T.C

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK İŞ ORTAKLIĞI DEĞERLENDİRMESİNDE KURUMSAL ÇEVRENİN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Senem YILMAZ

İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı

İşletme Mühendisliği Programı

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

HAZİRAN, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Senem YILMAZ'ın "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İş Ortaklığı Değerlendirmesinde Nitel Bir Analiz: Kurumsal Çevrenin Rolü" başlıklı tezi 25/06/2019 tarihinde aşağıdaki Jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim- Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

	Ünvanı – Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Özer DEMİR	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Murat ATALAY	

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK
Enstitü Müdürü V.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Senem YILMAZ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada stratejik insan kaynakları yöntemi, iç ve dış çevre bileşenleri ve kurumsallaşma derecesi değişkenleri bir arada incelenerek, stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin bir işletme için ortaya çıkmasında yer aldığı işkoluna bağlı olarak gelişen iç ve dış çevre bileşenleri ile işletmenin deneyimlediği kurumsallaşma sürecinin ne derecede etkili olduğu incelenmiştir. Bu amaçla üretim işletmeleri için ISO 500 şirketlerinden ve hizmet sektörü için ise İstanbul Ticaret Odası meslek komiteleri sınıflandırmasında yer alan iş kollarına ait işletmelerden örneklem seçilmiştir. İşletmelerin yer aldığı sektör ve iş kollarına bağlı olarak iç ve dış çevre bileşenlerinin yöneticilerce işletme davranışında ne derece etkili olduğuna yönelik farkındalık ve bu ilişkilendirmede kurumsallaşma göstergeleri ve boyutları söz konusu stratejik iş ortaklığı çevre bileşenleri değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi ve sonuçlandırılması aşamasında desteğini esirgemeyen, sabırla ve özveriyle bana rehberlik eden, beni yönlendiren Tez Danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK'e çok teşekkür ederim. Ayrıca, tez hazırlama sürecinde manevi desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK İŞ ORTAKLIĞI DEĞERLENDİRMESİNDE KURUMSAL ÇEVRENİN ROLÜ

Senem YILMAZ
İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,

Ekim, 2019 (205 Sayfa)

Günümüzün artan rekabet koşullarında "insanın" önemi gittikçe artmakta, tüm iş süreçlerinde entegre insan kaynakları fonksiyonları ile ortaya çıkacak stratejik sinerji işletmeler tarafından artık çok daha arzu edilir niteliktedir. İnsan kaynakları yönetiminin bu açıdan artan stratejik önemi işletmenin iç ve dış çevre bileşenlerinin bu bağlamda etkileri ile şekillenebilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolünün etkisi ve bu etkinin hangi faktörlere bağlı olacağı, işletmenin yer aldığı sektör ve alt işkoluna bağlı olarak gelişecek çevre bileşenleri ile oluşacak parametrelerle tanımlanabilir. Bunun yanı sıra, işletmenlerin deneyimledikleri kurumsallaşma sürecinin ve elde edilen kurumsallığı sürdürme çabalarının işletmelerin rekabetçi örgütsel çevrede arzu edilen amaçlarına ulaşma adına başvurdukları bir yol niteliğinde olması, iç ve dış çevre bileşenlerinin kurumsallaşmaya zemin hazırlayacak bir formda değişimini de gerekli kılacaktır. Kurumsal bir yönetim modeli, işletme fonksiyonlarının stratejilerini oluşturmada doğrudan etkili bir unsur olmakla birlikte; kurumsallaşma düzeyi ve göstergelerinin işletmenin iç-dış çevre bileşenleri ile etkileşimli olarak strateji geliştirmede etkisi bu bağlamda sistemsel bir yaklaşımda olabilecektir. Bu çalışmada; işletmenin yer aldığı işkoluna bağlı olarak ortaya çıkan iç ve dış çevre bileşenlerinin ve deneyimlediği kurumsallaşma sürecine bağlı olarak tanımlanacak kurumsallaşma göstergeleri etkileşiminde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünün nasıl geliştiğinin ve bunun hangi faktörlerle bağlı açıklanabileceğinin sektöre göre değişiminin gösterilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemine üretim sektörü için İSO 500 -2017 listesine giren işletmelerden İstanbul Ticaret Odası Meslek komiteleri sınıflandırmasında yer alan 46 meslek komitesini temsilen ilgili iş kollarındaki

işletmelerden en az bir işletmenin seçilmesi yoluna gidilmiştir. Hizmet sektörü için ise hizmet sektörü alt iş kolları sınıflandırması göz önüne alınarak tanımlanmış 12 iş kolunun, İstanbul Ticaret Odasının meslek komiteleri sınıflandırmasında kategorize edilen 46 meslek komitesinde yer alan işletmelerden 12 alt işkolunu temsil edecek şekilde en az bir işletmenin alınması uygun görülmüştür. Araştırmada karma yöntem kullanılarak nitel ve nicel araştırma desenleri bir arada kullanılmıştır. İşletmelerin web sitelerinde yer alan metinlerden araştırmanın ana ve alt değişkeni ile anlamsal ilişki kurulan ifadeler içerik analizi ile kod, kategori ve temalar haline dönüştürülmüştür. İşletmeler ve yer aldıkları sektör için hâkim olan stratejik insan kaynakları yönetimi faktörleri, kurumsallaşma göstergeleri ve çevre bileşenleri ortaya çıkmıştır. Verilerin sektörel farklılığı çoğunlukla non-parametrik bir test olan ki -kare uygunluk testi ve Mann-Whitney U testi ile teşhis edilmiş, değişkenlerin etkileşimsel etkileri ise ki-kare homojenlik testi ile incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, üretim ve hizmet sektörü işletmeleri stratejik insan kaynakları faktörleri açısından analamlı derecede farklıdır. Kurumsallaşma göstergelerinin bazıları üretim sektörü işletmelerinde benzer olarak saptanmış olmasına rağmen hizmet sektörü işletmelerinde anlamlı derecede farklı bulunmuştur. İç çevre, yakın (sektörel), genel çevre bileşenleri açısından hem üretim hem hizmet sektörü işletmeleri anlamlı derecede farklılaşmıştır. Çevresel bileşenler ve kurumsallaşma göstergeleri etkileşiminde kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi bileşenlerinin ortaya çıkması, bazı faktörler açısından hem üretim hem hizmet sektöründe benzer olarak saptanmıştır. Kurumsallaşma göstergeleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arası etkileşimin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerini belirlemedeki etkisi, üretim sektörü için bazı bileşenler açısından benzer olarak bulunmasına rağmen, hizmet sektöründe tüm bileşenler için anlamlı farklılık saptanmıştır. İç çevre, yakın (sektörel) çevre, genel çevre bileşenleri ilesektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlerin etkileşimininkuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerini belirlemede etkisi hem üretim hem de hizmet sektöründe bazı temalar için benzer olarak saptanmıştır. Genel olarak hipotezlerin kabul/ya da kısmen kabulü ortaya çıkmış; araştırma değişkenlerinin bazı alt bileşenlerinin sektör için anlamlı derecede farklılaşmadığı görülmüştür. Üretim sektöründe stratejik insan kaynakları ana başlığı

altında en çok öne çıkan temalar, liderlik, yenilikçilik ve kalite; kurumsallık ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar; sürdürülebilirlik, verimlilik, güvenirlik; çevre ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar ise; sosyal sorumluluk, enerji yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği konularında olduğu saptanmıştır. Hizmet sektöründe stratejik insan kaynakları ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, sürdürülebilirliktir, Kurumsallık ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar; yenilikçilik, sürekli gelişme, liderlik; çevre ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar ise; iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk, enerji yönetim sistemi konularında olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, İnsan kaynakları yönetimi, Stratejik insan kaynakları yönetimi, Kurumsallaşma, Çevre

ABSTRACT

THE ROLE OF INSTITUTIONAL ENVIRONMENT ON EVALUATION OF STRATEGIC PARTNERSHIP FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Senem YILMAZ
Department of Management Engineering
Alanya Alaaddin Keykubat University of Graduate School of Science and Technology
October, 2019

The importance of human is becoming more apparent in competitive environment and the strategic synergy emerging from the integrated human resource functions is desired aim for business much more than the past. In this respect, the importance of human resource management cause significant actors to be shaped by the effects of internal and external components of environment. The strategic role of human resource management and the factors shaping this strategic role occur depending on sector and sub-work field dynamics and this relation can be defined through organizational parameters. Experienced institutionalization process for organizations and efforts to keep on this successful process is the useful way to gain desired aims in the competitive organizational environments. This situation leads environmental components to change by forming convenient dynamics for institutionalization process. In this context, the interaction effects of institutionalization level and institutionalization indicators with environmental components on developing strategy can be accomplishable through systematic approach. The aim of the study is to reveal differentiation of the factorss hapings trategic role of human resource management for an institution considering the interaction relations between internal-external environments depending on sector and work-field for organization and institutionalization indicators defined with experience institutionalization process. In the sample of the research, at least one of the enterprises in the relevant business lines representing 46 occupational committees which are included in the classification of Istanbul Chamberof Trade Committees among the companies listed in the ISO 500 -2017 list for the production sector was chosen. For the service sector, it is deemed appropriate to have at least one

business representing 12 sub-branches from the 46 occupational committees categorized in the occupational committees classification of the Istanbul Chamber of Trade. Texts from company web sites are examined and content analysis is used by means of code, category and theme for the expressions that are related to main and sub-variables meaningfully. Strategic human resource management factors, institutionalization indicators and environmental components that prevail for businesses and the sector in which they are involved have emerged. The sectoral differences of the data were mostly detected by chi-square suitability test and Mann-Whitney U test which is a non-parametric test and the interaction effects of the variables were examined by chi-square homogeneity test. According to results, prevailing factors related to strategic human resource management, institutionalization indicators and environment components are revealed for organizations and the whole sector, separately. It is revealed that the factors related to strategic human resource management, institutionalization, and environmental components are differentiated for the whole sector. The interaction effect of institutionalization with environment for developing factors related to strategic human resource management are not significantly differentiated for some themes. Besides, interaction effect of institutionalization indicators with strategic human resource factors for sector causes the factors related to human resource management for organization to differentiate in the whole sector. The effect of the interaction of internal environment, close (sectoral) environment, general environmental components and factors that prevail at sectoral level and which are effective in revealing the strategic role of human resources management in the sector, has an effect on determining the strategic human resource management factors specific to the institution. In general, hypotheses were accepted / partially accepted, and some sub-components of the research variables did not differ significantly for the sector. The most prominent themes in the production sector under the main topic of strategic human resources are leadership, innovation and quality; the most prominent themes under the main topic of institutionalization are sustainability, efficiency, reliability; The most prominent themes under the main topic of environment are sustainability, energy management, occupational health and safety. The most prominent themes in the service sector under the main topic of strategic human resources are customer satisfaction, service quality, sustainability; The most prominent themes under the main topic of institutionalization are

innovation, development, leadership; The most prominent themes under the main title of environment are occupational health and safety, social responsibility, energy management system.

Keywords: Strategy, Human resource management, Strategic human resource management, Institutionalization, Environment

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....ii
ÖNSÖZ.....iii
ÖZET.....iv
ABSTRACT.....vii
İÇİNDEKİLER.....x
TABLOLAR LİSTESİ.....xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....xx
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....xxi
1. GİRİŞ.....1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....3
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Problemi.....4
2. LİTERATÜR.....7
2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....7
2.1.1. Strateji kavramı.....7
2.2. Stratejik Yönetim Kavramı.....8
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....15
2.3.1. İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş.....18
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....19
2.4.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişimi.....22
2.4.2. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı ve özellikleri.....23
2.4.3. Stratejik insan kaynakları yönetiminin işlevleri.....24
2.4.3.1. İş analizi tanımı.....25
2.4.3.2. Stratejik insan kaynakları planlaması.....27
2.4.3.3. İşgören seçimi ve işe alma.....28
2.4.3.4. Eğitim ve geliştirme süreci.....29
2.4.3.5. Kariyer geliştirme.....29
2.4.3.6. Performans değerleme.....30
2.4.3.7. İş değerleme.....34

2.4.3.8. Ücretlendirme.....34
2.4.3.9. İş güvenliği ve işgören sağlığı.....35
2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları.....37
2.5.1. Evrenselci yaklaşım (Universalistic approach).....37
2.5.2. Durumsalcı yaklaşım (Contingent approach).....39
2.5.3. Biçimlendirme yaklaşımı (Configuratıonal approach).....39
2.5.4. Bağlamsal yaklaşım (Contexual approach).....39
2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Boyutları.....40
2.6.1.Yatay boyut.....40
2.6.2. Dikey boyut.....41
2.6.3. İçerik boyutu.....41
2.6.3.1. Stratejik insan kaynakları eğilimi.....42
2.6.3.2. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği.....42
2.6.3.3. İnsan kaynakları yönetiminin yetkinliği.....43
2.2. Kurumsallaşma 45
2.2.1. Kavram olarak örgüt ve kurum.....45
2.2.2. Kurumsallaşma olgusu ve önemi.....45
2.2.3. Kurumsallaşma yaklaşımları.. 51
2.2.3.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı.....53
2.2.3.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı.....53
2.2.4. Rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı.....54
2.2.4.1. Yaklaşımlar arasındaki benzerlikler.....55
2.2.4.2. Yaklaşımlar arasındaki farklılıklar.....55
2.2.5. Kurumsallaşma unsurları.....56
2.2.5.1. Meşruiyet.....56
2.2.5.2. Eşbiçimlilik.....57
2.2.5.2.1. Zorlayıcı eşbiçimlilik.....58
2.2.5.2.2. Taklitçi eşbiçimlilik.....59
2.2.5.2.3. Normatif eşbiçimlilik.....59
2.2.5.3. Sadelik.....60
2.2.5.4. Farklılaşma.....60
2.2.5.5. Esneklik.....61
2.2.5.6. Bağımsızlık 61

2.2.6. Kurumsallaşma süreci.....62
2.2.6.1. Hukuki Kimlik.....65
2.2.6.2. Kurumsal kimlik.....66
2.2.6.3. Bireysel-örgütsel amaç uyumu ve sürekliliği.....69
2.2.6.4. Yönetimin profesyonelleşmesi-özerkleşmesi.....70
2.2.6.5. Halka açılma.....71
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İş Ortaklığı Değerlendirmesinde Kurumsal Çevre.....72
2.3.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmenin vizyon, misyon ve politikalarının oluşturulmasındaki rolü.....72
2.3.2. İşletmelerin çevresel bileşenleri.....74
2.3.2.1. Çevre.....74
2.3.2.1.1. Gerçek çevre.....74
2.3.2.1.2. Algılanan çevre.....75
2.3.2.1.3. Karar alanı ve uygulama çevresi.....75
2.3.3. Kurumsallık bağlamında çevre.....75
2.3.3.1. Teknik çevre.....77
2.3.3.2. Kurumsal çevre.....78
2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....80
3. YÖNTEM.....109
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....109
3.2. Nitel Paradigma.....110
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....111
3.4. Kullanılan Analizler.....112
4. BULGULAR.....114
5. SONUÇ VE TARTIŞMA.....169
5.1. Sonuç.....169
5.2. Yönetsel Uygulama.....194
5.3. İleri Araştırma Önerileri.....197
KAYNAKÇA.....198
ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR

Tablo 2.1 Örgütsel Analizde Yeni Kurumsalcılık.....51

Tablo 2.2 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....54

Tablo 3.1 Kurumsallaşmanın Boyutları.....77

Tablo 4.1 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı.....114

Tablo 4.1 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı) 115

Tablo 4.2 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı.....115

Tablo 4.2 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı).....116

Tablo 4.3 Kurumsallaşma Göstergelerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı.....116

Tablo 4.3 Kurumsallaşma Göstergelerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı).....117

Tablo 4.4 Kurumsallaşma Göstergelerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş-Kolları Farklılığı.....118

Tablo 4.4 Kurumsallaşma Göstergelerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı).....119

Tablo 4.5 Çevre Bileşenlerinin Üretim Sektörü İşletmeleri Alt İş Kolları Farklılığı.....119

Tablo 4.5 Çevre Bileşenlerinin Üretim Sektörü İşletmeleri Alt İş Kolları Farklılığı Devamı).....120

Tablo 4.5 Çevre Bileşenlerinin Üretim Sektörü İşletmeleri Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı).....121

Tablo 4.6 Çevre Bileşenlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı.....122

Tablo 4.6 Çevre Bileşenlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı).....123

Tablo 4.6 Çevre Bileşenlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı).....124

Tablo 4.7 Kurum Misyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....125

Tablo 4.8 Kurum Misyonunun Oluşmasında Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....125

Tablo 4.9 Kurum Misyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....125

Tablo 4.10 Kurum Vizyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....126

Tablo 4.11 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Yakın Çevre (Sektörel) ve Kurumsallaşma Düzeyi.....126

Tablo 4.12 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....126

Tablo 4.13 Vizyon ve Misyonda İnsan Kaynaklarının İfadesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....127

Tablo 4.14 Vizyon ve Misyonda İnsan Kaynakları İfadesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....127

Tablo 4.15 Vizyon ve Misyonda İnsan Kaynakları İfadesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....127

Tablo 4.16 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....128

Tablo 4.17 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....128

Tablo 4.18 Değer Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....128

Tablo 4.19 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....129

Tablo 4.20 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....129

Tablo 4.21 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....129

Tablo 4.22 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....130

Tablo 4.23 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....130

Tablo 4.24 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....130

Tablo 4.25 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....131

Tablo 4.26 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....131

Tablo 4.27 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....131

Tablo 4.28 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....132

Tablo 4.29 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....132

Tablo 4.30 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....132

Tablo 4.31 Kurum Misyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyinin Etkileşimi....133

Tablo 4.32 Kurum Misyonunun Oluşmasında Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....133

Tablo 4.33 Kurum Misyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....133

Tablo 4.34 Kurum Vizyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....134

Tablo 4.35 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....134

Tablo 4.36 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....134

Tablo 4.37 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynakları İfadesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma....135

Tablo 4.38 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynakları İfadesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma....135

Tablo 4.39 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynakları İfadesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma....135

Tablo 4.40 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....136

Tablo 4.41 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....136

Tablo 4.42 Değer Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....136

Tablo 4.43 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....137

Tablo 4.44 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....137

Tablo 4.45 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....137

Tablo 4.46 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....138

Tablo 4.47 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi....138

Tablo 4.48 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....138

Tablo 4.49 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....138

Tablo 4.50 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....138

Tablo 4.51 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....139

Tablo 4.52 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....139

Tablo 4.53 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....139

Tablo 4.54 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi.....140

Tablo 4.55 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik İnsan Kaynakları.....140

Tablo 4.56 Kurum Vizyonununun Oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik İnsan Kaynakları.....140

Tablo 4.57 Kurum Misyonunda ve Vizyonunda İnsan Kaynakları İfadesi ve Kurumsallaşma Düzeyi.....141

Tablo 4.58 Değer/Kilometre Taşları ve Kurumsallaşma Düzeyi Etkilleşimi.....141

Tablo 4.59 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi Etkilleşimi.....141

Tablo 4.60 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi Etkilleşimi.....141

Tablo 4.61 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi.....142

Tablo 4.62 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi.....142

Tablo 4.63 Kurum Misyonun Oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi.....142

Tablo 4.64 Kurum Vizyonun Oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi.....143

Tablo 4.65 Kurum Misyonunda ve Vizyonunda Kurumsallaşma Düzeyi.....143

Tablo 4.66 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi.....143

Tablo 4.67 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi.....144

Tablo 4.68 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi.....144

Tablo 4.69 En Çok Öne Çıkan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi.....144

Tablo 4.70 Kurumsall Stratejilerinin Belirlenmesinde Kurumsallaşma Düzeyi.....145

Tablo 4.71 Kurum Misyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....145

Tablo 4.72 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Yakın Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....145

Tablo 4.73 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Genel Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....146

Tablo 4.74 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....146

Tablo 4.75 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Yakın Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....146

Tablo 4.76 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Genel Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....147

Tablo 4.77 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, İç Çevre Faktörleri.....147

Tablo 4.78 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri.....147

Tablo 4.79 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, Genel Çevre Bileşenleri.....148

Tablo 4.80 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....148

Tablo 4.81 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri.....148

Tablo 4.82 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre Bileşenleri.....149

Tablo 4.83 Üretim Sektörü İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde İç Çevre.....149

Tablo 4.84 Üretim Sektörü İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre.....149

Tablo 4.85 Üretim Sektörü İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre.....150

Tablo 4.86 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri.....150

Tablo 4.87 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre.....150

Tablo 4.88 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre.....151

Tablo 4.89 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri.....151

Tablo 4.90 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri.....151

Tablo 4.91 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri.....152

Tablo 4.92 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri.....152

Tablo 4.93 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre.....152

Tablo 4.94 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre.....153

Tablo 4.95 Kurum Misyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri.....153

Tablo 4.96 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Yakın Çevre Bileşenleri.....153

Tabo 4.97 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Genel Çevre Bileşenleri.....154

Tablo 4.98 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri.....154

Tablo 4.99 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Yakın Çevre Bileşenleri.....154

Tablo 4.100 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri.....155

Tablo 4.101 Kurum Vizyon ve Misyonunda İç Çevre Bileşenleri.....155

Tablo 4.102 Kurum Vizyon ve Misyonunda Yakın Çevre Bileşenleri.....155

Tablo 4.103 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, Genel Çevre.....156

Tablo 4.104 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları İç Çevre Bileşenleri.....156

Tablo 4.105 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Yakın Çevre Bileşenleri.....156

Tablo 4.106 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri.....157

Tablo 4.107 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları İç Çevre Bileşenleri.....157

Tablo 4.108 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Yakın Çevre Bileşenleri.....157

Tablo 4.109 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri.....158

Tablo 4.110 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları İç Çevre Bileşenleri.....158

Tablo 4.111 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Yakın Çevre Bileşenleri.....158

Tablo 4.112 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.....159

Tablo 4.113 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri.....159

Tablo 4.114 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Etkili Olan Faktörler.....159

Tablo 4.115 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde Genel Çevre Bileşenleri.....160

Tablo 4.116 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri Bileşenleri.....160

Tablo 4.117 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri.....160

Tablo 4.118 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre Bileşenleri.....161

Tablo 4.119 Hipotezlerin Kabul veya Red Olması Durumu.....162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Stratejik Yönetim Süreci.....10
Şekil 1.2: Sanayi ve Ticarette Rekabet Öğeleri.....11
Şekil 1.3: Stratejik Yönetim Süreci.....12
Şekil 1.4: Performans Değerleme Süreci 33
Şekil 2.3: Örgütsel Kurumsallaşma Süreci.....65
Şekil 2.4: Kurumsal Kimlik Bileşenleri.....68

SİMGELER KISATLMALAR LİSTESİ

Kısaltmalar

BCG	Boston Consulting Group(Boston Danışma Grubu)
ÇEKO	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
ERP	Enterprice Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
HRM	Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)
ILO	Uluslararası Çalışma Teşkilatı
İK	İnsan Kaynakları
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	Stratejik İnsan Kaynakları
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları
SWOT	Strenghts (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler) Opportunities (Olanaklar), Threats (Tehlikeler)
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
WHO	Dünya Sağlık Organizasyonu
YPİK	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları
YPİKU	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulaması
İOSB	İstanbul Organize Sanayi Bölgesi

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlaması için dikkate alınması gereken en önemli unsur, işletmelerin sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olmasıdır. İnsan kaynağı temini ve yönetimi en belirleyici unsurlarından biridir. Klasik insan kaynakları yönetimi anlayışı bu noktada yetersiz kalmaktadır. İnsan kaynağından en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacak unsur stratejik insan kaynakları yönetimidir. Örgüt performansını arttıracak şekilde insan kaynağını yönlendirmek için öncelikle çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları; örgütlerin yeniden organize edilmesinin temel kaynağı olan ve örgüt kaynaklarının verimlilik düzeyini etkileyen insan yani beşeri sermaye ile ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) örgütsel yapının belirlemesinde, stratejik kararların alınmasında söz sahibidir. Aktif işgücünün temini ve optimum düzeyde kullanılmasının yanısıra, çalışanların örgüte bağlılıklarının ve adanmışlıklarının sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin olarak yer almaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak hizmet ve işlemlerin en etkili şekilde kullanılmasını sağlayacak güç stratejik insan kaynakları yönetimidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi insanlar aracılığı ile örgüt performansının arttırılmasıdır (Yavan, 2012).

Stratejik yönetim örgütsel üç temel değişkenden oluşur. Birbirine bağlı bu değişkenler: üst yönetimin değerleri, çevresel etmenler ve kaynaklardır. Stratejik yönetim kavramı ayrıca örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra, dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Çevrede meydana gelen değişiklikler ile içsel ve dışsal kaynaklar yakından izlenmelidir. Hedefler ve amaçlar ortaya çıkan değişikliklere uygun hale getirilebilmelidir. Bu nedenle hedeflerin ve amaçların esnek aynı zamanda değişikliklere açık olması gerekmektedir. Stratejik yönetim süreci, örgüt misyonunun belirlenmesi, çevresel incelemeler, stratejik faktörlerin değerlendirilmesi, stratejik seçimlerin yapılması, belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi ve stratejilerin değerlendirilmesi sürecidir (Boyatlı, 2008). Stratejik İKY, İnsan Kaynakları uygulamalarının örgütsel strateji ile uyumlaştırılmasına işaret eden dikey entegrasyon ile insan kaynakları uygulamaları arasında uyuma işaret eden yatay entegrasyonu ifade eder. Kurumsal performansı daha verimli hale getirmek amacıyla insan kaynakları fonksiyonunun stratejik amaç ve hedefler ile ilişkilendirme süreci olan stratejik İKY, örgütün insan kaynaklarına yönelik

politika ve uygulamalarını, örgütün stratejik amaçları ve hedefleri ile ilişkilendirme sürecidir. Bu süreçte örgütün belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda insan kaynakları eylem, politika ve uygulamalarında gerekli değişiklikler sürekli olarak yapılmaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011).

İK fonksiyonları olan Planlama, ihtiyaç duyulan personeli bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer planlaması gibi fonksiyonlar aynı zamanda Stratejik İKY fonksiyonu içinde yer alır (Ağca ve Menteşe, 2013). İKY uygulamaları içinde yer alan başlıca işlevler: personeli seçme ve işe alma, uyumlu takım çalışması, profesyonel bir şekilde gelişimi ve eğitimi gerçekleştirmek, örgütün yazılı politikalarının oluşturulması ve dökümantasyon, çapraz işlevsel iletişim, performansın değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi, sonuçlara ilişkin geri bildirim, ücret belirleme, kariyer planlamadır (Kaya ve Kesen, 2014).

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların gelişimini arttırmak amacıyla çeşitli uygulamalar yapar. Fiziksel kapasite, yetenekler, bilgi ve becerinin arttırılması amaçlanır. Bu uygulamalar işletme için seçilen işgücü kalitesini arttırmak amacıyla bireysel olarak uygulanabilir. Daha önceden işletmede çalışan veya yeni alınan işgücü için veya her ikisi için geliştirmeye yönelik uygulamalar yapılmaktadır. İKY kaliteli ve verimli kişileri, yüksek potansiyele sahip işgücünü bazı bilimsel tekniklere dayalı testlerle ve titizlikle seçer ve bu da örgüt performansını arttırır (Singh, 2003).

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya getirilmiş maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşur. Örgüt yapısını oluşturan unsurlar ise örgüt fonksiyonlarının ünitelere bölünmesi, fiziki düzenlemeler, örgüt bünyesinde gerçekleştirilecek işlerin uygulama prosedürlerini üyelerin rol tanımlamaları ve beklentileri faaliyetlerinden oluşmaktadır (Çelik, 2004). Örgütsel performansı arttırmak amacıyla örgüt geliştirmede yapısal yaklaşımlar ve insan süreçli yaklaşımlar olmak üzere iki temel strateji kullanılmaktadır. Örgüt yapısı, örgütsel görevler, iş tanımları, görev başarma ve performans yapısal yaklaşım içerisinde yer alır. İnsan süreçli yaklaşımlar insan gereksinimleri, değerleri, gruplar arası ilişkiler ve grup içi ilişkilerle ilgilidir (Çelik, 2004). Örgütsel performans için belirli bir tanım yoktur. Buna karşın örgütsel performans, genellikle belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Genellikle örgütsel performans, her bir örgütsel fonksiyonun başarısının yansıması olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilme derecesini yansıtır. Örgütsel performans örgütün başarısının kapsamlı bir göstergesidir. Örgütsel

performansı etkileyen faktörler arasında motivasyon modelleri, liderlik, örgütsel kültür ve çevre, iş dizaynı ve insan kaynakları yönetimi politikaları yer almaktadır.

Girişimciler ellerindeki yetenekli işgücünü tutabilmek için, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlar için farklı motivasyon modelleri geliştirmelidirler. İşletme içerisinde işgücü motivasyonunu etkileyecek birçok unsur olabilmektedir. Çalışma ortamının hijyeni, uzun çalışma saatleri çalışan motivasyonunu etkiler. Motivasyon modelleri geliştirilirken bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Örgütsel performansı etkileyen bir diğer unsur liderliktir. Liderlik, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için insanların davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Örgütsel kültürün uygulanması ve yönetimi bir organizasyonun başarısını ve performansını arttırır. Örgüt kültürünün oluşmaması organizasyonu olumsuz etkilemektedir (Huang, 2010; Kristof, 1996).

Örgütsel performansı ölçmede kullanılan üç kavram işgücü devir oranı, verimlilik ve finansal performanstır. İnsan kaynakları uygulamaları personel seçimi, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş tanımları, kariyer planlama, bilgi paylaşımı, örgütsel anketler, işgücü katılımı, eğitim, teşvik ve ödüllendirmedir (Singh, 2010).

İşletmenin biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı, büyüklüğü ve esnekliği, özellikleri, denetim alanı, yetki ve sorumlulukların dağılımı, iletişim sistemlerinin etkinliği, yönetime katılma, ödüllendirme sistemleri, iç ve dış çevre unsurları, kurumsallaşma derecesi işletme sürekliliğini ve başarısını etkileyen önemli unsurlardır.

Araştırmada İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolünde iç ve dış çevre unsurlarının hangi parametrelerde olacağı ve bu ilişkide kurumsallaşmanın rolü incelenmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Giriş yer almaktadır, ikinci bölümde Stratejik İnsan Kaynakları ve Kurumsallaşma kavramı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İş Ortaklığı Değerlendirmesi-Kurumsal Çevre kapsamında yapılan araştırma yer almaktadır. Son olarak araştırmaya ilişkin Bulgular, Sonuç ve Tartışma yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzün artan rekabet koşullarında "insan"ın önemi gittikçe artmakta, tüm iş süreçlerine entegre bir insan kaynağı profili işletmeler tarafından artık çok daha arzu edilir niteliktedir. İnsan kaynakları yönetiminin bu açıdan artan stratejik önemi işletmenin iç ve dış çevre katmanlarında insan kaynakları yönetiminin stratejik

boyutunun ne derecede göz önüne alındığı ile ilgili bir yaklaşımı da beraberinde getirecektir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolünde iç ve dış çevre unsurlarının hangi parametrelerle olacağı ve bu ilişkide kurumsallaşmanın rolü incelemeye değer bir araştırma konusudur. İşletmelerin entropilerinin gittikçe kısalan sürelerde ortaya çıkması, işletme yöneticilerinin işletme fonksiyonlarını çevre bileşenlerinde değerlendirerek ilgili proaktif stratejileri belirleme gerekliliğine daha çok yöneltmektedir. Bu bağlamda işletmelerin yer aldığı sektör ve iş kollarına bağlı olarak iç ve dış çevre bileşenlerinin yöneticilerce işletme davranışında ne derecede etkili olduğuna yönelik farkındalık ve bu ilişkilendirmede kurumsallaşma göstergeleri ve boyutları söz konusu stratejik iş ortaklığı-çevre bileşenleri değerlendirmesini etkileyebilecektir (Çelik, 2004).

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Problemi

Araştırmada üretim ve hizmet sektörü alt iş kollarından örnekleme alınacak işletmelerin web sitelerinde ve faaliyet raporlarında yer alan paylaşılan bilgilerden strateji formülasyonunu oluşturmada yer alan bilgiler (misyon, vizyon, değerler, kilometre taşları, vb), insan kaynakları fonksiyonları (işe alım, eğitim, performans değerleme vb.), iç çevre (kurum kültürü, yapı, haberleşme vb.) ve dış çevre bileşenleri (tedarikçi çevresi, ekonomik çevre, iş gücü çevresi, vb.) işletme web sitesinde ve faaliyet raporlarında ne şekilde yer aldığı, bu ifadelerde içerik analizi ile incelenecektir. Bunun yanısıra, incelenen işletmenin ne derecede kurumsallaştığına yönelik göstergeler (işletme kural ve prosedürleri, hukuki yapısı, şeffaf yönetim vb.), stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme tarafından verilmiş rolü ve çevre bileşenleri ilişkisinde incelenecektir. Nitel veri analizinin kullanılacağı çalışmada veri toplama aracı doküman incelemedir.

İşletmenin yapısını oluşturan unsurlar ise örgüt fonksiyonlarının ünitelere bölünmesi, fiziki düzenlemeler, örgüt bünyesinde gerçekleştirilecek işlerin uygulama prosedürleri, üyelerin rol tanımlamaları ve beklentileri faaliyetlerinden oluşmaktadır. Stratejik yönetim kavramı örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin yanısıra, dışsal fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, çevrede meydana gelen değişiklikler ile içsel ve dışsal kaynakların yakından takip edilmesi ve belirlenen hedeflerin/amaçların ortaya çıkan değişikliklere en uygun hale getirilmesi sürecidir. Bu nedenle hedeflerin/amaçların esnek ve değişikliklere açık olması gerekmektedir. Stratejik yönetim, örgüt misyonunun belirlenmesi, çevresel incelemeler, stratejik faktörlerin

değerlendirilmesi, stratejik seçimlerin yapılması, belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi ve stratejilerin değerlendirilmesi sürecidir (Boyatlı, 2008). Stratejik İK, İşletmenin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile ilgili olmayıp, işletmenin uzun dönemde faaliyetini mümkün kılmak, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde bir getiri sağlamak amacıyla üretim kaynaklarının (sermaye, insan kaynakları, doğal kaynaklar, hammadde vs.) en etkili ve verimli biçimde kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlaması için dikkate alınması gereken en önemli unsur, işletmelerin sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olmasıdır. Stratejik insan kaynakları, örgütlerin yeniden organize edilmesinin temel kaynağı olan ve örgüt kaynaklarının verimlilik düzeyini etkileyen insan unsuru ile ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirleyici unsurlarından biri olan insan kaynağı temini ve yönetiminde amaç insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmaktır. Örgüt performansını arttıracak şekilde insan kaynağını yönlendirmek için öncelikle çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütsel yapının belirlenmesinde, stratejik kararların alınmasında söz sahibidir ve insanlar aracılığı ile örgüt performansını arttırmaktadır. Stratejik insan kaynakları bu bağlamda aktif işgücünün temini ve optimum düzeyde kullanılmasının yanısıra, çalışanların örgüte bağlılıklarının ve adanmışlıklarının sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin olarak yer almaktadır (Yavan, 2012; Kristof, 1996). İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsal strateji ile uyumlaştırılmasına işaret eden dikey entegrasyon ile insan kaynakları uygulamaları arasında uyuma işaret eden yatay entegrasyonu ifade eder. Kurumsal performansı arttırmak amacıyla insan kaynakları fonksiyonunun stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirme süreci olan stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları politika ve uygulamalarını, örgütün stratejik amaç ve hedefleri ile ilişkilendirme sürecidir. Bu süreçte örgütün operasyonel stratejik amaç ve hedeflerini desteklemek ve geliştirmek için insan kaynakları eylem, politika ve uygulamalarında gerekli değişiklikler sürekli olarak yapılmaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011). Örgütsel yapı ve o yapı içindeki insanların özellikleri, beklentileri, değerleri, becerileri stratejilerin uygulanmasında etkili olmaktadır ve stratejilerin planlanması örgüt yapısını yeniden şekillendirmektedir (Eren, 2005).

Belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmada, örgütsel yapı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri, büyük önem

taşımaktadır (Eren, 2005). İnsan kaynakları planlaması, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik İKY fonksiyonları içinde yer alır (Ağca ve Menteşe, 2013). Örgütsel performansın arttırılmasında en önemli kilit unsur olan "insan" faktörünün işe alınmasından başlayarak birçok fonksiyonu yerine getiren insan kaynakları yönetimi, insan emeğinden en verimli şekilde yararlanmanın yanı sıra işgücünün ihtiyacı olan motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamaları yerine getirmektedir. Üst yönetim tarafından örgütsel amaçlara yönelik alınan stratejik kararlarla uyumlu, stratejik insan kaynakları yönetimi, günümüzün en önemli yatırım kaynağı, beşeri sermayeden en üst düzeyde verim alarak örgütsel performansı arttırmaktadır.

2. LİTERATÜR

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. Strateji kavramı

Strateji, Yunanca kökenli bir isim olup "başkomutan" anlamına gelen "strategus" kelimesinden türemiştir ve ilk olarak 1956 yılında İngiltere' de kullanılmıştır. Yönetim literatüründe strateji, örgütsel başarı elde etmek amacıyla, örgüt içinden ve örgüt çevresinden elde edilen birtakım içsel ve dışsal veriler ile performans hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik üst yönetim tarafından belirlenen uzun dönemli yönetsel karar ve faaliyetlerin tümüdür (Bayat, 2008). Amaçlanan hedefe ulaşabilmek için fırsatların ve tehditlerin farkında olmak, gerekli değişimlerin gereğini görecek sezgi, sağduyu ve vizyona sahip olmanın yanı sıra değişimi gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (Köse, 2008). Zafere ulaşmak amacıyla, bütün unsurları dikkate alarak ve eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak, rakipler ile mücadele etmektir (Eren, 2005).

Strateji, her şeyi dikkatli bir şekilde düşünerek, işletmenin amaçları doğrultusunda misyonun yani hayattaki var olma nedeninin uzun dönemde amaçlarının gerçekleşmesinde yol gösterecek kararların verilmesi, değerlendirilmesi ve bu kararların uyumlu bir şekilde yürütülmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Strateji kavramı aynı zamanda, stratejik tutum, rekabetçi strateji, stratejik yönelim, stratejik karar verme, çeşitlendirme stratejisi, stratejik planlama, gibi farklı yaklaşımlarla da ifade edilmektedir. Stratejinin ele alınabileceği beş genel yol; plan, girişim, desen, konum ve perspektif şeklinde tanımlanmaktadır (Aydoğan ve Şensözlü, 2017).

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, rakiplerin durumlarına bakılarak yapılan stratejiler etkili olmaktadır. Stratejilerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir; Strateji bir analiz etme sanatıdır ve strateji amaçlara yönelik bir unsurdur. Strateji işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenlemenin yanısıra strateji işletmenin günlük eylemleriyle değil uzak gelecekle ilgilenir. Strateji karmaşık ve dinamik bir ortamda işletmenin faaliyet çerçevesini, faaliyet alanını ve faaliyet sahasını belirler. Strateji karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır (Yarar, 2008).

Yönetim açısından strateji işletmenin amaçlarının, misyonunun, ve uzun vadede bu amaçları gerçekleştirmesinde rehberlik edecek karar yapılarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uyumlaştırılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Aydoğan ve

Şensözlü, 2017). Strateji, yönetim literatüründe işletmenin geleceğe yönelik hedeflerine ulaşmak amacıyla üst yöneticilerin yerine getireceği faaliyetleri belirleyen uzun dönemli planlamaları ifade etmektedir (Bayat, 2008). İşletmenin gelecekte hangi yolu izleyeceğini göstermek ve işletmeyi belli bir rota doğrultusunda belirlenen amaca göre hedefine kilitlemektedir (Baykal, 2008). Strateji, organizasyonun geleceğe, belirlenen hedef ve amaçlara hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır (Aktan, 2008).

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, "Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü" dür (Dinçer, 1996). Stratejik yönetim, işletmenin yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol) kapsamakla birlikte daha çok dış çevre analizine odaklıdır. İşletme çevresinde meydana gelen değişimler işletme için tehdit oluşturabileceği gibi fırsatlarda yaratabilir. Her iki durumda işletmeyi beklenmedik durumlarla karşı karşıya getirebilmektedir. Stratejik yönetim, işletme amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler oluştururken dış çevre analizi yapmaktadır (Gökhan vd. 2006; Dinçer, 1996). Bu nedenle stratejik yönetim uzun vadeli bir süreçtir ve işletmenin sürekliliğini devam ettirebilmesi için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik gerekli bilginin toplanması, toplanan bilginin analiz edilmesi, seçim yapılması, karar alınmasıve alınan kararların uygulanması süreçlerinden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013). Üst yönetim tarafından planların oluşturulması ve stratejilerin faaliyete geçirilmesi örgüt yapısını yeniden şekillendirmektedir. Stratejik yönetim, yöneticiye uzun vadeli düşünme ve uzun vadeli öngörü kazandırmaktadır Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte, küreselleşme artmıştır, dolayısıyla elektronik ticaret ve internet kullanımının hızla artması stratejik yönetim anlayışını önemli ölçüde etkilemiştir (Eren, 2005).

Stratejik yönetim örgütsel başarıyı sağlamada, üst yönetimin değerleri, çevre ve kaynaklar olmak üzere örgütsel anlamda üç temel değişkenin uyumunu gerektirmektedir. Örgütün güçlü yönlerinin ve zayıf yanlarının yanında, dışsal tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesi gerekmektedir (Bayat, 2008). Tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik süreç, işletmelerin rekabet hızını arttırmış ve işletmelerde zamanın doğru kullanılması, hızlı karar verme ve uygulama stratejik bir etken haline dönüşmüştür. Hızlı bir ekonomik dönüşüm içinde olan işletmeler rekabetçi bir strateji benimseyerek üstünlük elde etmekte ve yaşamsal bir değer ifade etmektedir. İşletmeler

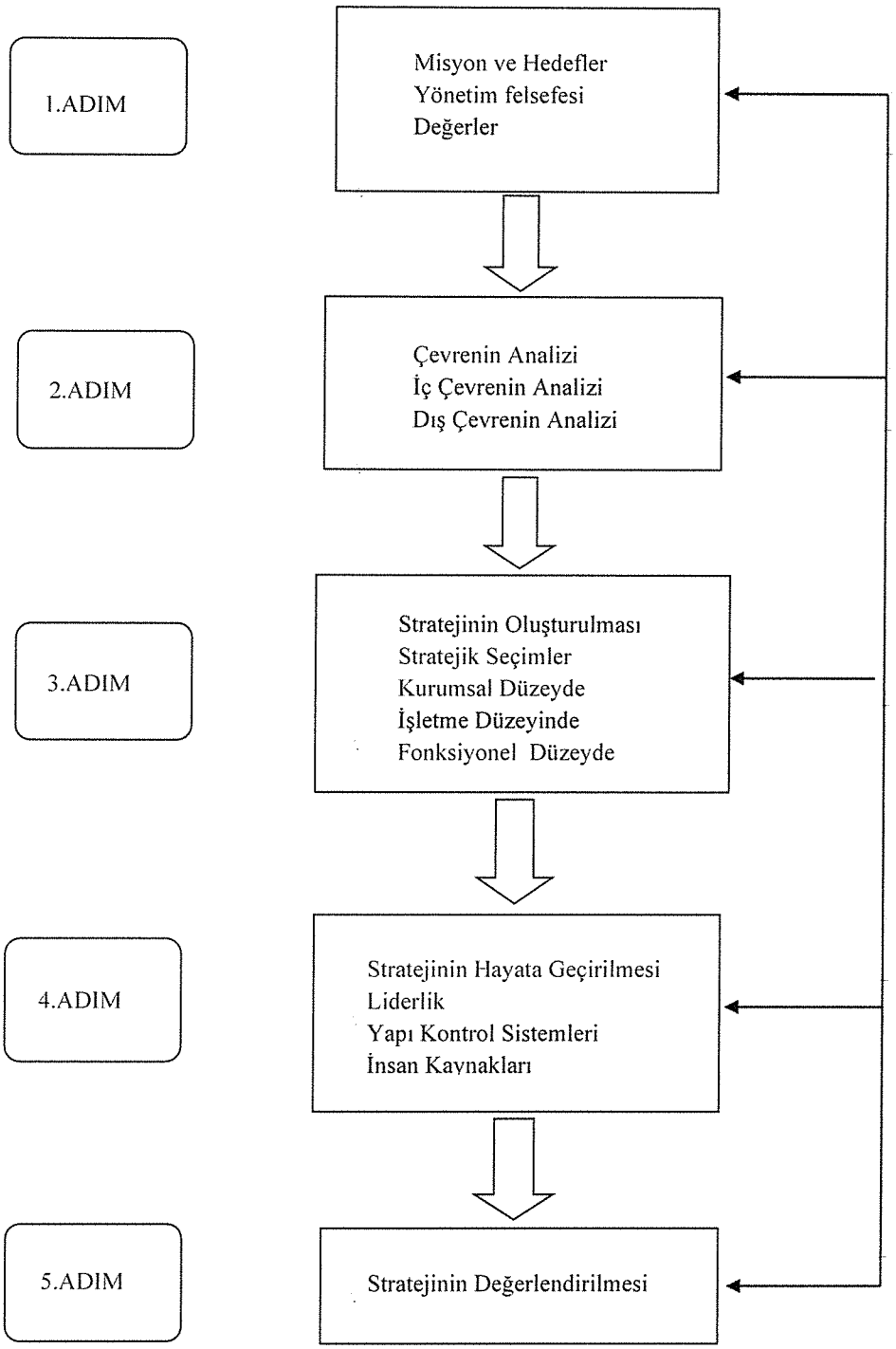
hızla değişen rekabet ortamında sürekliliklerini sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için farklı arayışlara girmişler ve bu noktada üretim veya hizmet sürecinde en etkili görevleri yerine getiren insan faktörü önem kazanmıştır (Eroğlu, 1999). Günümüz koşullarında organizasyonların strateji belirleme ve stratejik planlama yapması daha da önemli hale gelmiştir. Stratejiler, organizasyonların faaliyet gösterdiği sektörde iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak kendi misyon ve vizyon hedeflerini belirleyerek bu hedefler doğrultusunda işletme kaynaklarının "hangi alanlara" ve "hangi amaçlar" için tahsis edileceğini gösteren işletmeye yön veren temel kararlardır (Koçel, 2007).

Stratejik yönetimin özü, işe ait temel bileşenleri inceleyip analiz ederek gerçekleştirilmesi mümkün yeni hedeflere yönelik planlama yapmaktır.

Stratejik yönetim için olması gerekenler

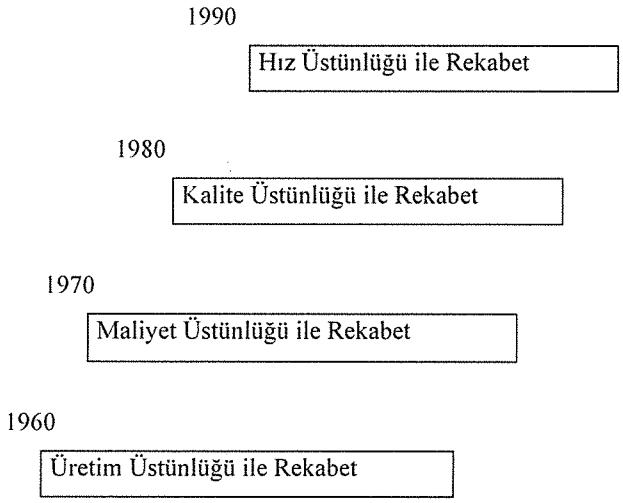
1- Stratejik bir iş planı
2- İş planını uygulayan bir yönetim planı
3- Yetenekli iyi motive olmuş yönetim takımı
4- Formel yönetim bilgisi ve denetim sistemi
5- Açık ve istikrarlı iletişim
6- Dış destek ve yardım

Stratejik yönetim örgütsel başarının sağlanabilmesi açısından, birbirine bağlı olan üç temel değişkenin uyumlu olmasını gerektirir: üst yönetim değerleri, örgüt çevresi ve örgüt kaynaklardır. Stratejik yönetim, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin dikkate alınarak dışsal tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi buna yönelik gerekli değişikliklerin yapılarak önlemlerin alınması, gereğine işaret etmektedir (Bayat, 2008).



