

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA
DÜZEYİ İLE STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
ERZURUM ALT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

Mehmet Selman KOBANOĞLU

**Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
2013
Her Hakkı Saklıdır**

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Mehmet Selman KOBANOĞLU

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE
STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
ERZURUM ALT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM- 2013



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

20/12/2013

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ERZURUM ALT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**” adlı eser-metin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, eser-metin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ ☐ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

20/12/2013

Mehmet Selman KOBANOĞLU

M. Selman Kobanoğlu



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



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Mehmet Selman KOBANOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 20 / 12 / 2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi : Doç.Dr. E. Muhsin DOĞAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç.Dr. M. Sadık ÖNCÜL

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI	4
1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	9
1.3. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM	15
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	20
1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	20
1.4.1.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Avantajları.....	21
1.4.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Açıdan Avantajları.....	21
1.4.1.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Avantajları	24
1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	25
1.4.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Dezavantajları	25
1.4.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Açıdan Dezavantajları	26
1.4.2.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajları.....	31
1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİYE KATKILARI	33

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

2.1. KURUMSALLAŞMA	37
2.2. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KURAMI.....	44
2.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	44
2.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	46

2.2.2.1. Zorlayıcı Baskılar (Coercive).....	48
2.2.2.2. Öykünmecî Baskılar (Mimetic)	48
2.2.2.3. Normatif Baskılar (Normative)	49
2.2.3. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ile Kurumsallaşma Analizi	
Yaklaşımı Arasındaki İlişki.....	50
2.2.3.1. Benzerlikler	51
2.2.3.2. Farklılıklar	52
2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA.....	54
2.3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı	56
2.3.2. Aile İşletmeleri Açısından Kurumsallaşmanın Önemi	59
2.4. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN AMAÇLARI.....	62
2.5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	64
2.6. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ENGELLERİ.....	69
2.7. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN	
ELEŞTİRİLER.....	72
2.8. AİLE İŞLETMELERİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ	73
2.8.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Yapısı	74
2.8.1.1. Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımı.....	76
2.8.1.2. Profesyonel Yönetici ve Danışman Kullanımı.....	77
2.8.1.2.1. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştıkları	
Zorluklar.....	81
2.8.1.3. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	83
2.8.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	86
2.8.2.1. Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi	87
2.8.2.1.1. Aile Anayasası.....	90
2.8.2.1.2. Aile Konseyi.....	92
2.8.2.1.3. Yönetim Kurulu	97
2.8.2.1.3.1. Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance).....	100
2.8.2.1.4. Yönetim Devri Planlaması	103
2.9. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYA İLİŞKİN	
SORUNLAR	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

3.1. STRATEJİK YÖNETİM	113
3.1.1. Stratejik Yönetim Süreci	114
3.1.1.1. Strateji Oluşturma Evresi.....	117
3.1.1.1.1. Misyon.....	117
3.1.1.1.2. Vizyon.....	119
3.1.1.1.3. Çevresel Analiz.....	122
3.1.1.2. Strateji Belirleme	125
3.1.1.3. Strateji Uygulama Evresi.....	125
3.1.1.4. Strateji Değerlendirme Evresi.....	127
3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	128
3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçin Önemi.....	134
3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	136
3.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	136
3.2.2.2. İş Analizi ve İş Dizaynı.....	139
3.2.2.2.1. İş Tanımı.....	140
3.2.2.3. İşe Alma (Konuslandırma)	141
3.2.2.3.1. Nepotizm	143
3.2.2.4. Performans Değerleme.....	143
3.2.2.5. Eğitim ve Geliştirme	146
3.2.2.6. İş Güvenliği	149

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ : ERZURUM ALT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	150
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	151
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	152

4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	161
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	162
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	162
4.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	163
4.6.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	163
4.6.3. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Bulguların Değerlendirilmesine İlişkin Tanımlar.....	164
4.6.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	165
4.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER	166
4.7.1. İşletmelerin ve Katılımcıların Örgütsel Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler	166
4.7.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı.....	167
4.7.1.2. İşletmelerin Yer Aldıkları Ticari Bölgeye Göre Dağılımı.....	167
4.7.1.3. İşletmelerin Yaşam Süreleri Açısından Dağılımı	168
4.7.1.4. İşletmelerin Hangi Kuşak Tarafından Yönetildiklerine Göre Dağılımı.....	169
4.7.1.5. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Bağlı Hukuki Türleri Bakımından Dağılımı	170
4.7.1.6. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu Açısından Dağılımı	171
4.7.1.7. İşletmelerin Faaliyet Alanları Açısından Dağılımı	172
4.7.1.8. Üst Yönetimde Yer Alan Profesyonel Yöneticilerin Sayısı Açısından İşletmelerin Dağılımı	173
4.7.1.9. Cinsiyet Dağılımı.....	173
4.7.1.10. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	174
4.7.1.11. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	175
4.7.1.12. İşgören Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı	176
4.7.1.13. İşletmenin Aile İşletmesi Olarak Algılanma Düzeyine Göre Dağılım.....	177
4.7.1.14. Dışarıdan Danışman Desteği Alma İhtiyaç Durumuna Göre Dağılım.....	178
4.7.1.15. İşletmede Aktif Yönetim Kurulunun Var Olma Durumuna Göre Dağılım.....	179