Şekil 1.1 Stratejik Yönetim Süreci

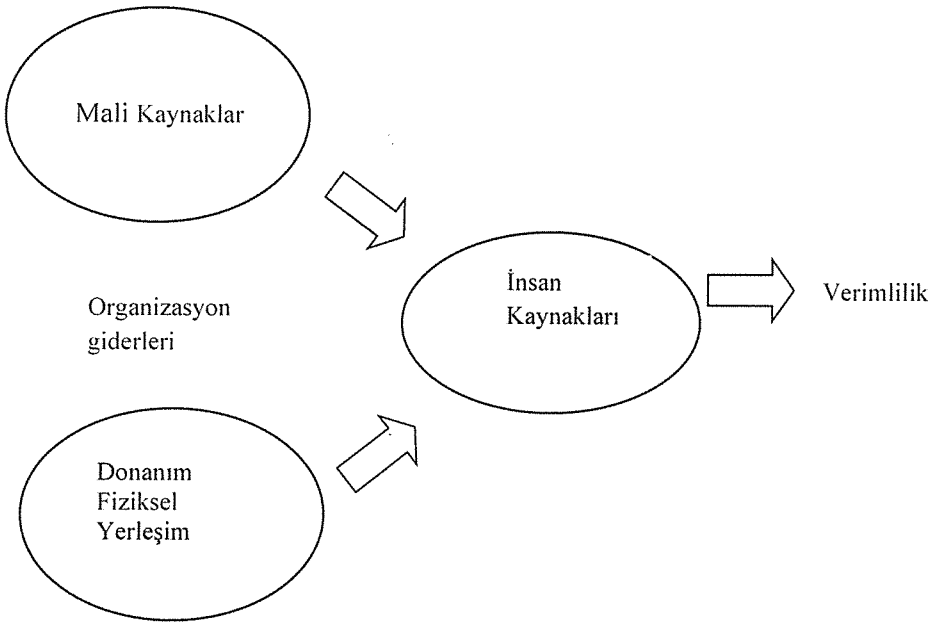
Stratejik yönetim sürecinde, örgüt misyonu ve hedefleri, çevresel faktörler, uzun vadeli stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi yer almaktadır (Bratton ve Gold, 1999; Bayat, 2008).



Şekil 1.2 Sanayi ve Ticarette Rekabet Öğeleri

Teknolojik gelişmenin ilk yıllarında rekabet gücünün temel bileşeni üretim üstünlüğü iken, 1970'li yıllarda teknolojinin yaygınlaşmasıyla beraber bu dönem maliyetle üretim dönemi olarak tanımlanmaktadır. 1980'li yıllarda ise kaliteli üretim rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir etken kabul edilmektedir ve 1990' lı yıllara gelindiğinde hız kavramı rekabetteki yerini almış bulunmaktadır. Hız faktörü rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir etken olmuştur ve müşterinintalebine uygun, yeni ve farklı olanı en hızlı şekilde sunabilmekrekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Rekabet kavramına eklenen bu yeni öğeler birbirinin yerine geçmemekte tam tersi her yeni öğeye bir yenisi eklenerek ve katlanarak rekabet üstünlüğüne her alanda sağlayabilmek asıl amaç haline dönüşmektedir. Bu dört rekabet bileşeninin hangisine ağırlık verilirse verilsin burada en önemli unsur "insan"dır. Dolayısıyla işgücünün beceri düzeyini daha üst seviyelere çıkaran, teknolojiyi takip eden ve güncelleyen, iletişime önem veren, iletişim ağlarını genişleten, öğrenmeye açık sürekli gelişim odaklı ve dolayısıyla bilgiyi sürekliarttıran ve insan kaynaklarının daha iyi bir şekilde yönetimini sağlayan, gelişimci ve yenilikçi bir temele dayalı yönetim anlayışının benimsenmesi önem kazanmaktadır (Eroğlu, 1999).

Stratejik yönetim işletmeyiolması istenilen hedefe taşımak amacıyla işletmenin kuruluş amacı ve hedefleri doğrultusunda yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir. Dolayısıyla stratejik yönetim geleceğe yönelik bir yol haritası olarak adlandırılabilir (Baykal, 2008).



Şekil 1.3 Stratejik Yönetim Süreci

İnsan kaynakları bölümünün temelde iki işlevi bulunmaktadır.

2. İnsan Kaynakları işletme kaynaklarını, işletmenin hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasına yönelik olarak faaliyetlerini gerçekleştirir.
3. İşgörenlerin işletmeden beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesi gereksinimlerinin giderilmesi ve mesleki açıdan gelişimlerinin sağlanması için gerekli eğitimlerin verilmesi faaliyetlerini yürütür (Eroğlu,1999).

İşletmeler 1980'li yıllarda çevresel değişimlerden daha fazla etkilenmeye başlamışlardır dolayısıyla ekonomik düşünme değişime ayak uydurma, stratejik yönetimde önemli bir konuma gelmiştir. Stratejik yönetim özel sektörde yer alan şirketlerin yanısıra, kamu sektörü kapsamına giren kuruluşlarda ve üçüncü sektör olarak bilinen (kâr amacı gütmeyen) ve faaliyet gösteren tüm işletmelerin orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmek için izleyecekleri yolu gösteren bir analiz sürecidir. Stratejik yönetim, teknolojik gelişim, küreselleşme, ve işletme çevresinde meydana gelen değişimleri değerlendirerek, değişmesi muhtemel durumları önceden tahmin edilmesi, araştırma yapılması ve iş kararlarının sistematize edilmesine yardımcı olur. Ayrıca, şirketin temel problemlerinin neler olduğu konusunda gerekli araştırmanın yapılmasına yardım eder. Şirket içi iletişimin aksamadan düzgün şekilde sağlanmasına, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynak tahsisine ve kaynakların etkili kullanımına ve bütçe gibi kısa süreli planların gelişmesine yardım etmektedir (Aydoğan ve Şensözlü, 2017).

Stratejik yönetimin özelliklerini sıralamak gerekirse (Aktan, 2008): Stratejik yönetimin amacı kuruluşun gelecekteki performansının arttırılarak, işletme kârlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Dolayısıyla stratejik planlama üst yönetim tarafından oluşturulur ve daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır. Stratejik yönetim işletmenin iç ve dış çevresini değerlendirerek gerek duyulan önlemleri almayı sağlayanbir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim kuruluşun gelecekle ilgili faaliyetlerini planlayarak planlar doğrultusunda, gerekli örgütlenmeyi, koordinasyonu, planların uygulanmasını ve kontrol edilmesini sağlar. Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır ve elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak organizasyonun pazarda kalma ya da çekilme ve benzeri konularda rasyonel karar vermeyi sağlar.

Örgütsel açıdan ele alındığında stratejik yönetim birbirine bağlı ve birbiriyle ilişkili üç temel değişkenden ve bunların uyumundan oluşur; üst yönetim tarafından oluşturulan değerler, işletme çevresi ve işletmenin sahip olduğu kaynaklardır (Bayat, 2008). Stratejik yönetim dört temel kavramı kapsayan bir yönetim tekniğidir. Bu kavramlar; vizyon, misyon, strateji ve aksiyon dur (Aktan, 2008).

Stratejik planlama örgütün amaçları ve hedefleri ile ilgilidir ve örgütün bugün bulunduğu yer ile gelecekte olmak istediği yer arasındaki yolu ifade eder. Bu nedenleörgütün gelecekteki yönünün aydınlatılmasında bir rehber görevi yapar. Başka bir ifadeyle örgütsel bütünlük çerçevesinde amaç ve hedef bütünlüğü ile geleceğin düşünülmesi ve yön verilmesi sürecidir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir parçasıdır ve stratejik planlama optimal stratejik kararları ele alır ve belirler. Stratejik yönetim ise, yeni pazarlar kazanma, yeni teknolojileri elde etmek gibi stratejik sonuçlara odaklanır ve bu amaçla çalışmalarını yürütmektedir (Baykal, 2008).

Stratejik Yönetimin asıl amacı belirlenen hedeflere yönelik stratejiler oluşturmak, oluşturulan stratejileri belirlenen hedefler doğrultusunda uygulamak ve sonuçları değerlendirmektir. Stratejik yönetimde cevaplanması gereken ve analiz edilmesi gereken büyük öneme sahip sorular vardır. Genel olarak bu sorular: Strateji nedir ve niçin oluşturulmalıdır?,Strateji ne zaman ve nasıl oluşturulacaktır?, Strateji kimler tarafından oluşturulacaktır? ve Strateji oluşturarak işletme nereye varmak istemektedir?. Stratejiler oluşturulmasında "Ne?, Niçin?, Nasıl?, Ne Zaman?, Nereye ve Kim? sorularının cevaplanması ve analiz edilmesi stratejik yönetimin asıl amacını ortaya koymakta ve temelini oluşturmaktadır (Aktan, 2008).

Stratejik yönetim kavramı örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinin yanısıra, örgüt çevresinde muhtemel dışsal fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, çevrede meydana gelen değişiklikler ile içsel ve dışsal kaynakların yakından takip edilmesi ve belirlenen hedeflerin/amaçların ortaya çıkan değişikliklere en uygun hale getirilmesi sürecidir. Bu nedenle belirlenen hedeflerin esnek ve değişikliklere açık olması gerekmektedir. Stratejik yönetim, örgüt misyonunun belirlenmesi, çevresel incelemeler, stratejik faktörlerin değerlendirilmesi, stratejik seçimlerin yapılması, belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi ve stratejilerin değerlendirilmesi sürecidir (Boyatlı, 2008). Stratejik yönetim, işletmeningeleceğe yönelik uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi bu amaçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirilmesi gereken ve hedeflerinin belirlenmesi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin araştırılması analiz edilmesi ve değerlendirilerek gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmelerin yapılması ve yapılan çalışmaların kontrol edilmesidir (Köse, 2008). Stratejik Yönetim, işletmenin günlük ve olağan işleri ile ilgili değildir. Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde faaliyetini gerçekleştirilebilir kılmak, işletmeye rekabet edebilir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve kârlılık düzeyini arttırmak ve getiri sağlamak amacıyla üretim kaynaklarının (sermaye, insan kaynakları, doğal kaynaklar, hammadde vs.) en etkili ve verimli biçimde kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlaması için dikkate alınması gereken en önemli unsur, işletmelerin sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olmasıdır. Stratejik İK, İnsan unsuru ile ilgilidir ve insan, örgütlerin yeniden organize edilmesinin temel kaynağı ve örgüt kaynaklarının verimlilik düzeyini etkileyen en önemli unsurdur. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirleyici unsurlarından biri olan insan kaynağı temini ve yönetiminde amaç insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmaktır. Örgüt performansını arttıracak şekilde insan kaynağını yönlendirmek için öncelikle çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütsel yapının belirlenmesinde, stratejik kararların alınmasında söz sahibidir ve insanlar aracılığı ile örgüt performansını arttırmaktadır. Stratejik insan kaynakları bu bağlamda aktif işgücünün temini ve optimum düzeyde kullanılmasının yanısıra, çalışanların örgüte bağlılıklarının ve adanmışlıklarının

sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin olarak yer almaktadır (Yavan, 2012).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal strateji ile uyumlaştırılmasına işaret eden dikey entegrasyon ile insan kaynakları uygulamaları arasında uyuma işaret eden yatay entegrasyonu ifade eder. Kurumsal verimliliği arttırmak amacıyla İK fonksiyonunun stratejik amaç ve hedefler ile ilişkilendirme süreci olan stratejik İKY, örgütün belirlediği insan kaynakları politika ve uygulamalarını, örgütün stratejik amaçları ve hedefleri ile ilişkilendirme sürecidir. Bu süreç içinde örgütün geleceğe yönelik uzun vadeli stratejik amaçlarını ve hedeflerini desteklemek ve de geliştirmek için insan kaynakları faaliyetleri, politikaları ve uygulamalarında ihtiyaç duyulan değişiklikler sürekli olarak yapılmaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011). Örgütsel yapının özellikleri ve örgütiçindeki çalışanların sahip oldukları özellikler ve onların işletmeden beklentileri, değerleri, becerileri stratejilerin uygulanmasında oldukça etkili olmaktadır ve stratejilerin planlanması örgüt yapısını yeniden şekillendirmektedir (Eren, 2005). Örgütsel amaçlara ulaşmada, örgüt yapısının yanısıra, örgütsel yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanların kişisel ve mesleki özellikleri ve becerileri, büyük önem taşımaktadır (Eren, 2005). Stratejik İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları; insan kaynakları planlaması, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimidir (Ağca ve Menteşe, 2013).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İKY, Güncel ve modern işletme yönetimi tekniklerini takip eden uygulayan ve de uygulamayı amaç edinmiş örgütlerin, tüm çalışanlarına örgüt kültürünü ve örgüt amaçlarını aşılayarak yeni bir vizyon kazandırmak suretiyle, yetkilerini bilimsel yöntem ve tekniklerle analiz ederek belirleyen, kaynaklardan optimal faydayı sağlamayı amaç edinen ve çalışanlarla kurum arasında tekli veya ikili ilişki bağlarını ve kazanımlarını geliştirerek, onların işinden veya örgütünden duyduğu tatmini arttırmaktadır. İKY, örgütün en önemli kaynağı olan insan unsuru ile ilgilidir ve örgüte girişinden önceki planlama aşamasından başlayarak, işgücününorganizasyondan çıkışına kadar olan süreyi kapsayan, kısaca işgücü ihtiyacı ve planlamasından başlayarak, çalışanın işten ayrılmasına kadarki süreyi kapsayan bir yönetim dalı olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2009).

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı geniş kapsamlı ve sürekli iş ilişkisinin niteliği ile ilgili tartışma, İnsan kaynakları yönetimi ve personel fonksiyonu arasında hem farklılıklar hem de benzerlikler vardır. Çok sayıda ilişki ile birleştiğinde önemli nitelikli ve pozitif bir şekilde uygulanmalıdır. Gelecek ile ilgili olarak insan kaynakları yönetimi, her şeyden önce çevre ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır ve bu çevre sürekli bir değişim halindedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları mekanizmaların tanımı gereği İKY, buna sürekli adapte olmak zorunda kalacaktır (Dilcock, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi, gerekli işgücü ihtiyacının belirlenmesi, işgücünün bulunmasına yönelik işe alım ilanlarının yapılması ve başvuranlar arsından uygun işgücünün seçilerek, kurum kültürüne alıştırılmalarından başlamak suretiyle, işgörenlerinmotivasyonu, performans değerlemesi, yeniden yapılanma, "biz" duygusunun geliştirilmesi ve sağlıklı, huzurlu bir kurumsal iklimin oluşturulması, işgücü eğitimi ve gelişimine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Demir, 2009). İnsan kaynakları yönetimi personelin tedarik edilmesi, işe yerleştirilmeleri, personelin eğitimi, geliştirilmeleri, değerlendirilmeleri, hakların verilmesi gibi güdüleme ve etkileme, insan kaynağı ihtiyacını tahmin etme, çevreyi değerlendirme ve stratejiler geliştirmeyi kapsamaktadır (Benli ve Şahin, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları vasıtasıyla hedeflerine ulaşma süreci, diğer bir ifade ile, çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim sağlama ve insan ilişkileri, verim ve kalite unsurlarının oluşturduğu örgüt kültürünün hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle İKY, değişim yönetimi, örgüt bağlılığı, takım çalışması, toplam kalite, yönetimi gibi bir dizi sürecin uygulanmasını içermektedir (Eroğlu, 1999). İşletme çalışanlarını geliştirmeye önem veren, çalışanlara daha fazla insiyatif tanıyan ve onları işletmenin bir parçası haline getiren İK uygulamalarının birbirleriyle tutarlı, bir paket halinde uygulanmasıyla daha işlevsel hale geleceği ve işletme performansında daha büyük ilerlemeler olacağı belirlenmiştir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010).

İKY'nin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Öğüt, 2004):

1. İKY stratejik yönden en önemli ihtiyaçlar üzerinde durur, örgüt kültürünün benimsenmesi ve güçlenmesi böylece örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir.

2. Çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe katkı sağlaması aynı zamanda çalışan memnuniyetini sağlamaya yöneliktir.
3. İnsan kaynakları yönetimini bireysel gelişime önem verir ve teknolojik gelişmeleri takip ederek bilgi güncellemesi yapar böylece işletmelerin entropiye gitmelerine neden olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırır.
4. İnsan kaynakları yönetiminin merkezinde insan kaynağı vardır ve İKY insan kaynağını kullanarak örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır.
5. İK yaklaşımı çalışanlara toplam kalite yönetiminin (TKY) önerdiği şekilde iç müşteri anlayışı ile yaklaşarak, çalışanların ihtiyaçlarını gidererek verimliliklerinin arttırılacağı bir stratejiyi benimsemektedir.
6. Örgüt ilkeleri organik ve yerel bir niteliğe sahiptir, ekip çalışması ve esnek çalışma biçimleri önemsenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yapının gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.
7. İKY çalışan iletişimine önem vermekte ve etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir.

İKY, örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede üst yönetime yardımcı olmaktadır ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılması için örgütsel iklimin oluşmasını sağlayarak, örgüt kültürünün benimsenmesinde ve paylaşılmasında etkin rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, gereksinim duyulabilecek muhtemel işgücü kaynağının tespitinin yanısıra, aktif işgücünün oluşturulması ve işgücü kaynağının optimal şekilde değerlendirilmesi sürecine dayanmaktadır. Bu sürecin etkin şekilde yürütülebilmesi, ülkenin içinde bulunduğu, ekonomik durum, siyasal ve sosyal atmosfer, faaliyet gösterilen ülkede var olan endüstri ilişkileri, faaliyet gösterilen ülkenin kültürü, gelenek ve görenekleri, toplumsal yapısı, dini inancı, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı, özellikleri ve işleyişi de belirtilen bu unsurlardan etkilenmektedir (Öğüt vd. 2004; İnce, 2005). İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı, işletme çalışanları ile ilgilidir ve genel anlamda bir örgütte insan kaynaklarının yönetimiyle ilgili olan, idari felsefeyi, işletme politikalarını, yöntemleri ve uygulamalarıkapsayan bir kavramdır. İKY amaç olarak örgütlerde çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesini ele almaktadır. Bu nedenle insanı temel alan ve

onun daha etkin, verimli ve yararlı olması, diğer taraftan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için yapılması gereken düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır. Çalışma ortamında bireyin işe alınmasından başlayarak, çalışanın işe uyum eğitimine, ücret yönetimine, çalışanın işletme ile olan hukuksal bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, çalışanın bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasından işten ayrılmasına kadar geçen süreçlerin tamamı İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Öğüt vd. 2004).

İnsan kaynakları yönetimi 1950'li yıllarda "personel yönetimi" kavramı adıyla kullanılmıştır, 1070'li yıllara gelindiğinde personel yönetimi yerine "İnsan Kaynakları Yönetimi" adını almıştır. Zamanla rekabetin artması, her alanda yaşanan hızlı değişim işletmeleri stratejik kararlar almaya yöneltmiş ve insan kaynakları yönetimi ile işletme stratejilerinin uyum içinde olması gereğinden hareketle 1980'li yıllardan itibaren Stratejik insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Gürbüz, 2011). Bu nedenle günümüz organizasyonlarında insan kaynakları ile ilgili konularda alınacak kararların stratejik bir yaklaşımla ele alınması rekabet edebilirlik açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Küresel anlamda ve örgütsel çevrede hızla değişen iç ve dış çevre koşulları, o yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkması, örgütün en önemli rekabet avantajı olan " insan" unsuruna ve beşeri sermayeye stratejik önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır (Çetin ve Özcan, 2013).

İnsan kaynakları fonksiyonları, personel seçimi, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş tanımları, kariyer planlama, bilgi paylaşımı, işgücü katılımı, eğitim, teşvik ve ödüllendirmedir (Singh, 2010). Örgütsel performansın arttırılmasında en önemli kilit unsur olan "insan" faktörünün işe alınmasından başlayarak birçok fonksiyonu yerine getiren insan kaynakları yönetimi, insan emeğinden en verimli şekilde yararlanmanın yanı sıra işgücünün ihtiyacı olan motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamaları yerine getirmektedir.

2.3.1. İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgütün stratejik iş hedeflerini gerçekleştirmek ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyetini arttırmak ve işgücünün (emek) verimli kullanılması anlamına gelmektedir. İKY geçmişten günümüze birçok değişimler ve aşamalar geçirmiştir. Geleneksel yaklaşımda İK işletmeler açısından bir maliyet merkezi olarak görülmüş, bu merkezi yöneten İKY ise örgütsel kaynakları kullanan, şirket için gelir yaratmayan bir bölüm olarak değerlendirilmiştir. Günümüz iş

koşullarında bu durum değişmiş, İKY işletmeler için bir verimlilik merkezi haline gelmiştir. Çevresel koşullarda meydana gelen değişimler, gelişimler, firmalar arası rekabet, işletme içi yönetim ve organizasyon anlayışında da değişikliklere neden olmuştur ve geleneksel İKY yaklaşımları artık yerini bireysel ve firma performansını arttıracak optimum işgücünü oluşturacak stratejik bir bakış açısına sahip stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. Stratejik İKY, iş stratejileri ile uyumlu şekilde belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, İK stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde bir yaklaşım, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir. SİKY, uzun vadeli insan kaynakları hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere hangi yollardan ulaşılabileceğinin belirlenmesi, ayrıca İK ve iş stratejileri arasında uyumun nasıl sağlanabileceğini ortaya koymaya çalışan bir kavramdır (Soysal ve Kılınç, 2016).

İnsan kaynakları yönetiminin başlangıcı personel yönetimi anlayışına dayanmaktadır ve personel yönetiminin bir uzantısıdır. Personel yönetimi anlayışından İKY'ne doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü hale gelebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Önceleri personel yönetimi sadeceçalışanlar hakkında kayıt tutan bir faaliyet olarak görülmüştür. Bu nedenle işgörenler tarafından bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysa, bugünkü insan kaynakları yönetimi, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, rekabet edilebilirlikte, süreklilikte, işletme amaçlarına ulaşmada, yüksek kâr elde edebilmekte en önemli unsur olarak insanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak ele almaktadır (Öğüt vd. 2004).

2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı, günümüz rekabet koşullarında en önemli güç olan insan kaynağının, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmek için en etkili şekilde kullanımına yönelik, yetenekli, işine bağlı, motivasyonu yüksek işgücünü temin ederek örgütsel yeterlilik oluşturmak ve başarmaktır (Çetin ve Özcan, 2013).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kilit kavramı stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyon, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisinin unsurlarının arasındaki uygunluktur. Örgütün İKY politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ile ve işletme stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Örgütün İKY fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır (Öğüt vd. 2004).

a) Yönetsel Bağlantı: Bu düzeyde insan kaynakları bölümü, strateji formülasyonunda ve uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır.
b) Tek Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve geliştirilen plan hakkında insan kaynakları bölümünü bilgilendirir.
c) İki Yönlü Bağlantı: Bu düzeyde, insan kaynakları uzmanları farklı stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz eder ve sonuçları stratejik planlama birimine bildirir. Stratejik kararların alınmasıyla planlar yürütülmek üzere İK bölümüne geri döner.
d) Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, insan kaynakları bölümü, stratejik yönetim ekibinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bütüncül bağlantı düzeyinde örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İK fonksiyonlarına sahiptirler.

Stratejik İKY temel amacı mevcut insan kaynağını kullanarak işletmenin asıl hedefi olan sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Stratejilerin oluşturulmasında ve hayata geçirilmesinde etkili olmakta ve üst yönetimin belirlediği stratejileri sonuçlandırmak için faaliyette bulunmaktadır (Demirtaş, 2013).

Bir örgütte insan kaynakları yönetiminin olmaması durumunda; işin kriterlerine uygun olmayan yanlış kişilerin işe alınması dolayısıylapersonel devir hızının yükselmesi, personelin beklenen performansı gösterememesi, verimsiz ve düşük performansla çalışması şeklinde farklı sorunlar yaşanabilmektedir. İKY'nin olmadığı bir örgütte gerek iş gücü devir hızının yükselmesinden gerekse örgüt içi iletişimin aksamasına bağlı olarak bazı çalışanların işten çıkarılması sürecinde maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılabilmektedir. Personel aldığı ücretin yetersiz olduğunu düşünür, örgüt içinde çalışma ortamında çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkiler bozulur, genel performans düşer (Tuncer, 2012; Demir, 2005).

İnsan kaynakları uygulamaları bir işletmenin başarısını etkileyen temel unsurları içerir. Örneğin finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi, örgüt performansı için son derece önemli konularda insan kaynakları yönetiminin stratejik yaklaşımının önemi vurgulanmaktadır. İKY, örgütün hedeflerini ve hedefler doğrultusunda belirlenmiş misyonunu gerçekleştirmek için insan kaynaklarını en verimli ve en yüksek değeri elde edecek şekilde ayrıntılı, tutarlı, uzun vadeli olarak planlanması, yönetilmesi

ve kontrol edilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Richard ve Jhonson, 2001; Demir, 2009). Stratejik açıdan insan kaynakları yönetimi özellikle 1980'lerden sonra birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Huselid, Jackson ve Schuler (1997) stratejik insan kaynakları yönetiminini, firma hedeflerine ulaşılmasında gerekli faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla, insan kaynağını temin eden, içsel olarak kendi içinde tutarlı politika ve uygulamaların belirlenmesi ve uygulanması olarak tanımlamaktadırlar (Bayat, 2008). İKY' nin stratejik yönü, örgütün üst yönetim tarafından belirlenmiş olan stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, proğramlar ve politikaların geliştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Bayat, 2008).

Günümüzde stratejik İKY, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi amacıyla insan kaynaklarını organize etmesinin yanı sıra, stratejik açıdan insan kaynakları yönetimi içinde yer alan ve işletmede tüm faaliyetleri yürütecek en önemli kaynak insan unsurunu yani beşeri sermayeyi en iyi şekilde temin etmek, yönetmek ve işgücü devri, finansal performans, yüksek verimlilik gibi konularda örgüt performansının arttırılması için son derece önemlidir (Yıldırım ve Şen, 2017). Stratejik İKY, örgütün kendisini güncel iş koşullarına göre uyarlamasını, yenilemesini, rakipleri ile arasında ne gibi faklar olduğunu belirlemesi, eksik yönlerine göre önlemler almasını, güçlü olduğu avantajlı olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır (Öğüt vd. 2004).

Stratejik yönetim, örgütün amaçları doğrultusunda ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği konusunda kararlara ulaşma konusunda yürütülen bir yönetim sürecidir. Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, ayrıca faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında gerekli yönetim becerileri, örgütsel değer ve sorumluluklar, stratejik planlama, yöntem ve uygulamaya yönelik karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin koordineli ve uyumlu bir şekilde hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkün olmaktadır (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009). Stratejik yönetime sahip olmayan örgütler, finansal sermayelerini etkin ve verimli kullanamamakta ve insan kaynaklarını yani en önemi unsur olan beşeri sermayeyi etkin bir biçimde kullanamamaktadır. Dolayısıyla planlarını ve planlara ilişkin kararlarını geleceğe yönelik uzun vadeli vizyon amaçları yerine günlük politikalar üzerinde oluşturmaktadır. Sonuç olarak konjonktürel dalgalanmaları öngörememekte ve olumsuz yönde etkilenmektedirler (Öğüt vd. 2004).

Stratejik yönetim, içinde rakiplerin de yer aldığı dinamik çevrede, faklı koşul ve şartlarda işletmelerin performansını arttırmak ve sürekliliğini sağlamak şeklinde tanımı

yapılabilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi ise yine bu dinamik çevre ortamında her türlü koşul ve şartta, işletmenin performansını arttıracak insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesi olarak tanımlanabilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, işletmenin stratejik hedefleri ile ilişkili olması dolayısıyla işletmenin stratejik hedeflerine işgücünün yapacağı katkının en üst düzeye çıkarılması stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Taşçı, 2000).

Stratejik İKY'nde amaç, örgütün stratejik ihtiyaçları ile birlikte insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanmaktır. Schuler, 1992; Ünnü veKeçecioğlu, 2009) stratejik insan kaynakları yönetiminde 5-P modelini ortaya atmıştır. 5-P modelinde stratejik ihtiyaçlar ile farklı insan kaynakları faaliyetleri birbiri içerisinde eritilmiştir. 5-P modelinin içerdiği konular; İnsan kaynakları felsefesi, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları proğramları, insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynakları süreçleri olarak tanımlanmıştır (Shuler,1992; Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya getirilmiş maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşur. Örgüt yapısını oluşturan unsurlar ise örgüt fonksiyonlarının ünitelere bölünmesi, fiziki düzenlemeler, örgüt bünyesinde gerçekleştirilecek işlerin uygulama prosedürleri, üyelerin rol tanımlamaları ve beklentileri faaliyetlerinden oluşmaktadır (Çelik, 2004).

İşletmenin örgüt yapısı, büyüklüğü ve esnekliği, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı ve özellikleri, denetim alanı, görev yetki ve sorumlulukların dağıtımı, merkezileşme derecesi, iletişim sistemlerinin etkinliği, yönetime katılma, yöneticinin niteliği, ödüllendirme sistemleri, denetim sistemi gibi işletme yönetimi ve örgüt yapısı ile ilgili yetenekler işletmeye stratejik üstünlük sağlayan faktörlerdendir (Köse, 2008). İşletmelerde örgüt yapısı, örgütün belirlenen amaç ve stratejilerine uygun olarak düzenlenmektedir. Ayrıca belirlenen stratejilerin de işletmenin yapısına uygun olması gerekmektedir (Dinçer, 1996).

2.4.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişimi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişimi 1900'lü yıllarda operasyonel süreçleri yönetmek amacıyla başlamıştır. 1960'lı yıllarda yönetim alanında kullanılmaya başlamıştır. 1980 sonrasında stratejik nitelik kazanmaya başlamıştır ve işletmeleri başarıya götüren bir kılavuz rolü ve görevi üstlenmeye başlamıştır (Demir, 2009).

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden 'stratejik' insan kaynakları yönetimine geçişte önemli farklılıklardan birisi, stratejik insan kaynakları yönetiminin bireysel performans üzende durmak yerine, örgütsel performansa önem vermesi ve örgütsel performans üzerinde durmasıdır. Diğer bir farklılık, işletme problemlerinin çözümüme kavuşturulmasında bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yetersiz olması nedeniyle, İK sistemlerinin önemine vurgu yapılmaktadır (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

İnsan Kaynakları, önceleri, üst yönetim tarafından belirlenen plan ve politikaları uygulayan bir birim iken, günümüzde artık kendi politika ve stratejilerini belirleyerek uygulamanın yanısıra, emir-komuta yönetimi ile birlikte çalışarak işletme ana stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde yer almaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarıyla uygulanması için ihtiyaç duyulan insan kaynağının, becerisi tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir hale gelmektedir (Demir, 2009).

Literatürde stratejik insan kaynakları içinde zamanla yedi tema belirlenmiştir.

1- Olasılık perspektiflerini ve uyumunu açıklamak
2- Değişkenlikten, insanları stratejik katkı sağlamaya yönlendirmek
3- İnsan kaynakları sistemi bileşenleri ve yapısı
4- Stratejik İKY'nin alanını genişletmek
5- İnsan kaynakları uygulama ve yürütmeyi başarmak
6- Stratejik İKY'nin gelirlerini ölçmek
7- Metodolojik koşulların değerlendirilmesi (Lengnick, 2009).

2.4.2. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı ve özellikleri

1. Örgütün kuruluş amacı doğrultusunda geleceğe yönelik belirlediği uzun vadeli amaçlara ancak insan kaynağı ile ulaşılabileceğini üst yönetime anlatmak.
2. İşgücünden en verimlişekilde yararlanmak amacıyla işgücünün eğitilmesini sağlamak.
3. Çalışanların motivasyonunu arttırtmak, yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlamak.
4. Örgüt kültürü ile insan kaynakları kültürünün aynı hedef ve amaç doğrultusunda bütünleşmesini sağlamak ve çalışanları bu kültür ve amaca dâhil etmek.

5. Kaynakları etkin ve verimli kullanmak, belirlenen stratejiler doğrultusunda kaynak kullanımına gitmek.
6. Çalışanların özgüvenlerini arttıracak çalışmalarda bulunmak, çalışanlara yönelik aktiviteler düzenlemek, onların örgütün bir parçası olduğu bilincini aşılamak.
7. Yenilikleri takip etmek, çalışanlara rahat çalışabilecekleri iş ortamı sağlamak, çalışanlara gelişim fırsatları, yükselme fırsatları yaratmak.
8. Yöneticileri ve çalışanlarıyla uyumlu sistemli bir örgüt oluşturmak, aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmayı amaç edinmiş, yenilikçi, teknolojik gelişime uyumlu, başarıyı amaç edinmiş, çalışanıyla ve yöneticisiyle takım ruhu içinde hareket eden bir örgüt kültürü ve çalışma ortamı sağlamak (Armstrong, 2006; Eroğlu,1999).

2.4.3. Stratejik insan kaynakları yönetiminin işlevleri

Bir işletme stratejik planlarını gerçekleştirmek için birden fazla kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan birisi gün geçtikçe önemi artan iyi bir insan kaynakları yönetimidir. İşletmenin istediği hedeflere ulaşabilmesi için beşeri kaynakların yetkinliğinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir ve gerekli yetkinliğe sahip işgörenlerin sağlanması insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde kullanılması ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları işlevleri, insan gücü planlaması, işgören seçimi, oryantasyon, eğitim – geliştirme ve yönetim şeklinde sıralanmaktadır. İnsan kaynakları planlama süreci, bir İşletmede ihtiyaç duyulan personelin, istenilen yer ve zamanda, istenilen özelliklere sahip, gereksinim duyulan sayıda hazır bulundurulmasını ifade etmektedir. İnsan kaynakları planlaması temelde mevcut çalışanların profilini ortaya çıkarmaya ve çalışanlarla ilgili geleceğe yönelik ihtiyaç ve şartları belirlemeye yöneliktir (Ünlü ve Bayraktar, 2017; Kaya ve Kesen, 2014).

İnsan Kaynakları fonksiyonları kurumdan kuruma farklılık göstermekle birlikte, genel olarak İKY süreçleri incelendiğinde şu şekilde sıralanabilmektedir; işgücü ihtiyacının tespiti ve planlaması, işe alım yönetimi, işe alınan personelin gerekli eğitimi alması konusunda yapılacakların belirlendiği eğitim ve geliştirme, çalışanların başarılarını değerlendirmek onlara kariyer fırsatları sunmak, ihtiyaç görülen konularda eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlamak amacıyla yapılan performans yönetimi, adil ücret yönetimi, gelişim ve yükselme fırsatları sunan kariyer yönetimi, işletme yakın çevresinde bulunan işletmelerle endüstri ilişkileri/koruma; çalışan motivasyonunu ve iş

memnuniyetini arttırmak, örgüt kültürünün paylaşılmasına uygun çalışma ortamı yaratmak (Zaim ve Polat, 2013).

2.4.3.1. İş analizi

İş analizi işgören yönetiminin işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde uygulanan temel tekniklerden biri olmanın yanısıra daha birçok işgören faaliyetinin uygulanmasında alt yapı oluşturmaktadır. İş analizinin farklı kaynaklarda birçok tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları: İş analizi yapılacak işi oluşturan iş tanımlarının yapılması bu amaçla işle ilgili bilgilerin toplandığı detaylandırıldığı bir süreçtir; İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkin kullanılması ve işgören verimliliğinin sağlanabilmesi amacıylaişle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemidir; İşlerin birbirinden ayırt edilmesi farklı yönlerinin belirlenmesi ayrı ayrı tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan niteliklerin ve becerilerin belirlenmesi sürecidir; Her bir işin özelliğini belirleme ve o işin yapıldığı çevre şartlarını, koşullarını, çalışma ortamını inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir (Çelikten, 2005).

İş analizi bir işin unsurları ile onun çeşitli etmenler açısından içinde bulunduğu durumu ve diğer işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. Dolayısıyla bir işletmede yapılan işlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesi süreçlerini içermektedir. Genel olarak iş analizinin içermesi gereken bilgiler şunlardır (Günçağlayan, 2007): İşin içeriğinin ne olduğu, işin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan araç- gereçler, üretilen mamul ya da hizmetin türü ve niteliklerinin belirlenmesi, işin yapılabilmesi için gereken aşamalar, işin yapılabilmesi için gerekli olan beceriler, çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve çalışma koşulları, işin gerektirdiği bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişisel özellikler), İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı iletişim ve ilişkiler, İşte kimin yetkili olduğu kime karşı sorumlu olunduğu, işin, riski, tehlikeleri vb.dir.

İş analizi, verimli çalışabilmek amacıyla ne tür işgörenlere ihtiyaç olduğunun tam ve doğru olarak tespit edilmesidir. Bu amaçla iş analizi iş unsurunu ele alıp çeşitli yönleriyle inceleyerek açıklığa kavuşturmaktadır. Kısacası iş analizi, yapılması düşünülen işle ilgili, o işi oluşturan tüm unsurların, işin sorumlulukları ve o işin yapılış şekliyle ilgili olan tüm bilgilerin toplanması, incelenmesi ve kaydedilmesi süreci olarak tanımlanabilir. İş analizi işgücü yönetim proğramının esasına dayanır. Yapılan işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması için mühendislik ve sosyal bilimlerden destek

alınması söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile iş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilebilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Bu nedenle iş analizini işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlayabiliriz (Çelikten, 2005).

Örgüt içinde yapılan çalışmaların hepsi genelde örgütün hedeflerine ve amaçlarına yöneliktir ve iş analizi süreci etkin ve verimli sonuçlar elde etmek için gerekli olup, bu hedef ve amaçlara katkıda bulunmaktadır. İş analizi sonucu toplanan bilgiler örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin davranışlarının değerlendirilmesinde oldukça önemlidir. Örgüt sürekliliğinin sağlanmasında, hedeflenen başarıya ulaşılmasında dolayısıyla, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında iş analizi kritik bir rol oynamaktadır. İş analizi sayesinde (Çelikten, 2005); yapılan veya yapılması düşünülen işlerin özellikleri, gerekleri, araç gereçleri, işi yapacak kişide bulunması gereken beceri düzeyi, bilgi düzeyi, işin sorumlulukları, riski tehlikesi, vb. belirlenebilmektedir.

İş analizi örgüt içerisinde yer alan işlerin özellikleri ve işleri yapacak olan personelin sahip olması gereken nitelik ve becerilerin tespit edilmesi dolayısıyla görevlere uygun olarak işe alınacak personelin yetkinliklerinin belirlenmesi, belirli bir iş için gerekli olan kriterlerin ve performans boyutlarının belirlenmesi sürecidir. İş analizi sürecinde bir işin gereklilikleri hakkında genel bilgi toplanmakta ve toplanan bilgi iş tanımlamasında ve özelleştirmesinde kullanılmaktadır. İş tanımlaması bir işin içeriğinin belirlenmesi ile ilgili iken, iş özelleştirmesi işe ne tarzda bir kişinin alınacağı ile ilgilidir ve işin insani boyutudur. Örneğin işe alınacak kişinin eğitim düzeyi, yetenekleri, kişiliği vb. konuları kapsamaktadır. İş tanımlaması bir işe ait olan yapılması gereken görevleri, alınması gereken sorumlulukları, bilgi aktarımı ve raporlama ilişkilerini, işin gerçekleşmesi için çalışma koşullarının nasıl olması gerektiği konularını kapsamaktadır. İş tanımlaması yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bazı kriterler vardır. Bu kriterleri beş başlık altında toplamak gerekirse bunlar; işin ünvanı, yapılacak aktiviteler, işin prosedürleri, fiziksel çevre koşulları, sosyal çevre koşulları ve çalışma koşulları'dır (Kerman, 2004).

İyi bir iş analizi sürecinin bütün gereksinimleri karşılayacak düzeyde tasarlanması gerekir. Yasal olmanın yanısıra bir iş analizi süreci; iletişimi geliştirmeli, değişikliklere uyum sağlamalı, işgörenler tarafından kolay anlaşılır olmalı ve maliyet

açısından fazla bir yük getirmemelidir. İş analizlerinin içerik yönünden sahip olması gereken özellikler vardır (Çelikten, 2005); bütün işler analiz edilebilir, iş analizi iletişimi arttırabilir, iş analizi değişime uyum sağlayacak şekilde uyarlanabilir, iş analizi, bilgi, beceri, yönünden tanımlanabilir ve iş analizi insan kaynakları yönetimine katkıda bulunabilir.

İş değerlemesi iş analizi verilerinin en geniş kullanım alanıdır. İş tanımlamaları bir işin işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır. Bir iş analizinde izlenmesi gereken basamaklar sırasıyla;

1- Öncelikle işletmenin tamamını kapsayan ayrıntılı bir araştırmanın uygulanması
2- Hangi işlerin analiz edileceğine karar verilmesi
3- İşlerin nerde nasıl hangi koşullarda yapıldığı vb. işle ilgili bilgilerin toplanması
4- Toplanan bilgilerden yola çıkarak iş tanımlamalarının hazırlanması
5- İş özelleştirmelerinin hazırlanması ve işe uygun personelin temin edilmesi'dir.

İş analizi bilgileri kullanılarak, insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları olan, işgücü bulma ve değerlendirme, iş değerlendirmesi ve ücretlendirme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi alanlarında yararlanılmaktadır (Kerman, 2004).

2.4.3.2. Stratejik insan kaynakları planlaması

Stratejik planlama olmadan işletmeler çevrelerindeki olası olmayan diğer sayısız rakip işletmelerle mücadele etmeleri ve onların karşısında başarılı olmaları mümkün olamamaktadır (Bryson, 1988). İnsan kaynakları planlaması, personel bilgi sistemi sayesinde bilgi toplayarak elde ettiği bilgiyi işlemekte ve raporlamakta ve buna bağlı olarak karar verici mekanizmaları etkilemektedir (Zaim ve Polat, 2013). İnsan kaynakları, kurumun ihtiyaç duyduğu sayıda ve nitelikte işgücünü, istenilen zamanda temin etmektedir. Ayrıca gelecekte ihtiyaç duyulacak personel sayısını, niteliğini ve ne zaman ihtiyaç duyulacağını öngörmektedir. Planlama süreci, işletmenin içinden ve dışından kontrol edilebilir ve kontrol edilemez birçok faktörün etkisi altında bulunmaktadır (Zaim ve Polat, 2013).

İnsan kaynakları planlaması işe alım sürecinin ilk adımı olması bakımından büyük önem taşımaktadır. Organizasyon için ihtiyaç duyulan işgücünün niceliğini ve niteliğini gösterir. Çalışanların kurumun temel hedefleri doğrultusunda etkin şekilde organize edilmesi insan kaynakları yönetiminin temel hedefidir. İnsan kaynağı planlamasının (İKP) amaçları; işletmede mevcut insan kaynağını değerlendirmek,

gelecekte uygulanacak proğramlar için stratejiler geliştirmek ve kurum içindekilerin eğitimine yardımcı olmak, kurum dışındakilerden de uygun olanların işletmeye kazandırılmasında yol gösterici olmaktır. İKP'nin hedefleri (Günçağlayan, 2007):

1- Çalışanların verimini arttırmak ve iş tatminini sağlamak için ihtiyaçlarını belirlemek.
2- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın geri dönüşünü sağlamak.
3- Kurumun faaliyetleri ve dış koşullar göz önüne alınarak kısa ve uzun döneme yönelik tahminler yapmak.
4- Çalışanlar ile kurum arasındaki bağlantıyı güçlendirmek.

2.4.3.3. İşgören seçimi ve işe alma

İşe alım yönetiminin amacı, işe alınan personelin bilgi, beceri ve yetenek bakımından yeterli olup olmadığını belirlemektir. Bu nedenle adayların yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede zihinsel ve fiziksel yetenek testleri, bilgi ve beceri birikim testleri, kişilik envanterlerinin oluşturulması gibi psiko- teknik testler kullanılmaktadır (Zaim ve Polat, 2013).

İşe uygun ve işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip adayları bulma sürecini ifade etmektedir. İşgören seçimi sürecinde işletmenin amacı kötüler içinden en iyi olanı seçmek değil, iyiler içinden en iyi olanı seçmek olmalıdır. Bu nedenle en ideal insan gücünü hangi kaynaklardan ve nasıl sağlayacağını belirlemesi gerekmektedir ve bunun nasıl yapılacağını işletmenin insan kaynakları yönetiminin politikası belirler (Çavdar ve Çavdar, 2010).

İşletmenin işgören ihtiyacını karşılamak amacıyla kullandığı iki yöntem vardır. Bunlardan ilki işletme içi kaynaklardan yararlanmak diğeri ise, dış kaynaklara başvurmaktır. İç kaynaklardan yararlanılması durumunda terfi ya da transfer yollarını kullanır. Dış kaynaklardan yararlanması durumunda ise gerekli olan işgücü, işin niteliklerine uygun şekilde işletme dışından temin edilecektir. İşletme kullanacağı kaynaklara karar vermeden önce dikkat etmesi gereken hususlardan birisi hangi işe eleman alınacağı, bu işin nitelikleri, işin gereklerinin neler olduğunun iş analizi yoluyla belirlenmesi gerekmektedir. Bir diğer konu ise, iş analizi yaptıktan sonra, bu işi yapacak personelin sahip olması gereken özelliklerin, becerilerin neler olduğunun belirlenmesidir (Çavdar ve Çavdar, 2010). İşgören seçimi konusunda işletmeler, biçimsel (sistematik) yöntemi veya biçimsel olmayan yöntemi kullanabilirler. Biçimsel olmayan yöntemde karar verici genellikle işveren veya yöneticidir ve adaylarla

görüşerek değerlendirme yapar, kararını verir. Biçimsel (sistematik) yöntem ise sırasıyla yapılması gereken bazı aşamalardan oluşmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010).

- Öncelikle başvurusu kabul edilenler ön görüşmeye alınır.
- Görüşme esnasında bir takım testler uygulanır.
- Testlerden olumlu sonuç alınması durumunda iş görüşmesi yapılır.
- Başvuruda bulunan kişinin daha önceki çalıştığı işyerlerinden ve yöneticilerden geçmiş deneyimine yönelik referans araştırması yapılır.
- İşe alım kararı verilir.
- Sağlık kontrolü yaptırılır.
- Birey işletmenin bir çalışanı olarak işe başlatılır.

2.4.3.4. Eğitim ve geliştirme süreci

İşe alınan personelin üstlendiği görev ile ilgili oryantasyon yapılması gerekmektedir. Oryantasyon sürecinde personelin fiziki mekân uyumu, diğer kurum personeli ile tanıştırılması ve işe ilişkin eğitim müfredatının anlatılması gerekmektedir. Yeni işgörene belli başlı yetiştirme ve eğitim proğramlarının sunulması gerekmektedir. Yetiştirme proğramında işin gereklerine göre bireyin bilgi ve beceri düzeyinin geliştirilmesi, yeni yeteneklerin kazandırılması söz konusu iken, eğitim proğramında, bütünsel olarak tüm bilgi, beceri ve tutumların işgörenler tarafından edinilmesi sağlanmaktadır (Zaim ve Polat, 2013).

2.4.3.5. Kariyer geliştirme

Kariyer yönetimi bir süreç olarak ele alınıp incelendiğinde, personelin hangi alanda kariyer sağlayacağının belirlenmesi, kurum bünyesinde yer alan her iş için kariyer yolunun belirlenmesi, kariyer koç ve danışmanlarının atanması, bireysel planların kontrol edilmesi ve geliştirilmesi gibi unsurları içermektedir. Kariyer ise çalışan bireyin hayatı boyunca herhangi bir mesleki alanda ilerlemesi ve bu yolla beceri ve deneyim kazanmasıdır (Zaim ve Polat, 2013).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları, öğrenme ve sürekli gelişim sağlayarak çalışanların katkılarını, potansiyelini ve istihdamını devam ettirmeyi amaç edinen yönetim faaliyetidir. Kariyer yönetimi, titiz işe alma seçim prosedürleri, performansa dayalı teşvik, tazminat sistemleri, yönetim geliştirme ve iş ihtiyaçlarına bağlı eğitim faaliyeti çalışmalarını içerir (Soysal ve Kılınç, 2016).

2.4.3.6. Performans Değerleme

İnsan kaynakları üretim sürecinin yalnızca sınırlı bir bölümlünden sorumlu mekanik bir parça gibi görülmemelidir. İK bir işi başından sonuna kadar düşünen, planlayan, uygulayan, yöneten ve sonuca ulaştıran insan unsurunu ele aldığı için, işletme içerisindeki diğer üretim faktörlerinden çok daha farklı bir yapıya sahiptir. Çalışanlar işletmeye geldiklerinde kendileriyle beraber duygu, arzu ve amaçlarını da beraberlerinde getirmektedirler ve çeşitli ihtiyaçlarını belirli ölçülerde çalıştıkları işyerinde yaptıkları iş ile gidermeyi hedeflemektedirler. Çalışanların yaptıkları işi severek yapmaları onların işlerinden beklentisini belli ölçülerde karşılamalarına bağlıdır, çalışan motivasyonununve memnuniyetinin artması doğrudan işgücü verimliliğine yansımaktadır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009).

İşgörenden beklenen performansın alınabilmesi, bazı faktörlere bağlı olmaktadır. Bu nedenle çalışanların görevleriyle ilgili ayrıntılı bilgilerin ayrıntılı ve özenli bir şekilde toplanması, saklanması ve gerekli görülmesi halinde farklı işlemlere tabi tutularak gerekli düzenlemelerin yapılması, farklı nitelikteki kararlara yol göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle günümüz işletmeleri daha sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak bilgili, yönetici ve çalışanları ile bilgi toplumunun en önde gelen özelliği olan teknolojiyi gerek yönetici gerekse çalışan ile uygun şekilde uyumlaştırabilmek amacıyla, eğitim proğramları düzenlemektedir. Böylece personelin geliştirilmesi, eğitime yönelik gereksinimin giderilmesi, personelin örgüt içinde yetiştirilmesi ve kazanılması mümkün olmaktadır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009).

Performans değerleme, işgörenlerin verimlilik düzeylerini ölçmenin yanı sıra, işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde, organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha verimli sonuçlar almak için daha önceden tespit edilmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlardan oluşmaktadır. Elde edilmesi beklenen bu amaçların ne derecede gerçekleştiğinin tespit edilmesi için ulaşılması hedeflenen performans standartları, performansı değerlendirmede kullanılan ölçüm yöntemleri, bilgi paylaşımını sağlamaya yönelik geri bildirim, çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik başarı ödüllendirme ve onurlandırma aşamalarından meydana gelen planlı ve sistematik bir yönetim aracıdır (Demir, 2009).

Performans değerleme, işgörenin var olan yeteneklerini, ortaya çıkarılabilecek gizil gücünü, çalışma alışkanlıklarını, sosyal davranışlarını, iletişimini, grup çalışmasına yatkınlığını ve benzeri özelliklerinin diğer işgörenler ile karşılaştırılmasına dayanan sistematik bir ölçmedir (Bingöl, 2010; Karcıoğlu ve Öztürk, 2009).

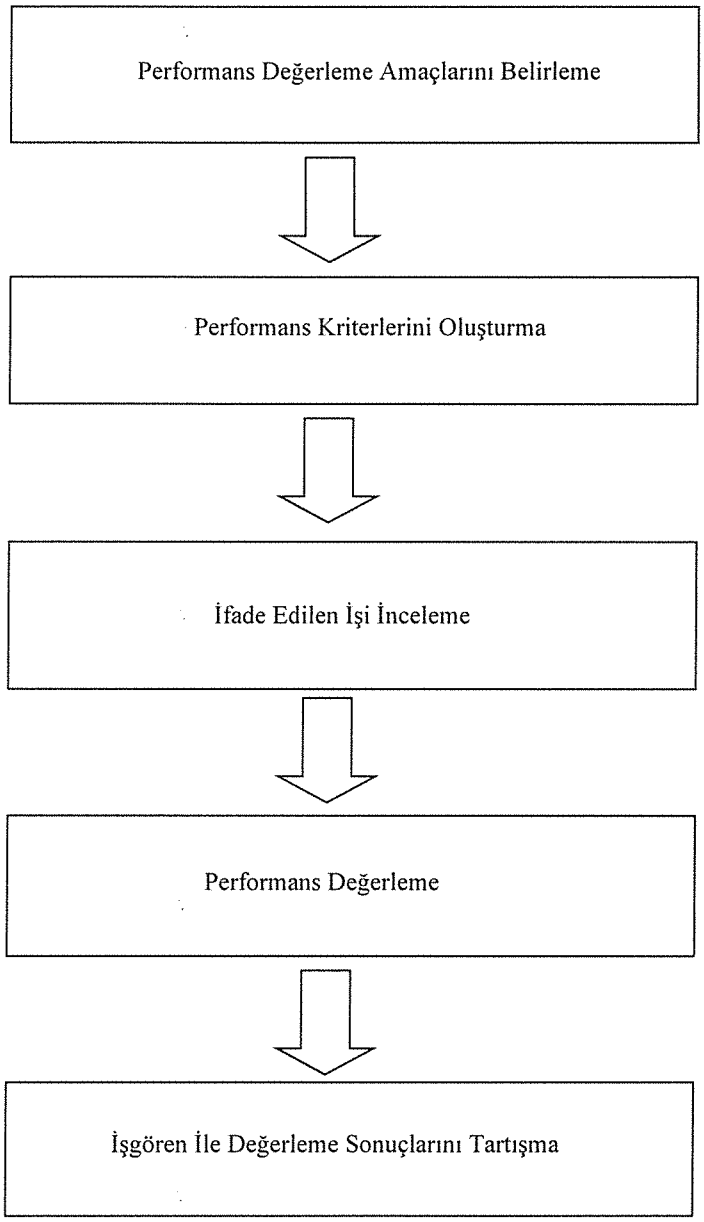
İşletme yönetimince verimlilik, performans standartları daha önceden belirlenmektedir ve daha önceden belirlenmiş bu standartlar çerçevesinde, personelin işteki davranışlarını analiz etmek gerekmektedir. Bu nedenle personelin işteki başarısını ölçme ve değerlendirme amacıyla yapılan yöntem ve tekniklerden oluşan süreç personel değerleme olarak tanımlanmaktadır. Personelin var olan performanslarını değerlendirmek ve performanslarını arttırmak, değerleme sonucu personelin ödüllendirilmesi, eksik yönlerinin geliştirilmesi ve kariyer olanakları çerçevesinde terfi ettirilmesinde personel değerleme etkin bir rol oynamaktadır (Zaim ve Polat, 2013).

Performans değerleme, çalışanların başarısını tespit etmek ve geliştirmek amacıyla yapılan çalışmaların tümü veya bir organizasyonda belli amaçlara göre çalışanların performans düzeylerinin saptanmasını konu edinen çok evreli bir süreçtir. Çalışanların işteki performans düzeylerini nesnel olarak saptamaya ve çalışanlar ile organizasyonu birlikte geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim ve denetim mekanizmasıdır (Bilgin, 2001). Bu nedenle, örgütte çalışan işgörenin yaptığı işe ve iş alanına odaklanmasını sağlayarak, buna uygun tutum ve davranış geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışanlar ile ilgili fikirler oluşturmaya, onları daha iyi tanıma fırsatı vererek yardımcı olmakta ve çalışanların birbiri ile ilişkilerinin ve çalışanların yöneticiler ile ilişkilerinin ve iletişiminin daha etkin olmasını sağlamaktadır. Çalışanların performanslarının değerlenmesinin yanısıra, kişilik özelliklerinin ve sahip oldukları niteliklerin ve becerilerin ortaya konması sonucunda yöneticilerin çalışanlarıyla ilgili kararları doğru bir şekilde vermelerine yardımcı sosyal bir uygulamadır. Örgüt içi iletişimi sağlar, çalışanın emeğinin karlığını almasını sağlayan karar mekanizmalarını harekete geçirmesi açısından güdüleme unsurudur ve olayların sosyal açıdan değerlendirilmesini sağlaması yönünden sosyal bir süreçtir. Dolayısıyla bir bütünü kapsar tüm organizasyonun başarısı ile doğrudan ilgili bir değerlendirmeyi ifade etmektedir bu nedenle örgüt performansı ile bütünleştirilmelidir (Yıldırım ve Şen, 2017). Performans yönetimi, işletme performansını arttırmakta dolayısıyla verimliliği, etkinliği arttırmakta ve işletme hedeflerinin, bireysel hedefler ile eşgüdüm sağlamasında aynı hedef ve amaçlar doğrultusunda birlikte hareket edilmesini sağlamaktadır. İşletmeye sağladığı bu yararın yanı sıra, kişiler arasındaki iletişim-geribildirimi geliştirmektedir. Ayrıca iş görenin işe olan katkılarını ölçmede daha objektif olunacağından işgören üzerinde etkili olmaktadır. Performans değerleme sonucu elde edilen veriler kullanılarak örgüt iççi çalışanlarına yönelik eğitim, kariyer planlama, ücret/ödül yönetimi ve işe alım/işten ayırma kararları verilmektedir. Bu açıdan karar

vericilere klavuzluk yaparak yol göstermekte böylece doğru kararların alınmasına katkıda bulunmaktadır (Ferecov, 2003).

İşletmelerde performans değerleme sonuçları kullanılarak, işletmede beklenen performansa karşı gerçek performansı ölçmek, personel ve yöneticilerin iş performansları hakkında fikir ve duygu sahibi olmalarını sağlamak, liyakate dayalı ödemeler yapmak, örgüt hedefleri ile çalışan hedefleri arasında uyum ve destek sağlamak konularında yararlanılmaktadır (Soysal ve Kılınç, 2016).

Performans değerleme şekil 1.4'te görüldüğü üzere, birbirini takip eden sistematik bir adımdan meydana gelmektedir. Performans değerlemenin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Belirlenen amaçların özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilebilir olması gerekmektedir (Bingöl, 2010; Karcıoğlu ve Öztürk, 2009).



Şekil 1.4 Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2010

Performans yönetimi, işletmenin uzun vadeli hedefleri ve planları doğrultusunda performans beklentilerinin, amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, örgüt yönetimin personelden beklediği performansın çalışanlara bildirilmesi, iş görme sürecinde ve sonrasında performansların izlenmesi, belli yöntem ve teknikler kullanılarak belirlenmiş kriterler vasıtasıyla ölçülmesi ve değerlendirilmesi ve raporlanması, ihtiyaç duyulan konularda personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, bununla ilgili teknik ve teori gerekli eğitimin verilmesi, ihtiyaç duyulması halinde çalışma ortamının ve koşullarının

iyileştirilmesi, yapılan işin niteliğine ve gerektirdiği bilgi beceri deneyim kriterlerine uygun ücret yönetimi, çalışanlara üst kademelere ilerleme fırsatı tanıyan kariyer yönetimi, çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik motivasyonu arttırıcı faaliyetleri yürüten ve disiplinle ilgili teknikleri içeren bir kavram ve süreç olarak tanımlanabilir (Helvacı, 2002; Soysal ve Kılınç, 2016).

2.4.3.7. İş değerleme

İş değerleme, örgütte mevcut işler arasında karşılaştırma yaparak değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma tekniğidir. İşlerin nispi (göreceli) değer farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla işlerin önem sırasını belirleyebileceği bir gruplama yapılır ve bir iş yapısı oluşturulur.

İş değerleme kapsamına girecek işler, genel özelliklerine göre doğal bazı gruplar içinde toplanabilir;

1- Doğrudan ve dolaylı olarak üretimle ilgili işler belirlenir; çalışanlar, büro işleri, alt kademe gözetimcileri ve yöneticiler.
2- İş değerlemenin kapsamı belirlenir; orta kademe yöneticiler, teknik işgörenler ve danışmanlar, üst kademe yöneticileri
3- İş değerlemenin temel İlkeleri belirlenir; işgörenin değil işin değerlemesi, eşit işe eşit ücret verilmesi, doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması, gizliliğin esas alınması, çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi
4- Sonraki aşamada iş değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeyle ilgili kararlarda kullanılması
5- Son olarak iş değerleme verilerinin güncelleştirilmesi,

Şeklinde sıralanabilir (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009; Kerman, 2004).

2.4.3.8. Ücretlendirme

Ücret personelin emeğinin karşılığı olmasının yanısıra, personel için geçim aracı olması ücreti çok daha anlamlı kılmaktadır. Ücret yönetimi eşit işe eşit ücret tabanına oturtulmamış ise kurumsal aidiyet duygusu eksik kalmaktadır. İşgörenin kurumda yerine getirdiği görev karşılığı kendisine ödenen, ücret, prim ve teşvik onun hem performansına hem de iş tatminine etki etmektedir. İşletmelerde ücret sistemleri, kıdeme, performansa, beceriye, takım çalışmasına, satış hacmine ve özendirici olmasına göre sınıflandırılmaktadır. Bunun yanısıra ödül sistemleri, sosyal ödüllendirmeler, çalışana bireysel sorumluluk verme, yatay veya dikey terfi gibi çalışanın motivasyonunu

arttırmaya yönelik dolaylı ödüllendirmeler ücret yönetimi sistemi içinde yer almaktadır (Zaim ve Polat, 2013).

2.4.3.9. İş güvenliği ve işgören sağlığı

Organizasyonlarda iş sağlığı ve güvenliği konusu gözardı edilemeyecek son derece önemli ve zorunlu bir hale gelmiştir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun belirlemiş olduğu bazı ilkeler vardır. Bu ilkelere göre işçi sağlığı ve güvenliği tanımı "Tüm çalışanların vücut bütünlüğünü sağlamaya yönelik bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahların en üst düzeye yükseltilmesi ve bu amaçla çalışanın sağlık durumun korunması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işyeri koşullarının geliştirilmesi, işletme iç ve dış çevresinde mevcut tehlikeler ve üretilen malların yol açtığı sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması ve bu konuda gerekli önlemlerin alınması; çalışanları işlerini yerine getirirken yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması, yine çalışanların fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarına uygun bir çalışma ortamı yaratılması, bu konularda gereken her türlü düzenlemenin işçi yararına ve sağlığına uygun şekilde yapılması ve önlemlerin alınması" olarak açıklanabilir (Karacan ve Erdoğan, 2011).

İş sağlığı ve güvenliğini iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan ilki iş güvenliği diğeri de işgören sağlığıdır. İş güvenliği, işgörenleri ve üçüncü şahısları işin yürütülmesi nedeniyle oluşması muhtemel risklerden arındırarak, işgören sağlığına zarar verebilecek durumların ortadan kaldırılmasına ve çalışma ortamının iyileştirilmesi amacıyla yapılan sistemli çalışmaların tamamı şeklinde tanımlanabilir (Güven, 2014).

İş sağlığı kapsamına giren konular ise, iş kazası veya meslek hastalığı sonucu işgörenin sakat kalması veya ölmesi durumunda yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ve yükümlülükleri kapsamaktadır. Şöyle ki, iş görenin iş görenin işi dolayısıyla iş kazası geçirmesi, meslek hastalığını yakalanması, iş kazası nedeniyle hayatını kaybetmesi gibi durumlar ile karşılaşılması halinde çalışan ve çalışanın ailesi maddi ve manevi kayıplara uğramaktadır. Günümüz çağdaş toplumlarında bir işverenin çalışanın sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte bir çalışma ortamı sağlaması ve iş kazaları sonucu meydana gelen durumlarda çalışanı ve ailesini maddi manevi destekleyici sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. İşverenin çalışanlarına karşı böyle bir ortamı sağlaması sosyal sorumluluğunu yerine getirmesinin yanında, yasal bir zorunluluktur. Bu tür önlemlerin gereği gibi alınması örgütsel performansı ve

verimliliği arttırmanın yanı sıra yasal anlamda oluşabilecek risk ve tehlikelere karşı da gereken tedbirin alınmasını sağlayacaktır. Bir organizasyonda, işgören sağlık ve güvenliğinin korunması tüm organizasyon çatısı altında çalışanları çevresel kirlilikler, çalışma ortamından kaynaklı yüksek gürültü düzeyleri, yaralanma riski yaratan korumasız makina, radyasyon vb. tehlikelerden koruyan bir çalışma alanı yaratmaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işgören sağlığı ve güvenliğinin kapsamı gereği işgörenlerin sosyal, ruhsal ve mesleki iyilik durumlarını en üst seviyeye ulaştırmayı, bu durumu sürdürmeyi, sağlığa zararlı olabilecek çalışma şartlarını düzenlemeyi ve gerekli tedbirlerin alınmasını, çalışanları yaptıkları işe bağlı olarak ortaya çıkan sağlığa zararlı olabilecek etmenlerden koruyarak onların çalışma ortamlarını iyileştirmeyi bu amaç doğrultusunda onları gerek fizyolojik gerekse psikolojik özelliklerine uygun bir işe yerleştirmeyi amaç edinmektedir. Daha net bir ifade ile belirtmek gerekirse işin insana ve insanın da işe uyumunu sağlamayı amaç edinen önlemler ve tedbirlerden oluşan bir ilim olarak tanımlamaktadır (Akalp ve Yaman, 2013). İş sağlığı ve güvenliği, işgören sağlığını korumaya yönelik sağlıklı iş yaşamı için gerekli sağlık kurallarını ele alırken; iş güvenliği, çalışanın sağlığına ve vücut bütünlüğüne yöneliktehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları, teknik açıdan alınması gereken tedbirleri ele almaktadır (Centel ve Demircioğlu ve 2002).

İş sağlığı ve güvenliği gerek çalışanlar, gerekse işverenler açısından oldukça önemli bir konudur. Çalışanlar açısından sağlık ve işgüvenliğinin önemi çalışanların iş ortamında rahat çalışabilmeleri sağlıklarını koruyabilmeleri çalışma yaşamları ve geleceklerinin risk altında olması dolayısıyla tartışılmaz bir öneme sahiptir. Endüstrileşme ve sanayileşme, teknolojik ilerleme, çalışanların endüstrileşmenin neden olduğu tehlikelerden, özellikle yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehditlerden ve zararlardan korunması gereğini ortaya çıkarmıştır. İşgörenin aktif çalışma hayatı sırasında iş kazası geçirmesi veya çalışma yaşamı sürecinde veya sonrasında meslek hastalığına yakalanması işçiyi gelirinden yoksun bırakmanın yanısıra, işgörenin gelirinde bir azalmaya neden olmakta ve hatta işgörenin işsiz kalmasına neden olabilmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011).

Çalıştırdığı iş kaynağının gelişimine önem veren işletmeler, her şeyden önce çalışanlarının çalışma ortamını güvenli hale getirmelidir. Bundan dolayı, işletmenin iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınmasında, uygulanmasında, insan kaynakları

yönetiminin ve fonksiyonlarının büyük önemi bulunmaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011).

2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları

İnsan kaynakları fonksiyonları ve uygulamaları ile işletme stratejisi arasında durumsal bir ilişkinin varlığına ilişkin üç farklı yaklaşım karşımıza çıkmaktadır.

2.5.1. Evrenselci yaklaşım (Universalistic approach)

Evrenselci yaklaşımın savunduğu temel düşünce, örgütün başarısını sağlayacak en iyi uygulamaların belirlenebildiği ve bu "en iyi uygulamalar'ın bütün örgütlere genellenebileceği ve bunu uygulayan örgütlerin örgütsel başarısının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, öncelikle örgüt için stratejik öneme sahip İK uygulamaları tespit edilmelidaha sonra ise bu uygulamaların örgüt performansı ile bağlantısının kurulması gerekmektedir (Gürbüz, 2013). Evrenselci Yaklaşım konusunda yapılan araştırmalar mikro özellik taşımaktadır. Yaklaşım, İKY uygulamalarının örgüt performansını arttırma konusunda diğer bazı uygulamalardan her koşulda daha fazla yarar sağlayacağı ve örgütün başarısını olumlu etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır (Tak vd. 2007). İnsan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasında durumsal bir ilişki yoktur ve her durumda örgüt performansını arttırabilecek iyi bir insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010).

Biçimlendirme yaklaşımı ile oluşturulan İKY yaklaşımlarının birkaç noktada diğer yaklaşımlardan ayrıldığı söylenebilir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda makro özellikte ve bütünsel bir bakış açısının kabul edilebilir olduğu ve kabul gördüğü ve benzer sonuçların elde edildiği benzerlik ilkesi çerçevesinde, farklı koşullarda uygulanabilir olan, ideal İK uygulamalarından söz edildiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile biçimlendirme yaklaşımı, farklı durum ve şartlar altında geçerli olacak, İKY alt sistemlerinden oluşan, birbirinden farklı oluşumların ya da şablonların var olabileceğini ileri sürmektedir (Tak vd. 2007).

Evrensel bakış açısına sahip araştırmacıların stratejik İK yönetimi alanında her koşulda örgüt performansını en üst düzeye çıkarabilecek "en iyi uygulamalar" ın var olduğuna inandıklarını belirtmektedir. Evrenselci yaklaşım örgüt çalışanlarının becerilerini geliştirmeyi ve pekiştirmeyi amaçlayan ve bu amaçla kullanılan performans değerleme yöntemleri, çalışanlara yönelik kapsamlı eğitim proğramları, gibi

fonksiyonlar üzerinde odaklanmaktadır. Evrenselci yaklaşım, çalışanların işletmeye bağlılığının ve katılımının arttırılmasına önem verir, örgütsel sorunların çözümünde, karşılıklı talepleri dikkate alan bir anlaşma arayışı, takım çalışması ve işbirliği, performansa bağlı kariyer olanakları dolayısıyla işe yönelik teşvikler, iş tasarımı ve iş geliştirme, adil ücret politikası ve ücretlendirmeye yönelik geliştirilen yeni politikalar, evrensel yaklaşımın konusu içinde yer almaktadır (Delery, 1998; Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

Evrensellik yaklaşımını savunan araştırmacılar, İKY uygulamalarının şartlara bağlı olmadığını savunmuşlar ve yaptıkları çalışmalar ile bunugöstermişlerdir. Bu araştırmacılara göre insan kaynakları uygulamalarının etkisi belli şartlara bağlı değildir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları uygulamaları için belli şart ve koşulların gerçekleşmesi veya ortaya çıkmasına gerek yoktur. Örgütün en temel nihai kuruluş amacı ve geleceğe yönelik beklentisi bugün ve gelecekte başarılı olmak, örgütsel hedefleri gerçekleştirmenin ötesinde sürekliliği sağlamak rakip işletmelerin ve rakabetin arttığı endüstriyel çevrede her zaman güçlü, rekabet edebilir aynı zamanda başarılı, sürekli ilerleyen, gelişen ve kendini yenileyen bir örgüt için her zaman uygulanabilir olan modern insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlanabilecek bir İKY yönetim tarzı olan "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları- YPİKU (High Performance Work Practices- HPWP)" ile işletmenin performansının artacağını göstermişlerdir. YPİK olarak tanımlanan uygulamalar bütün çalışmalarda "modern" olarak tanımlayabileceğimiz uygulamaları kapsamaktadır (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010).

Örneğin Huselid'in çalışmasında (Huselid,1995) sıralanan YPİKU aşağıdaki şekildedir.

- Titiz bir işgücü seçimi
- Ücret belirlemede performansı ölçümünü dikkate alma
- Örgütsel başarı sonucu elde edilen kâr'ın paylaşılması
- İş değerlemesi yapılması ve işlerin yeniden planlanması
- İletişime önem verilmesi,
- Çalışanların fizyolojik değerlemesi
- Çalışan verimliliği ve performans değerleme
- Ekip ruhu ile çalışma-işbirliği
- Eğitime ve gelişime önem verme
- Çalışanların becerilerini arttırmaya yönelik eğitsel destek

- Örgüt içi kariyer fırsatları tanımak
- Yönetimin kendini gelişime ayak uyduracak şekilde güncellemesi ve yenilemesi

Evrensel bakış açısına göre bazı yönetsel uygulamalar vardır ve bu uygulamalar diğerlerinden daima daha iyidir bu nedenle bu uygulamalar benimsenmelidir ve tüm işletmeler diğerlerine nazaran daha iyi olduğunu düşündükleri bu en iyi uygulamaları hayata geçirmelidir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

2.5.2. Durumsalcı yaklaşım (Contingent approach)

Durumsal düşünceye inananlar için İKY uygulamaları ile işletme stratejileri birbirine uygun olmalıdır. Asıl önemli olan İKY uygulamalarının sadece işletme stratejisine uymasıdır (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010).

2.5.3. Biçimlendirme yaklaşımı (Configuratıonal approach)

Biçimlendirme yaklaşımı örgütsel başarı için İKY sisteminin hem yatay hem de dikey uyumunun önemini vurgulamaktadır. Yatay uyum İKY sisteminin iç tutarlılığını ifade ederken, İKY sisteminin dikey uyumu işletmenin belirlediği işletme stratejisi, örgütün kabul ettiği benimsediği örgüt kültürü, örgütü çevreleyen çevre gibi diğer unsurlarla uyumunu temsil etmektedir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010).

Biçimlendirme yaklaşımı durumsallık kuramının bir uzantısıdır ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele almıştır. Ayrıca biçimlendirme yaklaşımı, örgüt stratejileri hazırlanırken insan kaynaklarının sürece dâhil edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Ceylan, 2016).

2.5.4. Bağlamsal yaklaşım (Contexual approach)

Bağlamsal yaklaşım, stratejik İKY'ne yetki alanını genişleten daha tamamlayıcı ve küresel nitelikte bir açıklama getirerek, diğer yaklaşımlara nazaran daha kapsamlı, farklıniteliklere sahip, coğrafi alanda ve endüstriyel şartlara uygulanabilen oldukça geniş geniş bir model önermiştir.

Bağlamsal yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetimini makro düzeyde ele alımış ve İKY ile çevresi arasındaki ilişkiyi yeniden değerlendirerek örgüt düzeyini aşan ve onu daha büyük bir sistemin parçası olarak gören bir açıklama getirmiştir. Bu yaklaşımda İKY stratejileri sadece örgütsel performansa etkileri çerçevesinde değil,

örgütün stratejisi, kültürü, çevresi üzerindeki etkilerinin yanında dış çevresi üzerindeki etkileri de açıklanmaktadır (Ceylan, 2016).

2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları

Stratejik insan kaynakları yönetimi yazınında insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki önemle üzerinde durulan bir diğer konudur. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik tartışmaların çoğunluğu Barney (1991)'in kaynak tabanlı görüşlerini desteklemektedir. Örgüt elindeki kaynakları sayesinde yaşamını sürdürebileceği için sahip olduğu kaynakları en verimli ve etkili kullanma yollarını ve yöntemlerini bilmeli buna yönelik stratejiler geliştirmelidir. Örgüt için hayati önem taşıyan örgüt kaynaklarının en değerlisi kuşkusuz insan kaynağıdır. Örgüt sahip olduğu maddi kaynakları ve beşeri sermeyesi olan en değerli kaynağı insan kaynağını ne derece iyi yönettiğine bağlı olarak örgütsel başarıyı elde edeceğinden, kaynak tabanlı görüş, bir örgütün sahip olduğu kaynaklar vasıtasıyla rekabetçi avantaj kazanacağını varsaymaktadır. Kaynağı değerli kılan ve diğerlerine nazaran rekabet avantajı sağlaması için bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özellikler elde edilen kaynağın, nadir olması, diğer kaynak unsurlarına göre daha değerli olması, taklit edilemez olması ve kaynağın ikamesinin yani yerine başkasının konulabilirliğinin olmaması gerekmektedir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

2.6.1. Yatay boyut

İnsan kaynakları fonksiyonlarının tümünün birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde faaliyette bulunması bir sistem halindeçalışmasına vurgu yapmaktadır (Delery, 1998; Ünnü ve Keçecioğlu, 2009). Stratejik İKY araştırmalarındaki yatay uyum diğer adıyla içsel uyum, İKY uygulamalarının diğer uygulamaları tamamlayıcılığı ve içsel tutarlılığı ile ilgilidir (Delery, 1998; Cingöz ve Akdoğan, 2013).

Yatay uyum, birbirleriyle uyumlu insan kaynakları uygulamalarının bir grup olarak ele alınmasıyla başarılabilir (Armstrong, 2006). Dolayısıyla odak noktası bireysel insan kaynakları yönetimidir. Bireysel insan kaynakları yönetiminden hareketle insan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerine yayılan bir yönetim sistemidir. Burada savunulan temel varsayım herhangi bir İKY uygulamasının etkin olabilmesinin diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlı olduğudur. Bütünleşik etkileşimli bir sinerji söz konusudur ve birinin başarısı diğerini etkilemektedir. Bu nedenle seçilen tüm

uygulamalar birbirini destekler nitelikte ise İKY sisteminin performans üzerindeki etkisi artacaktır ve herhangi bir İKY uygulamasının tek başına sağlayacağı yarardan daha fazla olacaktır. Örnek vermek gerekirse ücretlendirme, performans değerleme uygulamasını ve kariyer geliştirme uygulamasını destekliyor ve birbirini tamamlıyor ise örgüt performansı ve başarısı yükselecektir (Delery, 1998; Cingöz ve Akdoğan, 2013).

2.6.2. Dikey boyut

Dikey boyut, örgütsel yapıların, sistemlerin ve yönetsel uygulamaların örgütlerin gelişme aşamaları ile uyumlu olmasının önemi literatürde geniş ölçüde kabul görmüş ve dışşal uyum yani dikey uyum olarak tanımlanmıştır. Hızla değişen dış çevre koşulları içinde büyümenin ve örgütsel değişimin nasıl gerçekleşeceğinin anlaşılması buna bağlı olarak da insan kaynakları yönetiminin nasıl değişmesi gerektiğide anlaşılabilecektir. Dikey uyum örgütsel bağlamda tüm örgütsel fonksiyonlar ve yönetimsel uygulamalar ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyuma dikkat çekmektedir. Dolayısıyla dikey boyut, İnsan kaynakları uygulamalarının stratejik yönetim süreci ile uyumlaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

İKY stratejilerinin ve uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemesi dikey uyumu ifade etmektedir (Gratton, 2003). İşletmenin belirlediği genel stratejiye bağlı olarak çeşitli insan kaynakları alanlarında uygulanan stratejiler de değişmektedir. Örneğin temel rekabet stratejisini seçen bir işletme risk almaya istekli, uzmanlık bilgisine ve uzun dönemli bakış açısına sahip olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tarz çalışan özelliklerini ortaya çıkarma noktasında ise, uzun dönemli çıktıları vurgulayan performans değerleme sistemleri, özendirici ücret politikaları, istihdam güvencesi ve yoğun eğitimler gibi İKY uygulamaları talep edilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013).

2.6.3. İçerik boyutu

İKY'nin stratejik fonksiyonlarına odaklanarak stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya çalışan araştırmacılara göre, İKY fonksiyonunun her biri kendi içinde bir takım stratejik unsurlara sahiptir. Her fonksiyonun kendi alt fonksiyonu bulunmaktadır ve her bir alt fonksiyon örgüt stratejisini desteklemek amacıyla kendi faaliyetlerini organize etmekten ve yürütmekten sorumludur (Cingöz ve Akdoğan, 2013).

2.6.3.1. Stratejik insan kaynakları eğilimi

Stratejik İnsan Kaynakları eğilimi, uzun vadede rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla, işletme çalışanlarının değerlerini, nançlarını, normlarını dikkate alarak, işletme stratejisine uygun davranışların oluşturulmasına yönelik davranışsal eğilimler olarak tanımlanabilmektedir (Aydoğan ve Şensözlü, 2017).

Stratejik İnsan Kaynakları eğilimi İşletmenin sürekli ve başarılı bir performans gösterebilmesi için yöneticilere çevreyi analiz etmelerini sağlamada ve değerlendirmede pazar gücü, örgütsel öğrenme, köklü yenilik ve işletme performansından oluşan bir eğilim olarak düşünülebilmektedir. İşletmenin vizyonu, misyonu, amacı ve hedeflerini ve buna yönelik politika ve taktiklerini kapsayan bütünsel bir yönelimi, bütünsel bir bakış açısını ifade etmektedir (Aydoğan ve Şensözlü, 2017).

2.6.3.2. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği

Stratejik insan kaynakları, personeli sadece bir çalışan değil, kendini şirket amaçlarıyla bütünleşmiş bir ortak olarak görmekte ve işgörenin motivasyonunu sürekli yüksek tutmaya çalışmaktadır. Bu da firmanın yeni işgücü temin etmesinde ve kurum marka değerini öne çıkarmada iyi bir görünüme sahip olmasını sağlamaktadır (Zaim ve Polat, 2013).

İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısı, işletmelerin doğru stratejileri ve politikaları belirlemesine ve bu strateji ve politikaları faaliyete geçirecek olan insan kaynakları yöneticilerine bağlıdır. İnsan Kaynağı bir organizasyonun en önemli varlığı ve dinamik bir unsurudur. İnsan kaynakları bölümünün etkin çalışmaması durumunda organizasyonu oluşturan diğer fonksiyonların üretim, pazarlama, finansman, araştırma-geliştirme vb. etkin şekilde faaliyet gösteremeyeceği açıktır. İnsan kaynakları yönetiminin temel sorumluluğu insanların yaptıkları işlerde verimli ve etkili olmalarını sağlamanın yanısıra, çalışan birer birey olarak örgütsel atmosferden, yaptıkları işlerinden ve örgüt içi ilişkilerinden doyum sağlamalarına yardımcı olmaktır (Över, 2010).

İşletmelerdeki İnsan kaynakları yönetimin etkinliği, mevcut işgörenin çalışma becerisine, deneyimine, bilgisine, bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeyine bağlıdır. Ayrıca işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücünün tespit edilmesine, ihtiyaç duyulan işgücünün sahip olması gereken nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgi verebilmesine bağlı olmaktadır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009).

2.6.3.3. İnsan kaynakları yönetiminin yetkinliği

İnsan kaynakları yöneticilerinin çok yönlü olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri işletme alanında gerekli eğitimi almış olmalı ve işletme konusunda sahip olduğu bilgilerin yanısıra işletmenin finansal yüzü olan iktisat alanında bilgi sahibi olmalı, en önemli kaynağı insan unsuru olmasından dolayı psikoloji, sosyoloji bilgisine sahip olması tüm örgüt içi her kademe insani ilişkilerde, etkinlik sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca endüstriyel konularda yetkin olmalı çevreyi iyi analiz edebilmeli dolayısıyla analitik düşünceye sahip olması gerekmektedir (Över, 2010; Berberoğlu, 2003). İnsan kaynakları yöneticisi, insanlar ile ilgili sorunlarla birebir ilgilenmeli, insanların moral motivasyon ve verimlilik konularındaki var olan veya ileride olumsuz etkileyebilecek sorunları anlamalı ve bu sorunlara mümkün olduğunca çözüm üretebilmelidir (Över, 2010; Şahin, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi sadece kendi biriminde çalışan personele emir verme yetkisine sahiptir. Kendi birimi dışında çalışan, işletmenin diğer personeline emir verme yetkisi veya yönetme yetkisi yoktur. Kendi birimi dışındaki çalışanların görevlerini yerine getirmelerinden birinci dereceden sorumlu değildir. İnsan kaynakları yönetimi, kendi alanında politikalar geliştirmekte, örgütsel performansın artması için kurallar ve süreçler geliştirerek üst yönetime tavsiyelerde bulunmaktadır ve yatay işlevsel ilişki içerisinde örgütün diğer fonksiyonel bölümlerine danışmanlık yapmaktadır (Över, 2010; Bilgin, 2001).

İK yöneticilerinin sahip olması gereken bazı yetkinlikler vardır;

1. Global düşünme, küresel işletme faaliyetleri konusunda deneyim,
2. Gerekli değişimi sağlayabilecek ve yönetebilecek yetenek,
3. Bilgi teknolojisini kullanma becerisi,
4. Örgütün mevcut durumunu teşhis edebilme, geleceğe yönelik gereksinimleri uygulayabilme,
5. İnsan kaynakları yönetimi alanında küresel çapta faaliyette bulunabilecek yeterliliğe sahip liderler yetiştirmek (Över, 2010).

Literatürde yetkinlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde temel düzeyde üç tür kavramlaştırma bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel düzeyde örgütün sahip olduğu yetkinlikler ve kaynaklardır. Edith Penrose'a göre örgütlerin sahip oldukları kaynaklar somut ve soyut nitelikli bu kaynaklar arasında bir ayırıma gitmek gerekmektedir. Somut kaynaklar üretimde kullanılacak hammadde ve malzeme,

teknolojik araç - gereç ya da mali kaynaklar gibi unsurları içermektedir. İnsan gücü ise soyut nitelikli bir kaynaktır ve insan gücü için bir sahiplikten söz etmek yerine, örgütün somut kaynaklarının kullanımını sağlayan bir hizmet üretiminden ve bu hizmetin örgüt tarafından kullanışından söz etmek gerekmektedir (Penrose, 1959; Tak vd. 2007).

Yetkinlikler örgütteki üretim becerisini ve fiziksel kaynakları koordine ve entegre etmeyi sağlayan becerileri ifade etmektedir. Yetkinlikler örgütün stratejik planlarıyla uygun şekilde oluşturulup geliştirildiklerinde, rakiplerden farklı bir performans düzeyinin nedenini oluşturmaktadırlar (Prahalad ve Hamel, 1990; Tak vd. 2007).

Örgütsel yetkinlikler kendi içinde sınıflandırıldığında dört tür yenilik söz konusu olmaktadır:

1- Yönetsel Yetkinlikler: Örgütün stratejik liderlerinin stratejik bir vizyon yaratma, bu vizyonu tüm örgüte iletme, vizyonu gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanları yönlendirme, yetkilendirme gibi sahip olmaları gereken özgün yeterliliği kapsamaktadır. Ayrıca örgütün çevreyle olan ilişkilerini yürütmeksahip olunan özgün becerilerdir (Wilson ve Lado, 1994; Tak vd. 2007).

2- Girdi Esaslı Yetkinlikler: Örgütün her türlü fiziksel kaynaklarını, elindeki sermaye gücünü, sahip olduğu beşeri sermayeyi, bilgi beceri ve yeterliliklerini kapsamaktadır. Girdi esaslı yetkinlikler yönetsel vizyondan etkilenmektedir ve yönetsel vizyonu etkilemektedir (Penrose, 1959; Tak vd. 2007).

3- Dönüşümsel Yetkinlikler: Örgütün girdilerini ne derecede etkin kullanabildiğini kısacası belirlenen hedeflere uygun bir şekilde çıktılara dönüştürebilme yeteneklerini ifade etmektedir. Ayrıca örgütün sahip olduğu kültür, öğrenmeye açık olmak ve girişimcilik gibi örgüte özgü özlellikleri ifade etmektedir (Tak vd. 2007).

4- Çıktı Esaslı Yetkinlikler: Örgütün kurumsal kimlik kazanması ve tanınması, örgütün kendi imajını oluşturması, ürün ve hizmet kalitesi buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığı gibi soyut nitelikli stratejik amaçlardan oluşmaktadır. Bu yetkinlikler uzun vadede oluşturulan ve örgütün finansal, teknolojik ve sosyal nitelikli tüm kaynakları ile ilişkili ekonomik getirileri ve rekabet gücü kazanması dolayısıyla rekabetçi avantaj sağlayan kaynaklarını ifade etmektedir (Tak vd. 2007).

2.2. Kurumsallaşma

2.2.1. Kavram olarak örgüt ve kurum

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kurum, aile kavramı gibi köklü bir sosyal yapıyı ifade etmenin yanısıra evlilik, mülkiyet, ortaklık, gibi çoğunlukla devletle bir bağlantısı olan bir yapı, bir birlik veya bir müessese olarak tanımlanmaktadır. Her kuruluşun toplam kültür içerisinde yer alan bir alt kültür olarak, bağımsız bir yapıda çevresini etkileyen ve zaman zaman da çevresinden etkilenen faaliyet ve eylemleri gereği etkileşimde bulunan, dolayısıyla gerek kurum içinde gerekse kurum dışında yaşanan sosyo kültürel ve sosyo psikolojik bir kimliği vardır (İnce, 2005).

Örgütsel yapı, örgütü oluşturan katılımcıların özellikleri, örgüte olan bağlılıkları ile örgütün karşı karşıya kaldığı dış çevre kaynaklı etkilere ve kısıtlamalara karşı tepki olarak oluşturulmuş aynı zamanda uyumsal bir yapı olarak tanımlanabilir (Fidan, 2007).

Örgütler bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin fiziksel bir yapı oluşturarak meşruluk kazanmaları ile ortaya çıkan organizasyonlardır. Örgütler ortak amaç/amaçları gerçekleştirmek için kurulan, birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde bir araya getirildiği belirli bir amaca hizmet eden sistemlerdir. Örgüt fiziksel bir yapıya sahip olmasının yanında, örgütü oluşturan ve onun ayrılmaz bir parçası olaninsan unsuru gerek bireysel gerekse onun oluşturduğu gruplar yönetimin ve örgütün temel faaliyet alanının ne olacağı konusunda karar verici ve uygulayıcı en önemli unsur olmaktadır. Örgütler birer psiko-teknik sistem olmaları nedeni ile aynı zamanda birer sosyal sistem özelliği taşımaktadırlar ve örgütler teknoloji ve insanları bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedir (İnce, 2005).

2.2.2. Kurumsallaşma olgusu ve önemi

Kurumsallaşma temeli kurumsal teoriye dayanmaktadır. Örgütsel anlamda kurumsallık teorisinin temelleri ise Robert K. Merton'un Kolombiya Üniversitesinde 1940- 1950 yılları arasında bürokrasi ve bürokrasileşme üzerine yaptığı çalışmasına dayanmaktadır. K. Merton'un birçok öğrencisi tarafından deneysel çalışmalar yapılmıştır. Merton'un 1936 yılında yapmış olduğu ilk çalışması olan ve birçok bilim adamını etkileyen çalışması bürokratik davranış analizi "maksatlı hareketin önceden tahmin edilemeyen sonuçları" adlı çalışmasıdır. Merton'un Bu çalışması kurumsallık teorisinin babası olarak bilinen Amerikalı Sosyolog Philip Selznick'i etkilemiştir (Yılmaz, 2007; Şengün, 2011). Philip Selznick 1948'de "doğal sistem modelini

geliştirmiştir ve kurumsal teoriyi geliştirmiştir. Bu modele göre "organizasyonlar için en önemli şey her ne kadar belirlenen amaçlar olarak görünüyor olsa da asıl önemli olan aslında organizasyonun hayatta kalması onlar için daha önemli olmaktadır". Kurumsal teorinin temelini Selznick'in "Doğal Sistem Modeli" oluşturmuştur. Selznick'in bu modeline göre (Şengün, 2011);

- Her organizasyonun kuruluş amacı vardır. Bu modele göre belirlenen bir amacı gerçekleştirmek için rasyonel analiz yöntemi belirlenir.
- Kurumsal yapı çevreden etkilenir ve bu değişime organizasyon içindeki bireylerin uyumu, değişimi, organizasyona bağlılıkları ve özellikleri değişir dolayısıyla dış çevreye uyum sağlayan bir organizmaya benzetilebilir.

Bu modele göre, organizasyon içindeki şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Çevrenin değişimine ve çevre ile olan tüm ilişkilerde organizasyonun güvenliği sağlanmalıdır gerekli önlemler alınmalıdır.
- Yetki alanı belirlenmeli ve iletişime gereken önem verilmelidir.
- Organizasyon içinde informal ilişkilerin kontrol edilmesi ve iletişimde dengenin sağlanması gerekmektedir.
- Organizasyon içinde tüm bireylerin aynı ortak amaç etrafında toplanmasını sağlamak ve aynı özen ve titizlilikle faaliyet göstermek, organizasyon içinde homojenliği sağlamak.

1990'lı yıllardan itibaren yeni bir kavram olarak iş dünyasına yerleşen " iyi yönetişim" ya da kurumsal yönetim" organizasyonların kurumsallaşma girişimlerinin başlangıcıdır denilebilir. Kurumsal yönetimden ilk olarak Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da 1980'li yıllarda bahsedildiği görülmektedir. Türkiye'de bu kavram 1990'lı yıllarda yerini almaya başlamıştır (Ak, 2010).

Bütün toplumsal örgütlenmeler birçok alışkanlık, değer ölçüsü ve kurumsal çıkar gibi, farklı amaçların ve kuralların oluşmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bütün örgütlerin bir kuruluş amacı vardır ve örgütler bu amaçlarını gerçekleştirmenin yanısıra süreklilik sağlamak isterler. Dolayısıyla süreklilik sağlamak isteyen her örgütlenme organizasyon içinde çalışanların, yöneticilerin, işletme sahiplerinin örgüt içindeki bireysel ya da bütünsel etkileşimin ölçüsüne bağlı olarak kurumsallaşma sürecinden geçmektedir. Örgütsel kurumsallaşmayı açıklayan bazı nedenler vardır. Bunlar; meşruiyet kazanma, varlığını güvencede bulundurma, değer özdeşmesi ve kurumsal kimlik kazanma

şeklinde sıralanmaktadır. Kurumsalcılara göre örgütlerin çevresindeki dinamikler ekonomik ve dinamik koşullardan ziyade, kültürel norm, sembol, inanç ve ritüellerden oluşmaktadır. Buna bağlı olarak, kurumsal çevrenin önemli bileşenlerinin gözünde, hangi amaçları ve bu amaçları başarma yöntemleri önemli görülüyorsa örgütlerinde bu beklentileri yansıtacak, diğer örgütler ile eş biçimliği ve meşruiyeti sağlayabileceği kabul edilmektedir (Özkara, 2000; Yıldırım ve Bilen, 2014).

Kurumsallaşmada esas olan kurumun kendi kendini yönetebilmesidir. Bir kurum çalışanların bireysel yöntem ve tekniklerine bağımlı olmadan, kurumun kendi yöntemlerini ve tekniklerini kendisinin önceden oluşturması ve çalışanların işten ayrılması durumunda sistemin kendini idare edebilmesi sistemin aksamadan işlemesidir. Bu nedenleri örgütün kurumsallaşabilmesi için öncelikle gerekli yapı ve süreçleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile örgütün kendi içinde oluşturduğu örgütün kendi kimliğini kazanmasını ifade eden sistem ve yönetim anlayışıdır (Bezirci, 2015; Di Maggio, 1983).

Kurumsallaşma, "Sosyal düşünce ve eylemler sonucu ortaya çıkan kural, yükümlülük ve sosyal süreçlerin rasyonelleşmesi" olarak algılanmaktadır. Meyer ve Rowan, modern toplumları, "sosyal gerçekliğin yaygın bir şekilde anlaşıldığı ve yansıtıldığı rasyonel, biçimsel ve yapısal öğeler" olarak kabul etmektedir. Örgütler içlerinde bu yapısal öğeleri bulundurur. Biçimsel yapının belirlenmesiyle ilgili geleneksel analizlerde örgütün çevresini etkilediği görüşühakim iken, yeni kurumsal analizlerde yönelme çevreden örgüte doğrudur (Meyer ve Rowan, 1977).

Kurumsallaşma, örgütün kuruluş amaçlarına uygun bir örgütsel işleyiş kuralları belirleyerek örgütün kendi yönetim ve işleyiş sistemini oluşturması ve her koşulda bu işleyişin aksamadan devam etmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma sürecinde örgütsel yönetim anlayışının oluşturulması amacıyla iş ve görev tanımlarını oluşturmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların, yeteneklerin referans alınarak adil bir şekilde dağıtılmasını gerektirmektedir. Kurumsallaşma günümüz küresel dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmesi için önemli bir unsurdur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde, örgüt içi iletişim olması gereken düzeydedir ve iletişimin ideal düzeyde olması karar alma mekanizmasının hızlı çalışmasını sağlayacaktır (Şengün, 2011; Di Maggio, 1983; Halis ve Ay, 2017).

Günümüzde işletmeler globalleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında sıradan olmaktan çıkmış birbirinden farklı ve karmaşık sosyal amaçları da gerçekleştiren birimler haline gelmiştir. Dolayısıyla örgütler değişen çevresel koşullar karşısında

hedeflerini, örgüt yapısını, işgören niteliklerini işgörme yöntemlerini ve teknolojisini yeniden değerlendirmek zorunda kalmıştır. Ayrıca istenilen uyumun sağlanmasında ve işgörenler tarafından benimsenip, örgüt misyonu ve değerler sistemi ile bir bütün oluşturacak şekilde paylaşılmasında bazı önemli unsurları gerekli kılmaktadır. Bu unsurlar örgütün bünyesinde bulunması gereken unsurlar olup örgütlerin kurumsallaşma nedenlerini açıklamaktadır (Çeçen ve Güney, 2019). Kurumsallaşma, örgütün, örgüt içi katılımcıların özellikleri ve bağlılıkları ile dış çevre kaynaklı etki ve kısıtlamalara karşı uyum sürecini ifade etmektedir (Fidan, 2017). Kurumsallaşma zamanla örgütün kendine özgü tarihini, örgüt üyelerini, kapsadığı grupları ve bu grupların yarattığı hakları ve çıkarları yansıtan, örgütsel etkinliklere, teknik gerekliliklerin ötesinde değer aşılamaktır (Selznick, 1984; Fidan, 2017).

Kurumsallaşma, örgütleri daha önceden belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmek amacıyla işletmede en üst kademede çalışan personelden, en alt kademedeki personele kadar tüm çalışanların katılımı ile sağlanan bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır ve işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesinde ve örgütsel kimliği oluşturan aynı zamanda örgütsel yönetimde rekabet üstünlüğü sağlayacak birbirinden farklı dört özelliğin bulunması gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002; Ak, 2010; Yıldırım ve Bilen, 2014):

1) Sadelik, Bir organizasyonun sadece bütünü itibari ile değil, aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre bileşenlerinin özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından mümkün olduğunca sade bir işleyişe sahip olmalarını ifade etmektedir. Bir organizasyonda yer alan birbirinden farklı fonksiyonları yerine getiren bölümler arasında işleyiş açısından farklılıklar olabilmektedir. Bu farklılıkların giderilmesi, karmaşıklığın önlenmesi ve iş akışının, iletişimin ve bölümler arası uyumun artması açısından organizasyonun sade bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Sadelik, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, birim ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasının en az işlem ile en kısa sürede gerçekleştirilecek çalışma sisteminin oluşturulmasında önem taşıyan bir unsurdur. Sade bir organizasyon yapısına sahip bir işletmede, iletişim doğru hızlı ve etkili olacağından işlerin yapılma süresini kısalacaktır dolayısıyla işgücünün etkinliği artacak bu da verimliliğe yansıyacaktır.

2) Farklılaşma ise işletmenin zaman içerisinde dinamik, değişken ve belirsiz bir çevrede meydana gelen değişimleri analiz ederek fırsat ve tehditleri değerlendirmesi ve bu yönde kendini yenilemesi, gerekli değişimleri bünyesinde gerçekleştirerek değişime ayak uydurabilmesi gerektiğinde farklılaşabilmesidir. Farklılaşma kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda, organizasyon birimlerinin fazla farklılaşması gerekmemektedir. Farklılaşma sonucu organizasyon birimlerinin arasındaki farklılaşmanın art artması birimler arası bütünleşme ihtiyacını arttırmaktadır. Organizasyonun birimleri arasında bütünleşmeyi sağlayacak olan faktör ise kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır.
3) Esneklik, organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmeleri, değişebilmelerine bağlıdır. Organizasyonun değişime gitmesi organizasyon içindeki birimlerin de değişimini gerektirir. Değişimin hızlı olması rekabet avantajı sağlar ve bu da organizasyonun esnek bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda, değişimlerin nerde ve nasıl olacağını öngörmek zordur. Bu nedenle organizasyonların gerekli olan kararları alarak değişime uymaları kolay olmayabilmektedir. Esnek bir yapıya sahip olan işletmeklerin dış çevreye uyumu daha kolay olabilmektedir ve uyumu yakalayabilen işletmelerin kurumsallaşma düzeyi yüksek olmaktadır.
4) Bağımsızlık (özerklik), işletmenin özerk bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, gerekli kararları alma ve uygulama konusunda yönetim özgürlüklerine sahiptirler ve işletme sahipleri işletmenin amaçları doğrultusunda, yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe karar alarak hareket etmektedir. Bağımsız bir kimliğe sahip işletme yöneticileri örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanması için çalışarak kurumsal kimlik kazanmasını sağlamaktadırlar. Böylece firmanın kim olduğu ve çevrece nasıl algılandığı belirlenmiş olmaktadır (Ak, 2010).