4.7.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Düzeylerine İlişkin Bulgular	180
4.7.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler	182
4.7.3.1. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgu ve Değerlendirmeler	183
4.7.3.2. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgu ve Değerlendirmeler	183
4.7.3.3. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetim Düzeyleri ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgu ve Değerlendirmeler	184
4.7.4. Katılımcıların ve İşletmelerin Örgütsel Özelliklerine Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler.....	184
4.7.4.1. İllere Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	185
4.7.4.2. Yaşam Sürelerine Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	188
4.7.4.3. Aileden Olmayan Profesyonel Yönetici Sayısına Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması	191
4.7.4.4. Aile İşletmelerinin Yönetiminde Bulunan Kuşağa Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması	194
4.7.4.5. Aile İşletmelerinin Ticari Faaliyet Alanına Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	197
4.7.4.6. Aile İşletmelerinin Büyüklüklerine Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	200

4.7.4.7. Aile İşletmelerinin Bulundukları Ticari Bölgeye Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması	201
4.7.4.9. Aile İşletmelerinde Kurucu Girişimci Olup Halen Çalışmakta Olanların Sayısına Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması	205
4.7.4.10. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması	206
4.7.4.11. İşletmede Aktif Olarak Toplanan ve Çalışan Bir Yönetim Kurulunun Varlığına Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	209
4.7.4.12. İşletmenin Dışarıdan Danışman Alma İhtiyacı İnancına Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	210
4.7.4.14. Katılımcıların İşletmeyi Bir Aile İşletmesi Olarak Algılamalarına Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	212
4.8. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	213
KAYNAKÇA	222
EKLER.....	258
Ek 1. TRA1 Bölgesinde Yerleşik Aile İşletmeleri Anketi	258
EK 2. $\alpha = 0,05$ İçin Örneklem Büyüklükleri Tablosu	262
ÖZGEÇMİŞ.....	263

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE
STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
ERZURUM ALT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

Mehmet Selman KOBANOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2013 – 263 Sayfa

Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Prof. Dr. Ö. Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Doç. Dr. E.Muhsin DOĞAN

Doç. Dr. M. Sadık ÖNCÜL

Bu çalışma, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile işletmelerine ilişkin kavramsal çerçeve ve aile işletmelerinin kendilerine özgü özellikleri; ikinci bölümde kurumsallaşma yaklaşımları ve aile işletmelerinin kurumsallaşması için gerekli adımlar belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde stratejik yönetim kavramı ele alınmakta ve, insan kaynakları yönetimi uygulamaları irdelenmektedir. Son bölüm araştırmayı, araştırmaya ilişkin bulguları, sonuç ve önerileri içermektedir.

Çalışmanın araştırma bölümünde; Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde yerleşik 398 aile işletmesinden anket tekniği ile veri toplanmış ve bu veriler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler, araştırmaya yön veren hipotezleri test etmek üzere araştırma yapısı doğrultusunda istatistiki analizler ile yorumlanmıştır. Bulgular incelendiğinde, aile işletmelerinde kurumsallaşma ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kurumsallaşma, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi uygulamaları.

ABSTRACT

Ph. D. THESIS

**ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONALIZATION
LEVELS OF FAMILY BUSINESSES WITH STRATEGIC MANAGEMENT
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES:
A STUDY IN ERZURUM SUBDISTRICT REGION**

Mehmet Selman KOBANOĞLU

Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2013 -263 Pages

Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Prof. Dr. Ö. Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Assoc. Prof. Dr. E. Muhsin DOĞAN

Assoc. Prof. Dr. M. Sadık ÖNCÜL

The purpose of this dissertation attempts to clarify the relationship between institutionalization level of the family businesses with strategic management and human resources management practices.