Kurumsallaşma, bir firmanın iş yapma usul ve yöntemlerini belirlemesi ve böylece diğer firmalardan farklı bir kimliğe sahip olmasını ifade etmektedir. Örgütsel istikrarın sağlanması, meşruluk kazanma, düzenli, kararlı, sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş bir yönetim anlayışının oluşturularak bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlar ve yöneticiler tarafından aynı algılama düzeyine getirilerek değişik

şartlarda ve ortamlarda, buna bağlı davranış, biçimlerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008; Tavşancı, 2009).

Kurumsallaşma; Örgütsel istikrar sağlamak, meşruluk kazanmak, tahmin edebilirliği arttırmak, uyum göstermek amacıyla, kararlı olmayan veya gevşek organize olmuş, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmayan dolayısıyla kaynak israfına neden olan kısıtlı teknik, sınırlı eylem ve yapılardan kurtularak daha düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye uyum sağlayan yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilerek bütün çalışanlar ve yöneticiler tarafından aynı algılama düzeyine ulaştırılması, böylece değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanmaya uygun davranış biçimlerinin kendiliğinden uygulamaya konmasıdır (Apaydın, 2008; Ak, 2010).

Bir organizasyonun kişilere bağımlı olmadan, kendi oluşturduğu, standartlara, kurallara, işleyişe sahip olması, kendine özgü örgüt içi selamlama ve iletişim biçimlerini, çalışma usul ve yöntemlerini içermesi, işletmenin kendi içinde oluşturduğu bir örgüt kültürü ve yönetim anlayışı oluşturması, böylece diğer işletmelerden farklı bir kimliğe bürünmesidir. Ayrıca bir organizasyonun kurumsallaşabilmesi için organizasyonun amaçlarına uygun, örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için yetki ve sorumluluklar dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmelidir (Kobanoğlu, 2013). Kurumsallaşma, kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreye örgütsel, sosyolojik ve ekonomik açıdan uyum sürecine girmesini ve bu kuruluşların zamanla organizasyonel değişimini ve bu değişimin sonucunda standardizasyonunun sağlanmasıdır (Türk ve Yıldız, 2015). Formel yapı, örgütte yer alan ofisler, örgütün bölümleri, konumlar, proğramlar ve örgüt içi etkinliklerin nasıl yürütüleceğine rehberlik eden rasyonel teorinin açık hedefler ve politikalar ile ilgili öğeleridir (Fidan, 2017).

Kurumsallaşma; üst yönetimin değerleri, örgüt kültürü, politikaları ve kurumsal çevrenin ve kurumsallaşma gereksinimin etkisi sonucunda oluşan veya bu doğrultuda oluşturulan, birtakım kurallar, işleyişe yönelik prosedürler, örgüt çalışanları ve örgüt çevresinin sahip olduğu inançlar ve değerlerin, firmanın bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenmesi, uygulanması, içselleştirilmesi ve nesilden nesile aktarılması ve böylece firmanın kişilerden bağımsız kendi kendini yönetebilen sorunları nasıl ne şekilde çözüleceğinin önceden belirlendiği ve faaliyetlerin aksamadan yürüyeceği bir yapıya bürünmesi olarak tanımlanabilmektedir (Tavşancı, 2009).

2.2.3. Kurumsallaşma yaklaşımları

Yeni kurumsalcılık yaklaşımı 1970'li yıllarda farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin iktisat alanında ortaya çıkan iktisadi kurumsalcılık rasyonel temellere dayanırken, siyaset biliminde ortaya çıkan kurumsallık ise var olan siyasal kurumların çözülmesinde tarihsel yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Sosyolojide kullanılan bilişsel yaklaşım yöntemine dayalı kurumsallık yaklaşımı ise normatif temeller üzerine inşa edilen ve örgüt çevresinde yer alan kültürel inanç sistemlerinin etkilerini sosyolojik açıdan ele almaktadır (Fidan, 2017).

Yeni kurumsalcılık yaklaşımı kurumsallaşmayı örgütlerin, formal örgütsel yapıyı oluşturan teknik gereklilikleri ve kaynak bağımlılıklarının yanısıraeğitim sistemi, meslekler ve rasyonel mitler vasıtasıyla meşrulaştırılan bilgi, kamuoyu ve hukuk gibi etmenleri de içeren kurumsal süreçler tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir. Yeni kurumsalcılık yaklaşımı, örgütlerin içinde bulundukları toplumsal ve siyasal çevrenin inaçları, kültürü, gelenekleri etkisiyle, örgütsel yönetim anlayışları, uygulamaları ve yöntemlerinin şekillendiğini ifade etmektedir (Fidan, 2017).

Tablo 2.1 The New Institutionalism in Organizational Analysis (Örgütsel Analizde Yeni Kurumsalcılık)

Eski		Yeni
Çıkar çatışması	Merkez	Çevresel
Durağanlık (Eylemsizlik) Kaynağı	İnformel Yapı	Formel Yapının Sembolik Rolü
Örgütün İçine Gömülü Olduğu Üst Yapı	Yerel Çevre, Halk	Alan, Sektör veya Toplum
Gömülmüşlüğün (embeddedness) doğası	Eklenen Bileşen	Kurucu Bileşen
Kurumsallaşma Konumu	Örgüt	Alan veya Toplum
Örgütsel Dinamikler	Değişme Süreklilik	
Faydacılık Eleştirisinin Dayanakları	Çıkarların Bağdaştırılması Kuramı	Eylem Kuramı
Faydacılık eleştirisi için Sunulan Kanıtlar	Beklenmedik SonuçlarEtkinlikler	Düşünmeden Yapılan
Bilişin (kavrayışın) En Önemli Şekilleri	Değerler, Normlar Tutumlar	Sınıflandırmalar, Rutinler Komutlar, Şemalar
Sosyal Psikoloji	Sosyalleşme Kuramı	Yükleme (atfetme)kuramı
Düzenin Bilişsel Temelleri	Bağlılık	Alışkanlıklar, Uygulamalı Eylemler
Amaçlar	Yeri değiştirimli	Belirsiz
Gündem	Politikayla İlgili	Cezalandırıcı

Kaynak: Di Maggio,P.J., ve Powell,W.W. (1991). Introduction. W.W. Powell ve P.S. Di Maggio(Eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.s.13

Eski ile yeni kurumsalcılar arasında kurumsallaşmış davranışın temellerine ilişkin görüş farklılıkları vardır. Eski kurumsalcılara göre örgüt kültürünü oluşturan normlar, tutumlar, bilişsel şekiller ve değerler örgütlere aşılandığında kurumsallaşma gerçekleşmiş olur ve örgüt üyelerinin seçimleri normlar tarafından şekillendirilir ve örgüte yönelik yargılarda yansıtılırlar. Örgütün yeni üyelerinin örgütün değerlerini benimsemesi ve yeni üyeler ile örgüt kültür ve değerlerinin içselleşmesi sosyalleşme süreciyle ilişkilendirilebilir (Fidan, 2017). Yeni kurumsalcılık eski yaklaşımın ahlaki referans çerçevesinden uzaklaşarak kurumsallaşmayı bilişsel bir süreç olarak ele almaktadır. Kurumların normatif yükümlülüklerinin olmasının yanısıra, normlar ve değerlerden daha ziyade, örgüt işleyişi için gerekli olan aksi düşünülemez emirler, kurallar ve sınıflandırmalar, kurumların yapı taşlarıdır (Fidan, 2017).

Yeni kurumsalcılık, örgütsel biçimler ve uygulamalar arasındaki homojenliği öne çıkararak örgütlerdeki rutinleşmiş tekrarlayan, alışkanlığa dönüşmüş ve düşünülmeden girişilmiş davranışlara dikkat çekerek kısıtlamaların, kuralların ve normların eylemi nasıl şekillendirdiğini ve kurumlar arası benzeşmeyi yani homojenliği ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Rekabetçi çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde dahil, özgür seçim bağlamında ortaya çıkan geleneksel, faydacı, kasıtlı, işlevsel ve rasyonel eylem kavramları ile bu gerçekliğin açıklanamayacağını belirtmektedir. Organizasyonun kendine özgü yönetim anlayışını örgüt kültürünü ve işleyişini şekillendirmesi aynı zamanda içinde bulunduğu toplumsal ve siyasal koşullara uygun gelişimleri sağlayarak örgütün kurumsal çevreye uyumu yeni kurumsalcılığın temel kavramlarından birini oluşturmaktadır (Levy, 2004; Fidan, 2017).

Davranışçı devrim 1960'lı yıllarda ortaya çıkarak siyasi çözümlemelere pozitivizm, rasyonel seçim teorisi ve davranışçılık gibi yeni perspektifler kazandırmıştır. Eski kurumsalcılar çalışmalarında informal tarihi ve yorumcu yöntemleri kullanmışlardır. Davranışçılar tutumlar ve süreçler gibi maddi olmayan özneleri incelemek için formal, pozitif ve bilimsel yöntemleri kullanmaktadır. Bu nedenle kurumsal yaklaşımın yerini, sosyal bilimler çalışmalarının odak noktası olan birey almıştır. Davranışçılar formal toplumsal kurumları, bireysel çıkarlara göre yönlendiren, siyasal davranışın içinde yer aldığı yalnızca bireysel düzeydeki özelliklerin toplamından ibaret bir olgu olarak görmüşlerdir. Ancak toplumsal, siyasal ve iktisadi kavramların zamanla değişerek, daha karmaşık ve donanımlı hale geldikleri, bu nedenle kolektif yaşam üzerinde daha fazla etkiye sahip oldukları bir dünyada, toplumsal bağlam ve toplumsal kurumların sürekliliğinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (March

ve Olsen, 1984; Fidan, 2017). Kurumsallaşma, örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açılardan ele alınması gereken bir kavramdır. İşletmenin örgütsel kurumsallaşmasında iki temel yaklaşımdan söz edilmektedir (Ak, 2010). Bu yaklaşımlar rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımıdır.

2.2.3.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma kural ve prosedürlere dayalıdır ve rasyonel olarak yasal olan, yasalara ve politikalara göre olması ve işlemesi gereken konularla ilgilidir. Dolayısıyla beşeri kaynaklara önem vermeyen, işletmeye mekanik bir sistem olarak bakan bir yaklaşımdır (Ak, 2010). Bu yaklaşım, klasik yönetim teorisiyle benzer özellikler göstermektedir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında insan öğesi ikinci planda olup sadece kurallar ve prosedürler çerçevesinde formel organizasyon üzerinde durulur ve informel organizasyon yapısının fazla önemi yoktur. Ayrıca bu yaklaşımda kurumsal çevre dikkate alınmaz ve çevresel koşulların sabit kaldığı değişmediği varsayılmaktadır (Şengün, 2011).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımın hâkim olduğu örgütlerde, yapısal unsurlar gerek birbirleriyle gerekse örgütsel faaliyetlerle zayıf bir ilişki içinde hareket etmekte, kurallara dayalı bir yaklaşım olmasına karşın kurallar sıkça ihmal edilmekte, alınan kararlar yerine getirilmemekte ya da getirildiğinde istenen sonuçlar yerinebelirsiz sonuçlar çıkarmakta, denetleme ve değerleme sistemlerinin belirsiz olması düşük seviyede bir koordinasyona neden olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; Kobanoğlu, 2013).

2.2.3.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, örgütü sosyal bir varlık olarak ele almaktadır. Beşeri kaynaklara önem verilir ve beşeri kaynakların örgüt için en üst düzeyde verimli olabilmesi için çalışılır (Ak, 2010). Kurumsallaşma analizi yaklaşımına göre örgüt kurumsallaşma sürecinde kendi örgüt içi dinamiklerinin yanı sıra dış çevre dinamiklerinden de etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütün değişimi ve kurumsal yapısının oluşumu iç ve dış unsurların etkileşimi ile bütünsel bir yapı oluşturmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütün dış çevredeki gelişmeleri dikkate alması örgütün devamını sağlamakta, belirsizlikleri azaltmakta ve örgütsel üretkenliği arttırmaktadır. Bu yaklaşımda örgüt sosyal bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu da bireysel ve örgütsel amaçların dikkate alındığını göstermektedir (Şengün, 2011).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde odaklanılmıştır ve biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar, dışsal faktörlerinde göz önüne alınması gerektiği vurgulanmıştır. Örgütün iç ve dış faktörleri birlikte ele alması ve değerlendirmesi belirsizliklerin azaltılmasını ve örgütsel yaratıcılığın arttırılmasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin sosyal birer varlık oldukları kabul edilmekte, bireysel ve örgütsel amaçlara önem verilmekte, informal organizasyon yapısının varlığı kabul edilmektedir (Kobanoğlu, 2013).

Her iki yaklaşımında çevre ile olan etkileşimleri, amaçlarının odak noktaları, dikkate aldıkları zaman dilimleri, yapısal unsurların temelleri, organizasyon yapıları, problem çözüm yöntemleri ve yönetim bilimleri açısından gösterdikleri farklılıklar tablo 2.2 de açık olarak ifade edilmektedir (Şengün, 2011).

Tablo 2.2 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak, organizasyon yapısı revize edilir.
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey, örgüt, amaç bütünleşmesi
Yapısal unsurların zaman dilimleri	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formel organizasyon	İnformel organizasyon
Problem çözüm yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem bilimi	Teorik	Deneysel (amprik)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004

2.2.4. Rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma analizi yaklaşımları

Kurumsallaşma iki farklı yaklaşım olarak literatürde yer almaktadır. Bunlar; Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ile kurumsallaşma analizi yaklaşımıdır. Bu iki yaklaşım temelde farklılıklar arz etse de Holm (1995)'a göre bu iki yaklaşım sentezlenebilir. Holm kurumsallaşmanın iki farklı biçimde gerçekleşebileceğini ileri

sürmektedir. Bunlardan ilki rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, daha çok kurumsal bir takım düzenlemeler üzerinde durulurken, örgütün herhangi bir departmanının örgütün bütünü ile ilişkisine göre, kısacası genelde faaliyet şekline, kurallara ve prosedürlere odaklanılmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma analizi örgüt ilişkilerini mikro açıdan ele almaktadır. Dolayısıyla rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında amaçların odak noktasını örgütsel amaçlar oluşturmaktadır. İkincisi ise kurumsallaşma analizidir ve bu yaklaşımda örgütün çevreyle olan ilişkilerine ve örgütün politikalarına odaklanılmaktadır ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı örgütü makro açıdan ele almaktadır. Dolayısıyla, kurumsallaşma analizi yaklaşımında amaçların odak noktasında birey ve örgüt amaçlarının bütünleşmesi yer almaktadır (Şengün, 2011).

Rasyonel kurumsallaşma analizi kurumsal düzenlemeler üzerinde durmakta ve örgütün herhangi bir faaliyet alanı ile tamamı arasındaki ilişki faaliyet biçimine, kurallara, yasalara veprosedürlere dayanmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımısistemler üzerinde durmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı kurum politikalarına ve örgüt ile çevrenin ilişkisine odaklanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004; Kobanoğlu, 2013).

2.2.4.1. Yaklaşımlar arasındaki benzerlikler

Di Maggio ve Powell (1991)'a göre her iki yaklaşımın benzer yönleri aşağıda yer almaktadır:

1- Klasik ve modern yaklaşımlar örgütün rasyonel modeli için kuşkular paylaşmaktadırlar. Buna göre, kurumsallaşma örgütsel rasyonalite içermelidir.
2- Teorilerin her ikisi de örgütün çevresi ile ilişkisini ve örgütün şekillendirilmesinde kültürün önemini vurgulamaktadır.

2.2.4.2. Yaklaşımlar arasındaki farklılıklar

1- Klasik kurumsalcılar örgütleri mikro boyutta halkın içinde yer alan topluluklar olarak tanımlamışlardır. Modern kurumsalcılar ise örgütleri ulusal boyutta ele almıştır ve makro boyutta incelemişlerdir. Modern kurumsalcılar örgütleri bulundukları çevrede, sektörde, endüstride, meslekler arasında, ulusal boyutta ve yerel olmayan çevrede yer alan daha kapsamlı, faaliyet alanı daha geniş birimler olarak tanımlamışlardır.
2- Klasik kurumsalcılar, Stratejik konularda planlamaya ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda çalışan işbirliği ve grup çalışması gibi örgütsel faaliyetler ve

stratejik çalışmalarada grup çalışması ve örgütsel amaçlara yönelik örgüt stratejisi konusunda çalışmalar yapmazken, modern kurumsalcılar, örgütleri, ulusal boyutta ele alırlar ve daha global bir düşünceye sahiptirler. Ulusal ve uluslararası alanda rekabet gücü kazanabilmek için örgütsel stratejiler oluşturur. Bu nedenle örgütleri yerel boyutta sektörde, çevrede, endüstride, meslekleraresında, ulusal boyutta, yani yerel olmayan çevrede yer alan birimler olarak tanımlamışlardır.

3- Klasik kurumsalcılar değerler, formlar, kurallar, tutumlara önem vermektedir. Modern kurumsalcılar ise, kurumsalcılığın 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.

2.2.5. Kurumsallaşma unsurları

Kurumsallaşma süreci içerisinde örgütler belli standartları referans alarak ne kadar kurumsallaştıklarını ölçebilmektedirler.

2.2.5.1. Meşruiyet

Meşruiyet üst yönetim tarafından yürütülen, hesaplanan, maksatlı bir stratejik unsur olarak değerlendirilebilmektedir. Bir diğer bakış açısına göre kurumsallaşma ile eşdeğer bir anlamda görülebilmektedir. Meşruiyet örgütlerin hayatta kalma oranını arttırmaktadır. Çünkü meşruiyet örgütsel faaliyetlere istikrar anlaşılırlık kazandırmaktadır. Örgüt çevre tarafından daha değerli, anlamlı, güvenilir ve öngörülebilir olarak kabul edilmekte, örgütlerin yaptıkları işle ve sebeplerine kolektif kredibilite ya da rasyonel açıklama sağlaması, pasif ya da aktif olarak sosyal destek görme ihtiyacı gibi nedenlerle örgütler meşruiyet kazanmak ve bu meşruiyeti sürdürmek istemektedirler (Yılmaz vd. 2016).

Literatürde çok sayıda meşruiyet unsurları yer almaktadır. Bu unsurlardan başlıcaları, kabul edilebilirliği değerlendirilen, sosyal yapı, eylem, düşünce, rol, süreç, pozisyon, rutin, grup, takım, örgüt, grubun durumu, örgüt sembolleri, örgüt şekli, uygulama, hizmet, proğram, rejim, güç sistemi ve eşitsizlik gibi unsurlardan oluşmaktadır. Meşruiyetin kaynakları ise örgütleri gözlemleyen örgüt içinde ve örgüt dışında yer alan örgütün sahip olduğu meşruiyet unsurlarını değerlendiren ve meşruiyet değerlendirmesi yapan iç ve dış izleyiciler olarak ifade edilmektedir (Yılmaz vd. 2016).

Suchman (1995), meşruiyeti var olan ekonomik varlığın, sosyal sistemler ile yapılandırılan ve kabul edilen normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda, olması beklenilen, arzu edilen, uygun ve kabul edilebilir olarak değerlendirilen ve şekillendirilen örgütün sahip olduğu örgütsel davranışlar ve değerler sisteminden oluşan özellikler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca meşruiyet sadece insanların örgütleri nasıl gördüğünü, örgüte hangi bakış açısıyla baktığını değil, aynı zamanda örgütleri nasıl algıladığını, nasıl anladığını da içermektedir (Kalemci ve Tüzün, 2008).

2.2.5.2. Eşbiçimlilik

Örgütler kurumsallaşma sürecine girdiklerinde çevrelerinde var olan diğer örgütlerin kurumsal yapılarını, işleyişlerini dikkate alırlar ve var olan örgütlerin kurumsal çevresi aracılığı ile direkt ya da dolaylı olarak kurumsallaşmak amacıyla başka örgütleri örnek alırlar. Örgüt sürekliliğini sağlamak için çevreye uyum, içinde var olunan sekrörel alanda rekabet gücü elde edebilmek amacıyla örgütler kurumsallaşmaya giderler. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde diğer işletmelerin kurumsal yapılarını inceleyerek, kurumsallaşmanın unsurlarını, kendi bünyelerinde oluşturmaya çalışırlar. Bu nedenle dolaylı olarak ya da direkt olarak diğer örgütlerin kurumsal yapılarını taklit ederler. Örgütlerin birbirinin kurumsal işleyişini taklit etmelerine eşbiçimlik (izomorfizm) denmektedir. Kurumsallaşma rasyonel kararlar vermeyi gerektiren örgütsel bir işleyiş sürecidir ve örgütün tamamını ilgilendir. Örgüt Kurumsallaşma sürecinde rasyonel kararlar verirken, diğer örgütü taklit etme yoluna gitmesi halindetaklit ederek kurumsallaşmaya çalışan örgüt, taklit ettiği örgütün baskısıyla karşılaşabilmektedir. Şöyle ki, örgütler kurumsallaşmak amacıyla diğer örgütleri örnek alırlar ve karar verirken taklit ettikleri çevre tarafından kısıtlanmaktadır. Dolayısıyla örgütler kurumsal çevrede daha stratejik ve akıllıca kararlar vererek, rekabet gücü kazanmakta ve daha uzun süre hayatta kalabilmektedir. Bu nedenle kurumsal yapıya sahip örgütler rekabette önemli avantajlar elde edebilmektedir (Şengün, 2011).

Örgütsel alan veya sektörün kuruluş aşaması tamamlandıktan sonra örgütün var olduğu çevrede örgütler arası etkileşim söz konusu olmakta ve örgütler üzerinde önlenemez bir homojenleşme (eşbiçimlik) baskısı kurulmaktadır. Homojenleşme, aynı benzer çevrede benzer koşullar altında varlıklarını sürdürmeye çalışan birimlerin zamanla birbirine benzeşmesi olarak tanımlanabilmektedir. Eşbiçimlik, karşılıklı etkileşime dayanmaktadır ve topluluk içinde var olma çabasına giren bir birim, diğer birimleri gözlemleyerek, onlar gibi davranmaya ve hareket etmeye başlamaktadır.

Hawley (1986). Eşçimliliği aynı çevresel koşullarla sınırlanmış olan populasyon içindeki bir birimin karşılıklı etkileşime girdikçe diğer birimlerle benzeşmesi olarak tanımlamaktadır. Kuruluş aşamasını tamamlayan bir örgüt, çevresinde yer alan diğer işletmelerin kurumsal yapılarını, işleyiş biçimlerini, iletişim şekillerini gözlemleyerek kendi bünyelerine almaya ve uygulamaya çalışırlar böylece diğer örgütlerin sahip oldukları avantajları elde ederek rakabet edebilme yetisi kazanırlar. Örgüt sürekliliği için gerekli olan eşbiçimlilik örgütlere diğer örgütlerle rekabet edebilme avantajı kazandırmaktadır. Eşbiçimlilik ilkesinin şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bunlar: Zoraki eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik, normatif eşbiçimlilik olarak ayrılmaktadır (Di Maggio ve Powel 1983; Fidan, 2017).

2.2.5.2.1. Zorlayıcı eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütün içinde yar aldığı sektörel çevreyi ve toplumsal çevreyi içeren bir özelliğe sahiptir. Örgütlerin çevrelerinde yer alan ve örgütlerin varlıklarını sürdürmek için birbirine bağımlı oldukları diğer örgütlerin, faaliyet gösterilen toplumun kültürel beklentilerini karşılayabilme çabasıdır. Toplumun kültürel yapısı örgütlerin kültürel yapısını etkilemektedir. Süreklilik sağlamak isteyen bir örgüt içinde faaliyet gösterdiği toplumun kültürel ve toplumsal değerlerine saygı duymak zorunda ve örgüt kültürünü oluştururken toplumsal kültüre uygun şekilde oluşturması gerekmektedir. Zira toplumun kabul etmediği ve kültürüne ters düşen ekonomik bir yapılanmanın ayakta kalması oldukça zor hatta imkânsız olacaktır. Toplumun örgütler üzerinde oluşturduğu informal ve formal baskılar örgüt yapılanmasında ve örgüt kültürünün oluşumunda etkili olmaktadır. Piyasaya yeni giren bir örgüt daha önceden kurumsal ve örgütsel işleyişini bu doğrultuda oluşturan diğer örgütler tarafından bir takım baskılara ve zorlamalara maruz kalabilmektedir. Bu tür baskılar, yasal yaptırım, zorlama, ikna, üzerinde uzlaşılan standartlar olarak hissedilmektedir. Örneğin, iletişim ve ulaştırma teknolojileri hizmetleri sunan örgütler, onları kullanan diğer örgütler üzerinde baskı oluşturmaktadır (Di Maggio ve Powel,1983; Fidan, 2017). Bunun yanısıra doğrudan yasama organındaki değişikliklerin örgüte yansıması, radikal ve mutlak nitelikli değişimlerin organizasyona dikte edilmesidir. Faaliyette bulunulan toplumun yasaları ve kanunları, kanun koyucu tarafından alınan kararlar, belirlenen standartlar, örgütün kurumsallaşma yolunda uyması ve yerine getirmesi gereken zorunlu kriterleri içermektedir. Örneğin bir işletmenin, uluslararası kalite standartlarına göre üretim yaptığını gösteren ISO 9000 kalite belgesini, zorunlu olarak bulundurma gereği,

çalışanların sosyal haklardan yararlanma zorunluluğu gibi bir takım düzenlemeler, kurumsallaşma yolunda, kanun koyucu tarafından belirlenen, uyulması zorunlu olan unsurlardır (Şengün, 2011).

2.2.5.2.2. Taklitçi eşbiçimlilik

Bazı durumlarda örgütler diğer örgütleri taklit etme yoluna gidebilmektedirler. Örneğin, örgütsel teknolojiler yeteri kadar anlaşılamadığında, Diğer örgütlerin teknolojileri taklit dilmekte veya amaçlar belirsiz olduğunda ya da çevrede sembolik belirsizlikler ortaya çıktığında örgütler diğer örgütleri kendilerine model olarak almaktadır. Taklitçi eşbiçimlik, genellikle örgütün belirsizlikle karşılaştığı durumlarda, tercih edilen bir yoldur ve çok az maliyetle uygun çözüm üretilmesine olanak tanımaktadır. Kısa sürede düşük bir maliyetle örgütün başarılı ve meşru şekilde algılanmasını sağlamaktadır. Taklitçi eş biçimlik sadece teknolojik ve organizasyon yapısında gerçekleşmemektedir. Taklitçi eş biçimlik diğer işletmelerin elde ettikleri başarıların nedeni olarak gördükleri stratejik kararları ve modelleri kendi bünyelerinde kullanarak bazı örgütsel sorunlarının üstesinden gelebilmektedirler. Örneğin 90'lı yıllarda Amerikan şirketleri düşük verimlilik ve personel sorunlarının üstesinden gelebilmek amacıyla etkililiği kanıtlanmış Jopon kalite modellerini kullanmaya başlamıştır (Di Maggio ve Powel, 1983; Fidan, 2017). Taklitçi eşbiçimlik örgütler arasında birbirlerini taklit etmelerine dayalı olarak örgütler arası yatay bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin, dikey bir ilişkiden daha çok birbirlerini taklit ederek etkiledikleri yatay bir ilişki söz konusudur. Pazara yeni girmiş bir işletmenin aynı pazarda faaliyet gösteren başarılı ve daha tecrübeli işletmeleri örnek alarak politika, misyon, kültür gibi dinamiklerini hedef olarak seçmekte ve taklit yoluyla uygulamakta böylece diğer işletmelerin meşruluğunu ve rekabet gücünü kısa sürede ve daha az bir maliyetle elde edebilmektedir (Şengün, 2011).

2.2.5.2.3. Normatif eşbiçimlik

Normatif eşbiçimlik, profesyonelleşme ve deneyime dayalı bir eşbiçimliktir. Profesyonelleşme uzmanlık gerektir bilgiye dayanır. Temelini eğitimden bilimsel çalışmalardan alan normatif bir eşbiçimliktir. Profesyonelleşme; bir mesleğin üyelerinin iş kollarını, bu iş kollarının sahip olması gereken nitelik ve yöntemlerini, tanımlamak, ilgili faaliyet alanında yer alan üreticileri kontrol etmek ve sahip oldukları mesleki özerkliklerini bilişsel bir temele dayandırmak ve meşruluk sağlamak amacıyla

giriştikleri kolektif bir çabadır. Profesyonelleşmenin iki özelliği normatif eşbiçimlik için kaynak teşkil etmektedir. Bunlardan ilki üniversitedeki uzmanlar tarafından üretilen eğitime dayalı, bilişsel temeldeki formal eğitime ve meşrulaştırmaya dayalıdır. İkinci özellik ise üniversiteden mezun olan, alanı ile ilgili bilişsel donanıma sahip kişilerin örgüt bünyesinde yer almasıdır. Farklı örgüt bünyesinde yer alan aynı meslek grubuna mensup meslektaşların örgüt ve örgüt çevresinde oluşturdukları meslektaş ağları aracığıyla yeniliklerin hızla yayılmasına imkân tanımasıdır. Örgütlerin aynı üniversiteden mezun yöneticiler ile çalışması bu örgütlerde normatif eş biçimliğin daha belirgin olmasına neden olmaktadır (Fidan, 2017).

Normatif eşbiçimlikte, örgütün ilgili alanda uzman eğitim kurumları veya meslek kuruluşlarından destek alması örgütün normatif eşbiçimliği tercih etmesi, profesyonelleşmeye dayalı bir yaklaşımdır. Profesyonelleşme eşbiçimliğe iki açıdan kaynaklık etmektedir. İlki, Üniversiteli uzmanlar tarafından verilen formal bir eğitim sürecinde yasal desteklerle üniversiteli uzmanlar tarafından temel kavramların üretilmesi, ikincisi ise oluşturulan profesyonel yapının gelişimine olanak sağlayan profesyonelleşmenin örgüt içinde somutlaştırıldığı, profesyonel örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Profesyonel örgüt yapısının kurulması, profesyonel işleyişe uygun olan yeni modellerin örgüt içine hızlı bir şekilde yayılmasının sağlanmasıdır (Şengün, 2011).

2.2.5.3. Sadelik

Sadelik, bürokrasinin azlığını ifade eder. Sadelik örgüt içinde bürokrasinin en az düzeye çekilmesiyle ve bilgi teknolojileri sayesinde karar verme süresinin kısalması ile mümkün olabilmektedir. Sade bir işleyiş, karmaşıklık ve yanlış karar vermeyi önler. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasını isteyen işletmeler sade bir yapıya gitmek zorundadırlar. Örgütün sade ve yalın olması, örgütün işleyişi için gerçek anlamda ihtiyaç duyulmayan, vakit kaybettiren, karmaşıklık yaratan her şeyden örgütü soyutlamak anlamına gelmektedir. Örneğin üretimle ilgili gereksiz işlemler veya örgüt modelinde gerekli olmayan görevlerden ve gerekli olmayan görevlerde çalışan elemanlardanve bunların maliyetlerinden kurtulmak anlamına gelmektedir (Şengün, 2011).

2.2.5.4. Farklılaşma

Kurumsallaşmada farklılaşma öğesi, örgüt içinde yer alan birimlerin işleyiş farklılıkları, formal yapı farklılıkları veya bu birimlerde çalışanların birbirinden farklı

olarak sahip oldukları zihni ve hissi yönelimleri farklılaşma olarak ifade edilmektedir (Özer, 2007; Şengün, 2011).

Örgütler süreklilik sağlayabildikleri sürece, kâr elde edebildikleri sürece varlıklarını koruyabilmektedirler. Örgüt karlılığı ve sürekliliği için farklılaşma kaçınılmaz, olması gereken bir durumdur. Özellikle dinamik çevre koşullarında rekabet üstünlüğünü kaybetmemek için ve diğer örgütlerden geri kalmaması için örgütlerin farklılaşmaya gitmesi, değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlaması gerekmektedir. Günümüz koşullarında, teknoloji tüm örgütlerin işleyişinin en önemli temel unsurlarından birisidir ve çok hızlı değişmekte sürekli kendini yenilemektedir. Değişen ve gelişen teknolojiye bağlı olarak bilgi akışının hızı da değişmektedir. Dolayısıyla hızlı bilgi akışının yoğun olarak yaşandığı bir çevrede örgütlerin çevrelerinde meydana gelen bu değişime ayak uydurabilmesi için farklılaşmaya gitmeleri gerekmektedir (Şengün, 2011).

2.2.5.5. Esneklik

Örgütsel esneklik, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere hızla ayak uydurabilmesi, kendini entegre edebilmesidir. Örgütsel esneklik, örgütün dış çevreye uyum hızını ifade eden, örgütün kontrol edilebilirliğini arttıran ve içerisinde güncel ve potansiyel olarak örgütsel bir takım prosedürleri içeren bir süreçtir (Philips ve Wright, 2008; Şengün, 2011). Örgütsel esnekliği yüksek düzeyde olan bir organizasyon içsel ve çevresel şartlardaki değişikliklere hızlı bir uyum sağlayabilmekte ve beklentilere hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir (Yi, Yuan ve Zelong, 2008; Şengün, 2011).

Küreselleşme, hızla değişen teknolojik çevre ve karmaşık özellikteki bir örgütsel çevrede hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için kuruluşların örgüt yapılarını yakın çevrelerinden başlayarak içinde faaliyet gösterdikleri çevresel koşullara göre ve diğer örgütlerin sahip oldukları rekabet avantajlarını elde edebilmek için kendi örgüt yapılarını ve işleyişlerini benzer şekilde dizayn etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle çevredeki değişimin sıklığı ve yoğunluğu karşısında esnek planlama sistemlerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Şengün, 2011).

2.2.5.6. Bağımsızlık

Özerk örgüt yapısı, diğerlerinden tamamıyla farklı bir kimliğe sahip olan, kendine özgü kuralları, prosedürleri olan ve dışa bağımlı olmayan örgüttür. Örgüt faaliyetlerini kendi vizyonu ve misyonu çerçevesinde yürütmesi söz konusudur ve özerk bir yapıya sahip olan örgütlerin kurumsal kimlik kazandıkları söylenebilir (Şengün, 2011).

2.2.6. Kurumsallaşma süreci

Kurumsallaşma 1950'li yıllarda eski kurumsal yaklaşımla başlamıştır. 1970'li yıllarda yeni kurumsal yaklaşım olarak yerini almıştır. Genel anlamda toplumsal düzeni sağlamaya yönelik insanların davranışlarını yönlendiren etmenleri ve bu etmenlerin sağlıklı şekilde işleyişini sağlamaya yönelik kurulan mekanizmaları ortaya çıkarmak, bireysel ve örgütsel eylemler ile örgütsel oluşumları ve yapıları açıklamak amacıyla kullanılmaktadır (Tavşancı, 2009).

İkinci dünya savaşı sonrası Selznick ve öğrencilerinin siyasi kurumlar ile formal kamu örgütleri hakkındaki çalışmaları, kurumsallaşma kuramının örgüt çalışmalarındaki en etkili örneklerinden biri olan "eski kurumsalcılığın" ortaya çıkmasını sağlamıştır (Fidan, 2017).

Örgütün kurumsallaşma derecesi bireysel ve grup etkileşimi için sağladığı hareket alanıyla ilişkilidir. Kurumsallaşma örgütsel meşruiyet kazanmakla ilgili olarak örgütün kendi içinde işleyiş prosedürlerini, yasal gereklilikleri, uzmanlık, yönetsel işleyiş, örgütsel iklim gibi örgüt kimliğini oluşturan unsurları oluşturmasıdır. Örgütün amaçları ne kadar belirgin ve faaliyetleri ne kadar uzmanlaşmış ve teknik ise, toplumsal güçler örgütün gelişimini o kadar az etkileyecektir (Fidan, 2017).

Yeni kurulan bir işletme başlangıçta formal bir yapıya dönüşmemiştir ve biçimsel olmayan bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmenin yazılı prosedürleri mevcut değildir. Yeni kurulan küçük işletmelerde, ilk kuruluş döneminde kurumsal yönetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmaz. Sebebi ise bu firmaların küçük olmalarından kaynaklı kurumsallaşma kavramının bilinmemesi veya uygulama gereksiniminin duyulmamasıdır (Türk ve Yıldız, 2015).

Kurumsallaşma örgüt kavramını ve örgütsel oluşumun gereklerini inceleyen temel yaklaşımlardan biridir. Kurumsallaşma örgütü oluşturan temel unsurların ne olduğu, örgütsel işleyişi ve bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli örgütsel yaşam koşullarının neler olduğunu açıklamanın yanısıra örgütsel işleyiş sürecinde örgütsel değişimin oluşumuna ve bu değişimin nasıl olduğunun veya olması gerektiğinin anlaşılmasına da katkıda bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın temelleri kurumsal teoriye dayanmaktadır. Kurumsal teori, örgütsel değişimin nedenlerini araştırarak işletmelerin çevrelerinden nasıl ve hangi nedenlerden dolayı etkilendiğini, değişimin neden gerekli olduğunu açıklamaktadır (Cevher, 2004). Kurumsal kimliğin kazanılması örgütsel faaliyetlerde belirginlik, yönetimsel faaliyetlerde kişiye değil

örgütün işleyiş prosedürlerine ve yönetimsel işlevlere bağlılık, örgütsel özerklik, örgütsel karar alanı ve örgütsel işleyiş mekanizmasının oluşturulması kurumsallaşma kavramının içinde yer alan özellikler olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma kurumsal kimlik ya da kurumsal özerklik, sağlanırken işletmelerin çevrelerinden kaynaklanan birtakım zorlayıcı baskılar söz konusu olabilmektedir. Bu çevresel baskılar işletmeleri kurumsallaşma sürecinde çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma, örgütsel işleyiş mekanizmasının oluşturulmasının yanı sıra, kurumsallaşma sürecinde işletme yapısının çevreden etkilenerek değişmesi olarak görülebilir. Bu noktadakurumsallaşmaya etki eden bazı faktörleri ifade etmek gerekmektedir. Bu faktörler; işletmenin çevresine uyumu, örgüt kültürünün oluşumu ve çalışanlarca paylaşımı, örgütün yapısı, örgütün işleyiş ve yönetim tarzı, örgüt içi eğitim, insana yönelik olma ve hangi amaçlar etrafında toplanıldığını gösteren örgütün var olma nedenini açıklayan hedeflerin belirlenmesidir (Ak, 2010).

Toplumsal kurumların ne olduğu ve nasıl oluştuğu ile kurumlar arası etkileşimlere yönelik tartışmalar 20.yüzyılın başından itibaren sosyal teori alanında önemli bir yere sahiptir. Weber (2008) in geliştirdiği ideal demokrasi, düzenlive sistematik bir işleyişi ifade etmektedir. İdeal demokrasiye göre, rutin şekilde yerine getirilen işlemler yoluyla iş bölümü yapılması, hiyerarşi, tutarlı ve soyut kurallar sistemi, nesnellik ve yetkinlik özelliklerine sahip olunmalıdır. Bu örgütsel yapı ve kurumsallaşma süreci, kurallara ve prosedürlere dayalı işleyiş mekanizmasına sahip örgütlerin insanlar üzerinde katı ve kontrole dayanan, bireysel özgürlükleri kısıtlayabilen, sınırlamalar ve kısıtlamalara dayalı formal yapılara dönüşme riskini beraberinde getirmiştir (Fidan, 2017).

Kurumsallaşma kararı alınmasından sonra, kurumsallaşmaya ilişkin kararların uygulanması çalışmaların bir süreç kapsamında sürdürülmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma öncesi mutlaka ulaşılmak istenen hedeflerin ve amaçla kullanılacak metodların açık bir şekilde tanımlanmış olması, Ayrıca çıktıları nitelik ve nicelik açısından ölçülebilen gerekli tüm kaynakların elde edilebilir olmasına özen gösterilmelidir. Kısacası kurumsallaşma sürecinde ne zaman nelerin yapılacağının planlandığı, örgüt yapısına ve özelliklerine uygun bir "kurumsallaşma yol haritasının" oluşturulması gerekmektedir (Bezirci, 2015).

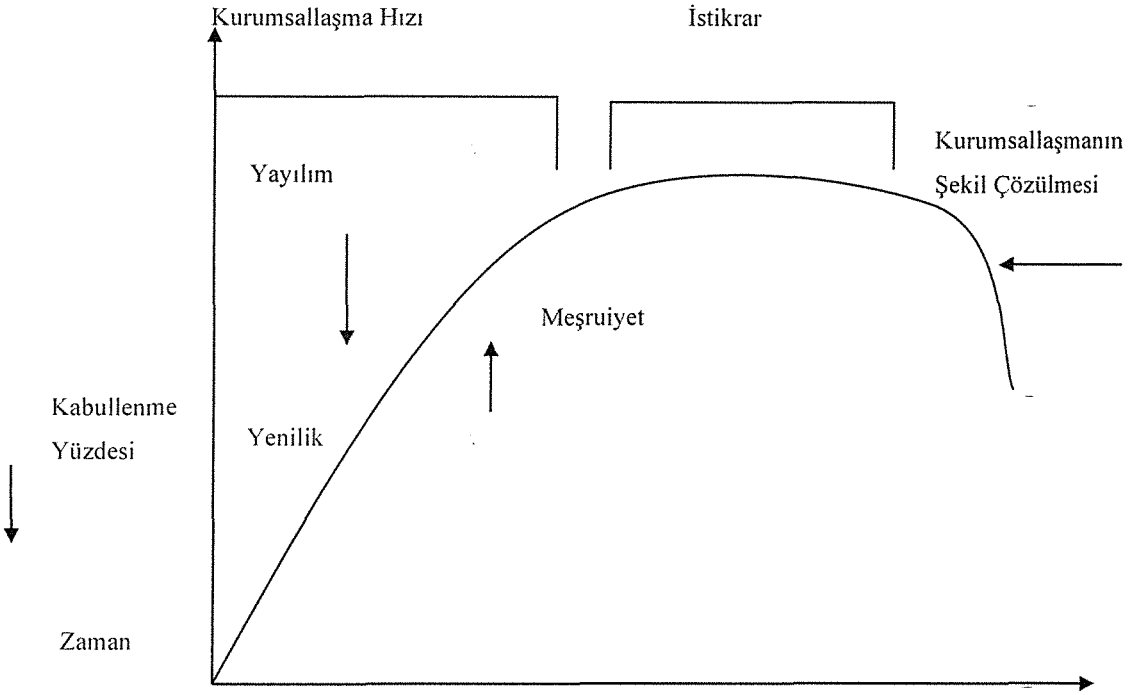
Kurumsallaşma sürecinde, birbirini tamamlayan iki önemli unsur vardır. Bu unsurlardan biri amaçların gerçekleştirilmesi amacı ile bir araya getirilmiş fiziksel yapıyı ifade ederken diğeri bu fiziksel yapıyı harekete geçiren amaç ve hedeflerin

belirleyicisi ve en önemli unsuru olan insandır. Kurumsallaşmanın göstergesi kendi kararlarını alabilmesi, işleyiş mekanizmalarının olması, birey ve şahsiyetlere bağlı kalmadan sistemin işlemesi, yasal ve meşru gereklilikleri yerine getirebilmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Örgütlerin kurumsal kimlik adı altında özerkleşmeleri gibi bireylerin de kendi davranış ve düşüncelerini ifade edebilme özgürlükleri vardır. Bireylerin var oldukları çevre, toplum, sosyal sınıf, yasalar gibi unsurlar bireysel özgürlükleri sınırlayıcı etki yapmaktadır (Cevher, 2004; Barley, 1997). Bireysel özgürlükleri sınırlayıcı toplum düzenini korumaya yönelik yasal yaptırımlar bu düzenlemelere uymayı gerektirmektedir. Bireylerin düşünceleri, bu düşünceleri ifade edebilme özgürlükleri, kendilerine özgü davranış biçimleri, eylemleri, sosyal hayatları, tercihleri ile bunları sınırlayan yaşadıkları toplumun ve çevrenin sınırlayıcı etkisi aynı zamanda birer kurumsallaşma göstergesi olabilmektedir. Bireyin hangi sosyal sınıfa ait olduğu, cinsiyeti, dini, etnik kökeni, gelenek ve görenekleri gerek bir örgütün içinde çalışan işgücü olsun, gerekse toplumun bir üyesi olsun kurumsallaşma sürecindeki bir işletmeyi içsel ve dışsal bir unsur olarak etkilemektedir. Bir örgütte çalışanların selamlaşması, kullandıkları iletişim yöntemleri ve şekilleri, ne tür sosyal aktivitelerde bulundukları ile örgüt içi işleyişin bir parçası olan pazarlama ve satın alma yöntemleri, müşteri ilişkileri, terfi yöntemleri işletme içinde örgütsel faaliyet içinde sürekli uygulanarak kurumsallaşmaktadır (Bezirci, 2015). Kurumsallaşma toplum kültürünün örgüt kültürü ile uyumlaştırılması, örgüt çalışanlarınca bu kültürün benimsenmesi ve paylaşılması olarak tanımlanmalıdır. Bunun yanısıra kurumsallaşma sadece örgütlerde ve örgüt birimlerinde değil, toplumun her alanında görülen birimlerin sahip oldukları bir yapılanma ve işleyiş biçimidir. Kurumsallaşma toplumda var olan farklı amaçlar için bir araya gelmiş ekonomik ve toplumsal oluşumların kendi işleyiş mekanizmalarını oluşturmasıyla ilgili olan bir yapılanma süreci olarak tanımlanabilir (Ak, 2010; Barley, 1997).

Kurumsallaşma dinamik bir süreç olması nedeni ile ancak, kurumsallaşmaya giden işletmenin bu dinamik süreçte değişime ayak uydurabilmek, tüm koşulların sürekli incelenerek işletmeye adapte edilmesi, teknoloji ve işgörenlerin niteliklerinin sürekli yenilenmesi ile mümkün olabilir. Kurumsallaşma sürecinin gerçekleşmesi için bazı unsurların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar (Karpuzoğlu, 2002; Ak, 2010);

1) Örgütün yasal olması,
2) Örgüt varlığın sürekli kılınması,
3) Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumu,
4) Kurumsal sürecin tamamlanmasıyla kurumsal kimlik kazanımı,

Kurumsallaşmayı etkileyen ve kurumsallaşmayı oluşturan bazı faktörler vardır. Kurumsallaşmayı oluşturan bu faktörler; örgüt kültürü, liderlik tipi, sürekli eğitim, örgüt yapısı, insan unsuru, profesyonelleşme'dir (Şengün, 2011). Lawrence, Winn ve Jennings (2001) kurumsallaşma süreci ile zaman süreci arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalarında, kurumsallaşma sürecinin "S" şeklinde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bu ifadelerini şekil 2.3 üzerinde göstermişlerdir. Şekilde kurumsallaşma hızını ve istikrarını kurumsallaşmanın iki zaman boyutu olarak ele almaktadırlar. Grafikteki "S" şekli uygulamadan uygulamaya ve örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir.



Şekil 2.3 Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: Lawrence, T.B., Winn, M. I. ve Jennings, D.J.(2001). " The Temporal Dynamics of Institutionalization" Academy ofManagement Review, 26(4),621.

2.2.6.1. Hukuki kimlik

İşletmeler bazı yönetsel ve örgütsel gereklilikleri yerine getirmek zorundadırlar. Hukuki yapı, örgütlerin kuruluş ve işleyiş aşamalarında uyulması zorunlu bir takım yasal işlevleri yazılı ve uygulamalı olarak yerine getirmesini gerekli kılmaktadır. Gerek

kuruluş aşamasında gerekse örgütün faaliyette bulunduğu sürede yasal gerekliliklere uygun davranılması gerekmektedir. Kanun koyucu bu konuda yaptırım gücüne sahip olduğundan işletmelerinde gerekli hukuki ve yasal düzenlemeleri, yönetim ve işleyiş süreçlerinde uygun şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma örgütün hukuki bir kimlik kazanmasıyla başlamaktadır. Hukuki anlamda var olmayan veya eksikleri olan bir kuruluşun, kurumsal kimlik kazanması söz konusu olamayacağı gibi varlığını da devam ettirmesi mümkün olamayacaktır. Hukuki yapının zorlayıcı bir unsur olması, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük ölçüde etkilemektedir (Ak, 2010).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için tüzük, yönetmelik ve kanun gibi yazılı hukuk kurallarının yanı sıra, toplumun devamı açısından büyük önem arz eden din, adet, görenek gibi yazılı olmayan hukuk kurallarına da uymak zorundadır. Ülkemizde ticari faaliyetler, borçlar kanunu, türk ticaret kanunu, iş kanunu, Türk icra iflas kanunu, sermaye piyasası kanunu gibi bazı kanunlar çerçevesinde şekillenmek zorundadır. Ayrıca ithalat ve ihracat yapan firmaların faaliyet gösterdikleri ülkelerin ilgili kanun ve yönetmeliklerine uyması gerekmektedir. Örgütlerin yasal çerçeveler dâhilinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve toplumun dini inanç, ahlak, görenek gibi konulardaki hassasiyetlerini dikkate almaları; onların kurumsallaşması anlamında en önemli unsurdur (Şengün, 2011).

2.2.6.2. Kurumsal kimlik

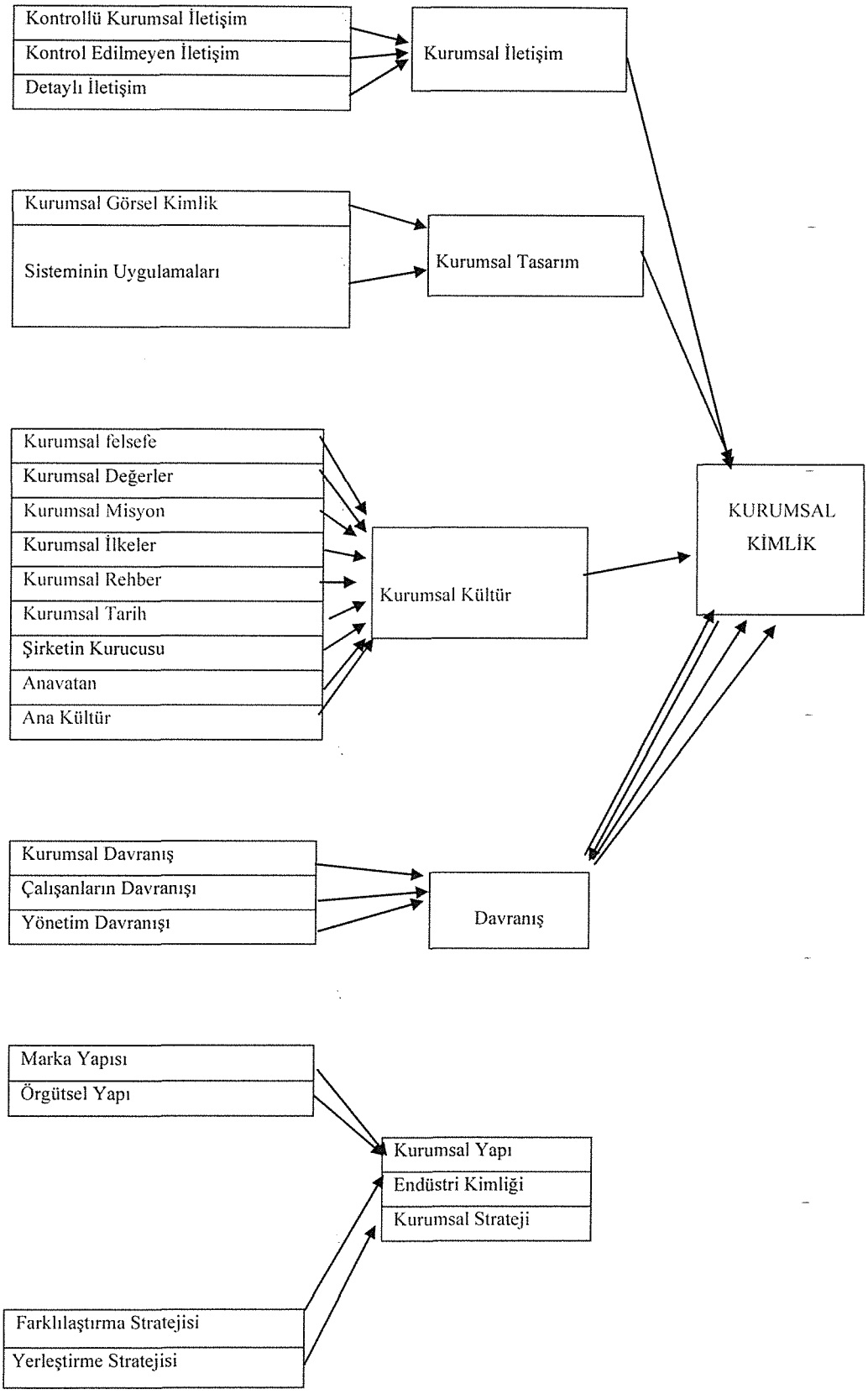
Kurumsal kimlik örgütü yasal ve meşru kılmaktadır. Örgüt içinde örgütün kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görevleri, faaliyetleri ve davranışları düzenleyen bir yapı vardır. Bu yapı örgüt işleyişi mekanizmasıdır ve bu mekanizma çevresel değişimlere ve koşullara uyum sağlayabilen esnek bir yapıya sahip olmasının yanısıra örgütsel işleyişi amaçlar doğrultusunda sağlayan, etkinlik, verimlilik, örgüt kültürünün paylaşımı, motivasyon vb. birçok yönetimsel işleyiş biçimini kapsayan kurumsallaşma ve işletmenin dış çevre tarafından tanınmasını sağlayan kurumsal kimliktir. Örgütler statik bir yapıdan ziyade, amaçlarına ulaşabilmek için, değişen koşullara kısa sürede uyum sağlayabilen, dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli hale getirebilmektedirler ve bu da ancak kurumsallaşma ile gerçekleşebilmektedir (Ak, 2010; Erdem, 2017). Bir kurumun kendisini temsil etme biçimlerinin ve kurumun kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren aktivitelerin bütünü kurum kimliğini oluşturmaktadır. Kurumsal kimliğin dışa yansıyan

yüzü, amblem, logo, kartvisit, mektup kağıdı vb. unsurlardan oluşmaktadır (Derin ve Demirel, 2010).

Kurumsal açıdan örgütleri tanımlayan özellikler belirlilik, kesinlik, anlaşılabilirlik ve durağanlıktır. Bir örgütsel davranışın ya da eylemin kurumsallaşması, kurallara, kalıplara ve rutinlere bağlanarak yapılandırılmakta ve süreklilik kazandırılmaktadır (Özkara, 2000). Kurumsallaşmanın temel amacı, kişilere ve onların kendilerine özgü yöntemlerinden bağımsız olarak, kurumsal işleyiş yöntemlerinin geliştirilmesidir. Dolayısıyla mevcut elemanlardan bir kısmının bulunmadığı durumlarda da firma faaliyetlerini aksatmadan yürütebiliyorsa ve geliştirebiliyorsa ayrıca işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemiçinde öğrenebiliyorsa işletmenin kurumsallaştığı söylenebilmektedir (Bezirci, 2015).

Kurumsallaşma firmalara birçok yarar sağlamaktadır. Bu yaralardan ilki kaynakların etkin kullanılmasıdır. Dolayısıyla kurumsal bir firmada, müşteri istek ve ihtiyaçları çok daha önemlidir ve firma kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması için daha fazla çaba göstermektedir. Diğer bir faydası ortaya çıkan biçimselleşmenin çalışanların üzerindeki rol stresini azaltması ve kurumsallaşma nedeniyle firmada yetki ve sorumlulukların açıkçatanımlanarak standartlaşma sağlanması olarak ifade edilebilmektedir. İşlerin profesyoneller tarafından objektif kararlar ile yapılması firmaya etkinlik sağlamaktadır. Firmanın çalışanlardan bağımsız bir kimliğe sahip olmasıyla, kalıcılığın sağlanması mümkün olmaktadır. Kurumsallaşma ile kurum içi eğitimin ve gelişimin önemli hale gelmesiyle firmaya olan bağlılık artmaktadır. Değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için ayrıca modern tekniklere ve teknolojilere verilen önem artmakta böylece değişen dünyaya uyumsağlanabilmektedir (Tavşancı, 2009).

Kurumsal kimlik kazanımı bir dizi aşamanın sonunda gerçekleşmektedir. Birinci aşamada, örgütün sahip olduğu marka, logo tasarımı, iletişim evraklarının tasarımı gözden geçirilmelidir. İkinci aşamasında, reklam potansiyeli üzerinde durularak, gerekli görülmesi halinde reklamlar yenilenir, reklam dönüşüm raporları oluşturulur. Reklam politikası belirlenir, web iletişim araçları kurulur, mail adresleri alınır ve otomasyon programı tesis edilir. Ayrıca tüm işleri organize edebilmek amacıyla bir otomasyon projesi hazırlanır. Üçüncü aşamada personelin eğitimi üzerinde durulur. Üretim süreçleri gözden geçirilip, kalite kontrolü yapılır ve makine teçhizat konusunda aksaklık varsa gerekli revizyon yapılır (Şengün, 2011).



Şekil 2.4 Kurumsal Kimlik Bileşenleri

Kaynak : Melewar, 2001

2.2.6.3. Bireysel-örgütsel amaç uyumu ve süreklilik

Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbiriyle uyumlu olması, dolayısıyla kurumsallaşmak isteyen işletmelerin en önemli sorumluluklarından biri, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır (Ak, 2010).

Birey- örgüt uyumu genel anlamda birey ve örgütler arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Kristof'un birey örgüt kavramını ayrıntılı şekilde yeniden ele alması üzerine birey örgüt uyumunun dört farklı tanımı tespit edilmiştir (Kristof 1996; Yücel ve Çetinkaya, 2016):

1) Örgüt ile bireyin temel özellikleri arasındaki benzerlik (değerlerde uyum).
2) Örgütün amaçları ile bireyin amaçları arasındaki uygunluk.
3) Bireysel tercih ya da gereksinimler ile örgütsel sistem ve yapı arasındaki uygunluk.
4) Örgütsel iklim ile bireyin kişilik özellikleri arasında var olan uyumdur.

Chatman (1989), birey-örgüt uyumunu, bireyin sahip olduğu değerler ile örgütün değerleri ve normları arasındaki uygunluk olarak tanımlamıştır. Örgütler belirli bir amaca ulaşmak için, birey ve bu bireylerin oluşturmuş olduğu gruplardan oluşan birer sosyal yapı olarak ele alındığında, bu birey ve grupların belirli bir takım amaçları olabilmektedir (Yücel ve Çetinkaya, 2016). Örgütün yöneticiler tarafından çerçevesi çizilmiş amaçlarının yanısıra çalışanların da kendi bireysel amaçları vardır. Çalışanların ihtiyaçları, Maslow'un sınıflandırmasında yer alan, fizyolojik, güvenlik, ait olma, itibar ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimleri bulunmaktadır (Şeker, 2014). İşgören; tatmin edici ücret, kariyer olanakları, saygınlık, iş güvencesi, tatmin edici görev tasarımıve şirket politikalarını talep edecektir. Dolayısıyla hem örgütsel hem de bireysel amaçların uyumlaştırılmasını sağlamak için görev, amaç ve örgüt yapıları tasarlanmalıdır (Şengün, 2011).

Çalışanların prensip olarak örgütsel amaçları önemsemesi, bir öğrenme süreci sonunda gerçekleşebilecektir. Öğrenme sürecinde çalışanların örgütsel amaçları benimsemesi, örgütte iki temel amaç için var olduklarını fark etmeleri, onlara sadece örgütsel amaçlar karşısında kendi bireysel amaçlarını belirleme fırsatı vermeyecek, aynı zamanda örgütsel amaçlarla kendi bireysel amaçlarının uyuşma noktaları ve sebeplerini belirlemelerine de yardımcı olacaktır. Çalışanların örgüt amaçlarını içselleştirdikleri

ölçüde bu amaçları gerçekleştirmek için, çalışma istekleri artar ve örgütte kalma arzuları pekişir, örgütsel bağlılık duygusu güçlenir (Şengün, 2011).

2.2.6.4. Yönetimin profesyonelleşmesi-özerkleşmesi

Profesyonel, görevini, mesleğini düzenli ve en az hata ile yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir. Bir işi mümkün olduğunca etkin ve yetkin biçimde uygulamak, herhangi bir işlemi veya bir sporu en mükemmel şekilde yapmak profesyonellere uygun bir davranış olacaktır. Eğitimi ve deneyimiyle işini gerçekleştirerek karşılığında hak ettiği maddi kazancı sağlayabilen kişi profesyoneldir. Profesyonelliğin en önemli ölçütü işin gereklerinin en mükemmel haliyle gerçekleştirilmesi, işin ve konunun püf noktaları, çıkar ve çıkmazları profesyonel kişi tarafından bilinebilir (Gölgeci, 2013).
Profesyonellik meslek örgütleri üyelerinin birbirlerine, meslek standartlarına giderek daha fazla destek ve yüksek nitelik kazandırmaktadır (Gölgeci, 2013).

Yönetimin profesyonelleşmesi (meslekleşmesi) üç gelişme aşamasından geçmiştir:

1. Bilimsel yöneticiliğin yayılması ve bu yolla yöneticiliğin bilimselleşmesi.
2. Şirket sahipliği ve yöneticiliğin birbirinden ayrılması.
3. Saf (maaşlı) yöneticinin ortaya çıkması.

Profesyonel yönetici maaşla çalışan yöneticidir. Görevi adına çalıştığı girişimcinin kârını en çok yapmaktır (Gölgeci, 2013). Stratejik bir yönelimi kabul eden İK uzmanları örgütün gereksinimlerini, sınırlılıklarını, sahip olduğu fırsatları doğru şekilde değerlendirmek zorundadır. Dolayısıyla İK uzmanlarının farklı uzmanlık yeteneklerine ve kişisel yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. Uzmanlık yetenekleri veya profesyonel yetenekler İK departmanlarının uygulamalarını vurgulayan yeteneklerdir (Cingöz ve Akdoğan, 2013).

1- İşi- işletmeyi bilmek
2- İnsan kaynakları alanında uzmanlık bilgisine sahip olmak
3- Değişimi öngörmek ve öngörücü davranmak
4- Hat/ Personel rollerini ve sorumluluklarını ayırmak
5- Veri temelli kararlar almak
6- Müşteri yönelimli olmak

2.2.6.5. Halka açılma

Halka açılan şirketler bazı avantajlar elde etmektedirler (Saraç ve Bozkurt, 2011):

1) Kaynak İhtiyacının Karşılanması: Hisse senetlerini halka arz eden şirketler, kalıcı bir finansman kaynağına ulaşmaktadır. Halka açılan bir şirket, gelecekte hisse senetlerini tekrar halka arz ederek sermaye piyasalarından yeniden kaynak temin edebilmektedir. Bu sayede şirketler halka açılmak suretiyle daha uygun şartlarda finansman sağlayabilirler.
2) Ortaklara Likidite Sağlanması: Halka açılarak borsada işlem gören şirketler, gerek ortaklarına gerekse yatırımcılarına bir piyasa yaratmış olur. Böylece bu piyasadaki yatırımcılar, şirket hisselerini, alma ve satma imkânından yararlanırlar.
3) İtibar Görme: Halka açık şirketler, güven verici bir görünüme sahip oldukları için daha fazla itibar görürler. Dolayısıyla şirket faaliyet gösterdiği pazarda avantaj elde etmektedir.
4) Yaygın Tanıtım: Halka açık şirketler, bazı sorumluluk ve yükümlülükleri sayesinde daha şeffaf hale gelirler. Yatırımcılar ve müşteriler şirket hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlar.
5) Kurumsal Yönetimin Tesis Edilmesi: KOBİ'lerin neredeyse tamamına yakın bir kısmı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Şirketin halka açılması, mülkiyet ve yönetimin ayrılmasını ve şirketin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini sağlar.

Halka açılma hem finansal hem de örgütsel yönden, KOBİ'lerde var olan sıkıntıları giderebilecek bir potansiyele sahiptir. Halka açılma işlemi, KOBİ'lerin krize karşı daha dayanıklı olmasına, kapanmaların önüne geçmesine ve istikrarlı bir sosyo-ekonomik gelişime önemli katkı sağlayacaktır. Halka açılmayla birlikte kayıt dışılık azaltılacak, ülkenin vergi gelirleri artacak, çalışanlar sosyal haklardan daha fazla yararlanacak ve sendikalaşma oranı da artacaktır. Halka açılarak daha güçlü hale gelen şirketler, bölgesel kalkınmayı da sağlayarak göç sorununun önüne geçeceklerdir (Saraç ve Bozkurt, 2011).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İş Ortaklığı Değerlendirmesi: Kurumsal Çevre

2.3.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmenin vizyon ve misyon politikalarının oluşturulmasındaki rolü

Zamanla küçük işletmeler büyümeyi amaçlamaktadır. Büyüme süreci bir iş düşüncesinin ya da vizyonunun ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Vizyonu hayata geçirmek için finansal, fiziksel, beşeri nitelikteki kaynaklar bir araya getirilir ve yeni kurulan işletme kendisine uygun pazar boşluklarına yerleşmek amacıyla keşfetme dönemine girer ve pazara bir kez yerleşen işletme genişlemeye başlar ve organizasyonel yapı şekillenmeye örgüt kültürü oluşmaya ve kalite sistemi bu işletme bünyesinde oluşmaya başlamaktadır (Türk ve Yıldız, 2015). Stratejik yönetim yaklaşımın işletmeye sağladığı en önemli yarar yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme yetisi yani vizyon kazandırmasıdır (Eren, 2005).

Vizyon idealleri yansıtır ve gelecekte nelerle karşılaşılabileceği veya geleceğin nasıl şekilleneceği konusunda somut bir fikir vermektedir. Vizyon bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve işgücünü ortak bir amaç etrafında toplayarak işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Bu süreç örgütün veya herhangi bir topluluğun gelecekte, bugünkünden daha iyi bir durumda olmasını hedefleyen gerçekçi bir süreci ifade etmektedir (Derin ve Demirel, 2010).

Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade eder ve organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin resmidir (Aktan, 2008).
Vizyon, Örgütün, "gelecekte ne olmak istiyoruz" sorusuna cevap vermelidir. Açık bir şekilde ifade edilen vizyon örgütün misyon bildirgesinin oluşumuna zemin hazırlar. Bir örgütte öncelikle vizyon bildirgeleri oluşturulmalı ve vizyon gelişime açık kısa ve yalın bir biçimde tek bir cümleyle belirtilmelidir (Muslu, 2014).

Misyon, işletmenin varoluş nedeni ile strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasıdır. İşletmenin stratejileri hazırlanırken işletmenin kuruluş ve varlık nedenine ilave olarak, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı hangi değerlere sahip olacağı ve diğer işletmelerden farkı tanımlanmış olmaktadır. Misyon bir kuruluşun varlık nedenini, kuruluşun neyi başarmak için var olduğunu belirtmekte ve örgüte bir varoluş bilinci sunmaktadır (Muslu, 2014). Kurumun insani amaçlarla var olmasının temel nedeninin kısa bir biçimde ifade edilmesidir. Misyonun cevaplandırdığı

üç temel soru vardır; Kurum ne yapacak? Kim için yapacak? Niçin yapacak? (Derin ve Demirel, 2010). Kısacası misyon, en basit ifade ile örgütün var olma nedeni olarak ifade edilebilir (Bayat, 2008).

Misyon ile amaç ve hedefler belirlenirken, örgütü amaç ve hedeflerine yönelten stratejidir ve strateji bu noktada hedefe giden yolun yönünü belirler. Bu nedenle örgütlerin misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için stratejilerini iyi belirlemeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Muslu, 2014).

Stratejik yönetimde strateji planlarının oluşturulması ve uygulanmasından önce, vizyon ve misyon hedeflerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetim sürecinde belirlenen değerler ile vizyon ve misyon kavramları arasında ilişki bulunmaktadır. Vizyon, örgütün amaç ve hedeflerini ifade ederken misyon, örgütte amaçlarla neyin elde edilmek istendiğini, örgütsel değerlerin ve hedeflere ulaşma sürecinde yöneticiler ve çalışanları için nelerin önemli olduğunu gösteren kavram olarak tanımlanmaktadır (Baykal, 2008).

Vizyon örgütü amaçlara odaklandırır ve amaçlara ulaşmada etkin rol oynar. Vizyon örgütün gelecekte kendini nerede görmek istediğini ifade eden bir kavramdır. Vizyon örgütün mevcut gerçekleri ile umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru bir bakış olarak ifade edilmektedir (Yarar, 2008).

Yeni teknolojilerden yararlanmak ve yönetimde başarıya ulaşmak için vizyon ve misyon vazgeçilmez öneme sahiptir. İşletmenin geleceğe yönelik hedeflerini ifade eden vizyon; gelecekte ulaşılmak istenen vizyona yönelik çalışmaları içeren misyon; bu hedeflere varmada gelecekte hangi yolların kullanılacağını gösteren stratejik planlama ve stratejiler doğrultusunda izlenecek yolları belirleyen aksiyon, stratejik yönetimin temel unsurlarını oluşturmaktadır (Baykal, 2008).

Misyon "örgütlerin varlık nedenini açıklamak veya örgütlerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri" şeklinde tanımlanabilmektedir. Hizmet odaklı olmak, maliyet odaklı olmak, kalite odaklı olmak birer misyon alanıdır. Vizyon ulaşılabildiğinde değişebilmektedir ancak misyon kurumun varlık nedeni değişmediği sürece aynı kalmaktadır. Misyon iç ve dış müşterilere işletmenin kurumsal kimliğini yansıtan önemli bir araçtır (Derin ve Demirel, 2010). Organizasyon açısından bakıldığında "biz niçin varız" sorusunun cevabıdır ve gelecekte ulaşılması amaçlanan hedefe yönelik görev ve kararlılık ifadesidir (Aktan, 2008).

2.3.2. İşletmelerin çevresel bileşenleri

Hiçbir organizasyon tek başına değildir. Örgütlerin hepsi kendilerini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Çevre örgütler üzerinde belirleyici etkiye sahiptir ve örgütlerin nasıl şekilleneceğini belirler. Çevre analizi, işletmenin kendi iç çevresinin ve işletmenin dış çevresinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözlemleme ve yorumlama süreçlerini içermektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011).

2.3.2.1. Çevre

İşletme çevresi "işletmenin dışında kalan, fakat işletmeyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan ve işletmenin yapısını, süreçlerini ve yönetimini etkileyen unsurların bütünü" biçiminde tanımlanabilir. İşletme ve çevresi arasında çok sıkı bir etkileşim bulunmaktadır (Sürmen ve Aygün, 2013; Arslan ve Aydemir, 2006). Bir diğer sınıflandırmada ise işletme çevresi, iş çevresi, genel çevre ve uluslararası çevre biçiminde üç farklı şekilde ele alınabilmektedir. İş çevresi işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği unsurların (alıcılar, satıcılar, finans kuruluşları vb.) bütününden oluşmaktadır. Genel çevre, işletmeyi genel anlamda ya da dolaylı olarak etkileyen unsurların (politik, sosyo- kültürel, teknoloijk vb.) bütünüdür. Uluslararası çevre, işletmenin içinde bulunduğu toplumu ve genel çevreyi etkileyen unsurların bütünü biçiminde tanımlanabilir (Koçel, 1982; Dinçer, 2003; Taşkıran, 1995; Sürmen ve Aygün, 2013). Dinamik bir yapıya sahip olan işletmeler faaliyet gösterdikleri çevre içinde belirli bir yere sahip olmak isterler. Bu nedenle diğer işletmeler ve çevreleri ile ilişki kurmak zorundadırlar. Kısacası işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri çevreye uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır (Sürmen ve Aygün, 2013). Bir işletmenin dış çevresi araştırılırken üç farklı çevre tanımlaması yapılabilmektedir (Albanase, 1998; Yiğit ve Yiğit, 2011).

2.3.2.1.1. Gerçek çevre

Gerçek dış çevre, işletmenin kendi iç çevresi dışında yer alan işletme ile ilgili faktörlerden ve şartlardan oluşmaktadır. Hükümet tarafından yapılan düzenlemeler, rakipler, satıcılar, tüketiciler, işletmenin içinde bulunduğu genel ekonomik çevre teknolojik çevre vb. unsurlardan oluşmaktadır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için ayrıca sürdürülebilir bir rekabet sağlayabilmek için dış çevreyle sürekli olarak iletişim kurması

gerekmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011; Koçel, 1982). İşletmenin gerçek dış çevresi, işletmenin dışında yer alan unsurların bütünüdür (Sürmen ve Aygün, 2013).

2.3.2.1.2. Algılanan çevre

Algılanan dış çevre işletme yöneticilerinin farkına vardıkları unsurların bütünüdür (Sürmen ve Aygün, 2013).Gerçek dış çevre, yöneticiler tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin işletmenin dış çevresinde meydana gelen bir durum, bazı yöneticiler açısından bir fırsat olarak bazı yöneticiler tarafından ise bir tehdit unsuru olabilmektedir. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki farkın boyutu, stratejik açıklığın neden olacağı riski belirlemektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011; Dinçer, 2003).

2.3.2.1.3. Karar alanı ve uygulama çevresi

Yöneticilerin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade etmektedir. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevler ile ilgili alandır. İşletmeler gerçek ve algılanan çevrenin tamamına yönelik faaliyette bulunamaz. Bu nedenle sadece önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörlerine yönelik çaba sarf ederler ve işletmenin kimliği bu çevre faktörleri tarafından belirlenir (Yiğit ve Yiğit, 2011). Kısacası uygulama çevresi, yöneticilerin algıladığı çevre içinde seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili unsurların bütünüdür (Sürmen ve Aygün, 2013).

2.3.3. Kurumsallık bağlamında çevre

Kurumsal teoriye göre çevre işletmelere yönelik iki tür talep yaratır. Bunlardan ilki, mal ve hizmet üretebilmesi için ekonomik ve teknik taleptir. Diğeri ise örgütün toplum içinde yerine getirmek istediği roller ile ilgili olarak ortaya çıkan sosyal ve kültürel taleptir (Dinçer, 2003).

Örgüt dışındaki çevreyi, teknik ve kurumsal çevre olarak ele almak mümkündür. Teknik çevre ile örgütler değişim ilişkisine girerler ve değişime konu olan unsurlar; üretim, bilgi, personeldir. Kurumsal çevre ise örgütlerin tek tek uymak zorunda oldukları kuralların oluşturulması, sürdürülmesi, doğru yapı ve süreçleri kullanmaları şeklinde ifade edilebilmektedir. Örgütsel yapı ve politikalar üzerinde etkili olan kurumsal çevrenin etki mekanizmalarının boyutları, düzenleyici, normatif ve bilişseldir (Tavşancı, 2009).

Kurumsallaşma bazı kavramlardan oluşmaktadır; bu kavramlar; formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır (Apaydın, 2008).

Formalleşme, firmalardaki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanarak, çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi böylece, firma eylemlerinin kurallar standartlar ve sistematik prosedürler ile belirlenerek, işletme içindeki birbirinden farklı eylemlerin koordinasyonunu sağlayacak şekilde firma yapılarının oluşturulması olarak tanımlanabilmektedir (Apaydın, 2008).

Profesyonelleşme ve otonomi, işletme yönetiminde profesyonellerin istihdam edilmesi ve işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerine uygun şekilde oluşturulması olarak tanımlanabilir (Tavşancı, 2009).

Kültürel güç, işletme kültürünü oluşturan, normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin işletme çalışanlarınca kabullenme düzeyini ifade etmektedir. İşletme kültürü örgütsel manayı ve davranışlar ile ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inançlardan oluşmaktadır (Apaydın, 2008).

Saydamlık, işletmenin meşruluk kazanmak amacıyla, çeşitli kurumların baskıları sonucunda, faaliyetleri ile ilgili, doğru tam ve önyargısız bilginin topluma ve ilgili kişilere aktarımını sağlayarak topluma açık hale gelmesidir. İşletmeyle ilgili bilgilerin, işletme paydaşlarının erişimine açık olması saydamlıktır ve saydamlık meşruluğu kolaylaştırarak kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Dinçer, 2003; Arslan ve Aydemir, 2006).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerinde toplum yararına değer verdikleri imajını oluşturarak güvenilir olduklarını ve ürünlerin kaliteli olduğu düşüncesini oluşturmaktadır (Apaydın, 2008).

Tutarlılık, İşletmelerin verdiği sözü tutması, vizyonu, misyonu, stratejisi ve eylemleri arasındaki uyum; sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekmektedir ve işletme çalışanlarının, kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri paylaşmaları gerekmektedir (Apaydın, 2008; Tavşancı, 2009).

Tablo 3.1 Kurumsallaşma Boyutları

	Düzenleyici	Normatif	Bilişsel
Uyumun kaynağı	Tecrübe	Sosyal yükümlülük	Kanıksanmış ortaklaşa fikir
Düzenin kaynağı	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcılığı olan beklentiler	Oluşturulan planlar
Mekanizma	Zorlayıcı	Normatif	Öykünmeci
Mantık	Aracılık	Uygunluk	Geleneksel inanç
Göstergeler	Kurallar,yasalar, yaptırımlar	Sertifikasyon Akreditasyon	Sosyal inançlar Faaliyetlerin paylaşım mantıkları
Meşruluğun kaynağı	Yasal yaptırımlar	Ahlaken hükmetme	Anlaşılabilir, Tanınabilir Kültürel destekli

Kaynak: Scott ve Davis, 2007

Düzenleyici boyut, kurumları kurallar bütünü olarak ele almakta ve kişilerin kurallara uyma nedenini amaca uygunluk olarak ele almaktadır. Normatif boyut, dışsal yaptırımlar ile zorlanmak yerine, Örgüt kültürünün iyi ve doğru gibi değerlendirmeler çerçevesinde bireyler tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel boyut toplumsal yaşama yön veren, düzeni ve istikrarı sağlayan ortak sembolik sistemler ve paylaşılan değerleri ele almaktadır (Tavşancı, 2009).

Kurumsal performans örgütün temel ekonomik hedeflere ulaşmasını, değişen çevresel koşullara uyumunu ve rakiplerine karşı varlığını sürdürebilmek amacıyla yenilik başarısı ile ilişkilidir. Önceki dönemde belirlenmiş ve uygulanmış stratejilerin rekabet ortamında ne derecede başarılı olduğu ile ilgilidir. Ayrıca, belirli bir zamanda sektördeki rakiplere göre, kurumun performansının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin neler olduğunun belirlenmesi önemli bir unsurdur. Performansın ölçülmesi sonucunda elde edilerek değerlendirilen veriler, başta örgüt stratejilerinde başarının değerlendirilmesi ve stratejik karar alma süreçlerinde dikkate alınmaktadır (Yıldırım ve Şen, 2017).

2.3.3.1.Teknik çevre

Teknik çevre, örgütlerin üstün performans göstererek, üretim sistemlerini etkili ve verimli bir şekilde yürüterek süreklilik sağladıklarında ödüllendirildiği çevredir. Örgüt çevreye kaynaklar ile çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken,

çevrede örgüte, örgütün çıktıları ve sağladığı iş imkânları açısından bağımlıdır (Dinçer, 2003).

2.3.3.2. Kurumsal çevre

Kurumsal çevre genel anlamda kuralları, inanç sistemlerini ve daha geniş sistemden doğan ilişki ağlarını kapsar. Örgütler bu dinamikleri temsil eden grupların, ussal, etken, mantıklı, dürüst, doğal veya güncel olduğunu düşündükleri yapı, süreç ya da sosyal değerleri kullanmalarına göre değerlendirilmektedir (Tavşancı, 2009).

Genel olarak kurumsallaşma; toplumsal yapıların, kurumun üstlendiği sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki toplumsal değerlerin, toplumsal düşünce ve hareketle kural niteliğinde bir statü kazandığı süreç şeklinde açıklanabilir (Scott, 1987; Bayer, 2005).

Çevrenin hızla ve sürekli değişiyor olması, dinamik ve karmaşık faktörlerin varlığı çevredeki belirsizliği sürekli arttırmaktadır. İşletmenin rakiplerine göre başarısı; içinde bulunduğu çevredeki olayları analiz etme ve tahminde bulunma üstünlüğüne bağlı olmaktadır. Kurumların sürekli değişikliklere uyma zorunluluğu çevresiyle bütünleşmesini ve benzer olmasını gerektirmektedir. Özellikle çevresel belirsizliğin gün geçtikçe artması ve değişimin hızı, doğru hedef seçmeyi ve yaratıcı liderliğe dayalı karar mekanizmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum işletmelerde stratejik analizi ve karar sürecini ön plana çıkarırken aynı zamanda sosyal sorumluluk anlayışını gerektirmektedir. Bu nedenle yönetim kararlarını alırken tek başına hareket etmek yerine, çevreyle birlikte hareket etmek gerekmektedir. Örgütlerin karar organları genişlemiştir ve yöneticilerin yanısıra, satıcılar, tüketiciler ve hatta rakipler karar sürecine etki etmeye ve dolayısıyla işletmeler üzerinde baskı kurmaya başlamıştır (Uzkurt, 2002).

Kurumsallaşma sürecinde örgütün amacına ulaşabilmesi için kolektif aklın örgütlenmesinde insan kaynakları yönetimi etkili bir araç olabilmektedir (Taşçı, 2000; Işık ve Çiçek, 2019). İnsan kaynakları politikalarını iki temel yaklaşım şeklinde ele almak mümkündür; yeteneği kendi içinde geliştirenler ve yeteneği dışarıdan alanlar. Yeteneği kendi içinde geliştirenler, genellikle personelini alt seviyelerden şirket dışından temin eder ve işgörenini zaman içerisinde yetiştirir. İşgörenine uzun vadeli bakar, yatırım yapar ve işgöreni kaybetmek istemez; yeteneği dışarıdan alan işletmeler ihtiyaç duydukları işgücünü dışarıdan temin ederler, ihtiyaç duyulan personel öncelikle kurum dışından temin edilmeye çalışılır. İşgörenlerin kendi kariyerleri için kurumdan

ayrılması ve başka kurumlara geçmesi olağandır. Ayrıca kurum, işgücü ihtiyacı değiştikçe personelini ve yöneticilerini işten çıkarabilmektedir (Tanova ve Karadal, 2004). Stratejik ortaklık stratejik insiyatiflerinsorumluluğunu ve insan kaynakları faaliyetlerinin uyumunu iş stratejisi ile paylaşmakla ilgilidir. Bugün bu insan kaynakları yönetiminin önde gelen görevidir. Bazen stratejik ortaklığı uygulamak kolay görünebilmektedir. Fakat insan kaynaklarının çok fazla çabasına gereksinim vardır. Organizasyona daha fazla değer katmak ve organizasyon genelinde stratejinin uygulanması için insan kaynaklarının kolaylaştırıcı (facilitator) olması gerekmektedir. Facilitator, öğrenme, verimlilik, iletişim hakkında dolaylı olarak yardım eden, göze çarpmayan asistanlık, rehberlik ya da nezaret eden olarak tanımlanmaktadır. Bu kesinlikle bir örgütün stratejik yönetiminin içinde yer alan stratejik İKY'nin görevini tanımlamaktadır (Bas, 2012).

Araştırmalar insan kaynakları yönetiminin kurumsal strateji ile entegrasyonunun birçok faydasından söz etmektedir: Karmaşık kurumsal problemlere daha kapsamlı çözüm üretmesi, kurumsal stratejinin başarılı şekilde uygulanması, kurumsal performansı arttırma konusunda önemli bir etkiye sahip olması, stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasında teknik, mali ve insan kaynakları unsurlarına eşit ve yeterli önem verilmesi, en önemlisi de rekabet avantajı sağlaması bazı faydalarıdır (Kayar ve Coşkun, 2011; Erkocaoğlan ve Özgen, 2009).

SİKY' deki çalışmaların çoğunluğu insan kaynaklarının firma performansına önemini açıklarken dolaylı ya da açık olarak kaynak temelli yaklaşıma sahiptir. Kaynak temelli yaklaşım, örgütün sahip olduğu kaynakları ile rekabet gücü elde edebileceğini belirtir. Örgütün dış çevresi ve örgütün rekabetçi pazardaki konumundan içsel kaynaklarına ve örgütün rekabet avantajı kazanabilmek için bu kaynakları nasıl kullandığına değinmektedir (Delery, 1998). Örgüt içinde stratejik insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde, stratejik yönetim insan kaynaklarının yerine getirdiği işlevler kapsamında stratejik bir performans sergilemektedir. Bilginin önem kazandığı bir ekonomik anlayış çerçevesinde, günümüz işletmeleri insan kaynakları bölümü, kurumsal başarı elde etme konusunda diğer bölüm çalışanlarıyla işbirliği ve iletişim halinde olmak durumundadır (Yıldırım ve Şen, 2017). Bir kaynağın rekabet avantajı olması için ancak nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerekmektedir (Delery, 1998). Bir firmanın HRM uygulamaları gelişerek eşsiz ve değerli insan sermayesi havuzu oluşturmasına ve rekabet avantajına yol açabilir. Aynı

zamanda organizasyonel sermayenin bir parçası olarak rekabet avantajına da yol açmaktadır (Delery, 1998; Çalışkan, 2010).

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Açıklanan kuramsal bilgiler ve önceki alan araştırmaları bulgularına göre aşağıdaki hipotezler önerilebilir.

H_1: İşletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen faktörler üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_a$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurum misyonu, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_b$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurum vizyonu, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_c$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurum vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynaklarının ne şekilde ifade edildiği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_d$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak değer/kilometre taşları, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_e$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak insan kaynakları vizyonu, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_f$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak insan kaynakları misyonu, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_g$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonları, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H1_h$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurumsal stratejileri oluşturmada insan kaynakları kapsamı, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

H_2: İşletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen faktörler hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_a$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurum misyonu, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_b$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurum vizyonu, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_c$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurum vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynaklarının ne şekilde ifade edildiği, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_d$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak değer/kilometre taşları, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_e$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak insan kaynakları vizyonu, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_f$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak insan kaynakları misyonu, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_g$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonları, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H2_h$: İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen bir faktör olarak kurumsal stratejileri oluşturmada insan kaynakları kapsamı, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

H_3: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenler üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_a$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak işletmenin dökümante edilmiş süreçleri, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_b$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak organizasyon şeması gösterimi üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_c$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak web sitesinin içeriği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_d$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak logo-amblem-slogan gösterimi, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_e$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak kalitenin denetlenmesi anlayışı, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_f$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak iç mekan-dış mekan düzenlenmesi, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_g$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak halka açılma statüsü üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_h$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak çalışanlara yetki devri ve yetkilendirme anlayışı üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_i$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak web-sitelerinde kurumsal kimliğin yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_j$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak çalışanların yönetime katılması anlayışının vurgusu-sendikal üyelik statüsü, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H3_k$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak profesyonelleşmenin yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

H_4: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenler hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_a$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak işletmenin dökümante edilmiş süreçleri, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_b$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak organizasyon şeması gösterimi hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_c$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak web sitesinin içeriği hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_d$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak logo-amblem-slogan gösterimi, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_e$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak kalitenin denetlenmesi anlayışı, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_f$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak iç mekan-dış mekan düzenlenmesi, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_g$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak halka açılma statüsü hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_h$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak çalışanlara yetki devri ve yetkilendirme anlayışı hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_i$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak web-sitelerinde kurumsal kimliğin yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_j$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak çalışanların yönetime katılması anlayışının vurgusu-sendikal üyelik statüsü, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H4_k$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak profesyonelleşmenin yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

H_5: İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörler üretim sektörü işletmeleri alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_a$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yapının yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_b$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak kurum kültürünün web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_c$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak haberleşme kanallarının web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_d$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak temel yetkinliklerin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_e$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak insan kaynağı niteliğinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_f$: İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak kullandığı sanal iletişim modelinin web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_g$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak sermaye sahipleri ile ilgili web sitesinde ifade edilen tür ve ortaklık statüleri üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_h$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yönetici-çalışan ilişkilerinin web sitesinde ifade edilen işlevselliğiüretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_i$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) tüketiciler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_i$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) tedarikçiler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_j$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) aracı kuruluşlar boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_k$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) rakipler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_l$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin ekonomik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_m$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin sosyo-kültürel çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_n$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin demografik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_o$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin teknolojik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_p$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin uluslararası çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_r$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin doğal çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H5_s$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin doğal çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

H_6: İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörler hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_a$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yapının yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_b$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak kurum kültürünün web sitesinde ifade edilen işlevselliği, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_c$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak haberleşme kanallarının web sitesinde ifade edilen işlevselliği, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_d$: İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak temel yetkinliklerin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_e$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak insan kaynağı niteliğinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_f$: İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak kullandığı sanal iletişim modelinin web sitesinde yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_g$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak sermaye sahipleri ile ilgili web sitesinde ifade edilen tür ve ortaklık statüleri hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_h$: İşletmelerin iç çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yönetici-çalışan ilişkilerinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_i$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) tüketiciler boyutunun web sitesinde yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_j$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) tedarikçiler boyutunun web sitesinde yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_j$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) aracı kuruluşlar boyutunun web sitesinde yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_k$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak yakın çevrenin (sektörel çevre) rakipler boyutunun web sitesinde yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_l$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin ekonomik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_m$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin sosyo-kültürel çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_n$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin demografik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_o$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin teknolojik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_p$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin uluslararası çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_r$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin doğal çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

$H6_s$: İşletmelerin dış çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörlerden biri olarak genel çevrenin doğal çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

H_7: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_a$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7a_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7a_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve

bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7a_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonununoluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_b$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7b_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7b_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7b_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_c$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde,yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7c_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonundan insan kaynaklarının insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7c_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7c_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_d$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7d_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7d_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7d_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

H7e: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonununbelirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7e_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç -çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7e_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7e_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_f$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7f_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7f_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7f_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_g$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7g_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7g_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7g_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_h$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7h_I$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulmasıbakış açısına göreinsan kaynakları

kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7h_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7h_{III}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

H_8: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_a$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8a_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8a_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8a_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_b$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8b_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8b_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8b_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_c$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8c_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonundan insan kaynaklarının insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8c_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8c_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_d$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8d_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8d_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8d_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_e$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8e_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8e_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8e_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_f$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8f_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8f_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8f_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve

bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_g$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8g_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8g_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8g_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_h$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8h_I$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8h_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8h_{III}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

H_9: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyiile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_a$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerinkuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_b$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_c$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunda ve vizyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_d$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_e$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_f$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan

kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_g$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_h$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesindebulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H_{10}: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_a$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerinkuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_b$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_c$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunda ve vizyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_d$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_e$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_f$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_g$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_h$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesindebulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H_{11}: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11_a$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri

ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11a_I$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11a_{II}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11a_{III}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11b$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11b_I$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11b_{II}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11b_{III}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11c$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11c_{I}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11c_{II}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11c_{III}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11d$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11d_{I}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin

stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H11d_{II}: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H11d_{III}: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H11e: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H11e_{I}: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H11e_{II}: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H11e_{III}: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11_f$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11f_I$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11f_{II}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11f_{III}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biriolan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11_g$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11g_I$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11g_{II}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya

çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11g_{III}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11h_{I}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11h_{I}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerioluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11h_{II}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11h_{III}$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H_{12}: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde

hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_a$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12a_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12a_{II}$: Hizmetsektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12a_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_b$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12b_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12b_{II}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12b_{III}$: Hizmetsektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_c$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12c_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12c_{II}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12c_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_d$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin

stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12d_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı göre farklılaşmaktadır olarak sektöre.

$H12d_{II}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12d_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_e$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12e_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12e_{II}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12e_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları

genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_f$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12f_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12f_{II}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12f_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_g$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12g_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12g_{II}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12g_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_h$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12h_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12h_{II}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12h_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya

çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırmada üretim ve hizmet sektörü alt iş kollarından örnekleme alınan işletmelerin web sitelerinde paylaşılan ve faaliyet raporlarında yer alanbilgilerden strateji formülasyonunu oluşturmada yer alan bilgiler (misyon, vizyon, değerler, kilometre taşları, vb.), insan kaynakları fonksiyonları (işe alım, eğitim, performans değerleme vb.), iç çevre unsurları (kurum kültürü, yapı, haberleşme vb.) ve dış çevre unsurları (tedarikçi çevresi, ekonomik çevre, iş gücü çevresi, vb.) ile kurumsallaşma göstergelerinin (işletme kural ve prosedürleri, hukuki yapısı, dökümante edilmiş organizasyon yapısı, şeffaf yönetim vb.) yer aldığı sektör içinde ne derecede benzer ya da farklı olduğunu incelemek amaçlanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili faktörler, kurumsallaşma göstergeleri ve çevre bileşenleri olmak üzere üç ana değişken için işletme web sitesinde ve faaliyet raporlarında paylaşılan bilgilerdeki ifadelerde içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Bunun yanısıra, kurumsallaşma göstergeleri, çevre bileşenleri ve sektörel düzeyde hâkim olan stratejik insan kaynakları unsurlarının üretim ya da hizmet sektöründe yer alan işletmeye özgü ne şekilde farklılaştığı geliştirilen hipotezler göz önüne alınarak incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel ve nicel yöntemlerinin bir arada kullanıldığı bir çalışma türü olarak karma yöntem araştırma metodolojisi olarak tercih edilmiştir.

Doküman incelemesi tekniğinin kullanıldığı bu araştırmada işletmelerin kurumsal web sitelerinden ve faaliyet raporlarından araştırma değişkenleri ile ilgi kurulacak bilgiler alınarak incelenmiştir. Araştırma değişkenlerinin yer aldığı metinler paragraf, cümle, tümce, kelime bölümlendirmeleri ile mümkün olduğunca ayrıntılı bir içerik analizine imkân verebilecek kadar geniş ölçüde bilgi alımı yoluna gidilmiştir.

Bu amaçla üç ana kategoriden oluşan bir excel tablosu oluşturularak araştırmanın ana değişkenleri olarak bu üç ana kategori alınmıştır. Araştırmanın ana değişkenleri olan stratejik insan kaynakları, kurumsallaşma göstergeleri ve iç ve dış çevre bileşenleri için oluşturulan alt boyutlarla anlamsal olarak ilişkili tüm açıklamalar içerik analizi için kullanılmıştır. Araştırmanın ana değişkenleri; stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma göstergeleri ile işletmenin yer aldığı çevredir. Ana değişkenlerin herbiri alt değişkenlerden oluşmakta, alt değişkenlerin herbiri için web sitelerinde paylaşılan bilgilerden içerik analizi yapılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ana değişkeni; kurum misyonu, kurum vizyonu, kurum vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynaklarının ne şekilde ifade edildiği, değer/kilometre taşları, insan kaynakları vizyonu, insan kaynaklarımisyonu, en çok öne çıkan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, kurumsal stratejileri oluşturmada insan kaynakları kapsamı, alt değişkenlerinden oluşmaktadır.

Kurumsallaşma göstergeleri ana değişken; işletmenin dökümante edilmiş süreçleri, organizasyon şeması gösterimi, web sitesinin içeriği, logo- amblem- slogan gösterimi, kalitenin denetlenmesi anlayışı, iç-dış mekan düzenlenmesi, halka açılma statüsü, çalışanlara yetki devri ve yetkilendirme anlayışı, websitelerinde kurumsal kimliğin yansıtılması, çalışanların yönetime katılması anlayışının vurgusu- sendikal üyelik statüsü, profesyonelleşmenin yansıtılması, alt değişkenlerinden oluşmaktadır.
İşletmenin yer aldığı çevre ana değişkeni; yapının yansıtılması, kurum kültürünün web sitesinde ifade edilen işlevselliği, haberleşme kanallarının web sitesinde ifade edilen işlevselliği, temel yetkinliklerin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, insan kaynağı niteliğinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, sanal iletişim modelinin web sitesinde yansıtılması, sermaye sahipleri ile ilgili web sitesinde ifade edilen tür ve ortaklık statüleri, yönetici-çalışan ilişkilerinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, yakın çevrenin (sektörel çevre) tüketiciler boyutunun web sitesinde yansıtılması, yakın çevrenin (sektörel çevre) tedarikçiler boyutunun web sitesinde yansıtılması, yakın çevrenin (sektörel çevre) aracı kuruluşlar boyutunun web sitesinde yansıtılması, yakın çevrenin (sektörel çevre) rakipler boyutunun web sitesinde yansıtılması, genel çevrenin ekonomik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması, genel çevrenin sosyo-kültürel çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması, genel çevrenin demografik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması, genel çevrenin teknolojik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması, genel çevrenin uluslararası çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması, genel çevrenin doğal çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması, alt değişkenlerinden oluşmaktadır.

3.2. Nitel Paradigma

Araştırma nitel yaklaşımın daha baskın olduğu karma yöntem ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma doküman inceleme yöntemi, gözlem, görüşme yoluyla toplanan verilerin analiz edildiği, bu amaçla bir takım teknik ve yöntemler kullanılarak problemi yorumlayıcı bir yaklaşımla inceleyen ve üzerinde araştırma yapılan konuların kendi içinde ele alınarak yorumlanmasıdır. Nitel araştırma

yönteminde ele alınan konu hakkında detaylı bir araştırma ve derin bir kavrayış ile sonuca ulaşma çabası vardır. Nitel araştırmada sayısal ve istatistiki verilere daha az yer verilirken, sözlü ve nitel analiz daha fazla kullanılır. Nitel araştırma bilgi toplama, yorumlama, olayları yerinde gözlemleme ve doğal süreci içerisinde araştırmaya dayalı bir yöntemdir. Nitel araştırma yöntemi genel olarak; çevreyle ilgili, süreçle ilgili ve algılara ilişkin olarak üçe ayrılmaktadır. Nitel araştırmada kullanılan yöntemler ise, gözlem, görüşme, odak grup ve yazılı materyallerin kullanımı şeklindedir (Karataş, 2017). Nitel araştırma keşfedici bir araştırma türü olması yeni konuları aydınlatılmasındanitel yöntemi kullanışlı ve yaralı yapmaktadır. Nitel araştırma neden sorusuna cevap arar dolayısıyla duygusal ve kavramsal cevaplar ile ilgilenmektedir. Analiz açısından yorumlayıcı bir özellik taşımaktadır (Karataş, 2017).