The study consists of five chapters. The first chapter includes; conceptual frame related to family businesses and original qualities of these businesses; in the second chapter institutionalization approaches and necessary steps for institutionalization of those family businesses are aimed to be ascertained. Chapter three is assigned to the concept of strategic management and depicts the human resource management practices. The last chapter includes research and findings of the research, conclusion and suggestions.

In the research part of the study; data have been gathered through survey analysis from 398 family businesses in Erzurum, Erzincan and Bayburt and these data have been put into evaluation. Data gathered have been construed statistically in line with research structure to test hypothesis in parallel with the research itself. The results of analysis have indicated a significant positive relation between the institutionalization level of family businesses with strategic management and human resource management practices.

Key Words: Family businesses, institutionalization, strategic management, human resources management practices.

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	: Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezi
AISR	: Austrian Institute of SME's Research <i>Avusturya KOBİ Araştırma Enstitüsü</i>
Bkz.	: Bakınız
bs.	: Basım
Çev.	: Çeviren
diğ.	: Diğerleri
Ed.	: Editör
EGİSAD	: Erzinan Girişimci İşadamları ve Sanayicileri Derneği
F-PEC	: Family-Power Experience Culture <i>Aile-Güç Deneyim Kültür</i>
FEUSA	: Family Enterprise United States of America Amerika Birleşik Devletleri Aile İşletmeleri Örgütü
GDP	: Gross Domestic Products Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IFB	: Institute for Family Business <i>Aile İşletmeleri Enstitüsü</i>
IFERA	: International Family Enterprise Research Academy <i>Uluslararası Aile İşletmeleri Araştırma Akademisi</i>
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	: International Labour Organization <i>Uluslararası Çalışma Örgütü</i>
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
ISO	: International Organization for Standardization <i>Uluslararası Standardizasyon Örgütü</i>
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OECD	:	Organization of Economic Co-operation and Development <i>Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü</i>
OSB	:	Organize Sanayi Bölgesi
s.	:	Sayfa
SWOT	:	Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats <i>Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT)</i>
TKYD	:	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	:	Türk Ticaret Kanunu
vb.	:	ve benzeri
y.n.	:	Yazarın notu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Ailenin Yönetime Katılım Derecesine Göre Aile İşletmeleri	8
Tablo 1.2. Aile ve İşletme Sistemlerinin Karşılaştırması.....	10
Tablo 1.3. Bir Aile İşletmesinin Diğer İşletmelerden Temel Farklılıkları	15
Tablo 1.4. Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmeleri Yönetim Tarzı Karşılaştırılması..	19
Tablo 1.5. Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farklılıkları.....	23
Tablo 1.6. Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Önündeki Engeller.....	28
Tablo 1.7. Family Business Review Dergisinde 1988 Ocak- 2008 Temmuz Döneminde Taranan Araştırmaların Konulara Göre Dağılımı.....	29
Tablo 1.8. Aile işletmeleri Avantaj ve Dezavantajları	32
Tablo 2.1. Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımları Arasındaki Temel Farklılıklar..	53
Tablo 2.2. Kurumsallaşma Evreleri ve Karşılaştırmalı Boyutları	66
Tablo 2.3. Kurumsallaşma Süreci Belirteçleri	67
Tablo 2.4. Kurumsallaşma Sürecine Stratejik Tepkiler.....	71
Tablo 2.5. Girişimsel Yönetim ve Profesyonel Yönetim Farklılıkları	80
Tablo 2.6. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Temel Özellikleri	97
Tablo 2.7. Başarılı Bir Halef Profili	107
Tablo 3.1. Strateji Oluşturma ve Uygulama Süreçleri Arasındaki Farklılıklar	126
Tablo 3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları.	131
Tablo 4.1. Cronbach's Alpha (α) Katsayısı Yorumlanması	165
Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Boyutlarının İçsel Tutarlılığı.....	165
Tablo 4.3. İşletmelerin İllere Göre Dağılımı	167
Tablo 4.4. İşletmelerin Yerleşik Olduğu Ticari Bölgeye Göre Dağılımı.....	167
Tablo 4.5. İşletmelerin Yaşam Süresine Göre Dağılımı	168
Tablo 4.6. İşletmelerin Yönetimindeki Kuşağa Göre Dağılımı.	169
Tablo 4.7. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Bağlı Hukuki Türleri.	170
Tablo 4.8. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu Açısından Dağılımı.....	171
Tablo 4.9. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	172
Tablo 4.10. Aileden Olmayan Profesyonel Yönetici Sayısına Göre Dağılım	173
Tablo 4.11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	174
Tablo 4.12. Yöneticilerin Yaş Grupları.....	174
Tablo 4.13. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	175

Tablo 4.14. KOBİ'lerin Sınıflandırılması.....	176
Tablo 4.15. İşgören Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı.....	177
Tablo 4.16. Aile İşletmesi Olarak Algılanma Düzeyine Göre Dağılım.....	177
Tablo 4.17. İşletme Dışından Danışman Desteği Alma İhtiyaç Durumuna Göre.....	178
Tablo 4.18. İşletmede Düzenli Olarak Toplanan ve Aktif Çalışan Yönetim Kurulunun Var Olma Durumuna Göre Dağılım.....	179
Tablo 4.19. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları.....	180
Tablo 4.20. İşletmelerin Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamalarına İlişkin Ortalamaları.....	180
Tablo 4.21. Pearson Korelasyon Katsayısı Değerlendirme Tablosu.....	182
Tablo 4.22. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi.....	183
Tablo 4.23. İllere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - Varyans Analizi.....	185
Tablo 4.24. İllere Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.....	186
Tablo 4.25. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması- Varyans Analizi.....	188
Tablo 4.26. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.....	189
Tablo 4.27. Aileden Olmayan Profesyonel Yönetici Sayısına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.....	192
Tablo 4.28. Aileden Olmayan Profesyonel Yöneticilerin Varlığına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-t Testi.....	193
Tablo 4.29. İşletmelerin Yönetiminde Bulunan Kuşağa Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.....	194
Tablo 4.30. Yönetimde Bulunan Kuşağa Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.....	195
Tablo 4.31. İşletmelerin Ticari Faaliyet Alanına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.....	197
Tablo 4.32. İşletmelerin Ticari Faaliyet Alanına Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.....	198

Tablo 4.33. Aile İşletmelerinin Büyüklüklerine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.....	200
Tablo 4.34. İşletmelerin Bulundukları Ticari Bölgeye Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.....	201
Tablo 4.35. İşletmelerin Yer Aldıkları Ticari Bölgeye Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.	202
Tablo 4.36. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması -Varyans Analizi.....	204
Tablo 4.37. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.	204
Tablo 4.38. İşletmede Halen Çalışmakta Olan Kurucu Sayısına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.....	205
Tablo 4.39. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.	206
Tablo 4.40. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi	207
Tablo 4.41. Aktif Olarak Toplanan ve Çalışan Bir Yönetim Kurulunun Varlığına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-t Testi.	209
Tablo 4.42. Dışarıdan Danışman Alma İhtiyacı İnancına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-t Testi.....	211
Tablo 4.43. İşletmenin Aile İşletmesi Olarak Algılanma Durumuna Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-t Testi.	212

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci.	68
Şekil 2.2. Aile İşletmelerinde Aile Yönetimi ve İşletme Yönetimi Ayrımı	95
Şekil 2.3. Yönetim Devri Planlaması.....	108
Şekil 3.1. Stratejik Yönetim Süreci	116
Şekil 3.2. Güçlü Bir Misyon İfadesinin Bileşenleri.....	118
Şekil 3.3. Vizyonun Unsurları.	121
Şekil 3.4. Strateji ve İşletme Yapısı Arasındaki İlişki.....	127
Şekil 3.5. İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Basamakları.....	138
Şekil 3.6. İşgören Eğitim ve Geliştirme Süreci.	148
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	161
Şekil 4.2. İllere Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Grafiği	187
Şekil 4.3. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre Kurumsallaşma Düzeyleri Grafiği	190
Şekil 4.4. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre İKY Uygulamaları Grafiği	190
Şekil 4.5. Yönetimde Bulunan Kuşaklara Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri	196
Şekil 4.6. Yönetimde Bulunan Kuşaklara Göre İşletmelerin İKY Uygulamaları.....	196
Şekil 4.7. Ticari Faaliyet Alanına Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri	199
Şekil 4.8. Ticari Faaliyet Alanına Göre İşletmelerin İKY Uygulamaları	199
Şekil 4.9. İşletmelerin Bulundukları Ticari Bölgeye Göre İKY Uygulamaları	203
Şekil 4.10. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri	208
Şekil 4.11. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İşletmelerin Stratejik Yönetim Düzeyleri	208