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmada üretim ve hizmet sektörü alt iş kollarında yer alan işletmelerden örneklem seçilmiştir. Üretim sektörü için İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2017 yılında yayınlanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesinden işletmeler, hizmet sektörü içinse Özsağır ve Akın'ın (2012) Dünya Ticaret Örgütünün hizmet sektörü için oluşturduğu sınıflandırmaya da atfederek yapmış olduğu hizmet sektörü alt iş kolları sınıflandırmaları dikkate alınmıştır. Hizmet sektörü işletmeleri; Ulaştırma hizmetleri, Haberleşme hizmetleri, Dağıtım hizmetleri, Finans hizmetleri, Turizm hizmetleri, Sağlık hizmetleri, Mesleki uzmanlık hizmetleri, Eğitim Hizmetleri, Emlak hizmetleri, Tamir ve Bakım Hizmetleri, Eğlence, Kültür ve Spor Hizmetleri ve Başka Yere Dâhil Edilmemiş Diğer Hizmetler olmak üzere 12 alt sektörden alınmıştır (Gezici, 2018). Üretim sektörü işletmeleri için ise İstanbul Ticaret Odası meslek komiteleri sınıflandırmasında yer alan 55 meslek grubuna bağlı 46 meslek komitesini ifade eden alt iş kollarından, her iş kolu için birer işletme seçilmiştir. Bu seçimde İSO 500 listesinde yer alanlar öncelikli olarak belirlenmiştir. ISO 500 listesinde madencilik işletmelerinin ülke açısından önemi ve finansal ekonomik oranları göz önüne alındığında, bu işkolunda yer alan dört işletmenin (TÜPRAŞ, ETİ-MADEN, ERDEMİR MADENCİLİK ve İNBAT MADENCİLİK) örnekleme alınmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Böylece toplamda 52 üretim işletmesi örnekleme dâhil edilmiştir. Hizmet sektörü işletmeleri için 12 alt sınıflandırmasına alınacak işletmeler, yine İstanbul Ticaret Odası meslek komiteleri sınıflandırmasında yer alan 55 meslek grubuna bağlı 46 meslek komitesini ifade eden alt iş kollarındaki işletmeler arasından seçilmiştir.

Bazı iş kollarının alt işkollarında yer alan alt sınıflandırmalara ait işletmeler de örnekleme alınmıştır. Örneğin, ulaştırma hizmetleri hava-kara-deniz, alt iş kollarının her birinden ikişer işletme seçilmiştir. Böylece hizmet sektöründe 50 işletme örnekleme dâhil edilmiştir. Üretim ve hizmet sektörü işletmeleri, referans alınan sınıflandırılmış tabakalarda her alt işkolunu temsilen seçilmekte olup tabakalı örnekleme sistematiğine benzer bir yaklaşım örneklem seçiminde izlenmiştir.

3.4. Kullanılan Analizler

İşletmelerin kurumsal web sitelerinden ve faaliyet raporlarından elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulması için analiz birimi kelime olarak seçilmiştir. Araştırmanın ana değişkenleri olan stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma göstergeleri ve işletmenin yer aldığı çevre bileşenleri için oluşturulmuş tüm alt değişkenlerle ilgili metinlerin, anlamsal yakınlıkta ilişki kurulan bölümleri kod, kategori, tema oluşturacak şekilde bir gruplamaya tabi tutulmuştur. Terimsel içerikte tanımlanan kodlar, anlamsal olarak her bir alt değişken için gruplandırılarak ilgili kategoriyi vekategorilerde söz konusu alt değişkenler için temayı oluşturmaktadır. İşletmelerin yer aldığı sektörde bu değerleri belirlemek adına, söz konusu işletmelerin her alt değişkendeki kategorilerinin tekrar sayıları göz önüne alınarak sektörün önce tüm alt değişkenler için kategorileri, sonrasında temaları oluşturulmuştur. Analizler temalar göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizinde kullanılmak üzere, sektörel düzeyde her alt değişken için tema oluşturulduktan sonra işletmelerin bu alt değişkenlerdeki tema ifadelerinden hangilerinin sektörün geneline yönelikoluşturulan tema ifadeleri ile ne derece benzerlik gösterdiği, diğer bir ifade ile kaç tanesinin aynı olduğu sayılarak söz konusu benzer terim sayısı frekans olarak tanımlanmıştır.

Kullanılan verilerin analizi için Ms. Excel ve IBM-SPSS20 programlarından yararlanılmıştır. Öncelikle sektörel düzeyde, üretim ve hizmet sektörleri için ayrı ayrı olmak üzere ana değişkenler olan stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma göstergeleri ve çevre bileşenleri için oluşturulmuş tüm alt değişkenlerin temalar düzeyinde istatistiksel olarak farklılığı kikare uygunluk testi ile teşhis edilmiştir. Sadece var (1) ya da yok (0) olarak ölçümlenen bazı değişkenler için işletmeler arasında sektör düzeyinde farklılık testi Mann-Whitney U non-parametrik test ile gerçekleştirilmiştir. Bazı hipotezler için alt değişkenlerin toplamı ile ifade edilen ana değişkenlerin ilgili tema içeriklerinin belirlenmesine ihtiyaç durulmuş, bu amaçla kurumsallaşma ana

değişkenin ve stratejik insan kaynakları yönetimi ana değişkeninin ilgili temalar düzeyinde içeriği tüm alt boyutları göz önüne alınarak ortaya çıkarılmıştır. Çevre ana değişkeni ise iç çevre, yakın (sektörel çevre) ve genel çevre olmak üç grup değişkene bölünmüş ve bu grup değişkenlerin içeriğine dâhil olan alt değişkenlerin tema içerikleri ile değerleri belirlenmiştir. Her alt değişkenin sektör düzeyinde benzerlik ya da farklılığına yönelik sonuçlar, ait oldukları ana değişken için söz konusu sektöre göre benzerlik ve farklılığı ifade etmektedir. Bu tümevarımcı yaklaşımla alt hipotezlerden ana hipotezin kabul/kısmen kabul/red edilmesi sonucuna gidilmiştir.

Ana ve alt değişkenlerin sektör düzeyinde benzerlik ya da farklılığının teşhisinin ardından, işletmeye özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörinin, 1- kurumsallaşma göstergeleri, 2-çevre bileşenleri 3- sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki ikili etkileşimlere bağlı olarak söz konusu sektör işletmeleri için ne derecede benzer ya da farklı olduğu, belirlenen temalara göreki kare homojenlik testi ile teşhis edilmiştir.

4. BULGULAR

Geliştirlen her hipotez için ilgili analiz ve sonucu birlikte verilerek hipotezlerin doğrulanma/kısmen kabul/red durumları belirlenmiştir.

H_1: İşletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen faktörler üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

Tablo 4.1 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı

	Ort.	Standart sapma	Minim.	Maksim.	df	Sign.	Farklılık
$H1_a$, Kurum misyonu, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,45	0,849	1	5	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H1_b$, Kurum vizyonu üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,50	0,929	1	5	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H1_c$, Kurum vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynaklarının ne şekilde ifade edildiği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,60	0,685	2	5	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H1_d$, değer/kilometre taşları, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	5,85	0,728	3	7	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H1_e$, insan kaynakları vizyonu, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,95	1,677	2	8	6	0,00< 0,05	Anlamlı
$H1_f$, İnsan kaynakları misyonu, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,05	1,063	1	5	4	0,00< 0,05	Anlamlı

Tablo 4.1 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devam)

$H1_g$, İnsan kaynakları fonksiyonları, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,49	1,010	2	6	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H1_h$, Kurumsal stratejileri oluşturmada insan kaynakları kapsamı, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,49	1,010	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı

H_2: İşletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen faktörler hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

Tablo 4.2 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı

	Ort.	Standart sapma	Minim.	Maksim.	df	Sign.	Farklılık
$H2_a$, Kurum misyonu, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,22	0,858	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H2_b$, Kurum vizyonu, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,50	0,935	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H2_c$, Kurum vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynaklarının ne şekilde ifade edildiği, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,44	0,799	3	6	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H2_d$, Değer/kilometre taşları, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	5,32	1,063	1	7	5	0,00< 0,05	Anlamlı
$H2_e$, İnsan kaynakları vizyonu, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,03	0,934	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı

Tablo 4.2 İnsan Kaynakları Yönetimlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devam)

$H2_f$, İnsan kaynakları misyonu, hizmet sektörü iş letmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,48	0,628	3	5	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H2_g$, En çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonları, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,94	0,785	2	5	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H2_h$, Kurumsal stratejileri oluşturmada insan kaynakları kapsamı, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,30	1,093	1	6	5	0,00< 0,05	Anlamlı

H_3: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenler üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

Tablo 4.3 Kurumsallaşma Göstergelerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı

	Ort.	Standart sapma	Minim.	Maksim.	df	Sign.	Farklılık
$H3_a$, Dökumante edilmiş süreçleri, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,19	1,358	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H3_b$, Organizasyon şeması gösterimi üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1,05	0,213	1	2	1	0,00< 0,05	Anlamlı
$H3_c$, Web sitesinin içeriği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,01	0,602	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H3_e$, Kalitenin denetlenmesi anlayışı, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,42	0,582	2	4	2	0,00< 0,05	Anlamlı

Tablo 4.3 Kurumsallaşma Göstergelerinin Üretim Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devam)

$H3_j$, Çalışanların yönetime katılımı vurgusu - sendikal üyelik statüsü, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,4839	0,50177	2,00	3,00	1	0,719 > 0,05	Anlamlı değil

	Grup	N	Ort. Sıralama	Z	Sign.	Farklılık
$H3_d$, Logo-amblem-slogan, gösterimi, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	44	29,50	-7,071	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	7	4,00			
$H3_f$, İç-dış mekan düzenlenmesi,üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	19	43,00	-7,141	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	26	17,00			
$H3_g$, Halka açılma statüsü üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	26	39,50	-7,141	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	26	13,50			
$H3_h$, Çalışanlara yetki devri ve yetkilendirme anlayışı, halka açılma statüsü üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	42	31,50	-7,141	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	10	5,50			
$H3_i$, Web-sitelerinde kurumsal kimliğin yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	40	31,50	-7,071	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	11	6,00			
$H3_k$, Profesyonelleşmenin yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	41	32,00	-7,141	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	11	6,00			

H_4: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenler hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

Tablo 4.4 Kurumsallaşma Göstergelerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı

	Ort.	Standart sapma	Minim.	Maksim.	df	Sign.	Farklılık
$H4_a$, İşletmenin dökumante edilmiş süreçleri, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,62	0,488	2	3	1	0,008< 0,05	Anlamlı
$H4_b$, Organizasyon şeması, gösterimi hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1,31	0,464	1	2	1	0,003< 0,05	Anlamlı
$H4_c$, Web sitesinin içeriği, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,85	0,941	1	4	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H4_e$, kalitenin denetlenmesi anlayışı, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,53	0,545	2	4	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H4_j$, Çalışanların yönetime katılması anlayışının vurgusu-sendikal üyelik statüsü, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,76	0,428	2	3	1	0,00< 0,05	Anlamlı

	Grup	N	Ort. Sıralama	Z	Sign.	Farklılık
$H4_d$, Logo-amblem-slogan gösterimi, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır	1	43	29,00	-7,000	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	7	4,00			
$H4_f$, İç mekan-dış mekan düzenlenmesi, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	27	37,00	7,000	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	23	12,00			
$H4_g$, Halka açılma statüsü, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	30	35,50	-7,000	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	20	10,50			

Tablo 4.4 Kurumsallaşma Göstergelerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devam)

$H4_h$, Çalışanlara yetki devri ve yetkilendirme, anlayışı, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	39	31,00	-7,000	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	11	6,00			
$H4_i$, Kurumsal kimliğin yansıtılması,hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	10	42	29,50	-7,141	0,00 < 0,05	Anlamlı
		8	4,50			
$H4_k$, Profesyonelleşmenin yansıtılması, hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	42	29,50	-7,000	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	8	4,50			

H_5: İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörler üretim sektörü işletmeleri alt iş kolları açısından farklıdır.

Tablo 4.5 Çevre Bileşenlerinin Üretim Sektörü İşletmeleri Alt İş Kolları Farklılığı

	Ort.	Standart sapma	Minim.	Maksim.	df	Sign.	Farklılık
$H5_a$, Yapının yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,13	0,890	3	5	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_b$, kurum kültürünün web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,68	0,632	3	5	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_c$, Haberleşme kanallarının web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,00	0,787	2	5	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_d$, Temel yetkinliklerin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	5,15	0,867	2	6	3	0,00< 0,05	Anlamlı

Tablo 4.5 Çevre Bileşenlerinin Üretim Sektörü İşletmeleri Alt İş Kolları Farklılığı (Devam)

$H5_e$, İnsan kaynağı niteliğinin web sitesinde ifade edilen işlevselleği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,17	0,565	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_f$, Sanal iletişim modelinin web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,72	1,035	2	5	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_h$, Yönetici çalışan ilişkilerinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,23	1,236	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_i$, Yakın çevrenin (sektörel çevre) tüketiciler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	5,92	0,798	3	7	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_i$, Yakın çevrenin (sektörel çevre) tedarikçiler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,07	1,058	2	5	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_j$, Yakın çevre (sektörel çevre) aracı kuruluşlar boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,26	0,547	1	4	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_k$, Yakın çevre (sektörel çevre) rakipler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1,96	0,667	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı

Tablo 4.5 Çevre Bileşenlerinin Üretim Sektörü İşletmeleri Alt İş Kolları Farklılığı (Devam)

$H5_l$, Genel çevrenin ekonomik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,92	0,666	2	4	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_m$, Genel çevrenin sosyo-kültürel çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,33	0,840	3	6	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_n$, Genel çevre demografik demografik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,60	0,640	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_o$, Genel çevrenin teknolojik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,54	0,570	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_p$, Genel çevrenin uluslararası çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1,90	0,649	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H5_r$, Genel çevre doğal çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,40	0,620	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı

	Grup	N	Ort. Sıralama	Z	Sign.	Farklılık
$H5_g$, Sermaye sahipleri ile ilgili web sitesinde ifade edilen tür ve ortaklık statüleri üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	43	31,00	-7,141	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	9	5,00			

H_6: İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörler hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.

Tablo 4.6 Çevre Bileşenlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı

	Ort.	Standart sapma	Minim.	Maksim.	df	Sign.	Farklılık
$H6_a$, Yapının yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,99	0,686	2	4	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_b$, kurum kültürünün web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,20	0,671	2	4	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_c$, Haberleşme kanallarının web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,83	0,735	1	4	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_d$, Temel yetkinliklerin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,75	0,780	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_e$, İnsan kaynağı niteliğinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,31	0,558	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_f$, Sanal iletişim modelinin web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,63	1,041	1	5	4	0,00< 0,05	Anlamlı

Tablo 4.6 Çevre Bileşenlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı)

$H6_h$, Yönetici çalışan ilişkilerinin web sitesinde ifade edilen işlevselliği üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	4,09	1,212	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_i$, Yakın çevrenin (sektörel çevre) tüketiciler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	5,05	0,907	2	6	4	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_i$, Yakın çevrenin (sektörel çevre) tedarikçiler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,22	0,736	2	4	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_j$, Yakın çevre (sektörel çevre) aracı kuruluşlar boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,93	0,679	1	4		0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_k$, Yakın çevre (sektörel çevre) rakipler boyutunun web sitesinde yansıtılması, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1,71	0,458	1	2	1	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_l$, Genel çevrenin ekonomik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,10	0,797	1	4	3	0,00< 0,05	Anlamlı

Tablo 4.6 Çevre Bileşenlerinin Hizmet Sektörü İşletmelerinde Alt İş Kolları Farklılığı (Devamı)

$H6_m$, Genel çevrenin sosyo-kültürel çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	3,72	0,655	3	5	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_n$, Genel çevre demografik demografik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,70	0,652	1	4	3	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_o$, Genel çevrenin teknolojik çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,36	0,614	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_p$, Genel çevrenin uluslararası çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,16	0,734	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı
$H6_r$, Genel çevre doğal çevre boyutunun web sitesinde yansıtılması üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	2,40	0,620	1	3	2	0,00< 0,05	Anlamlı

	Grup	N	Ort. Sıralama	Z	Sign.	Farklılık
$H6_g$, Sermaye sahipleri ile ilgili web sitesinde ifade edilen tür ve ortaklık statüleri üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır.	1	18	41,50	-7,000	0,00 < 0,05	Anlamlı
	0	32	16,50			

H_7: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7_a$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7a_I$, kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.7 Kurum Misyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	13	54,2	6	25,0	5	20,8	0,122	0,727
7 faktör	56	67,5	20	24,1	7	8,4		
8 faktör	25	53,2	14	29,8	8	17,0	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7a_{II}$, kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.8 Kurum Misyonunun Oluşmasında Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	10	41,7	14	58,3		
7 faktör	50	60,2	33	39,8	4,965	0,084
8 faktör	20	42,6	27	57,4	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H7a_{III}$, kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.9 Kurum Misyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	21	87,5	3	12,5	3,707	0,054
7 faktör	10	12,0	37	44,6	36	43,4		
8 faktör	7	14,9	12	25,5	28	59,6	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7_b$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7b_I$, kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.10 Kurum Vizyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	13	44,8	8	27,6	8	27,6	0,244	0,622
7 faktör	61	62,9	28	28,9	8	8,2		
8 faktör	16	38,1	17	40,50	9	21,4	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7b_{II}$, kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.11 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Yakın Çevre (Sektörel) ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	12	41,4	17	58,6	0,650	0,723
7 faktör	47	48,5	50	51,5		
8 faktör	18	42,9	24	57,1	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H7b_{III}$, kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.12 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	26	89,7	3	10,3	7,266	0,007
7 faktör	8	8,2	49	50,5	40	41,2		
8 faktör	4	9,5	13	31,0	25	59,5	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı	

$H7_c$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7c_I$, kurum vizyon ve misyonundan insan kaynaklarının insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.13 Vizyon ve Misyonda İnsan Kaynaklarının İfadesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	13	59,1	4	18,2	5	22,7		
7 faktör	60	65,2	25	27,2	7	7,6	1,378	0,240
8 faktör	19	42,2	19	42,2	7	15,6	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7c_{II}$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.14 Vizyon ve Misyonda İnsan Kaynakları İfadesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	7	31,8	15	68,2	7,024	0,240
7 faktör	51	55,4	41	44,6		
8 faktör	16	35,6	29	64,4	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H7c_{III}$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.15 Vizyon ve Misyonda İnsan Kaynakları İfadesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	19	86,4	3	13,6	1,862	0,172
7 faktör	11	12,0	43	46,7	38	41,3		
8 faktör	7	15,6	14	31,1	24	53,3	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7_d$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7d_I$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.16 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	22	48,9	11	24,4	12	26,7	16,619	0,002
7 faktör	10	68,8	33	20,6	17	10,6		
8 faktör	36	47,4	28	36,8	12	15,8	Pearson Chi-Square	
Farklılık:							Anlamlı	

$H7d_{II}$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.17 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	16	35,6	29	64,4	2,719	0,257
7 faktör	75	46,9	85	53,1		
8 faktör	29	38,2	47	61,8	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H7d_{III}$, değer kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.18 Değer Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	40	88,9	5	11,1	4,588	0,032
7 faktör	17	10,6	78	48,8	65	40,6		
8 faktör	12	15,8	23	30,3	41	53,9	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı	

H7e: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7e_{I}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.19 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	18	64,3	5	17,9	5	17,9	0,727	0,394
7 faktör	35	61,4	18	31,6	4	7,0		
8 faktör	13	44,8	12	41,4	4	13,8	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7e_{II}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.20 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	11	39,3	17	60,7	0,348	0,840
7 faktör	26	45,6	31	54,4		
8 faktör	12	41,4	17	58,6	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H7e_{III}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.21 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	28	100,0	0	0	20,112	0,000
7 faktör	4	7,0	27	47,4	26	45,6		
8 faktör	0	0	10	34,5	19	65,5	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı	

$H7_f$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7f_I$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.22 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	6	42,9	3	21,4	5	35,7	4,426	0,035
7 faktör	33	75,0	11	25,0	0	0		
8 faktör	16	61,5	10	38,5	0	0	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı	

$H7f_{II}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.23 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevreve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	5	35,7	9	64,3	9,074	0,011
7 faktör	26	59,1	18	40,9		
8 faktör	6	23,1	20	76,9	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı	

$H7f_{III}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.24 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	10	71,4	4	28,6	4,593	0,101
7 faktör	17	38,6	27	61,4		
8 faktör	12	46,2	14	53,8	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H7_g$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7g_I$, insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.25 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	31	59,1	4	18,2	5	22,7	1,378	0,240
7 faktör	60	65,2	25	27,2	7	7,6		
8 faktör	19	42,2	19	42,2	7	15,6	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7g_{II}$, insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.26 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	7	31,8	15	68,2	7,024	0,030
7 faktör	51	55,4	41	44,6		
8 faktör	16	35,6	29	64,4	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı	

$H7g_{III}$, insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.27 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	19	86,4	3	13,6	1,862	0,172
7 faktör	11	12,0	43	46,7	38	41,3		
8 faktör	7	15,6	14	31,1	24	53,3	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7_h$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H7h_I$, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.28 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	16	50,0	10	31,2	6	18,8	0,535	0,465
7 faktör	61	67,8	26	28,9	3	3,3		
8 faktör	19	44,2	16	37,2	8	18,6	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H7h_{II}$, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.29 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	13	40,6	19	59,4	0,091	0,956
7 faktör	35	38,9	55	61,1		
8 faktör	16	37,2	27	62,8	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H7h_{III}$, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.30 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	27	84,4	5	15,6	1,426	0,232
7 faktör	8	8,9	44	48,9	38	42,2		
8 faktör	9	20,9	10	23,3	24	55,8	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

H_8: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_a$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8a_I$, kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.31 Kurum Misyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyinin Etkileşimi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	7	18,4	31	81,6	4,314	0,038
6 faktör	50	52,6	45	47,4		
7 faktör	30	54,5	25	45,5	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	5	100,0		
Farklılık:					Anlamlı	

$H8a_{II}$, kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.32 Kurum Misyonunun Oluşmasında Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	18	47,4	20	52,6	0,331	0,565
6 faktör	47	49,5	48	50,5		
7 faktör	28	50,9	27	49,1	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	5	100,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8a_{III}$, kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.33 Kurum Misyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	0	0	4	10,5	11	28,9	4,499	0,034
6 faktör	3	3,2	11	11,6	48	50,5		
7 faktör	0	0	10	18,2	26	47,3	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	0	0	5	100		
Farklılık:							Anlamlı	

$H8_b$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8b_I$, kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.34 Kurum Vizyonunun Oluşmasında İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	14	30,4	32	69,6	2,309	0,129
6 faktör	55	51,4	52	48,6		
7 faktör	30	52,6	27	47,4	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3	100,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8b_{II}$, kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.35 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	24	52,2	22	47,8	1,829	0,176
6 faktör	54	50,5	53	49,5		
7 faktör	25	43,9	32	56,1	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3	100,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8b_{III}$, kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.36 Kurum Vizyonunun Oluşmasında Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	0	0	5	10,9	13	28,3	3,174	0,075
6 faktör	4	3,7	13	12,1	56	52,3		
7 faktör	0	0	8	14,0	28	49,1	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	0	0	3	100,0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H8_c$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8c_I$, kurum vizyon ve misyonundan insan kaynaklarının insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.37 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynakları İfadesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	8	23,5	26	76,5	3,723	0,054
6 faktör	52	52,0	48	48,0		
7 faktör	28	60,0	18	39,1	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	5	100,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8c_{II}$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.38 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynakları İfadesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	14	41,2	20	58,8	0,103	0,749
6 faktör	52	52,0	48	48,0		
7 faktör	23	50,0	23	50,0	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	5	100		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8c_{III}$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.39 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan KaynaklarıİfadesindeGenel Çevre ve Kurumsallaşma

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	0	0	3	8,8	8	23,5	1,379	0,240
6 faktör	4	4,0	13	13,0	52	52,0		
7 faktör	0	0	5	10,9	19	41,3	Linear-by-Linear Association Square	
8 faktör	0	0	0	0	5	100,0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H8_d$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8d_I$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.40 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	16	30,2	37	69,8	1,743	0,187
6 faktör	51	44,7	63	55,3		
7 faktör	33	52,4	30	47,6	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	6	100		
Farklılık:					Anlamlı değil	

Tablo 4.41 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	27	50,9	26	49,1	1,453	0,228
6 faktör	51	44,7	63	55,3		
7 faktör	30	47,6	33	52,4	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	6	100,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8d_{III}$, değer kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.42 Değer Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5bfaktör	0	0	5	9,4	14	26,4	3,985	0,046
6 faktör	4	3,5	8	7,0	68	59,6		
7 faktör	0	0	7	11,1	30	47,6	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	0	0	6	100,0		
Farklılık:							Anlamlı	

$H8_e$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8e_I$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.43 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	6	20,0	24	80,0	2,547	0,111
6 faktör	38	53,5	33	46,5		
7 faktör	17	54,8	14	45,2	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	4	100,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8e_{II}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.44 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	16	53,3	14	46,7	0,043	0,835
6 faktör	39	54,9	32	45,1		
7 faktör	22	71,0	9	29,0		
8 faktör	0	0	4	100,0	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8e_{III}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.45 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5bfaktör	0	0	0	0	11	36,7	3,200	0,074
6 faktör	2	2,8	8	11,3	40	56,3		
7 faktör	0	0	3	9,7	14	45,2	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	0	0	4	100,0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H8_f$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8f_I$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.46 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	10	34,5	19	65,5	6,528	0,038
6 faktör	38	60,3	25	39,7		
7 faktör	22	62,9	13	37,1	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı	

$H8f_{II}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.47 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	17	58,6	12	41,4	0,183	0,913
6 faktör	37	58,7	26	41,3		
7 faktör	22	62,9	13	37,1	Likelihood Ratio	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8f_{III}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.48 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		4 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	0	0	3	10,3	14	48,3	1,708	0,191
6faktör	4	6,3	0	0	37	58,7		
7 faktör	0	0	0	0	17	48,6	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H8_g$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8g_I$, insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.49 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	9	29,0	22	71,0	3,131	0,209
6 faktör	38	46,9	43	53,1		
7 faktör	18	46,2	21	53,8	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8g_{II}$, insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.50 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	18	58,1	13	41,9	1,13	0,567
6 faktör	38	46,9	43	53,1		
7 faktör	19	48,7	20	51,3	Pearson Chi-Square	
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8g_{III}$, insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.51 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		4 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	0	0	3	9,7	10	32,3	0,015	0,903
6 faktör	2	2,5	7	8,6	42	51,9		
7 faktör	0	0	3	7,7	16	41,0	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H8_h$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8h_I$, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.52 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	14	33	28	66,7	3,489	0,062
6 faktör	41	50,6	40	49,4		
7 faktör	25	62,5	15	37,5	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3	100,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8h_{II}$, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.53 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare	Sign.
5 faktör	24	57,1	18	42,9	0,375	0,540
6 faktör	35	43,2	46	56,8		
7 faktör	23	57,5	17	42,5	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3			
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H8h_{III}$, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Tablo 4.54 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre ve Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5bfaktör	0	0	3	7,1	14	33,3	3,286	0,070
6 faktör	1	1,2	7	8,6	46	56,8		
7 faktör	0	0	3	7,5	22	55,0	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	0	0	3	100,0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

H_9: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H9_a$, kurum misyonunun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.55 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik İnsan Kaynakları

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	7	29,2	3	12,5	14	58,3	0	0	0	0	3,348	0,067
7 faktör	12	14,50	3	3,6	17	20,5	42	50,6	9	10,8		
8 faktör	52	33,8	21	13,6	52	33,8	21	13,6	154	100	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H9_b$, kurum vizyonunun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.56 Kurum Vizyonununun oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik İnsan Kaynakları

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	7	24,1	5	17,2	17	58,6	0	0	0	0	4,050	0,044
7 faktör	14	14,4	5	5,2	25	25,8	47	48,5	6	6,2		
8 faktör	10	23,8	7	16,7	7	16,7	6	14,3	12	28,6	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı	

$H9_c$, kurum misyonunda ve vizyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.57 Kurum Misyonunda ve Vizyonunda İnsan Kaynakları İfadesi ve Kurumsallaşma Düzeyi

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	7	31,8	4	18,2	11	50,0	0	0	0	0	5,391	0,020
7 faktör	16	17,4	0	0	21	22,8	51	55,4	4	4,3		
8 faktör	10	22,2	7	15,6	7	15,6	6	13,3	15	33,3	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı	

$H9_d$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.58 Değer/Kilometre Taşları ve Kurumsallaşma Düzeyi Etkileşimi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri												
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	11	24,4	7	15,6	27	60,0	0	0	0	0	6,320	0,012
7 faktör	29	18,1	6	3,8	34	21,2	79	49,4	12	7,5		
8 faktör	18	23,7	12	15,8	12	15,8	11	14,5	23	30,3	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı	

$H9_e$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.59 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi Etkileşimi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri												
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	14	50,0	0	0	14,0	50,0	0	0	0	0	4,563	0,033
7 faktör	0	0	8	14,0	15	26,3	27	47,4	7	12,3		
8 faktör	10	34,5	4	13,8	4	13,8	5	17,2	6	20,7	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı	

$H9_f$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.60 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi Etkileşimi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri												
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	2	14,3	0	0	12	85,7	0	0	0	0	0,005	0,944
7 faktör	8	18,2	5	11,4	4	9,1	27	61,4	0	0		
8 faktör	10	38,5	3	11,5	0	0	8	30,8	5	19,2	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H9_g$, insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.61 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	7	31,8	4	18,2	11	50,0	0	0	0	0	5,391	0,020
7 faktör	16	17,4	0	0	21	22,8	51	55,4	4	4,3		
8 faktör	10	22,2	7	15,6	7	15,6	6	13,3	15	33,3	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı	

$H9_b$ b, insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde ulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.62 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		10 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
6 faktör	7	21,9	5	15,6	20	62,5	0	0	0	0	4,951	0,026
7 faktör	13	14,4	4	4,4	27	30,0	40	44,4	6	6,7		
8 faktör	8	18,6	9	20,9	7	16,3	8	18,6	11	25,6	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı	

H_{10}: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H10_a$, kurum misyonun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.63 Kurum Misyonun Oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	5 faktör		6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	20	52,6	4	10,50	9	23,7	0	0	5	13,2	0,376	0,540
6 faktör	12	12,6	26	27,4	32	33,7	20	21,1	5	5,3		
7 faktör	19	34,5	12	21,8	11	20,0	4	7,3	9	16,4	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	5	100,0	0	0	0	0	0	0		
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H10_b$, kurum vizyonun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.64 Kurum Vizyonun Oluşmasında, Kurumsallaşma Düzeyi

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	5 faktör		6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	23	50,0	5	10,9	9	19,6	4	8,7	5	10,9	0,830	0,362
6 faktör	14	13,1	30	28,0	37	34,6	19	17,8	7	6,5		
7 faktör	17	29,8	13	22,8	15	26,3	3	5,3	9	15,8	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3	100,0	0	0	0	0	0	0		
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H10_c$, kurum misyonunda ve vizyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.65 Kurum Misyonunda ve Vizyonunda Kurumsallaşma Düzeyi

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	5 faktör		6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	19	55,9	3	8,8	8	23,5	4	11,8	0	0	1,476	0,224
6 faktör	13	13,0	23	23,0	33	33,0	23	23,0	8	8,0		
7 faktör	17	37,0	10	21,7	4	8,7	6	13,6	9	19,6	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	5	100,0	0	0	0	0	0	0		
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H10_d$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.66 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi

	Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri											
Kurumsallaşma göstergeleri	5 faktör		6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	25	47,2	5	9,4	10	18,9	6	11,3	7	13,2	0,005	0,944
6 faktör	12	10,50	27	23,7	44	38,6	23	20,2	8	7,0		
7 faktör	24	38,1	10	15,9	13	20,6	6	9,5	10	15,9	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	6	100,0	0	0	0	0	0	0		
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H10_e$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.67 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri												
Kurumsallaşma göstergeleri	5 faktör		6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	19	63,3	0	0	6	20,0	0	0	5	16,7	0,032	0,858
6 faktör	3	4,2	16	22,5	29	40,8	18	25,4	5	7,0		
7 faktör	16	51,6	5	16,1	0	0	4	12,9	6	19,4	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	4	100,0	0	0	0	0	0	0		
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H10_f$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.68 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri												
Kurumsallaşma göstergeleri	5 faktör		6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	17	58,6	3	10,3	4	13,8	0	0	5	17,2	2,513	0,113
6 faktör	8	12,7	14	22,2	27	42,9	10	15,9	4	6,3		
7 faktör	14	40,0	4	11,4	5	14,3	4	11,4	8	22,9	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H10_g$, en çok öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.69 En Çok Öne Çıkan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri												
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	14	45,2	3	9,7	7	22,6	3	9,7	4	12,9	0,182	0,670
6 faktör	7	8,6	29	35,8	22	27,2	16	19,8	7	8,6		
7 faktör	14	35,9	8	20,5	8	20,5	0	0	9	23,1	Linear-by-Linear Association	
Farklılık:											Anlamlı değil	

$H10_h$, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları

yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.70 Kurumsall Stratejilerinin Belirlenmesinde Kurumsallaşma Düzeyi

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri												
Kurumsallaşma göstergeleri	5 faktör		6 faktör		7 faktör		8 faktör		9 faktör		Ki-kare:	Sign.
	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%		
5 faktör	25	59,5	3	7,1	5	11,9	5	11,9	4	9,5	0,403	0,526
6 faktör	8	9,9	22	27,2	29	35,8	17	21,0	5	6,2		
7 faktör	15	37,5	13	32,5	3	7,5	3	7,5	6	15,0	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3	100,0	0	0	0	0	0	0		
Farklılık:											Anlamlı değil	

H_{11}: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11_a$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11a_I$, kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.71 Kurum Misyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	17	58,6	9	31,0	3	10,3	2,254	0,133
7 faktör	7	50,0	3	21,4	4	28,6		
8 faktör	17	44,7	11	28,9	10	26,3	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	44	84,6	5	9,6	3	5,8		
10 faktör	9	42,9	12	57,1	0	0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11a_{II}$, kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.72 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Yakın Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign
6 faktör	18	62,1	11	37,9	16,968	0,002
7 faktör	7	50,0	7	50,0		
8 faktör	9	23,7	29	76,3	Pearson Chi-Square	
9 faktör	33	63,5	19	36,5		
10 faktör	13	61,9	8	38,1		
Farklılık:					Anlamlı	

$H11a_{III}$, kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.73 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Genel Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
6 faktör	0	0	21	72,4	8	27,6	0,227	0, 634
7 faktör	0	0	7	50,0	7	50,0		
8 faktör	3	7,9	18	47,4	17	44,7	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	10	19,2	15	28,8	27	51,9		
10 faktör	17	11,0	70	45,5	67	43,5		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11_b$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11b_I$, kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.74 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	6 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
6 faktör	18	58,1	12	38,7	1	3,2	0,356	0,551
7 faktör	8	47,1	5	29,4	4	23,5		
8 faktör	16	32,7	17	34,7	16	32,7	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	43	81,1	6	11,3	4	7,5		
10 faktör	5	27,8	13	72,2	0	0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11b_{II}$,kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.75 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Yakın Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Yakın çevre göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign
6 faktör	17	54,8	14	45,2	21,449	0,000
7 faktör	9	52,9	8	47,1		
8 faktör	9	18,4	40	81,6	Pearson Chi-Square	
9 faktör	32	60,4	21	39,6		
10 faktör	10	55,6	8	44,4		
Farklılık:					Anlamlı	

$H11b_{III}$, kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.76 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Genel Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	6 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
6 faktör	0	0	24	77,4	7	22,6	0,193	0,661
7 faktör	0	0	8	47,1	9	52,9		
8 faktör	2	4,1	22	44,9	25	51,0	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	8	15,1	25	47,2	20	37,7		
10 faktör	2	11,1	9	50,0	7	38,9		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11_c$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11c_I$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.77 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, İç Çevre Faktörleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	18	54,5	12	36,4	3	9,1	1,404	0,236
7 faktör	3	27,3	3	36,4	3	36,4		
8 faktör	20	51,3	11	28,2	8	20,5	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	47	82,5	6	10,5	4	7,0		
10 faktör	4	21,1	15	78,9	0	0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

H11c_{II}, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.78 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	16	48,5	17	51,5	21,736	0,000
7 faktör	8	72,7	3	27,3		
8 faktör	8	20,5	31	79,50	Pearson Chi-Square	
9 faktör	36	63,2	21	36,8		
10 faktör	6	31,6	13	68,4		
Farklılık:					Anlamlı	

H11c_{III}, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.79 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	23	69,7	10	30,3	0,447	0,504
7 faktör	0	0	7	63,6	4	36,4		
8 faktör	4	10,3	16	41,0	19	48,7	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	11	19,3	21	36,8	25	43,9		
10 faktör	3	15,8	9	47,4	7	36,8		
Farklılık:							Anlamlı değil	

H11$_d$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11d_I$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.80 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim.

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	35	60,3	17	29,3	6	10,3	2,084	0,149
7 faktör	12	48,0	7	28,0	6	24,0		
8 faktör	33	45,2	16	21,9	24	32,9	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	75	83,3	10	11,1	5	5,6		
10 faktör	13	37,1	22	62,9	0	0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11d_{II}$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.81 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör yakın (sektörel) çevre faktörleri						
Değer km göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	28	48,3	30	51,7	25,673	0,000
7 faktör	13	52,0	12	48,0		
8 faktör	13	17,8	60	82,2	Pearson Chi-Square	
9 faktör	49	54,4	41	45,6		
10 faktör	17	48,6	18	51.4		
Farklılık:					Anlamlı	

$H11d_{III}$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.82 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	40	69,0	18	31,0	1,708	0,191
7 faktör	0	0	13	52,0	12	48,0		
8 faktör	6	8,2	38	52,1	29	39,7	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	17	18,9	33	36,7	40	44,4		
10 faktör	6	17,1	17	48,6	12	34,3		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11_e$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11e_I$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.83 Üretim Sektörü İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde İç Çevre

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	18	75,0	6	25,0	0	0	6,806	0,009
7 faktör	12	100,0	0	0	0	0		
8 faktör	10	30,3	14	42,4	9	27,3	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	26	81,2	2	6,2	4	12,5		
10 faktör	0	0	13	100,0	0	0		
Farklılık:							Anlamlı	

$H11e_{II}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.84 Üretim Sektörü İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre

Sektör yakın (sektörel) çevre faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign
	Sayı	%	Sayı	%		
6faktör	12	50,0	12	50,0	15,809	0,003
7 faktör	0	0	12	100,0		
8 faktör	11	33,3	22	66,7	Pearson Chi-Square	
9 faktör	20	62,5	12	37,5		
10 faktör	6	46,2	7	53,8		
Farklılık:					Anlamlı	

$H11e_{III}$, Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.85 Üretim Sektörü İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Genel Çevre

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	20	83,3	4	16,7	0,776	0,378
7 faktör	0	0	4	33,3	8	66,7		
8 faktör	0	0	20	60,6	13	39,4	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	4	12,5	14	43,8	14	43,8		
10 faktör	0	0	7	53,8	6	46,2		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11_f$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11f_i$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.86 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	10	50,0	10	50,0	00	0	0,885	0,347
7 faktör	8	100,0	0	0	0	0		
8 faktör	4	25,0	7	43,8	5	31,2	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	33	94,3	2	5,7	0	0		
10 faktör	0	0	5	100,0	0	0		
Farklılık:	55	65,5	24	28,6	5	6,0	Anlamlı değil	

$H11f_{ii}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.87 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yakın Çevre

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	12	60,0	8	40,0	0,003	0,957
7 faktör	0	0	8	100,0		
8 faktör	3	18,8	13	81,2	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	21	60,0	14	40,0		
10 faktör	1	20,0	4	80,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H11f_{III}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.88 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	12	60,0	8	40,0	0,874	0,350
7 faktör	3	37,5	5	62,5		
8 faktör	8	50,0	8	50,0	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	12	34,3	23	65,7		
10 faktör	4	80,0	1	20,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H11_g$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11g_I$, en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.89 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör		5 faktör		6 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	18	54,5	12	36,4	3	9,1	1,404	0,236
7 faktör	3	27,3	4	36,4	4	36,4		
8 faktör	20	51,3	11	28,2	8	20,5	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	47	82,5	6	10,50	4	7,0		
10 faktör	4	21,1	15	78,9	0	0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11g_{II}$, en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.90 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
6 faktör	16	48,5	17	51,5	21,736	0,000
7 faktör	8	72,7	3	27,3		
8 faktör	8	20,5	31	79,50	Pearson Chi-Square	
9 faktör	36	63,2	21	36,8		
10 faktör	6	31,6	13	68,4		
Farklılık:					Anlamlı	

$H11g_{III}$, en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.91 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
6 faktör	0	0	23	69,7	10	30,3	0,447	0,504
7 faktör	0	0	7	63,6	4	36,4		
8 faktör	4	10,3	16	41,0	19	48,7	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	11	19,3	21	36,8	25	43,9		
10 faktör	3	15,8	9	47,4	7	36,8		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11_h$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H11h_I$, kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.92 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	6 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
6 faktör	20	71,4	8	28,6	0	0	0,302	0,583
7 faktör	8	44,4	5	27,8	5	27,8		
8 faktör	26	48,1	19	35,2	9	16,7	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	40	83,3	5	10,4	3	6,2		
10 faktör	2	11,8	15	88,2	0	0		
Farklılık:							Anlamlı değil	

$H11h_{II}$, kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.93 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	9	32,1	19	67,9	18,444	0,001
7 faktör	10	55,6	8	44,4		
8 faktör	10	18,5	44	81,5	Pearson Chi-Square	
9 faktör	25	52,1	23	47,9		
10 faktör	10	58,8	7	41,2		
Farklılık:					Anlamlı	

$H11h_{III}$, kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.94 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri								
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
6 faktör	0	0	17	60,7	11	39,3	6,772	-0,009
7 faktör	0	0	9	50,0	9	50,0		
8 faktör	4	7,4	25	46,3	25	46,3	Linear-by-Linear Association	
9 faktör	8	16,7	21	43,8	19	39,6		
10 faktör	5	29,4	9	52,9	3	17,6		
Farklılık:							Anlamlı	

H_{12}:Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12_a$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12a_I$, kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.95 Kurum Misyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	21	41,2	30	58,8	6,975	0,137
6 faktör	23	48,9	24	51,1		
7 faktör	21	40,4	31	59,6	Pearson Chi-Square	
8 faktör	16	66,7	8	33,3		
9 faktör	6	31,6	13	68,4		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H12a_{II}$, kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.96 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	34	66,7	17	33,3	33,662	0,000
6 faktör	12	25,5	35	74,5		
7 faktör	17	32,7	35	67,3	Pearson Chi-Square	
8 faktör	20	83,3	4	16,7		
9 faktör	10	52,6	9	47,4		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12a_{III}$, kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tabo 4.97 Kurum Misyonunun Oluşmasında, Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	0	0	4	7,8	28	54,9	19	37,3	0,995	0,319
6 faktör	0	0	0	17,0	22	46,8	17	36,2		
7 faktör	3	5,8	9	17,3	23	44,2	17	32,7	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	0	0	5	26,3	14	73,7		
9 faktör	3	1,6	25	13,0	90	46,6	75	38,9		
Farklılık:									Anlamlı değil	

$H12_b$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12b_I$, kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.98 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	22	40,7	32	59,3	7,874	0,096
6 faktör	26	51,0	25	49,0		
7 faktör	25	41,0	36	59,0	Pearson Chi-Square	
8 faktör	18	69,2	8	30,8		
9 faktör	8	38,1	13	61,9		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H12b_{II}$, kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.99 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Yakın ÇevreBileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	37	68,5	17	31,5	40,730	0,000
6 faktör	14	27,5	37	72,5		
7 faktör	18	29,5	43	70,5	Pearson Chi-Square	
8 faktör	22	84,6	4	15,4		
9 faktör	21	57,1	9	42,9		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12b_{III}$, kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.100 Kurum Vizyonunun Oluşmasında, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	0	0	4	7,4	32	59,3	18	33,3	0,922	0,337
6 faktör	0	0	8	15,7	22	43,1	21	41,2		
7 faktör	4	6,6	9	14,8	28	45,9	20	32,8	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	5	19,2	11	42,3	10	38,5		
9 faktör	0	0	0	7	33,3		14	66,7		
Farklılık:									Anlamlı değil	

$H12_c$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12c_I$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.101 Kurum Vizyon Ve Misyonunda İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	17	34,7	32	65,3	10,472	0,033
6 faktör	21	51,2	20	48,8		
7 faktör	19	42,2	26	57,8	Pearson Chi-Square	
8 faktör	23	69,7	10	30,3		
9 faktör	8	47,1	9	52,9		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12c_{II}$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.102 Kurum Vizyon ve Misyonunda Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	33	67,5	16	32,7	52,287	0,000
6 faktör	7	17,1	34	82,9		
7 faktör	12	26,7	33	73,3	Pearson Chi-Square	
8 faktör	29	87,9	4	12,1		
9 faktör	8	47,1	9	52,9		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12c_{III}$, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.103 Kurum Vizyon ve Misyonunda İnsan Kaynaklarının Belirtilmesinde, Genel Çevre

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	0	0	5	10,2	24	49,0	20	40,8	0,404	0,525
6 faktör	0	0	8	19,5	18	43,9	15	36,6		
7 faktör	4	8,9	4	8,9	18	40,0	19	42,2	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	4	12,1	16	48,5	13	39,4		
9 faktör	0	0	0	0	8	47,1	9	52,9		
Farklılık:									Anlamlı değil	

$H12_d$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12d_I$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.104 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	22	36,1	39	63,9	8,286	0,082
6 faktör	19	39,6	29	60,4		
7 faktör	29	43,3	38	56,7	Pearson Chi-Square	
8 faktör	22	62,9	13	37,1		
9 faktör	8	32,0	17	68,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H12d_{II}$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın (sektörel) çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.105 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	40	65,6	21	34,4	59,212	0,000
6 faktör	5	10,4	43	89,6		
7 faktör	20	29,9	47	70,1	Pearson Chi-Square	
8 faktör	28	28,0	7	20,0		
9 faktör	15	60,0	10	40,0		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12d_{III}$, değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.106 Değer/Kilometre Taşlarının Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	0	0	0	0	38	62,3	23	37,7	1,873	0,171
6 faktör	0	0	9	18,8	23	47,9	16	33,3		
7 faktör	4	6,0	10	14,9	30	44,8	23	34,3	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	1	2,9	19	54,3	15	42,9		
9 faktör	0	0	0	0	8	32,0	17	68,0		
Farklılık:									Anlamlı değil	

$H12_e$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12e_I$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.107 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör		4 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	14	36,8	24	63,2	13,275	0,010
6 faktör	16	64,0	9	36,0		
7 faktör	16	45,7	19	54,3	Pearson Chi-Square	
8 faktör	13	59,1	9	40,9		
9 faktör	2	12,5	14	87,5		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12e_{II}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.108 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	26	68,4	12	31,6	13,227	0,010
6 faktör	9	36,0	16	64,0		
7 faktör	15	42,9	20	57,1	Pearson Chi-Square	
8 faktör	17	77,3	5	22,7		
9 faktör	10	62,5	6	37,5		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12e_{III}$, insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.109 İnsan Kaynakları Vizyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	0	0	0	0	22	57,9	16	42,1	0,021	0,886
6 faktör	0	0	3	12,0	11	44,0	11	44,0		
7 faktör	2	5,7	5	14,3	18	51,4	10	28,6	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3	13,6	13	59,1	6	27,3		
9 faktör	0	0	0	0	5	31,2	11	68,8		
Farklılık:									Anlamlı değil	

$H12_f$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12f_I$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.110 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	20	51,3	19	48,7	18,960	0,001
6 faktör	13	61,9	8	38,1		
7 faktör	19	52,8	17	47,2	Pearson Chi-Square	
8 faktör	14	100,0	0	0		
9 faktör	4	23,5	13	76,5		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12f_{II}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.111 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	26	66,7	13	33,3	14,460	0,006
6 faktör	9	42,9	12	57,1		
7 faktör	18	50,0	18	50,0	Pearson Chi-Square	
8 faktör	14	100,0	0	0		
9 faktör	9	52,9	8	47,1		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12f_{III}$, insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.112 İnsan Kaynakları Misyonunun Belirlenmesinde, Yer Aldıkları Genel Çevre Bileşenleri Arasındaki Etkileşim

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	0	0	0	0	31	79,5	8	20,5	8,488	0,000
6 faktör	0	0	3	14,3	9	42,9	9	42,9		
7 faktör	4	11,1	0	0	20	55,6	12	33,3	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	0	0	4	28,6	10	71,4		
9 faktör	0	0	0	0	4	23,5	13	76,5		
Farklılık:									Anlamlı	