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca bilgi birikimini, deneyimini ve desteğini esirgemeyen, tezin hazırlanması sürecinde yol göstermek suretiyle araştırmanın biçimlenmesinde ve ilerlemesinde büyük katkıları olan, danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırmanın başlangıcından sonlandırılmasına kadar geçen sürecin her aşamasında değerli fikirleriyle yardımcı olan ve bilgi birikiminden yararlanmamı sağlayan sayın hocam Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a ve doktora eğitimim süresince bilgi ve tecrübesinden yararlanma fırsatı bulmaktan mutluluk duyduğum sayın hocam Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezin her aşamasında bilgisinden yaralandığım, özellikle analiz ve değerlendirme bölümünde emeğini esirgemeyen, gösterdiği sabır, hoşgörü, yardım ve yönlendirmeleri ile beni destekleyen, hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim sayın hocam Doç.Dr. Orhan Çınar'a ayrıca teşekkür ederim. Değerli vaktini ayırıp, tezi baştan sona tashih eden sevgili arkadaşım M. İkbâl Güler'e de sonsuz teşekkürler.

Hayatım boyunca korkmadan ve yılmadan yol almamı sağlayan, maddi ve manevi yardım ve desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen sevgili anneme ve babama, doktora eğitimim süresince gece gündüz desteğini devamlı olarak arkamda hissettiren sevgili eşime, kendilerine ayırmam gereken zamanı çalışmalarım için harcamama sabır gösteren sevgili kızım Merve Reyhan ve sevgili oğlum Behçet Tuğrul'a sonsuz teşekkürler.

GİRİŞ

Aile işletmeleri, muhtemelen insanlık tarihinin en eski işletme biçimidir ve bugün hala önemini korumaktadır (Alcaraz, Kelly, Rodriguez ve Gomez, 2009: 193). Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin can damarını oluşturan aile işletmeleri, ancak geçen yüzyılın ikinci yarısından sonra akademisyenlerce çalışma konusu olabilmektedir. Türkiye’de toplam işletmeler içerisinde %90’lara varan bir oran teşkil eden aile işletmeleri, aynı şekilde Türkiye’de de son yıllarda dikkate alınmaya başlanmıştır.

Günümüz örgütlerinin içinde bulundukları koşulların en önemli özellikleri, hızlı değişim, istikrarsızlık ve belirsizliktir (İşcan ve Naktiyok, 2005: 49). Aile işletmeleri, her geçen gün devamlı bir değişim içerisinde bulunmakta olan iktisadi çevrede devamlılıklarını ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını korumak için sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadırlar. Ancak sürekli değişimi takip ederek rasyonel kararlar almak zorunda olan bu işletmeler, çoğu zaman içlerinde barındırdıkları aile etkisi nedeniyle duygusal davranmaktadırlar.

Küreselleşmeyle birlikte ülkelerarası sınırların kalkması, iletişim olanaklarının çeyrek asır önce hayal bile edilemeyecek şekilde gelişim göstermesi, internet ve e-ticaretin hızla yaygınlaşması, bugünün işletmelerini sadece bulundukları ülke veya bölgeden değil, dünyanın her yerinden işletmelerin rekabetine açık hale getirmiştir. İşte böyle rekabetçi bir pazarda, aile işletmeleri, temel yeteneklerini geliştirmek, sürdürülebilir rekabet avantajlarını korumak, stratejik planlama ile hareket etmek ve çevresel tehditlere karşı devamlı hazırlıklı olmak zorundadırlar. Sun Tzu (2010: 11) bu durumu, *“Askeri hareketlerin kuralı düşmanların gelmeyişiine güvenmek değil, onlarla başa çıkma yollarına sahip olmaktır, düşmanların saldırmazlığına güvenmek değil, saldırılamaz şeylere sahip olmaktır.”* diye özetlemiştir.

Aile; aralarında evlilik, kan ve çocuk bağları olan, bir çatı altında yaşayan, ortak geliri paylaşan kendilerine özgü benzer görgü, inanç ve değerleri bulunan, toplumsal rolleri ile iletişim ve etkileşim içindeki insanlardan oluşan en küçük toplumsal kurumdur (İşiloğlu, 2006: 9). İşletme, insanların gereksinimleri ile bu gereksinimlerin doyurulması arasında bağlantı kuran, üretim araçlarının bir hizmet veya mal üretmek için uyumlu bir biçimde bir araya getirilmesiyle meydana gelen iktisadi bir birimdir (Karcioğlu, 2010: 4). Aile işletmeleri ise, hem ailenin hem de işletmenin bir araya

gelmesiyle oluşan karmaşık bir yapıdır. Bu yapının içindeki ailesel etkiyi kontrol altına alıp kurumsallaşamaması, hayatta kalmasını zorlaştıracaktır. Nordqvist, Hall ve Melin (2009: 294-308)'e göre aile işletmeleri araştırmaları diğer işletme araştırmalarından önemli ölçüde farklılık arz eder. Aile işletmelerinin araştırılması sürecinde; bir taraftan aile araştırması yapılırken diğer taraftan da o ailenin sahip olduğu ya da yönettiği işletme üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Darwin'e göre "Hayatta kalanlar ne kendi türlerinin en zeki, ne de en güçlü olanıdır; hayatta kalanlar değişime ayak uyduranlardır.". Günümüz işletmeleri de bu anlamda ele alındığında, çevresel koşullardaki değişimi ve içinde bulundukları iktisadi çevredeki devinimi göz ardı ettikleri müddetçe faaliyet sürelerinin bu değişimin farkında olanlara nispeten daha kısa olacağı söylenebilir. Aile işletmeleri açısından bakıldığında; aile işletmelerinde içinde bulundukları iktisadi çevre baskısının yanında, bir de sahipliği elinde bulunduran ailenin işletme üzerinde oluşturduğu baskı işletmenin durumunu daha da zorlaştırmaktadır. Aile işletmelerinin içlerinde bulundurdıkları duygusal yapı nedeniyle, Carlock ve Ward (2001: 3)'a göre, *"Bir aile işletmesinin hayatta kalmasını sağlamak, belki de yerküredeki en zor yönetim işidir."*

Ülke ekonomilerinin omurgasını oluşturan aile işletmelerinin sadece %30 kadarı ikinci kuşağa, % 12 kadarı ise üçüncü nesil kuşağa ulaşabilmektedir. Aile işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalarda yazarlar, aile işletmelerindeki başarısızlığın nedeninin, aile içi ilişkilerin ve ailenin işletmeyle olan ilişkisinin belli kurallar çerçevesinde yürütülmemesinden kaynaklandığına dikkat çekmektedirler. Diğer bir deyişle, aile işletmelerinin başarılı olabilmeleri için, bu işletmelerin işletme yönetimi ile aile yönetimi arasında belirli bir denge oluşturmaları ve ailenin işletmeyle olan ilgisini daha sistematik bir yaklaşımla ele almaları gerekmektedir. Bahsedilen sistematik yaklaşımın oluşturulabilmesi, bu işletmelerin hem işletme hem de aile içinde belirli kabul edilmiş kuralların varlığına ve bu kuralların tüm sistem unsurları tarafından uygulanmasına bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı, TRA 1 bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek ve bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır. Bu

nedenle TRA 1 bölgesini oluşturan üç ilde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Bu bağlamda çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmeleri genel hatlarıyla incelenmiş, özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, bulundukları ülkenin ekonomisine olan katkılarına ilişkin bilgi verilmiştir. İkinci bölümde kurumsallaşma kavramı ele alınmış, tanımı, önemi ve işletmelerin kurumsallaşma süreçleri irdelenmiş, aile işletmelerinde kurumsallaşma olgusu ve temel unsurları açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde stratejik yönetim kavramı ve süreci, dördüncü bölümde ise insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı, örgüt için önemi ve İKY fonksiyonları irdelenmiştir. Beşinci ve son bölümde, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama" adlı araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI

Aile kavramı sosyo-ekonomik olarak ele alındığında, “*Aile, biyolojik ilişkiler sonucu insan türünün devamını sağlayan, toplumsallaşma sürecinin ilk ortaya çıktığı, karşılıklı ilişkilerin belli kurallara bağlandığı, o güne dek toplumda oluşturulmuş maddi (özdeksel) ve manevi (tinsel) zenginlikleri kuşaktan kuşağa aktaran, biyolojik, psikolojik, ekonomik, toplumsal, hukuksal ve benzeri yönleri bulunan toplumsal bir kurumdur*” (İ.Doğan, 2004: s. 147-148).

Bütün toplumlar içinde en eskisi ve doğal olanı ailedir ve aile ilk siyasal toplum örneği olarak kabul edilmektedir (Rousseau, 2008: 57). Bu birliğin varlığını sürdürebilmesi onu meydana getiren üyelerin ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır (Akyüz, 2008: 206).