$H12_g$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12g_I$, en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.113 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	12	34,3	23	65,7	6,608	0,158
6 faktör	22	55,0	18	45,0		
7 faktör	13	35,1	24	64,9	Pearson Chi-Square	
8 faktör	11	57,9	8	42,1		
9 faktör	7	35,0	13	65,0		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H12g_{II}$, en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.114 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde, Etkili Olan Faktörler

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2faktör		3 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	25	71,4	10	28,6	28,875	0,000
6 faktör	14	35,0	26	65,0		
7 faktör	9	24,3	28	75,7	Pearson Chi-Square	
8 faktör	16	84,2	3	15,8		
9 faktör	11	55,0	9	45,0		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12g_{III}$, en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.115 En Çok Öne Çıkarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Belirlenmesinde Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör		3 faktör		4 faktör		5 faktör		Ki-kare:	Sign.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
5 faktör	0	0	0	0	24	68,6	11	31,4	0,835	0,361
6 faktör	0	0	6	15,0	12	30,0	22	55,0		
7 faktör	2	5,4	4	10,8	17	45,9	14	37,8	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	3	15,8	8	42,1	8	42,1		
9 faktör	0	0	0	0	7	35,0	13	65,0		
Farklılık:									Anlamlı değil	

H12h: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12h_{I}$, kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.116 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, İç Çevre Bileşenleri Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	18	37,5	30	62,5	7,858	0,097
6 faktör	24	58,5	17	41,5		
7 faktör	17	45,9	20	54,1	Pearson Chi-Square	
8 faktör	16	64,1	9	36,0		
9 faktör	5	33,3	10	66,7		
Farklılık:					Anlamlı değil	

$H12h_{II}$, kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.117 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Yakın Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri						
Kurumsallaşma göstergeleri	2faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	28	58,3	20	41,7	21,906	0,000
6 faktör	11	26,8	30	73,2		
7 faktör	14	37,8	23	62,2	Pearson Chi-Square	
8 faktör	20	80,2	5	20,0		
9 faktör	9	60,0	6	40,0		
Farklılık:					Anlamlı	

$H12h_{III}$, kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Tablo 4.118 İnsan Kaynakları Kapsamının Belirlenmesinde, Genel Çevre Bileşenleri

Sektör stratejik insan kaynakları faktörleri										
Kurumsallaşma göstergeleri	2 faktör Sayı	%	3 faktör Sayı	%	4 faktör Sayı	%	5 faktör Sayı	%	Ki-kare:	Sign.
5 faktör	0	0	0	0	28	58,3	20	41,7	0,519	0,471
6 faktör	0	0	6	14,6	22	53,7	13	31,7		
7 faktör	1	2,7	5	13,5	18	48,6	13	35,1	Linear-by-Linear Association	
8 faktör	0	0	2	8,0	12	48,0	11	44,0		
9 faktör	0	0	0	0	5	33,3	10	66,7		
Farklılık:									Anlamlı değil	

Tablo 4.119 Hipotezlerin Kabul veya Red Olması Durumu

Tablo - Hipotezlerin Kabul yada Red Olması Durumu					
Ana Hipotezler	**Alt Hipotezler**	**Alt Hipotez Ayrımları**	**Alt Hipotez Ayrımlarının Kabul Durumu**	**Alt Hipotez Kabul Durumu**	**Ana Hipotez Kabul Durumu**
H1	$H1_a$			Kabul	Kabul
	$H1_b$			Kabul	
	$H1_c$			Kabul	
	$H1_d$			Kabul	
	$H1_e$			Kabul	
	$H1_f$			Kabul	
	$H1_g$			Kabul	
	$H1_h$			Kabul	
H2	$H2_a$			Kabul	Kabul
	$H2_b$			Kabul	
	$H2_c$			Kabul	
	$H2_d$			Kabul	
	$H2_e$			Kabul	
	$H2_f$			Kabul	
	$H2_g$			Kabul	
	$H2_h$			Kabul	
H3	$H3_a$			Kabul	Kısmen Kabul
	$H3_b$			Kabul	
	$H3_c$			Kabul	
	$H3_d$			Kabul	
	$H3_e$			Kabul	
	$H3_f$			Kabul	
	$H3_g$			Kabul	
	$H3_h$			Kabul	
	$H3_i$			Kabul	
	$H3_j$			Red	
	$H3_k$			Kabul	
H4	$H4_a$			Kabul	Kabul
	$H4_b$			Kabul	
	$H4_c$			Kabul	
	$H4_d$			Kabul	
	$H4_e$			Kabul	
	$H4_f$			Kabul	
	$H4_g$			Kabul	
	$H4_h$			Kabul	
	$H4_i$			Kabul	
	$H4_j$			Kabul	
	H4			Kabul	
	$H5_a$			Kabul	
	$H5_b$			Kabul	
	$H5_c$			Kabul	
	$H5_d$			Kabul	
	$H5_e$			Kabul	
	$H5_f$			Kabul	
	$H5_g$			Kabul	
	$H5_h$			Kabul	

H5	$H5_i$			Kabul	Kabul
	$H5_j$			Kabul	
	$H5_k$			Kabul	
	$H5_l$			Kabul	
	$H5_m$			Kabul	
	$H5_n$			Kabul	
	$H5_o$			Kabul	
	$H5_p$			Kabul	
	$H5_r$			Kabul	
	$H5_s$			Kabul	
H6	$H6_a$			Kabul	Kabul
	$H6_b$			Kabul	
	$H6_c$			Kabul	
	$H6_d$			Kabul	
	$H6_e$			Kabul	
	$H6_f$			Kabul	
	$H6_g$			Kabul	
	$H6_h$			Kabul	
	$H6_i$			Kabul	
	$H6_l$			Kabul	
	$H6_j$			Kabul	
	$H6_k$			Kabul	
	$H6_l$			Kabul	
	$H6_m$			Kabul	
	$H6_n$			Kabul	
	$H6_o$			Kabul	
	$H6_p$			Kabul	
	$H6_r$			Kabul	
	$H6_s$			Kabul	
H7	$H7_a$	$H7a_i$	Red	Red	Kısmen Kabul
		$H7a_{ii}$	Red		
		$H7a_{iii}$	Red		
	$H7_b$	$H7b_i$	Red	Kısmen Kabul	
		$H7b_{ii}$	Red		
		$H7b_{iii}$	Kabul		
	H7c	$H7c_i$	Red	Red	
		$H7c_{ii}$	Red		
		$H7c_{iii}$	Red		
	$H7_d$	$H7d_i$	Kabul	Kısmen Kabul	
		$H7d_{ii}$	Red		
		$H7d_{iii}$	Kabul		
	H7e	$H7e_i$	Red	Kısmen Kabul	
		$H7e_{ii}$	Red		
		$H7e_{iii}$	Kabul		
	$H7_f$	$H7f_i$	Kabul	Kısmen Kabul	
		$H7f_{ii}$	Kabul		
		$H7f_{iii}$	Red		
	$H7_g$	$H7g_i$	Red	Kısmen Kabul	
		$H7g_{ii}$	Kabul		
		$H7g_{iii}$	Red		
	$H7_h$	$H7h_i$	Red	Red	
		$H7h_{ii}$	Red		
		$H7h_{iii}$	Red		

H8	$H8_a$	$H8a_I$	Kabul	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul
		$H8a_{II}$	Red		
		$H8a_{III}$	Kabul		
	$H8_b$	$H8b_I$	Red	Red	
		$H8b_{II}$	Red		
		$H8b_{III}$	Red		
	H8c	$H8c_I$	Red	Red	
		$H8c_{II}$	Red		
		$H78c_{III}$	Red		
	$H8_d$	$H8d_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H8d_{II}$	Red		
		$H8d_{III}$	Kabul		
	$H8_e$	$H8e_I$	Red	Red	
		$H8e_{II}$	Red		
		$H8e_{III}$	Red		
	$H8_f$	$H8f_I$	Kabul	Kısmen Kabul	
		$H8f_{II}$	Red		
		$H8f_{III}$	Red		
	$H8_g$	$H8g_I$	Red	Red	
		$H8g_{II}$	Red		
		$H8g_{III}$	Red		
	$H8_h$	$H8h_I$	Red	Red	
		H8hII	Red		
		$H8h_{III}$	Red		
H9	$H9_a$			Red	Kısmen Kabul
	$H9_b$			Kabul	
	$H9_c$			Kabul	
	$H9_d$			Kabul	
	$H9_e$			Kabul	
	$H9_f$			Red	
	$H9_g$			Kabul	
	$H9_h$			Kabul	
H10	$H10_a$			Red	Red
	$H10_b$			Red	
	$H10_c$			Red	
	$H10_d$			Red	
	$H10_e$			Red	
	$H10_f$			Red	
	$H10_g$			Red	
	$H10_h$			Red	
H11	$H11_a$	$H11a_I$	Red	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul
		$H11a_{II}$	Kabul		
		$H11a_{III}$	Red		
	$H11_b$	$H11b_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H11b_{II}$	Kabul		
		$H11b_{III}$	Red		
	$H11_c$	$H11c_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H11c_{II}$	Kabul		
		$H11c_{III}$	Red		
	$H11_d$	$H11d_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H11d_{II}$	Kabul		
		$H11d_{III}$	Red		
	$H11_e$	$H11e_I$	Kabul		

		$H11e_{II}$	Kabul	Kısmen Kabul	
		$H11e_{III}$	Red		
	$H11_f$	$H11f_I$	Red	Red	
		$H11f_{II}$	Red		
		$H11f_{III}$	Red		
	$H11_g$	$H11g_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H11g_{II}$	Kabul		
		$H11g_{III}$	Red		
	$H11_h$	$H11h_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H11h_{II}$	Kabul		
		$H11h_{III}$	Kabul		
H12	$H12_a$	$H12a_I$	Red	Kısmen Kabul	Kısmen Kabul
		$H12a_{II}$	Kabul		
		$H12a_{III}$	Red		
	$H12_b$	$H12b_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H12b_{II}$	Kabul		
		$H12b_{III}$	Red		
	$H12_c$	$H12c_I$	Kabul	Kısmen Kabul	
		$H12c_{II}$	Kabul		
		$H121c_{III}$	Red		
	$H12_d$	$H12d_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H12d_{II}$	Kabul		
		$H12d_{III}$	Red		
	$H12_e$	$H12e_I$	Kabul	Kısmen Kabul	
		$H12e_{II}$	Kabul		
		$H12e_{III}$	Red		
	$H12_f$	$H12f_I$	Kabul	Kısmen Kabul	
		$H12f_{II}$	Kabul		
		$H12f_{III}$	Kabul		
	$H12_g$	$H12g_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H12g_{II}$	Kabul		
		$H12g_{III}$	Red		
	$H12_h$	$H12h_I$	Red	Kısmen Kabul	
		$H12h_{II}$	Kabul		
		$H12h_{III}$	Red		

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

5.1. Sonuç

Araştırma için geliştirilen 12 hipotezden beşi (H_1, H_2, H_4, H_5,H_6) kabul edilip, diğer altısı (H_3, H_7, H_8, H_9, H_{11}, H_{12}) kısmen kabul edilmiş, bir hipotez (H_{10}) red edilmiştir.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin stratejik iş ortaklığına yönelik değerlendirilen faktörler üretim ve hizmet sektörleri için işletmelerin alt iş kolları açısından beklendiği şekilde farklı bulunmuştur. İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenler ise hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklı olup, üretim sektörü işletmelerinin tamamı için farklı bulunmamıştır. İşletmelerin çevre bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında değerlendirilen faktörler üretim sektörü ve hizmet sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklılık göstermektedir.

İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenler üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından kısmen farklı bulunmuştur. Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi ile hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için kısmen farklılık oluşturmaktadır. Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre kısmen farklılaşmaktadır. Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim ve hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim sektöre göre kısmen farklılaşmaktadır.

Araştırmada önerilen ve reddedilen hipotezlerle ilgili açıklamalar her hipotezin sonunda belirtilmiştir

$H3_j$: İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bileşenlerden biri olarak çalışanların yönetime katılması anlayışının vurgusu-sendikal üyelik statüsü, üretim sektörü işletmelerinde alt iş kolları açısından farklıdır. Araştırmada incelenen üretim sektörü işletmelerinin web sitelerinden elde edilen bilgiler kurum çalışanlarının yönetime katılma anlayışının sendikal üyeliği açısından sektör geneli için bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır. İncelenen işletmeler İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı büyük ölçekli üretim işletmeleridir. Ülkemizde sendikalaşma ağırlıklı olarak imalat sanayinde görülmektedir. Sendikalaşmanın en az görüldüğü iş kollarının başında turizm gelmektedir. Çalışanların çalışma haklarının önemli bir kısmını oluşturan sendikal haklar zaman içinde değişerek çalışanlara tanınmıştır. 1961'de yasal temelde kurulan tüm sendikalar anayasal güvence altına alınmıştır. Anayasaya göre çalışanlar ve işverenler sendika kurma ve sendikaya üye olma hakkına sahiptir (Erken, 2013). Türkiye'de devrimci işçi sendikaları konfederasyonu (DİSK)'nun yaptığı araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de sendikalaşabilen işçilerin oranı yüzde 11 iken, toplu iş sözleşmesinden yararlanabilen işçilerin oranı yüzde 7'dir (disk.org.tr). Üretim sektöründe hizmet sektörüne göre, daha çok iş kazası görülmektedir. Bu nedenle üretim sektöründe işgörenin yönetim tarafından haklarının korunması çalışanların sendikal üyeliği ile daha çok meşrulaşmaktadır. Bütün büyük ölçekli işletmelerde sendikal üyelik çalışanlar için bulunmaktadır.

$H7_a$:Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularında işletmelerin iç çevreleri ve kendi kurumsallaşma düzeyleri arasındaki etkileşim söz konusu işletme için kurum misyonunu oluşturmada bütün üretim sektörü için istatistiksel olarak farklı değildir. Söz konusu durumun açıklaması üretim sektörünün genelinin düşünüldüğü dış çevre perspektifi ile açıklanabilir. Dış çevrenin iç çevre üzerindeki belirleyiciliği her işletmeden işletmeye değişen kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak kurum misyonunu benzer şekilde ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmelerin iç çevreleri ve kurumsallaşma düzeylerine bağlı olarak tanımlanacak misyon ifadeleri tüm üretim sekltörü işletmeleri için benzerdir. Dolayısıyla, işletme misyonunun işletme içinde ve işletme dışında tüm

paydaşlara işletmenin işi, değerleri, felsefesi konularında biçimsel bir açıklama niteliği taşıması gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin misyon ifadelerinde benzerlik görülmektedir (Ballıoğlu, 2012). Popülasyon ekolojisi kuramı, aynı iş kolunda yer alan işletmeler için eş biçimliliği ifade eder. Aynı sektör/iş kolunda yer alıyor olmak, aynı özgörevi (misyon) ifade etmede işletmeler için benzer çevresel faktörlerin olmasını gerektirecektir. Diğer bir ifade ile, iç çevrenin bir genel yansıması olan organizasyonel yapı aynı misyon ifadesine işletmelerde anlamlı derecede farklı değildir. Bunun yanısıra, yakın (sektörel) çevre aynı iş kolunda yer alan işletmeler için benzer karakteristik özelliklere sahiptir. Benzer tedarikçi, benzer vergi koşulları, vb. çevresel unsurlar işletmeler için yakın çevresel etmenleri farklılaştırmamaktadır. Kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler olarak işletmelerin dökümante edilmiş süreçleri, organizasyon şeması, web sitesi içeriği, logo-amblem ve slogan gösterimi, kalitenin denetlenmesi anlayışı, iç-dış mekan düzenlenmesi, halka açılma statüsü, çalışanların yetki devri ve yetkilendirilme anlayışı, çalışanların yönetime katılma anlayışı, profesyonlleşmenin yansıtılması, işletmenin yer aldığı çevre koşullarının işletmeler için benzer olması anlayışı ile kurum misyonunun oluşması için benzer etki sağlayabilecektir. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için negatif entropiyi sağlama çabaları kurumsallıklarının çevre ile etkileşimlerine bağlı olabilecektir (Ramazan ve Sayılı, 2006; Erkocaoğlan ve Özgen, 2009). Bu nedenle, benzer iç çevre, yakın (sektörel çevre) ve genel çevresel paretmetreler, işletmelerin varlıklarını sürdürmek için benzer kurumsallık düzeyi etmenleri ile aynı sektör işletmeleri için benzer misyon ifadeleri ortaya çıkarabilecektir.

$H7b_1$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

İşletmelerin ileriye dönük amaçları ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Ekonomik nedenler arasında kârlılık, büyüme, süreklilik yer alırken; ekonomik olmayan nedenler arasında çıkar grupları ve sosyal paydaşlar (tedarikçiler, kamu kuruluşları, yerel ve toplumsal kuruluşlar vb.) yer almaktadır. İşletmeler genel olarak aynı amaç için varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar bu nedenle vizyon ifadeleri benzerlik göstermektedir (Ballıoğlu, 2012). İşletmelerin uzak bir gelecekte olmalarını bekledikleri konumla ile ilişkilendirilen vizyon, benzer iç çevre koşulları ve işletmeler için benzer kurumsallık bileşenleri için farklılaşmamıştır.

Strateji, amaç, hedefler, değerler üzerinde yönlendirici bir etki sağlayan vizyon, tüm işletme paydaşlarının gelecek noktasına ulaşma sürecinde ilgili aktif bir yönlendiricilik sağlamaktadır (Muslu, 2014; Oktar ve Çarıkçı, 2012). Bir iç çevre unsuru olarak kurum kültürü; görünen ve görünmeyen unsurlar olarak iki ana başlıkta incelenirse (Toprak, 2007) görünen ögeler; örgütsel dil (Şişman, 2007), hikayeler ve mitler (Erdem, 1996; Çelik, 2007), törenler (Terzi, 2000), kahramanlar (Özkalp, 1995; Terzi, 2000), ritueller (Özkalp, 1995; Berberoğlu, 1998), semboller (Berberoğlu, 1998; Çelik, 2007) ile belirtilebilir. Görünmeyen ögeler ise; normlar (Sözer, 2006) ve değerler (Çelik, 2007), inançlar ve varsayımlardan (Doğan, 2007) oluştuğu ifade edilebilir (Çiçek, 2018). Kurucu liderlerin bireysel hayat değerleri, üst yönetimin çalışma değerleri ve işletme genelinde hüküm sürmesini istedikleri davranış normları, işletmenin nihai amaçlarına ulaşmada kurum kültürünün işlevselliğine dikkat çekmektedir (Çelik, 2007). Bu nedenle, benzer kurum kültürü bileşenlerini içeren işletmeler, sektör için kabul edilebilen kurumsallık düzeyini ortaya koyacak kurumsallık göstergelerine bağlı olarak benzer vizyon ifadelerini oluşturabilecektir. Sektörde artan rekabet, işletmelerin proaktif ve reaktif stratejilerini oluşturmada çevresel faktörleri bir arada değerlendirme zorunluluğunu beraberinde getirmiş, çevresel faktörlerin birbirlerine etkisi ve bu etkileşim sürecinde rol oynayabilecek bir etken olarak kurumsallaşma süreci, işletmelerin sektörde aynı nitelikteki amaç ve hedeflerini, nihai olarak vizyonu belirlemede etkili olabilecektir. Bu bağlamda kurumsallaşma göstergeleri olarak ifade edilebilecek olan işletmenin dökümante edilmiş süreçleri, organizasyon şeması gösterimi, web sitesi içeriği, logo-amblem-slogan gösterimi, kalitenin denetlenmesi anlayışı, mekan düzenlenmesi, halka açılma statüsü, çalışanlara yetki devri ve yetkilendirme anlayışı, web sitesinde kurumsal kimliğin yansıtılması, çalışanların yönetime katılma anlayışı, profesyonelleşmenin yansıtılması iç çevre etmenleri ile etkileşimli olabilecek, böylece aynı sektör işletmeleri için iç çevre unsurları kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak işletme için vizyon ifadesinin şekillenmesini etkileyebilecektir (Di Maggio ve Powell, 1991; Derin ve Demirel, 2010). Bir kurumsallaşma göstergesi olarak kalitenin denetlenmesi anlayışı aynı sektör işletmeleri için benzer olabilecektir. Örneğin ISO 9001 kalite akreditasyonun sağlanmasında son versiyon olan 2015 belgesinin alınma çabası aynı sektör işletmeleri için benzer bir amaç olarak vizyon doğrultusundaki çabayı benzer hale getirebilecektir. Organizasyonel yapı, haberleşme kanalları, temel yetknlikler, mevcut insan kaynağı niteliği gibi iç çevre unsurları, işletme içinsektör/işkolunda arzu edilen kurumsallaşma düzeyini ortaya koyan

kurumsallaşma göstergelerine bağlı olarak değişebilecek ve nihai amaç olan vizyona ulaşma çabasında etkin bir rol üstlenebilecektir (Ramazan ve Sayılı, 2006; Ak, 2010).

$H7b_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

İşletmenin yakın çevresinde meydana gelen değişimlerin işletmelerin uzun dönemli amaçları üzerinde etkisi belirleyici bir nitelik taşımakla birlikte; genel anlamda uzun dönemli amaçlar üzerinde anlık değişimlere neden olmamaktadır. İşletmeler yakın çevrelerinde yer alan diğer işletmelerin kurumsallaşma amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerini dikkate alarak kendi işletmelerinde benzer düzenlemelere giderek rekabet üstünlüğünü sağlamaya çalışmaktadırlar, dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ve uzun dönemli amaçları benzerlik göstermektedir. Yakın çevre ile etkileşimleri uzun dönemli amaçlar üzerinde farklılık yaratmamaktadır (Taşgit ve Ergün, 2015). İşletmelerin yer aldıkları yakın çevre (sektör) faktörleri olan tüketiciler, tedarikçiler, aracı kuruluşlar ve rakipler aynı sektör/iş kolunda benzer olabilecektir. Aynı ürünü sunan işletmeler için aynı müşteri profili, aynı üretim faktörlerini işletmeye sunan tedarikçilerin endüstriyel Pazar karakteristiği, dış kaynak (finansal, işgücü, vb.) temininde işletmenin protokol imzaladığı aracı kuruluşlar aynı sektör işletmeleri için benzer olabilecektir. Aynı sektör/iş kolu için rakipler de pekçok işletme için aynı olabilmekte, söz konusu işletme için esas rakip olan aktör o sektörde farklılaşabilmektedir. Ancak genel anlamda sektör işletmelerinden lider işletmeler diğer işletmeler için rakiptir. Bu bağlamda, işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirten kurumsallaşma göstergeleri de yakın çevre ile etkileşimde işletmenin vizyon/strateji/amaç ve hedeflerini belirlemede etkili olabilecektir. Söz konusu işletmeler için aynı sektörde kurumsallaşma göstergelerinin belirttiği arzu edilen kurumsallaşma düzeyi yakın çevre (sektör) ile ticari ilişkiyi de belirleyebilecektir (Sığrı ve Tığlı, 2006). Arzu edilen kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak tanımlanacak ticari protokoller ve benzer müşteri segmenti, bu kurumsallaşma düzeyini sürdürmede seçici kriterlere bağlı olarak oluşturulabilecek, böylece işletme için vizyon ifadelerinin benzerliği amaç/hedef oluşturma ve kurumsallaşma düzeyinde aynı sektör işletmeleri içim benzer olabilecektir.

$H7_c$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade

edilmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmamaktadır.

$H8_c$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının ifade edilmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

İşletmenin uzun vadeli planlarının ifadesi olan misyon ve vizyon yönetimin stratejik planlaması içinde yer almakta olup, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli unsur ise insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimi aynı sektörde yer alan benzer kurumsallaşma özelliklerine sahip işletmelerin hemen hepsinde aynı öneme sahiptir (Demir, 2010). İşletmelerde varlık unsuru olarak entelektüel sermayenin önem kazanması (Erkuş, 2007; Ölçer ve Şanal, 2007; Bayer, 2003; Eroğlu, 2016). insan kaynakları yönetiminin profesyonel yönetimine dikkatleri çekmiştir. İnsan kaynakları yönetiminim geçirdiği tarihsel süreçte personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine, stratejik insan kaynakları yönetiminden bütünleşik insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte aktif bir varlık unsuru olarak insan (Eroğlu, 1999; Bilgin, 2001; Boyatlı, 2008; Cingöz ve Akdoğan, 2013; Çetin ve Özcan, 2013). Tüm işletme süreçlerinde günümüzün artan rekabet koşullarında artık daha çok yer almaya başlamıştır. Vizyon ve misyon oluşturmada yalnızca üst yönetimin benimsediği değerlere yönelik amaç geliştirme sürecinin yansıra, tüm paydaşların katılımı ile işletme misyonunun ve vizyonun oluşturulması ve çalışanlarca paylaşılması, vizyona ulaşma ve misyonu sağlama konusunda çabaların başarısını kolaylaştıracaktır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014, Oktar ve Çarıkçı, 2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve bütünleşik insan kaynakları yönetimi anlayışları işletme misyon ve vizyonunu oluşturmada insan kaynağının rolünün stratejik önemde göz önüne alınmasını ve tüm işletme fonksiyonlarına entegre bir rol ile işlevsel olarak etkisinin bulunması anlayışını ifade etmektedir (Esen ve Aytekin, 2019)

Bu bağlamda, stratejik bir önemde ve bütün işletme fonksiyonları ile iç içe olan insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon ifadelerinde gereken önemde belirtilmektedir. Aynı sektördeki işletmeler için kurumsallaşma göstergelerinin belirttiği arzu edilen kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak, işletmenin misyon ve vizyon ifadelerindeki insan kaynağı vurgusu değişebilecektir. Organizasyon şeması gösterimi açısından bir kurumsallık göstergesi olarak dışa verilen kurumsallaşma düzeyi bu açıdan da insan kaynağına bağlıdır. İşletmenin dökümante edilmiş süreçleri, kalitenin

denetlenmesi anlayışı, web sitesinin aynı sektör/iş kolları işletmeleri için benzer içerikleri, iç mekan-dış mekan düzenlenmesi, çalışanların yetki devri ve yetkilendirilmesi, yönetime katılması vurgusu, profesyonelleşmenin yansıtılması, insan unsurunun aktif rolünün görece en çok etkin olduğu kurumsallaşma göstergeleri arasındadır. (Tak vd. 2007; Özkalp, 1995; Derin ve Demirel, 2010). Bu bağlamda vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynaklarının ifade edilmesi işletmenin iç çevresi ile yer aldığı yakın (sektörel) çevre ve genel çevre bileşenlerinin kurumsallaşmaya katkı sağlama boyutunda etkisine bağlı olacaktır.

$H7d_{II}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Değerler ve kilometre taşları, kurucu liderlerin bireysel hayat değerleri ile şekillenip, üst yönetimin değerler, sektör/iş kollarının dinamikleri ve rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeler tarafından öncelikli görülen karar ve eylemlerin arzu edilen davranış normlarına dönüşmesi rehberliğini üstlenir. (Balcı vd. 2012; Demir, 2005). Söz konusu değer/km taşları oluşumunda daha önce denenmiş ve başarı sağlamış uygulama, faaliyet ve kararların yerleşik haline gelmesi için tüm paydaşlar, özellikle de çalışanlarca öğrenilmesi amaçlanarak yazılı bir form oluşturulur. Oryantasyon eğitiminde kuruma yeni katılan çalışanlarca öğrenilen değerler organizasyon el kitabında da yazılı olarak bulunmaktadır. Söz konusu değerler, işletmenin yer aldığı sektörel çevredeki tedarikçiler, müşteriler, aracı kuruluşlar ve rakiplere yönelik geliştirilecek davranışlarla ilgili rehber niteliği taşır. Sektörde/iş kolunda arzu edilen kurumsallaşma düzeyinin sağlanmasında aynı sektör için benzer karakteristiğe sahip yakın çevre (sektör) bileşenleri, söz konusu işletme için değer/km taşları olarak ifade edilebilecek yönetim felsefesinin benzer şekilde oluşmasını etkileyebilecektir.

$H7e_{I}$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili belirlenecek vizyon ifadelerinde, işgücünün bir bileşen olarak yer aldığı iç çevre bu nedenle belirleyici olacaktır. Rekabetin artması ile birlikte, işletmeler arasındaki işbirlikleri (joint-venture, merger, satın almalar, centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyumlar, karteller) ve işletmelerin

tedarikçileri ya da dağıtım kanalları ile yaptıkları (dikey büyüme) , aynı işkolundaki diğer işletmeler ile yaptıkları (yatay büyüme) ve farklı iş kollarındaki işletmeler ile yaptıkları (yığışım büyüme) büyüme protokolleri (Taner ve Akdağ; 2008; Gönüllü, 2017; Sabuncuoğlu ve Tokol; Melewar, 2003) gelecekte ihtiyaç duyacakları işgücü profilleri ile ilgili oluşturacakları personel envanterlerinin belirlenmesinde vizyoner bir yaklaşım izlemeyi gerekli hale getirecektir. Bu bağlamda, bir iç çevre unsuru olarak insan faktörü hem niceliksel hem de niteliksel boyutta organizasyonel yapı, haberleşme kanallarının kullanımı, kurum kültürü inşaası, temel yetkinliklerin belirlenmesi ve sürdürülmesi, yönetici-.çalışan ilişkilerinin işlevselliğinin oluşmasında etkin bir rol üstlenebilecektir. Söz konusu iç çevre bileşenleri, sektörde/iş kolunda arzu edilen kurumsallaşma düzeyini oluşturmada ve bunu sürdürmede katkı sağlayacak şekilde düzenlenebilecek ve yönetilebilecektir. Bu nedenle aynı sektör/iş kolundaki işletmeler için insan kaynakları vizyonu oluşumu, iç çevre bileşenleri ve kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak benzer bir form olabilecektir.

H7e_{II}: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Artan rekabet koşulları, işletmelerin yer aldıkları sektörel çevre bileşenlerini (müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve aracı kuruluşlar) organizasyonun içsel unsurlarının düzenlenmesinde ve yönetilmesinde göz önüne almayı daha çok gerektirmektedir. Çevresel faktörlerin sayısı ve bu faktörlerin değişim hızına bağlı olarak tanımlanabilecek risk düzeyindeki artış, işletmeler tarafından çevresel koşulların kontrolünün doğru yapılması ve risklerin doğru teşhisine dikkatleri çekmektedir (Dinçer, 1996). SWOT Analizi, Portföy matrisi (BCG matrisi, ters balıkkılçığı gibi stratejik yönetimde kullanılan belirsizlik altında karar verme araçlarının belirsizlik koşulları altında doğru karar verme amacıyla kullanılma çabası, söz konusu yakın çevre (sektörel çevre) bileşenleri ile ilgili belirsizlik durumlarının teşhisi ile ilgili de fayda sağlayabilecektir. Aynı sektör/iş kolunda yer alan işletmeler için sektörde arzu edilen kurumsallaşma düzeyi, sektörel çevre bileşenlerin ile ilgili belirsizlik koşullarının en aza indirilmesi ile ilgili çabayı da üst yönetim için öncelikli hale getirebilecektir (Sığrı ve Tığlı, 2006; Arslan ve Aydemir, 2006). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi ile ilgili geleceğe yönelik vizyon aynı sektörde benzer karakteristik özellikteki müşteriler,

tedarikçiler, rakipler ve aracı kuruluşlarla ilgili tercihleri, sektör için arzu edilen kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak benzer hale getirebilecektir.

H7f_{iii}: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Rekabetçi bir çevrede kurumsallaşma düzeyinin birbirine yakın olduğu benzer üretim işletmeleri için, insan kaynakları yönetimi misyon ve vizyon hedefleri benzer şekilde ifade edilmektedir (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014). İnsan kaynakları yönetiminin var oluş amacını ifade eden misyon, işletmenin yer aldığı sektör/iş koluna bağlı olarak iş analizleri, personel seçme ve yerleşme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, insan kaynakları planlaması, performans yönetimi, iş değerleme, işsağlığı ve güvenliği, toplu pazarlık-sendika olarak ifade edilebilecek fonksiyonların söz konusu işletme için ne şekilde olması gerektiği ile ilgili bir yön çizer (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010; Demir, 2009). Söz konusu insan kaynakları fonksiyonları, odağında insan faktörü olan işletmenin kurumsallaşma göstergelerinin (organizasyon şeması, işletmenin dökümante edilmiş süreçleri, kalite denetlenmesi anlayışı, iç mekan-dış mekan düzenlenmesi, logo-amblem-slogan seçimi, çalışanlara yetki devri ve yetkilendirme sistemi, çalışanların yönetime katılması anlayışı, profesyonelleşmenin yansıtılması) sektörde yer alan işletmelerin negatif entropilerini sürdürmeleri için arzu edilen kurumsallaşma düzeylerini sağlamak adına bir rol üstlenebilecektir. Bu perspektifte, işletmenin yer aldığı sektörde genel çevre bileşenleri olan ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevre dış çevreden temin edilecek personel boyutunda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tasarımı, düzenlenmesi ve yönetiminde etkili olacaktır (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010; Uyargıl vd. 2015). İnsan kaynağı temini, işgücü pazarında arz ve talep dengesi, ücretin rekabetçi statüsü, rakip işletmelere iyi çalışanların gitmesini önleyici ücret-ödül sistemleri gibi düzenlemeler, işletmeler arasında yapılan insan kaynağı yönetimi ile ilgili işbirliği protolleri (taşeron çalıştırma, kaynaklardan yararlanma, işletmeler arasında centilmenlik anlaşmaları vb.) işletmeleri insan kaynağı yönetimi için genel çevre bileşenlerine daha bağımlı hale getirmiştir (Gündoğan vd. 2013). Arzu edilen kurumsallık düzeyine ulaşmada işletmelerin çevresel bileşenlerin etkilerini göz önüne alarak tanımlayacakları insan kaynakları misyonu aynı sektör/iş kolu işletmeleri için bu nedenle benzer olabilecektir.

H7gı: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

H7gıı: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Üretim işletmeleri de, diğer tüm ticari işletmeler gibi kâr elde etmek, büyümek ve sektörel rekabette sürekliliği olan, tercih edilen kuruluşlardan olabilmeyi kendilerine hedef koyarlar ve işletmeleri bu hedeflere ulaştıracak en önemli unsur insan unsurudur (Oktay ve Mızrak, 2016). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları (iş analizleri, personel seçme ve yerleşme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, insan kaynakları planlaması, performans yönetimi, iş değerleme, işsağlığı ve güvenliği, toplu pazarlık-sendika) işletmeler için özgün olarak tasarlanır, düzenlenir ve yönetilir (Uyargil vd, 2015). İşletmelerin strateji, amaç ve hedefleri, organizasyon yapıları, kurum kültürleri, ve işgücü profili ve özellikleri farklı olduklarından yönetim sistemlerinin işletmelerin dinamiklerini anlayarak özgün olarak geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir (Koçel, 2001). Sistem yaklaşımı bakış açısıyla daha işletmenin alt bir sistemi olarak tanımlanabilecek olan insan kaynakları yönetim sistemi de başka bir işletmeden aynen alınıp kopyalanamaz. Bir işletmede başarı sağlayan insan kaynakları yönetimi uygulamaları başka bir işletmede başarısızlık, hatta zarar verici sonuçlara yol açabilir (Koçel, 2001, Uyargil vd., 2015). İnsan faktörünün hakim olduğu iç çevre unsurları göz önüne alındığında, örgütsel ekoloji yaklaşımımın varsayımına göre hayatta kalan işletmelerin yer aldığı çevrede hüküm süren konfigürasyonlara adaptasyonu varlıkları sürdürmeleri için gereklidir. Böylece aynı iş kolunda, coğrafi alanda, yerel organizasyonel yapılanmada (ticaret ve sanayi odalarına kurumsal üyelikler vb.) yer alan işletmelerin ilgili yapıları eşbiçimli hale geleceektir (Sayılar, 2005). Kurumsallaşma teorisinin önermelerine göre, sektör dinamiklerine adaptasyon bu bağlamda kurumsallığı oluşturmada ve sürdürmede işletmeler açısından belirleyici olarak çevresel faktörlere vurgu yapar. Sektörde arzu edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşma ve sürdürme, benzer örgütsel konfigürasyonların işletmeler tarafından uyarlanması ve bu süreçte işletmeye özgü dinamiklerin ve çevresel değişkenlerin göz önüne alınmasını gerektirir. Bu nedenle iç ve genel çevre bileşenleri negatif entropiyi

ortaya koyma çabasında eş biçimli hale gelmede bir rol üstlenebilecektir. Bu nedenle, aynı sektör/iş kolunda yer alan işletmeler için en çok öne çıkan insan kaynakları fonksiyonları benzer olabilecektir. Benzer şekilde, başka bir araştırmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içinde üretim işletemelerinde en çok öne çıkan insan kaynakları fonksiyonları ise personel bulma, işe alma, personel eğitimi, performans değerleme ve ücretlendirme olduğu saptanmıştır (Oktay ve Mızrak, 2016; Richard, 1987).

$H7_h$: Üretim sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

$H8_h$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin kazandığı stratejik rol, işgören vekilliği kavramı kadar işletme yönetimi ile ilgili kararlarda insan kaynakları departmanının strateji formülasyonunun oluşumunda üstlendiği aktif rol ile de ilgilidir (Uyargil, 2015). Globalleşen dünyada işletmelerin çok uluslu hale gelmesi, bulundukları yerel pazarda işletmeler arasında stratejik işbirliklerinin artması ve işgücü profilindeki çeşitliliğe bağlı olarak farklılıkların yönetimi getirilen stratejik bakış açısı (Melewar, 2003; Taner ve Akdağ, 2008; Sürgevil, 2008), işletmelerin yer aldıkları dış çevre ve iç çevre unsurlarına bağlı olarak geliştirilecektir. İç çevre, yakın (sektörel) çevre ve genel çevrenin insan odağındaki bileşenleri kurumsal stratejileri oluşturmada insan kaynağı boyutunu belirleme adına önem taşımaktadır. İç çevre unsurları olarak bu çalışma kapsamında belirtilen kurum kültürü, organizasyon yapısı, haberleşme kanallarının kullanımı, temel yetkinliklerin oluşturulması ve sürdürülmesi, yönetici-çalışan ilişkileri boyutları kurum stratejilerinde insan odağının göz önüne alınmasında öncül etmenler olabilecektir. Sektör için arzu edilen kurumsallaşma düzeyini sürdürmede aynı sektörde yer alan işletmeleri için benzer çevresel koşullar, kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına göre insan kaynakları kapsamını benzer hale getirecektir.

$H8a_{II}$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında yer aldıkları yakın çevre (sektörel çevre) ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Üretim sektörü için geliştirilen benzer hipotezin reddedilme gerekçesi ile ilgili açıklamaya benzer şekilde, hizmet sektörü işletmelerin yer aldıkları çevre, var oluş amaçlarını belirten misyonları için birbirleri arasında farklılık oluşturacak düzeyde değildir. Populasyon ekolojisi kuramının önermelerine bağlı olarak, aynı işkolunda yer alan işletmeler için eşbiçimlilik varsayımı, aynı özgörevi (misyon) ifade etmede işletmeler için benzer çevresel faktörlerin olmasını gerektirecektir. Tüketiciler, tedarikçiler, aracı-kuruluşlar ve rakipler boyutları ile tanımlanan yakın (sektörel) çevre, hizmet sektörü işletmeleri için alt işkollarında benzer karakteristik özelliklere sahiptir. Benzer tedarikçi, benzer vergi koşulları, benzer müşteri profili vb. çevresel unsurlar işletmeler için yakın çevresel etmenleri farklılaştırmamaktadır. Kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler olarak işletmelerin dökümante edilmiş süreçleri, organizasyon şeması, web sitesi içeriği, logo-amblem ve slogan gösterimi, kalitenin denetlenmesi anlayışı, iç-dış mekan düzenlenmesi, halka açılma statüsü, çalışanların yetki devri ve yetkilendirilme anlayışı, çalışanların yönetime katılma anlayışı, profesyonelleşmenin yansıtılması, işletmenin yer aldığı sektörel çevre koşullarının işletmeler için benzer olması anlayışı ile kurum misyonunun oluşması için benzer etki sağlayabilecektir. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için negatif entropiyi sağlama çabaları kurumsallıklarının çevre ile etkileşimlerine bağlı olabilecektir (Ramazan ve Sayılı, 2006; Şanal ve Özgen, 2013). Bu nedenle, benzer yakın (sektörel) çevre paretmetreleri, işletmelerin varlıklarını sürdürmek için benzer kurumsallık düzeyi etmenleri ile aynı sektör işletmeleri için benzer misyon ifadeleri ortaya çıkarabilecektir.

$H8_b$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Üretim sektörü için geliştirilen benzer hipotez, iç çevre ve yakın (sektörel) çevre için sektör düzeyinde anlamlı derecede farklılık olmaması nedeniyle reddedilmişti. Hipotezin reddedilme gerekçesi için yapılan açıklamalara ilave olarak, söz konusu anlamlı farklılık hizmet sektörü için genel çevre bileşenleri için de ortaya çıkmamıştır. Ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevre bileşenleri ile tanımlanan genel çevre (Berberoğlu vd. 2003; Eren, 1998; Özkalp, 2004), sektörde arzu edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmada ve bunu sürdürmede belirleyeceğe etkiye bağlı olarak işletmenin uzak bir gelecekte olmayı arzu ettikleri konumu (vizyon) anlamlı olarak etkileyebilecektir. Aynı sektör için benzer

ekonomik, sosyok-kültürel, demografik, teknolojik, uluslararası ve doğal çevre bileşenlerinin dinamikleri, aynı sektörde yer alan işletme için kurumsallaşma göstergelerinin belirttiği arzu edilen düzeyde kurumsallaşmayı ortaya koymada benzer vizyon ifadelerine yol açabilecektir.

$H8_e$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonununbelirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Üretim sektörü için geliştirilen benzer hipotez, iç çevre ve yakın (sektörel) çevre için sektör düzeyinde anlamlı derecede farklılık olmaması nedeniyle reddedilmiştir. Hipotezin reddedilme gerekçesi için yapılan açıklamalara ilave olarak, söz konusu anlamlı farklılık hizmet sektörü için genel çevre bileşenleri için de ortaya çıkmamıştır. Ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevre bileşenleri ile tanımlanan genel çevrenin (Berberoğlu, 1991; Eren, 1998; Müfide ve Mustafa, 2014) odağında da insan unsuru bulunmaktadır. Kişilerin satın alma davranışı, ürün ya da hizmete olan talepleri, kişilerin satın alma gücü ekonomik çevrede insan odağındaki değişkenlerdir. Sosyo-kültürel çevrede üretilen hizmet/ürünün tercih edildiği müşteri profilinde kültürel ve satın alma ile ilgili parametrelerin insan odaklı göz önüne alınması anlayışı hâkimdir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları işgücü profili sosyo-kültürel ve demografik çevre değişkenleri ile ilişkilendirilebilir. Örneğin, işgörenlere ödenecek ücret düzeyleri bu çevre ile de ilişkili olacaktır. Hem müşteri hem işgörenin demografik özellikleri, demografi çevre için insan odaklı değişkenlerdir. Özellikle işgücü çeşitliliğindeki artış, farklılıkların yönetimine dikkat çekmiş, farklı ulusal tabanlı yetkinlikleri genetik olarak taşıyan işgücünün kültürel yönetimi uluslararası çevrede insan unsurunun önemini arttırmaktadır. İşletmelerde kullanılacak teknolojinin kullanıcı dostu olması ile ilgili bir tercih teknolojik çevrenin insan unsuru ile belirlenmesine yönelik bir örnek olarak ifade edilebilir. Söz konusu çevresel etkiler aynı sektörde yer alan işletmelerde benzer olabileceğinden arzu edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmak için işletmelerin belirleyecekleri insan kaynakları vizyonları aynı sektör için benzer olabilecektir.

$H8_g$: Hizmet sektörü işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları çevre ve bulundukları kurumsallaşma düzeyinin etkileşimi aynı sektör için farklılık oluşturmaktadır.

Üretim sektörü için geliştirilen benzer hipotez, iç çevre ve genel çevre için sektör düzeyinde anlamlı derecede farklılık olmaması nedeniyle reddedilmiştir. Hipotezin reddedilme gerekçesi için yapılan açıklamalara ilave olarak, söz konusu anlamlı farklılık hizmet sektörü için yakın (sektörel) çevre bileşenleri için de ortaya çıkmamıştır. Yakın (sektörel) çevre kapsamında belirtilen tüketiciler, tedarikçiler, aracı-kuruluşlar ve rakipler işletmelerin yönetsel uygulamaların geliştirilmesinde göz önüne alınan etmenlerdir (Eren, 1998; Berberoğlu vd. 2003). Müşterilerle kurulacak halka ilişkiler sistemi, tedarikçilerin ERP modelinde veri sağlayıcı olarak sisteme dahil edilmesi, kalifiye olmayan işgücü tedariğinde dış kaynaklardan yararlanılması amacıyla alt işveren uygulamaları, rakiple iş birliği (Gönüllü, 2017) protokolü imzalanarak (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011) birlikte oluşturulacak yönetsel ortaklıklar yakın çevre bileşenlerinin işletme yönetiminde doğrudan göz önüne alınmasının örneklerinden bazılarıdır. Bu bağlamda işletmenin insan kaynakları fonksiyonları da, söz edilen örnek yönetsel uygulamalara bağlı olarak tasarlanacaktır. Aynı sektörde benzer yakın çevre bileşenleri, o işletme için sektörde kabul edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmada benzer insan kaynakları fonksiyonlarının öne çıkmasına yol açabilecektir.

$H9_a$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerinkuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Sektörel düzeyde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü belirleyen faktörler yakın (sektörel) ve genel çevre parametrelerine bağlı olarak şekillenecektir (Uyargil vd, 2015). Sektör/iş kolu işletmeleri için benzer karakteristik özelliklere sahip olan tüketici, tedarikçi, aracı kuruluş, rakip, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevre özellikleri sektörde hüküm süren insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olup, sektörde söz konusu işletme için arzu edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmada benzer dış çevre etmenleri kurum misyonunun benzer nitelikte oluşmasına neden olabilecektir.

$H9_f$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin misyonu; personel seçme-yerleştirme, iş analizleri, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerleme, ücretlendirme, endüstriyel ilişkiler-sendika, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarından olan fonksiyonları işletmeye özgü olarak tasarlamak ve uygulamaktır (Uyargil vd. 2015). Çalışan verimliliği ve mutluluğunu maksimum düzeye çıkaracak insan kaynakları yönetim sistemleri, işletmelerin yer aldıkları sektörde kabul edilen kurumsallık düzeyine ulaşmada katkı sağlayacaktır (Derin ve Demirel, 2010; Ramazan ve Sayılı, 2006; Sığrı ve Tığlı, 2006; Deniz ve Bakkalbaşı, 2010; Demir, 2009; Ak, 2010). Bu nedenle; tüketici, tedarikçi, aracı kuruluş, rakip, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevre özelliklerinin karakteristiklerine bağlı olarak bir her işletme için belirlenecek insan kaynakları yönetimi misyonu, söz konusu işletme için kabul edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmada ve bu düzeyi sürdürmede işletmeye özel bir form alacaktır. Aynı sektörde, sektörün geneli için ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi faktörleri benzer olduğundan, sektör/iş kolundaki işletmeler için insan kaynakları yönetimi misyonu benzer olacaktır.

H_{10}: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında, bulundukları kurumsallaşma düzeyi ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Kurum misyonundaki farklılığa benzer şekilde, personel seçme-yerleştirme, iş analizleri, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerleme, ücretlendirme, endüstriyel ilişkiler-sendika, iş sağlığı ve güvenliği şeklinde belirtilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sektördeki tüketici, tedarikçi, aracı kuruluş, rakip, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevre özelliklerinin odağında insan faktörü bulunan karakteristiklerine bağlı olarak şekillenmesi söz konusudur. Örneğin, tüketici çevre ile ilgili müşteri profili belirleme, müşterilerle kurulacak halkla ilişkiler sistemi, paydaşlarla kurulacak iletişimin yönetimi-yönetişim (Tak vd. 2007; Özkalp, 1995), sosyo kültürel, ekonomik ve demografik çevre ile ilgili olarak işgücü piyasasında ücretlerin arz-talep düzeyleri, teknolojik çevre ile ilgili olarak kullanıcılara uygun teknoloji alımı, tedarikçi çevre ile ilgili olarak tedarikçilerin ERP modelinde veri sağlayıcı olarak sisteme dâhil edilmesi, aracı kuruluşlar çevresi ile ilgili olarak kalifiye

olmayan işgücü tedariğinde dış kaynaklardan yararlanılması amacıyla alt işveren uygulamaları, işgücü çeşitliliğindeki artışa bağlı olarak uluslararası çevreden temin edilecek işgörenlerin yönetimi vesektörün kültürel dinamikleri işletmelerde kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında etkili olacaktır. Aynı sektör/işkolu için insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler benzer olduğundan, söz konusu sektör için arzu edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmada ve bunu sürdürmede işletmenin kuruma özgü stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili faktörler, bu bağlamda birbirine benzeyebilecektir. Sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler, işletmenin yapısına ve kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak o işletmeye özgü stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinin oluşmasında etkili olacaktır. Aynı sektör (hizmet) sektörü işletmeleri için söz konusu faktörler işletmeler açısından benzer bulunmuştur.