Doğan, ailenin sekiz işlevinden birinin ekonomik işlevi olduğunu belirtmekte ve bu işleve şu şekilde dikkat çekmektedir: “*Aile aynı zamanda hem üretim hem de tüketim birimidir. Bir köy evini ya da eski bir zanaatkar evini göz önüne getirirsek, ailenin bir işletme görünümü yansıttığını açıkça görebiliriz. Aile içinde yaşa ve cinsiyete göre bir işbölümü mevcuttur. Evin reisi aynı zamanda hem baba hem de patron, çocuk ise hem oğul hem de çıraktır.*” (İ.Doğan, 2004: s. 151). Kendi içinde bu şekilde bir işletme görünümü veren aile, yalnızca kendi ihtiyaçları ekseninde değil, kendi ihtiyaçlarının yanında mevcut pazar için de üretim yaptığı takdirde bir işletme haline gelecektir.

Akademisyenlerin aile işletmeleri çalışmalarının önemini farketmeye başlamasıyla, bu konudaki araştırmaların son yıllarda oldukça hız kazanmasına (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005: 555) ve 1990’lardan beri aile işletmeleri alanı farklı bir akademik disiplin olarak görülmesine rağmen (Klein, Astrachan ve Smyrnios, 2005: 321), aile işletmelerini tanımlamada hangi kriterin öne çıkması gerektiği hakkında bilim adamlarının fikir birliğine vardıkları söylenemez (Shanker ve Astrachan, 1996: 108). Bununla beraber aile işletmelerinin var oluş sebepleri için, genel kabul görmüş ciddi ve

deneysel bulgulara dayalı bir açıklama da yapılamamıştır (Chua, Crisman ve Chang, 2004: 37). Marañski (2012: 27)'ye göre, aile işletmelerinin kesin ve evrensel bir tanımını yapmak sadece idari bilimlerle mümkün olamamakta, antropoloji, iktisat, finans, sosyoloji, siyaset, tarih, hukuk, psikoloji, davranış bilimleri, hatta fizik ve biyoloji disiplinlerine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Aile işletmeleri, aile işletmelerinin karakterini ve eşsizliğini tanımlayan iki ayrı örgütün, aile ve işletmenin arasındaki etkileşimdir. Genel kanı, aile işletmelerinin, aile ve iş sistemlerinin birbirinin içine nüfus ederek oluşturduğu bir sistem olduğudur ve eğer bir aile işletmesini inceliyorsanız aslında iki karmaşık sosyal sistemi inceliyorsunuzdur (Lee, 2006: 175).

Aile işletmelerinin kapsam ve sınırları, farklı bakış açılarına göre değişebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 17). Aile işletmeleri konusunda üzerinde uzlaşma sağlanmış bir ortak tanım bulunmamaktadır. Aslında bu biraz da normaldir, çünkü aile işletmelerinin kurulma şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendine has kültürel değerleri, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Fındıkçı, 2008: 16).

Aile işletmesi, ailenin servetini dağıtmamak, bir arada tutmak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir (Günver, 2002: 5).

Aile işletmesi, aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferдин işletmenin başında bulunması, o işletmenin “aile işletmesi” olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Ak, 2010: 47).

Sharma, doktora tezinde birbirlerinden ilgi ve bakış açısı bakımından farklı 34 aile işletmesi tanımı belirtmiş, bu tanımları Handler'in (1989) aile işletmeleri tanımlama kriterlerine göre dört sınıfa ayırmıştır (Sharma, 1997: 5):

1. Aile üyelerinin sahiplik ve yönetimi,
2. Ailenin işletme yönetimine katılımı (birbirine bağımlı alt sistemler),
3. Kuşaktan kuşağa devir,
4. Çoklu koşullar (birden fazla sınıfı içinde bulunduranlar).

Aile işletmeleri alanında uzmanlar aile işletmelerini ayırt etmek için, mülkiyet yüzdesi, stratejik kontrol, birden fazla jenerasyonun iştiraki ve işletmenin aile içinde

kalması hedefi/niyeti gibi birçok farklı kriterler kullanırlar. Tüm bu kriterler, yaşam döngüsünün neresinde olduğuna bağlı olarak bir aile işletmesini tanımlamak için önemli olabilir (Astrachan ve Shanker, 2003: 211).

Ward ve Aronof (1990), aile işletmelerini, iki ya da daha fazla aile üyesinin finansal kontrolünü elinde bulundurduğu işletme şeklinde tanımlamaktadırlar (<http://www.findarticles.com>). Karpuzoğlu (2004a: 19)'na göre bir aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletmedir .

Donnelley, aile işletmesini tanımlarken işletmenin mevcut ilişki ve süreçlerini ele almıştır. Donelley, aile işletmelerini “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler” olarak tanımlar (Aktaran: Günver, 2002: s. 4).