$H11_f$: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerindenbiri olan insan kaynakları misyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Üretim sektörü işletmelerinin yer aldıkları yakın-sektörel çevre (tüketici, tedarikçi, aracı kuruluşlar ve rakipler), genel çevre (ekonomik çevre, sosyo-külürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevre) ve sınırlandırdıkları iç çevre (kurum kültürü, organizasyonel yapı, haberleşme kanallarının işlevselliği, temel yetkinliklerin tanımlanması, yönetici-çalışan ilişkileri) işletmelerin insan kaynakları misyonlarının belirlenmesinde anlamlı bir etki sağlamaktadır. Pekçok iç çevre bileşeninin odağındaki insan faktörü, yakın-sektörel çevre bileşenlerinin müşteri ve işgören olmak üzere iki türde insan unsuruna bağımlılığı ve genel çevre bileşenlerinin ise işletmenin reaktif ya da proaktif stratejilerini belirlemede insan odağına bağlı etkileri, işletmenin insan kaynakları departmanının tüm çevresel paydaşları göz önüne alarak belirleyeceği misyon üzerinde etkili olacaktır (Aktan, 2008; Apaydın, 2008; Ballıoğlu, 2012; Bas, 2012, Aydoğan ve Şensözlü, 2017). Aynı sektör/iş kolu için popülasyon ekolojisi kuramının önermelerine göre varlıklarını sürdürebilmek için benzer iç çevre tasarımını gerçekleştiren işletmeler, yer aldıkları yakın-sektörel çevreden ve genel çevreden müşteri ve çalışan odağında olmak üzere iki boyutta insan faktörüne dayalı aldıkları bilgiler, bilgi-işleme kuramına göre çevre koşullarına

adaptasyon sağlamak amacıyla işlenir. İşlenen bu bilgiler iç çevrede odak bileşen için strateji oluşturacak forma getirilir (Sayılar, 2005; Yeloğlu, 2008). Aynı sektör için benzer çevresel koşullar ve sektörel düzeyde hüküm sürerek sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler aynı sektör/iş kolu için benzer olduğundan, söz konusu işletmeler için insan kaynakları misyonu benzer olabilecektir.

H11g_1: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H11h_1: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerioluşturulması bakış açısınagöreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H12g_1: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H12h_1: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejileri oluşturulması bakış açısına göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

İnsan kaynakları misyonu ile ilgili geliştirilen hipotezin red olma açıklamasına benzer nedenlerle, insan kaynakları fonksiyonlarının işletmeye özgü tasarımı, uygulanması ve yönetimi işletmelerin yer aldığı sektörde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlere bağlı olacaktır. Popülasyon kuramı ve bilgi-işleme kuramlarının önermelerine göre adaptasyon sağlamak adına sektörde hakim olan stratejik insan kaynakları yönetimi

faktörleri, işletme iç çevresindeki yapı, haberleşme kanalları, örgüt kültürü, yöneticiçalışan ilişkileri, temel yetkinlikler ile etkileşime bağlı olarak her işletme için öne çıkacak yönetim uygulamaları ve bunun spesifik bir örneği olarak insan kaynakları fonksiyonlarının geliştirilmesi sektöre göre farklılaşacaktır (Yeloğlu, 2008; Şahin, 2004). Aynı sektörde/işkolunda yer alan işletmeler için sektörün geneli için insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler benzer olduğundan ve adaptasyon kuramlarının önermelerine göre dış çevreye uyumlu organizasyon düzeyinde bir davranışı oluşturmada iç çevrenin de söz konusu sektör işletmeleri için benzer nitelikte olması beklenen bir durumdur. Bu nedenle aynı sektör işletmeleri için en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının anlamlı derecede farklı olmaması ve kurumsal stratejilerioluşturulması bakış açısınagöreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde benzerlikler ortaya çıkabilecektir.

H11giii: Üretim sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

H12giii: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleriile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

İşletmeler için en çok öne çıkarılan insan kaynakları fonksiyonları, işletmenin yer aldığı sektörde genel çevre bileşenleri olan ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevreden önceki hipotezlerin red olma açıklamalarında belirtildiği üzere etkilenmektedir. Söz konusu genel çevre bileşenlerinin müşteri ve insan olmak üzere iki boyutta insan odağındaki etkileri işletmelerin çevreye adaptasyon sürecini sağlamalarında (Gürbüz, 2013), genel çevreden alınan insan odaklı etkiye yönelik bilginin işletmelerce işlenmesi ve buna uygun olarak her işletmeye özgü insan kaynakları fonksiyonlarının ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur. Aynı sektör/iş kolunda faaliyet gösteren işletmeler için benzer karakteristik özellikteki genel çevre bileşenleri ve sektörel düzeyde hüküm sürerek sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler aynı sektör işletmeleri için benzer olduğundan (Uyargil vd. 2015) bu işletmeler

için en çok öne çıkan insan kaynakları fonksiyonları anlamlı derecede farklı olmayacak, benzer olabilecektir.

$H12a_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Bu araştırma kapsamında işletme iç çevresi kurum kültürünün işlevselliği, organizasyonel yapı, haberleşme kanallarının kullanılması, temel yetkinliklerin tanımlanması, insan kaynağı niteliğinin web sitesindeki işlevselliği, sanal iletişim modelinin web sitesinde yansıtılması, sermaye sahipleri ile ilgili ortaklık statüsü ve yönetici-çalışan ilişkileri bileşenleri ile tanımlanmıştır. Misyon da kurumun iç çevresindeki bileşenlerle tanımlanıp dış çevreye ifade edilen bir özgörevdir (Aktan, 2008; Bas, 2012). Bu nedenle kurum misyonunun işletme iç çevre bileşenlerine bağlı olarak şekillenmesi beklenen bir sonuçtur. İşletmelerin yer aldığı sektör için, sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler benzer olduğundan, bu strateji formülasyonunu oluşturmada kurum misyonu bir üst başlık olarak kurum düzeyinde stratejiye yön verecektir. Populasyon ekolojisi kuramının önermelerine göre, negatif entropiyi sürdürmede eş biçimliliği korumak çerveye adaptasyon amacıyla tercih edilecek kurum düzeyinde bir davranıştır. Bu nedenle aynı sektörde yer alan işletmeler için benzer iç çevre bileşenlerine bağlı olarak kurum misyonları benzer olabilecektir.

$H12a_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum misyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Ekonomik çevre, sosyo-külürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevre özellikleri işletmelerin var oluş amaçlarını belirten misyonlarını oluşturmada ve misyonu değiştirmede işletmelerin kullanacakları bir girdi olan bilgi sağlayan bileşenler içerir (Gürbüz, 2013). Söz konusu genel çevre bileşenleri, işletmelerin bilgi işleme kuramı önermelerine göre, işlenecek bilgiyi sağlama işlevi görür. Genel çevre bileşenlerinden elde edilen ve işletme tarafından işlenen bilgi, adaptasyon sürecinde uyumlu organizasyon düzeyine davranışı oluşturma amacıyla

kullanılır (Koçel, 2001). Söz konusu kurumsal davranış, strateji formalasyonunu oluşturmada strateji, değerler, amaç ve hedefler, taktik ve teknik düzey kararlara rehberlik eden üst başlık olan misyonla uyumludur (Boyatlı, 2008; Köse, 2008). Benzer çevresel karakteristiklere sahip olan işletmeler için söz konusu genel çevre bileşenlerinin etkileri, kurum misyonunun yönlendirici olduğu stratejik davranış için sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlerin benzer olması durumunda, aynı sektörde yer alan işletmeler için misyon ifadeleri anlamlı derecede farklı olmayabilecektir. Özgörev anlamındaki misyon, kurumun sektörde var oluş amacını belirtirken, bu amaca ulaşmada insan kaynağının katkısının nasıl olacağını da açıklar (Aktan, 2008; Apaydın, 2008). Bu nedenle sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlerin aynı sektör/işkolu işletmeleri için benzerliği, benzer genel çevre bileşenlerinin etkisi için işletmeler için benzer misyon ifadelerinin oluşmasına neden olabilecektir.

$H12b_{I}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12b_{III}$: Hizmetsektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonunun oluşmasında, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

İşletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri arzu ettiği konumu belirten vizyon da misyon gibi strateji formülasyonunu oluşturmada önemli bir işlev üstlenir. Var oluş amacına bağlı olarak geliştirilecek hedefler, strateji-amaç-hedef hiyerarşisinde kurum-grup (departman/birim)-birey düzeyinde karar ve uygulamalar ile vizyon rehberliğinde tüm paydaşların katılımı sağlanarak kollektif bir davranış işe gerçekleştirilir (Aktan, 2008; Apaydın, 2008). İşletme için vizyonun gerçekleştirilmesi hem iç kaynakların amaç ve hedeflere uygun kullanımı ile iç çevre bileşenlerine hem de emek, sermaye, doğal kaynaklar ve bilgi olarak tanımlanan üretim faktörlerini temin ettiği (Esen ve Aytekin, 2019) ve temin sürecinde bilgi işleme kuramı uyarınca etkileşim halinde bulunduğu ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası

çevre, doğal çevreden oluşan dış çevredeki (genel çevre) değişkenlere bağlı olduğu için işletmelerin vizyonların oluşmasında iç çevre ve genel çevre parametrelerine bağlıdır. Aynı sektör/iş kolu için söz konusu iç çevre bileşenlerinin adaptasyon yaklaşımlarında popülasyon ekolojisi ve bilgi işleme kuramı önermelerine göre, yer alınan Pazar yapısı (tam rekabet ve eksik rekabet piyasaları) nedeniyle de dış çevre bileşenlerinin benzer karakteristikte olması (Türkay, 1986) beklenen bir durumdur. Vizyona ulaşmada bir araç işletmenin insan kaynağıdır (Ballıoğlu, 2012). Sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler aynı sektör işletmeleri için benzer olduğundan benzer iç ve dış çevre özelliklerini taşıyan aynı sektör/işkolu işletmeleri için vizyon ifadelerinin de benzer olacağı düşünülebilir.

$H12c_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurum vizyonve misyonunda insan kaynaklarının belirtilmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Hem vizyon hem de misyon, işletmenin insan kaynağı ile gerçekleştirilecek stratejik yönetim olgularıdır. Bu nedenle, vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesinde insan unsuru örtülü ya da açık biçimde yer alır. Ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevreden oluşan genel çevre vizyona ulaşma ve misyonu gerçekleştirme çabasında insan kaynağı ile ilgili işletmeye girdiler (inputlar) sağlar. Örneğin ekonomik çevre işgörenlerin ücretinin belirlenmesinde tam rekabet piyasasında ücretin arz-talebi ile ilgilidir. Sosyo-kültürel çevrenin insan kaynağına etkisi kurum kültürü ve iklimi inşaa etmede, çalışanların arzu ettikleri yaşam tarzına işletmenin sağlayacağı katkı için sosyo perspektifde göz önüne alınabilir. Demografik çevre işgücünün demografik özelliklerinin çalışma ortamındaki önemi açısından etkilidir. Teknolojik çevre kullanıcı dostu ara yüzlere sahip olmak gibi işletme üst yönetiminin alınmasına karar verdikleri ve iş süreçlerine entegre edilen teknolojinin çalışanlarca etkin kullanımı ve teknolojinin üretim faktörleri için emek/sermaye ikamesindeki etkisidir. Uluslararası çevre farklı işgücünün yönetimi ile ilgili işgören istihdamında önem kazanır. Ekspatriate, inpatriate ve transpatriate çalışanlar işletmeler uluslararasılaştıkça göz önüne alınacak çalışan profili türleridir. Doğal çevre, işletmenin üretim faktörlerinden biri olarak doğal çevrenin kullanılması ya da atık yönetimi ile ilgili sistem geliştirmede kullanıcıların ve karar vericilerin insan

olarak tercihleri açısından önemlidir. Bilgi işleme kuramının önermelerine göre bu bilgiler işletmenin çevreye adaptasyon süreci için sürekli kullanılır (Koçel, 2001; Önen, 2017; Gökhan vd. 2006). Bu nedenle aynı sektör için işletmelerin yer aldığı genel çevresel bileşenlerin benzerliği, kurum vizyon ve misyonunda insan kaynaklarının belirtilme vurgusunu benzer hale getirebilecektir. Sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlerin işletmeler açısından benzerliği kurum misyon ve vizyon ifadelerinde insan kaynağının önemi aynı sektör/iş kolu için benzer kılacaktır.

$H12d_I$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları iç çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

$H12d_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan değer/kilometre taşlarının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Değer/kilometre taşları işletmelerin kurucu liderleri ve üst yönetimce benimsenen, çalışanların arzu edilen davranış normlarını sergilemeleri için rehber görevi üstlenen, kurum kültürü inşasında önemli bir rolü olan yönlendirici fonksiyonlardır (Eren, 2001). Değerler, arzu edilen kurumsal performansa ulaşmada önemli birer araçtır. Kişi-kurum uyumunun sağlanmasında çekirdek bileşendir (Çiçek, 2013). Çeşitli krizlerde işletmeyi ayakta tutan başarı faktörlerinin teşhisi ve bu faktörlerin önemli görülüp değer haline gelmesi işletmenin informal olduğu kadar formal yapısı için de göz önüne alınacak bir parametredir (Çelik, 2007). Kurum çalışanlarınca benimsenecek değerlerin birey-grup-kurum düzeyinde performansa katkı sağlayacak şekilde geliştirilmesi kurum kültürünün işlevselliği ile mümkün olabilecektir (Meyer ve Rowen, 1997). Söz konusu kurumsal performans, işgücü performanslarının sinerjik toplamlarına da bir ölçüde bağlı olacağından insan kaynağının bulunduğu ve ilişkili olduğu iç çevre etmenlerinin amaçlara uygun tasarımına bağlı olacaktır (Demir, 2005). Bunun yanı sıra, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevreden oluşan genel çevre bileşenlerinden alınacak girdiler (inputlar), arzu edilen davranışların kurum çalışanlarınca sergilenmesi

için kurum kültüründe bir değişime, bu değişimin olması içinde kültürün en önemli etmenlerinden biri olan değerler/kilometre taşlarında bilinçli bir değişime neden olabilecektir (Erdem, 2007). Aynı sektörde/işkolunda yer alan işletmeler için popülasyon ekolojisi yaklaşımının önermelerine göre odağında insan olan benzer iç çevre karakteristiklerinin (kurum kültürü, yapı, haberleşme kanallarının işlevselliği, temel yetkinliklerin tanımlanması, insan kaynağı niteliğinin belirlenmesi, yöneticiçalışan ilişkileri) örgütsel yaşamı devam ettirebilmek için eşbiçimli yapı olarak tasarlanması ve arzu edilen çalışan davranışlarını geliştirmede aynı sektör/işkolunda bulunan işletmeler için genel çevre bileşenlerinin işletmeye sağladığı inputların benzerliği nedeniyle değerler/kilometre taşlarının benzer şekilde bilinçli olarak değişmesi söz konusu olabilecektir. Sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlerin söz konusu işletmeler için benzerliğine bağlı olarak değer/kilometre taşlarının iç çevre ve genel çevre bileşenlerinin etkisiyle benzer olarak değişmesi mümkün olabilecektir.

$H12e_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan insan kaynakları vizyonunun belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

Organizasyonel yapıdaki amaçlar hiyerarşisinde kurum vizyonunun altında yer alan insan kaynakları yönetiminin vizyonu, kurum vizyonuna katkı sağlayacak dış çevreye odaklı ancak iç çevrede tanımlanan yetkinlikleri de göz önüne alarak amaç ve hedeflerin belirlenmesini içerir. Ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevreden oluşan genel çevre bileşenlerinin işletmeye sağladığı, odağında insan kaynağı olan bilgileri (inputları) bilgi işleme kuramının önermelerine göre işleyen kurumlar insan kaynakları yönetimleri ile ilgili vizyonları tanımlamada bu genel çevre inputlarına ihtiyaç duyarlar (Uyargil vd. 2015). Aynı sektör/işkolunda yer alan işletmeler için söz konusu genel çevre bileşenleri girdilerinin benzer olacağı düşünüldüğünde ve sektörel düzeyde hüküm süren/sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlerin söz konusu işletmeler açısından benzerliği göz önüne alındığında, bu işletmeler için insan kaynakları vizyonlarının benzer olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır.

$H12h_{III}$: Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden biri olan kurumsal stratejilerin oluşturulması bakış açısına

göreinsan kaynakları kapsamının belirlenmesinde, yer aldıkları genel çevre bileşenleri ile sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörler arasındaki etkileşim anlamlı olarak sektöre göre farklılaşmaktadır.

İşletmelerin kurumsal stratejileri oluşturma bakış açısına göre insan kaynakları yönetimi ile ilgili kapsam belirlemede, daha önceki hipotezlerde açıklandığı üzere, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre, doğal çevreden oluşan genel çevre bileşenlerininişletmeye sağladığı, odağında insan kaynağı olan bilgileri (inputları) adaptasyon yaklaşımlarından biri olan bilgi işleme kuramının önermelerine göre işleyen kurumlar ilgili stratejileri belirlemede bu bilgilere göre strateji formülasyonunu oluşturmaktadırlar. Odağında insan faktörünün yer aldığı genel çevre bileşenlerinden elde edilen bu bilgiler, kurumsal stratejileri oluşturma bakış açısına göre insan kaynakları yönetiminin kapsamının belirlenmesi, diğer bir ifade ile stratejik insan kaynakları yönetimi rolünün tanımlanmasında belirleyici bir etkendir (Coşkun ve Kayar, 2011; Ülgen ve Mirze, 2013). Bu nedenle, aynı sektör/işkolunda yer alan işletmeler için benzer genel çevre bileşenlerinin işletmelere sağlayacağı ve işlenecek olan girdiler benzer olduğundan kurumsal stratejileri oluşturma bakış açısına göre insan kaynakları yönetiminin kapsamı benzer şekilde tanımlanacaktır. Sektörel düzeyde hüküm süren ve sektörde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü ortaya çıkarmada etkili olan faktörlerin söz konusu işletmeler için benzer olması söz konusu kapsam benzerliğinin ortaya çıkmasında etkilidir.

Araştırma değişkenleri için her bir alt kategoride işletme bazında yer alan faktörlerden öne çıkanlar dikkat çekmektedir. Üretim sektöründe, stratejik insan kaynakları yönetimi ana boyutunda yer alan alt kategoriler içinde misyon ifadesinde en çok öne çıkan terim liderlik iken en az dikkat çeken terimin etikdeğerler olduğu görülmüştür.

Üretim sektöründe, stratejik insan kaynakları yönetimi ana boyutunda yer alan alt kategoriler içinde vizyon ifadesinde en çok öne çıkan verimlilik iken en az öne çıkan, maliyetlerin düşürülmesi olmuştur. İnsan kaynakları misyonu içinde en çok öne çıkan müşteri memnuniyeti iken, en az öne çıkan teknoloji olmuştur. İnsan kaynakları vizyonu içinde en çok öne çıkan yenilikçilik iken, en az öne çıkan örgütsel amaç olmuştur. İnsan kaynakları fonksiyonlarından en çok işe alım yer alırken en az ücretlendirme yer almıştır. Kurumsal strateji ile insan kaynakları ilişkisi incelendiğinde

en öne çıkan verimlilik iken, en az öne çıkan ücretlendirme olmuştur. İşletme değerlerinde en çok dürüstlük öne çıkarken en az personel değerleme öne çıkmaktadır. Vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynakları ile ilgili en çok adı geçen faktör yetenek gelişimi iken, en çok öne çıkan faktör teknoloji olmuştur.

Kurumsallaşma ana başlığı altında yer alan faktörlere bakıldığında, yönetim kurulu bilgisinin olduğu görülürken bununla ilgili organizasyon şemasının hepsinde olmadığı görülmüştür. Kurumsal yapı tüm işletmelerde görülmüştür, faaliyet alanı bilgisi tüm işletmelerde mevcuttur, profesyonelleşme faktörü en çok öne çıkarken uzmanlaşma terimi daha az öne çıkmaktadır, yetki devri en çok öne çıkan unsurlardan biridir, kariyer ise en az öne çıkan faktördür. Kurum logosu en çok öne çıkarken, slogan en az öne çıkandır.

Çevresel faktörler ana başlığı altında yer alan alt faktörler incelendiğinde, en çok öne çıkan sosyal sorumluluk, teknoloji, enerji yönetim sistemi, iş sağlığı ve güvenliği olduğu görülmüştür.

Hizmet sektöründe, stratejik insan kaynakları yönetimi ana boyutunda yer alan alt kategoriler içinde vizyon ifadesinde en çok öne çıkan müşteri memnuniyeti iken en az öne çıkan, maliyetlerin düşürülmesi olmuştur. İnsan kaynakları misyonu içinde en çok öne çıkan Hizmet kalitesi iken, en az öne çıkan teknoloji olmuştur. İnsan kaynakları vizyonu içinde en çok öne çıkan sürdürülebilirlik iken, en az öne çıkan örgütsel amaç olmuştur. İnsan kaynakları fonksiyonlarından en çok işe alım yer alırken en az ücretlendirme yer almıştır. Kurumsal strateji ile insan kaynakları ilişkisi incelendiğinde en öne çıkan performans değerleme iken, en az öne çıkan ücretlendirme olmuştur. İşletme değerlerinde en çok dürüstlük öne çıkarken en az personel değerleme öne çıkmaktadır. Vizyon ve misyon ifadelerinde insan kaynakları ile ilgili en çok adı geçen faktör yetenek gelişimi iken, en az öne çıkan faktör teknoloji olmuştur.

Kurumsallaşma ana başlığı altında yer alan faktörlere bakıldığında, yönetim kurulu bilgisinin olduğu görülürken bununla ilgili organizasyon şemasının hepsinde olmadığı görülmüştür. Kurumsal yapı tüm işletmelerde görülmüştür, faaliyet alanı bilgisi tüm işletmelerde mevcuttur, sürdürülebilirlik faktörü en çok öne çıkarken uzmanlaşma terimi daha az öne çıkmaktadır, hizmet kalitesi en çok öne çıkan unsurlardan biridir, teknoloji ise en az öne çıkan faktördür. Kurum logosu en çok öne çıkarken, slogan en az öne çıkandır.

Çevresel faktörler ana başlığı altında yer alan alt faktörler incelendiğinde, en çok öne çıkan iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk, enerji yönetim sistemleri, çevre koruma olduğu görülmüştür.

Genel olarak, üretim sektöründe stratejik insan kaynakları ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar, liderlik, yenilikçilik ve kalite; kurumsallık ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar; sürdürülebilirlik, verimlilik, güvenirlik; çevre ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar ise; sosyal sorumluluk, enerji yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği konularında olduğu saptanmıştır. Hizmet sektöründe stratejik insan kaynakları ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar; müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, sürdürülebilirlik. Kurumsallık ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar; yenilikçilik, gelişimcilik, liderlik. Çevre ana başlığı altında en çok öne çıkan temalar ise; iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk, enerji yönetim sistemi konularında olduğu saptanmıştır.

5.2. Yönetsel Uygulama

Artan rekabet koşullarında işletmelerin çevre bileşenlerinin sayısında ve bu bileşenleri oluşturan faktörlerin değişim hızındaki artış, işletmelerin karşı karşıya gelecekleri belirsizlik koşullarında artışa neden olacaktır. Çevrenin etkisini sürekli göz önüne alarak strateji formülasyonunu oluşturma sürecini gerçekleştiren yöneticiler, belirsizlik koşullarında daha doğru karar verebilecekler ve işletmenin sektördeki devamlılıklarını sağlama konusunda çok daha başarılı olacaklardır. Söz konusu stratejiyi oluşturmada insan kaynakları yönetiminin etkisini göz önüne alarak planlama yapmak ve yönetimin diğer fonksiyonları olan örgütleme, yürütme, uyumlaştırma (koordinasyon) ve denetim (kontrol) işlevlerini yerine getirmede odağında "insan" unsurunu düşünmek, insan kaynakları yönetimini stratejik rolünü oluşturmada etkin bir bakış açısı olacaktır. Araştırma kapsamında incelenen stratejik insan kaynakları yönetimi bileşenleri hizmet sektöründe farklı, üretim sektöründe bazı bileşenler için benzer olarak saptanmıştır. Hizmet sektörünün kişiye ya da müşteri profiline göre özelliklerinin farklılaşması, hizmetin depolamaması gibi hizmet sektörünün kendi özellikleri nedeniyle sektörün geneli ile ilgili özelliklerin o işletmede benzer olmaması, işletmenin stratejik, taktik ve teknik düzey kararları alan yöneticiler tarafından göz önüne alınması gerekli önemli bulgulardır. Yönetsel kararları işletmede uygulama konusunda bencmarking (örgütsel uyarlama) uygulamalarından yararlansalar da kuruma ve üretilen hizmete özgü dinamikleri doğru teşhis etmek söz konusu benchmarking

uygulamalarının başarısını önemli ölçüde arttıracaktır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolünün yanı sıra, bütünleşik insan kaynakları anlayışı, insan kaynakları bakışı tüm işletme fonksiyonlarında göz önüne alınması ile ilgili olup, kurum için oluşturulan strajilerin başarı ile sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, üst yönetim ve fonksiyonel birim yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili fonksiynonların (iş analizi, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerleme, kariyer yönetimi, iş değerleme, ücretlendirme, insan kaynakları planlaması, endüstriyel ilişkiler-sendika, iş sağlığı ve güvenliği) sadece insan kaynakları birimi ile ilgili değil, tüm iş süreçlerinde etkili olduğu bakış açısında olmaları, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını güçlendirecektir. Fonksiyonel birim (kaynak) yöneticileri bu bağlamda insan kaynakları birimi ile koordinasyona açık, üst yönetimi destekleyici ve bu konuya yönelik farkındalığın gelişmiş olması gerekir. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticelerininin de bu süreci yönetmedeki etkilerinin doğru olarak tanımlanması ve ortaya çıkması, yetkinliklerine de bağlı olacaktır. İnsan kaynakları yönetici proflinde taımlanan yetkinlikler bu nedenle sektöre/iş koluna bağlı olarak da değişebilecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi faktörlerinden üretim ve hizmet sektörü için ortak olarak en çok öne çıkan kalite olmuştur. Müşteri memnunieti kavramında hizmet sektöründe daha baskın bir stratejik insan kaynakları teması olarak ortaya çıkmıştır. Hizmet sektöründe sürdürülebilirlik, üretim sektöründe ise yenilikçilik stratejik insan kaynakları anlayışında vurgusu öne çıkan temalardır. Bu nedenle sektöre bağlı olarak söz konusu işletmede geliştirilecek ve uygulanacak olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının belirtilen temalar öncülüğünde tasarlanması, stratejiye olan katkıyı arttıracaktır.

İşletmelerin temel amaçları kâr elde etmek ve sürekliliklerini sağlamaktır. Sürdürülebilirliği sağlamada kurumsallaşma temel bir yaklaşım olarak görülebilir. Araştırmada incelenen kurumsallaşma göstergeleri üretim sektörü için benzer, hizmet sektörü için farklı olarak saptanmıştır. Üretim sektörü ve iş kolları açısından söz konusu işletme için kurumsallığı sağlamada göz önüne alınacak faktörler ve bunların düzeyleri için sektörün geneline yönelik farkındalık, işletme üst yönetimi ve birim yöneticileri için sağlamaları gerekli bir tutum niteliğindedir. Hizmetin doğası gereği kişiye özel sunumu ve hedef kitleler açısından üsretim sektörü segmentlerinden daha çok farklılıkar içermesine bağlı olarak, sürdürülebiliriliği sağlamada benchmarkingi tek başına yeterli kılmayacaktır. Bu nedenle SWOT, BCG matrisi, ters balıkçılğı yöntemi, hofer analizi gibi stratejik yönetim araçlarını işletme yöneticilerin daha etkin kullanımları ile ilgili farkındalıklarının artması önerilebilir. Kurumsallık göstergelerinden hizmet sektörü ve

üretim sektörü için en çok öne çıkanlarda ortak bir tema bulunmamakta, bu da iki sektörün kurumsallık göstergeleri açısından farklı incelenmesi ve kurumsallık düzeyine katkıları açısından farklı olarak göz önüne alınmasını gerektirecektir. Kurum yöneticilerinin bu anlamda sektöre yönelik farkındalıklarının gelişmesi, gerçekleştirilecek uygulamalar açısından önemli bir üstünlük sağlayacaktır. Üretim sektöründe sürdürülebilirlik, güvenilirlik ve verimlilik odaklı faaliyetler, hizmet sektöründe ise yenilikçilik, sürekli gelişim ve liderlik temalı faaliyetlerin karaketristiği değişen rekabetçi ortamda uygulanması, işletmelerin varlıklarını devam ettirme amacıyla kurumsallaşma çalışmalarının etkinliğini arttırabilecektir. Değişen iç, yakın (sektörel) ve genel çevre bileşenlerinin bu bağlamda değişimi de kurumsallaşma çalışmalarının düzelnmesinde öncül faktörler olabilecektir. Böylece reaktif ve proaktif stratejileri belirleme ve uygulama sektör düzeyinde arzu edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmada başarıyı arttıracaktır. Çevresel bileşenler açısından hem üretim hem de hizmet sektörü için ortak olarak en çok öne çıkan temaların sosyal sorumluluk, enerji yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği olduğu görülmüştür. İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin paydaşlarla olan ilişkilerin şeffaflık unsuru göz önüne alınarak yönetimi ile açıklanan yönetişim bakış açısı bu nedenle yarar sağlayacaktır. Doğal kaynakların dünyada kıt kaynaklar olarak işletmeler tarafından etkin kullanımına yönelik alınacak önlemler ve enerjinin tasarruflu yönetimi ve kullanımı tüm sektör işletmeleri açısından artık global bir bakış açısı haline gelmiştir. 6331 sayılı kanun ve ilgili yasal mevzuat iş kazalarının önlenmesi ve sonrasında gerçekleştirilecek faaliyetler açısından işletmelere bir yaptırım uygulamaktadır. Bu nedenle çevresel farkındalığın en çok geliştiği temalardan biri olması beklenecektir.

İşletmelerde stratejik planlama sürecinde insan kaynakları biriminin katılımını arttırmak ve desteklemek, insan kaynakları fonksiyonlarının herbirinin stratejik rolünü tanımlayarak arzu edilen kurumsallaşma düzeyine ulaşmada etkisini belirlemek ve göz önüne almak, bu süreçte iç çevre, yakın (sektörel) çevre ve genel çevre unsurlarının insan kaynakları fonksiyonlarının başarısında rolünü bilmek, stratejik insan kaynakları yönetimi ve bütünleşik insan kaynakları yönetimi anlayışını güçlendirecektir. İşletmenin tüm süreçlerine entegre bir insan kaynakları yönetimi anlayışı, entelektüel sermaye bakış açısı ile insanı değer oluşturan bir varlık (kaynak) olarak gören yaklaşım, kişi-kurum bütünleşmesini sağlayacak, çalışanların amaç ve beklentilerine uygun insan kaynakları fonksiyonlarının tasarlanması ve uygulanması ile gerçekleştirilebilecektir. Stratejik karar süreçlerinde insan kaynakları yönetiminin aktif katılımı, İKY

yöneticilerinin yetkinliklerinin gerekliliklere uygun tanımlanması ve meslek profesyonellerinden sağlanması önerilecek diğer yönetsel faaliyetlerdir. İnsan kaynakları yöneticilerini mesleki tatmin, iş tatmini, kuruma ve işe bağlılıkları, işle bütünleşmeleri bu süreçte kolaylaştırıcı etmenler olabilecektir.

5.3. İleri Araştırma Önerileri

Araştırmanın nicel yöntemlerle gerçekleştiriliyor olaması ileri bir araştırma önerisidir. Bunun yanısıra ilgili kategori ve temaların oluşturulmasında birden fazla sayıda değerleyici ile terimlerin incelenmesi ve anlamsal içeriğin yapılması, Cohen Cappa (değerleyiciler arası güvenirlik) istatistiğinin araştırmaya eklenmesi ileri bir çalışma önerisidir.

Araştırma değişkenlerinden biri olan stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkili görülen faktörlerin daha farklı bir içerikte gruplanması yeni bir nitel çalışma olabilecektir.

Diğer bir araştırma değişkeni olan kurumsallaşma göstergelerinin işletmelerin kendi web sitelerindeki bilgiler yerine ticaret ve sanayi odaları, TUİK, kalkınma ajansları gibi sektörel ve yerel yönetim bültenlerinden elde edilen verilerle yeniden değerlendirilmesi farklı bir çalışma olarak gerçekleştirilebilir.

Araştırmanın diğer ana değişkeni olan iç-dış çevre bileşenlerinin değişim hızının bir değişken olarakta çalışmaya dâhil edilmesi yine bir araştırma önerisi olabilecektir.

Araştırmada kullanılan nitel yöntemin diğer iki tekniği gözlem ve görüşmedir. Stratejik insan kaynakları ile ilgili unsurları, örnekeleme alınan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilecek görüşme ile değerlendirilmesi; kurumsallaşma göstergelerinin işletmelerin yer aldığı iş kolunda birincil ve ikincil paydaşların (müşteri, çalışan, girişimci-hissedar-sermayeder, tedarikçi, toplum) görüşleri ile belirlenmesi; iç ve dış çevre bileşenlerinin ise dış paydaşlar ve kurum çalışanları ile yapılan görsel unsurlar ile yapılan teşhisi yeni alt boyutların ortaya çıkaması ve farklı etkileşimlerin göstertilmesi adına gerçekleştirilecek yeni araştırma konularıdır.

KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Menteşe A. (2013). Bir Kurumsal Kaynak Planlama Modülü Olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İKY ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Uyguma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (37), 227 -244.

Ak, B. G. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği,* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akalp, G. ve Yaman, K.N. (2013). İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3 (2), 96-109.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Çimento İşveren Dergisi,* Makale 1, Temmuz-Ağustos.

Albanese, R. (1988). Management, Ohio, South-Western Publishing Comanpany, Alpugan, Oktay; 1996, İşletme Bilimine Giriş, Trabzon: Derya Kitabevi.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.

Armstrong M. ve Saıtee, P. (2006). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, *Academia Kogan Page*, 1-140.

Arslan G. ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, Kamu-İş Dergisi, 8 (4).

Aydoğan, E. ve Şensözlü Ş. (2017*). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İşbirliği Sürecindeki Rolü Üzerine bir Araştırma: Simit Sarayı A.Ş. ve Rella Gıda A.Ş. Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, *Journal of Educational Sciences Research.* 2 (2), 47-74.

Ballıoğlu, B. (2012). Stratejik Yönetim Süreci, *Academia Dergisi*, 1-14.

Barley, S. R, Tolbert P. S. (1997). *Institutionalization and Structuration: Studying the Links Btween Action and Institution*, Organization Studies, 18 (1), 93–117.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Bas, A. (2012). Strategic Human Resource Management: Strategy Facilitation Process by HR, *8th International Strategic Human Resource Management Conference* /Elsevier/ Sciverse Science Direct. Procedia- social and Behavioral Sciences (58), 313-321.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 67-91.

Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşma Nedenlerinin Belirlenmesi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 125-147.

Baykal, T. (2008). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Social Sciences Resource Journal*, 7 (2), 151-160.

Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması, *Dergi Park*, (8), 113-124.

Berberoğlu G, Koparal C. ve Özkalp İ. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Berberoğlu, G. N. (1991). *Karşılaştırmalı Yönetim. Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Bezirci, M. K. (2015). Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir? *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 564-585.

Bilgin, M. H. (2001). Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerleme, *Kadir Has Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, İstanbul Üniversitesi, 39. Seri.

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Boyatlı, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Ankara, 3 (10), 67-91.

Bratton J. and Gold J. (1999). Human Resource Management Theory and Practice, *Macmillian.*

Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process For Public and Non Profit Organizations, *Elsevier*, 21 (1), 73-81.

Centel, T. ve Demircioğlu, M. (2002). İş Hukuku, İstanbul: Beta Yayınları.

Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 7 (32), 1-13.

Ceylan, H. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Ispark A.Ş. Örneği,* İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of PersonOrganization Fit, *Academiy of Management Review*, 14 (3), 333-349.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (42), 91-122.

Coşkun, S., Kayar N. (2011). Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi için Uygulamalar, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,*7 (2), 69-95.

Çalışkan, E. N. (2010). The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance, *Journal of Naval Science and Engineering,* 6 (2), 100-116.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.

Çeçen, V. G. ve Güney, S. (2019). Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 20-40.

Çelik, K. (2004). Örgüt Geliştirmede Yapısal Aracılar, *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 198-224.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 127-135.

Çetin, C. ve Özcan, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Çiçek, I. (2013). *İş Karakteristikleri, Örgüt, Grup ve İlişkisiel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Çiçek, I., Evcimen, İ. V. ve Biçer, İ. H. (2018). Örgütsel Bağlamda Kişi-Grup Uyumu (Kuramsal Perspektif), *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (3), 699-730.

Delery, J. E. (1998). Issues of Fit in Stratejik Human Resource Management: Implications for Resource, *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.

Demir, C. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 69-88.

Demir, N. (2005). H*astanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demir, Y. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerleme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model, *Social Sciences*, 4 (1), 35-59.

Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon, *Maramara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35 (2), 261-290.

Deniz, N. ve Bakkalbaşı İ.O. (2010). İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (1), 183-208.

Derin, N. ve Demirel, E. T. (2010). Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özalp Tıp Merkezi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 155-193.

Di Maggıo, P. J. and Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Di Maggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48 (2), 147-160.

Dilcock, M. G. (2005). HRM & Personel Management: A comperative Analysis, *International Journal of Applied HRM*, 1(2), 1-19.

Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Kitabevi.

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*, Ankara: Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi*, 2 (2), 63-79.

Eren, E, (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.

Erken, B. (2013). Anayasal Çevrede Türkiye'de Çalışma Hakkı, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2), 66-84.

Erkocaoglan, E. ve ÖZGEN, H. (2009). Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 203-214.

Erkuş, A. (2007). Entelektüel Sermayenin Örgüt Performansına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 86-113.

Eroğlu, E. (1999). İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri, *Kırgu Dergisi*, 16, 267-282.

Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiyede İnsan Kaynaklarının Gelişimi, *Uluslar arası Yönetim iktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (29), 181-193.

Esen Ş. ve Aytekin A. (2019). *İşletme Bilimine Giriş*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ferecov, R. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (8), 1-20.

Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri, *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.

Gezici, A. (2018). *Etik Değerler- Sosyal Sorumluluk İlişkisinde Sektörel Etmenler*, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Alanya.

Gögüllü, O. (2017). Birleşme ve Devralmalar Yoluyla Büyümenin Hisse Senedi Performansı Üzerine Etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 1430-1440.

Gökhan, O., Gülgün, A. ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, *Kamu İş Dergisi*, 8 (4).

Gölgeci, B. (2013). *Yönetim Anlayışının Profesyonelleşmesi ve Kurumsallaşmaya Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*, T. C. Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Yüksek Lisans Proğramı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gratton R. (2003). Firm Resources and Sustained Competitive Professional Development, *Through Action Advantage Resource*, 17 (4).

Günçağlayan, S.S. (2007). *İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği*, Ankara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.

Gündoğan, N., Biçerli, K., Lordoğlu, K. ve Özkaplan, N. (2013). Çalışma Ekonomisi ve Endüsrtri İlişkileri, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüüsü Dergisi,* 15 (2), 397-418.

Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 1-35.

Güven, B. (2014). *İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.

Halis, M. ve Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,18 (2), 43-62.

Hawley, A. H. (1986). *Human Ecology: A Theoretical Essay.* Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35 (1-2).

Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 398-422.

Huang, M. T. (2010). The Effects of the top of Management Team on Organiaztional Performance, Department of Marketing and Distribution Management Fortune Institute of Technology Taiwan, *Journal of Statistic & Management Systems*, 13 (4), 771-792.

Huselid, A. M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Journal Management,* 38 (3), 635-872.

Huselid, A.M., Jackson E. S. and Schuler, S.R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Işık, M. ve Çiçek, B. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarının kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 128-149.

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 321-339.

Kalemci, R. A. ve Tüzün, İ. K. (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 403-413.

Karacan, E., Erdoğan, Ö. N. (2011). İş Sağlığı ve Güvenliğine İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 21(1), 102-116.

Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi, *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19.

Karcıoğlu, F. ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme İle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişki- İstanbul İlinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1), 343-366.

Karpuzoğlu, Ebru (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 42-53.

Karpuzoğlu, Ebru. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Ekev Akademi Dergisi*, 58, 97-122.

Kerman, S. T. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi?*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara.

Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

Koçel, T. (1982). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.

Korkmaz, A. Ç. ve Keçecioğlu T. (2014). İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metriksleri, *Uluslar arası İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 155-172.

Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Kumsaati.

Kristof, A. L. (1996). *Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, andImplications, Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.

Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, *The Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.

Lawrence, T. B. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization, *Elsevier Academy of Management Review*, 26 (4), 624-644.

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

Levy, D. C. (2004). *The New Institutionalism: Mismatches with Private Higher Education's Global Growth*. WP No. 3, Prophe Working Paper Series.

March, G. J. and Olsen, P. J. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, *The American Political Science Review*, 78 (3), 734-749.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature, *Journal of Marketing Communications*, 9 (4).

Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi, *HAK –İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi,* 3 (5), 1-22.

Müfide, Ş. E. ve Mustafa K. (2014). Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 40,175-192.

Oktar, F. ve Çarıkçı, H. (2012). Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(15), 127-149.

Oktay, K. ve Mızrak, M. (2016). Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Örnek Olay, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi,* 11(1), 57-70.

Öğüt, A., Akgemci T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında, Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (12), 277-290.

Ölçer, F. ve Şanal, M. (2007). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 16 (1), 479-500.

Önen, V. (2017). Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi: Türk ve Avrupa Havayolu İşletmeleri, *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi,* 1(6), (2017), 1-15.

Över, E.Ö. (2010). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliklerinin Diğer Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Banka Örneği,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özer, B. Ş. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Özkalp, E. (1995). Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi.* 1 (2), 59-85.

Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Özkara, B. (2000). Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2 (1), 1-17.

Özsağır, A. ve Akın, A. (2012). Hizmet Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 11(41), 311-331.

Penrose, E. (1959). The Theory of The Growth of the Firm, *ResearchGat*e, 1-13.

Phılıps Paul A. and C. Wrıght (2008). *E-Business"s Impact on Organizational Flexibility, Journal of Business Research,* 62, 1071–1080.

Pralahad, K.C. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harward Business Review,* 1-15.

Ramazan, A. ve Sayılı, H. (2006). Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*11(1), 267-280.

Richard, C.O. and Johnson, N. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *ResearchGate,* 12(2): 299-310.

Richard, S. (1987). The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32 (12), 492-509.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). İşletme, Bursa: Beta Yayınları.

Saraç, M. ve Bozkurt, İ. (2011). KOBİ'lerin Halka Açılma Eğilimleri ve Gelişen İşletmeler Piyasası'nın KOBİ'lerin Halka Açılma İstekleri Üzerine Etkisi: Çankırı-Kastamonu-Sinop Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 49, 89-98.

Sayılar, Y. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 45-64.

Schuler, S. R. (1992). Startegic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic, *Science Direct*, 21(1), 18-32.

Scott W. R. and Davis G.F. (2007). *Organizations And Organizing: Rational, Natural And Open System Perspective.* USA: Pearson Prentice Hall.

Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation.* Berkeley, CA: University of California Press.

Singh, K. (2003). The effect of Human Resources Practises on Firm Performance India, *Human Resource Development International*, 6 (1), 101-116.

Singh, K. (2010). The Effect of Human Resources Practises on Firm Performance India, *Human Resource Development International*, 6 (1), 101-116.

Soysal, A. ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamalar, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (31), 2-24.

Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama,* Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategies and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20(3).

Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.

Sürmen Y. ve Aygün, D. (2013). Muhasebe Çevresi ve Çevrenin Muhasebeye Etkisi, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 4(7).

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.

Şanal, M. ve Özgen H. (2013). Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 228(2), 15-26.

Şeker, S.E. (2014). *Maslow'un İhtiyaçlar Pramidi* (Maslow Hierarchy of Needs), İstanbul Medeniyet Üniversitesi, YBS Ansiklopedi, 1(1).

Şengün, H. İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Şişman M. (2007). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü, EskişehirOsmangazi Üniversitesi,* Ankara: Pegem A Yayınları.

Tak B., Sayılar Y. ve Kaymaz K. (2007). *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, İşletme Fakültesi Dergisi,* 8(2), 233-266.

Taner B. ve Akdağ, G. (2008). Stratejik İşbirlikleri: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 17 (3), 359-376.

Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi,* 19 (2) , 123-136.

Taşçı, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma, *Kurgu Dergisi,* (17), 171-182.

Taşgit, Y.E. ve Ergün E. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular, *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 13 (26), 85-111.

Taşkıran, N. (1995). *İşletme Stratejileri ve Politikaları,* Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, İzmir.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma,* 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

Terzi A.R.. (2000). *Örgüt Kültürü,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

Toprak, M. A. (2007). *Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama,* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tuncer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 31(1), 203-233.

Türk, U. ve Yıldız, G. (2015). İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki ilişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği, *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 3 (2), 1-22.

Türkay, O. (1986). *Mikro iktisat Teorisi,* Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Uyargil, C., Özçelik, A.O. ve Sadullah, Ö., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul: Beta Yayınları.

Uzkurt, C. (2002). Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3(1), 1-20.

Ülgen, H. ve Mirze, G. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim,* İstanbul: Beta Yayınları.

Ünlü, M. ve Bayraktar, O. (2017). İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi,* 1(2), 78: 96.

Ünnü, A.Y. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden 'Stratejik' İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, *Ege Akademik Bakış Dergisi,* 9 (4), 1171-1192.

Weber, M. (2008). *Bürokrasi ve Otorite,* Ankara: Adres Yayınları.

www.disk.org.tr/wp-content/uploads/2019/02/Sendikalaşma Araştırması. pdf, (erişim tarihi: 07.09.2019).

www.tuik.gov.tr/2012 KOBİ istatistikleri, (erişim tarihi: 15.09.2015).

Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma: İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma,* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Yavan, Ö. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi,* Celabat, Kırgızistan, (32), 1-20.

Yeloğlu, O. H. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 3 (2), 155-170.

YI Liu, L.Yuan and W. Zelong (2008). How Organizational Flexibility Affects New Product Development In An Uncertain Environment: Evidence From China, *Int. J. Production Economics*, 120, 18-29.

Yıldırım, B. ve Şen, E. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi, İstanbul Üniversitesinde Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 15 (1), 23-40.

Yıldırım, S. ve Bilen, A. (2014). Türkiye'de İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notlarının İncelemesi, *Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 4 (7), 38-48.

Yılmaz, A., Negiz, M., Kıray, A. ve Koç, O. (2016). Örgütsel Meşruiyet Krizinden Nasıl Korunulur? Bir Örnek Olay İncelemesi, *Resource Gate,* 1143-1156.

Yılmaz, Y. (2007). *İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi,* Yüksek Lisans, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobiler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma, Erciyes *Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 119-136.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 17-30.

Zaim, H. ve Polat, M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine bir Uygulama, *Sosyal Siyaset Konferansları,* 64-65, (1-2).

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Senem YILMAZ
E-posta : senemguler07@hotmail.com

Eğitim:

- 05.09.2019, Akdeniz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İşletme Mühendisliği Proğramı
- 06.06.2016, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Böümü
- 29.06.2015, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Pedagojik Formasyon
- 30.05.2011, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü
- 06.01.2009, Anadolu Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü

Mesleki Gelişim:

- 2019-2020, Milli Eğitim Bakanlığı, Özel Eğitim Sınıf Öğretmenliği, Alanya.
- 2018-2019, Milli Eğitim Bakanlığı, Özel Eğitim Sınıf Öğretmenliği, Alanya.
- 2017-2018, Milli Eğitim Bakanlığı, Özel Eğitim Sınıf Öğretmenliği, Alanya.
- 2016-2017, Milli Eğitim Bakanlığı, Özel Eğitim Sınıf Öğretmenliği, Alanya.
- 2015-2016, Milli Eğitim Bakanlığı, Matematik Öğretmenliği, Alanya.
- 2014-2015, Milli Eğitim Bakanlığı, İngilizce Öğretmenliği, Alanya.
- 2013-2014, Milli Eğitim Bakanlığı, İngilizce Öğretmenliği, Alanya.
- 2012-2013, Milli Eğitim Bakanlığı, Matematik Öğretmenliği ve İngilizce Öğretmenliği, Alanya.
- 2011-2012, Etkin Açık Öğretim ve Yabancı Dil Kursu, İngilizce Öğretmenliği, Alanya.
- 2009-2010, Etkin Açık Öğretim ve Yabancı Dil Kursu, İngilizce Öğretmenliği, Alanya.

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce

Katıldığı Kurslar ve Seminerler:

- 05.09.2019, Alanya Milli Eğitim, Eğitim Öğretim Uyum Semineri.
- 15.12.2017, Öğretmenler İçin Özel Eğitim Uygulamaları Eğitimi, Alanya
- 06.03.2017, Alanya Milli Eğitim, İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi.
- 22.06.2016, Motorlu Taşıt Sürücüleri Trafik ve Çevre Öğreticiliği, Alanya.
- 29.06.2015, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Pedagojik Formasyon Eğitimi, Konya.
- 29.03.2009, Rusça Dil Eğitim Sertifikası, Isparta.
- 29.06.2007, Ankara Üniversitesi Tömer Dil Eğitimi, Upper Intermediate, Alanya.

- 03.05.2004, Özel Yöntem Yabancı Dil ve Bilgisayar Kursu, Bilgisayar Operatörlüğü, Alanya.