Aile işletmeleri, potansiyel olarak nesilden nesile sürdürülebilir bir şekilde, aynı aile üyeleri ya da az sayıdaki birkaç aile üyelerinin baskın bir koalisyonu tarafından planlı olarak idare edilen/yönetilen ve vizyonu takip edilen işletmelerdir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999: 25).

Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse, bu işletme “aile işletmesi” olarak tanımlanır. Tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise “patron işletmesi” olmakla beraber, her patron işletmesi ikinci nesle geçince genellikle aile işletmesi haline gelir (Baykal, 2004:85).

Milton (2008:1065), aile işletmelerinin karmaşık ve çok farklı özellikleri bir arada içermekte olduğunu belirtmekte, kendi bakış açısıyla aile işletmelerini; sahipliği aile üyeleri tarafından kontrol edilen, stratejik seviyesi ve yönü aktif olarak aile üyelerinin tarafından belirlenen işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Sahipliği bir ailenin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler, aile işletmeleridir

(Koçel, 2004:ix). Alayoğlu, yakın arkadaşların kurduğu işletmelerin de aile işletmeleri kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Alayoğlu, 2003: 15).

Lea (1998) ise aile işletmelerini "ailenin ihtiyaçlarından doğan, ailenin becerileri ile inşa edilen, ailenin ellerinde ve onun kafa yapısı ile çalışan, ailenin manevi ve ahlaki değerleri ile yönetilen, aile bağlarının güçlü tutulduğu ve ailenin adı kadar değerli bir miras olarak ailenin çocuklarına geçecek işletmeler" şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002, s. 46).

Aile işletmeleri konusu incelenirken, literatürdeki tanımların farklı kriterler göz önünde bulundurularak yapıldığı dikkat çekmektedir. Bütün tanımlar üç önemli kriter ekseninde kümelenmektedir;

1. Hissedarlar arasında kan bağı,
2. İşletmenin aile tarafından yönetilmesi,
3. Birden fazla jenerasyonun işletmede istihdam edilmesi.

Aile işletmeleri ele alınırken, bir diğer önemli konu ise bir aile işletmesinin ‘ne kadar aile işletmesi’ olduğunun belirlenmesidir. Buradaki farklılık ailenin işletme yönetimi üzerindeki etki miktarı ile ölçülmektedir. Lumpkin, Martin ve Vaughn (2008: 127)'de benzer biçimde, aile işletmelerinin önceden örgütsel kriterlerle tanımlanırken, şimdilerde ailenin işletme üzerindeki etki oranı ile tanımlandığını vurgulamaktadırlar. Sten (2007: 177-178)'e göre aile işletmeleri, ailenin işletme üzerindeki etkisi oranınca tanımlanırken, işletmenin aile üzerindeki etkisinin de tanımlanması gerektiğini işaret etmektedir .

Shanker ve Astrachan (1996: 109) çalışmalarında, ailenin aile işletmesi üzerindeki etkisini üç grupta toplamışlardır. Bu üç grup Tablo 1.1.'de görüldüğü gibi tanımlanmıştır. Erdoğan (2007: 68)'da benzer şekilde aile işletmelerinin, ailenin işletme içinde yer alış derecesine bağlı olarak çok geniş bir yelpaze ile tanımlanabileceğini; bir yanda ailenin çok fazla bir biçimde işletme içinde olduğu ve sahiplik ile yöneticiliği birlikte yürüttüğü aile işletmeleri, diğer yanda ailenin doğrudan işin içinde çok az yer alarak sadece işletmenin stratejik yönünü kontrol ettiği aile işletmelerinin görüldüğünü belirtmektedir.

Tablo 1.1. Ailenin Yönetime Katılım Derecesine Göre Aile İşletmeleri.

Geniş	Orta	Dar
Stratejik kararlarda etkin kontrol	Kurucu/soyundan gelen kişi işletmeyi yönetir	Birden fazla kuşak
Aile içerisinde kalması amaçlanır	Hisseler üzerinde yasal kontrol	Aile doğrudan sahipliğe ve yönetime etki eder Birden fazla aile üyesi yönetimden sorumludur
Az miktarda aile etkisi	Bir miktar aile etkisi	Çok fazla aile etkisi

Kaynak : Shanker M.C. ve Astrachan J.H. (1996). “Myths and Realities: Family Business’ Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics” *Family Business Review*, 9 (2), s.109.

Buraya kadar verilen tüm tanımlar farklı bakış açılarından aile işletmelerini tanımlamaktadırlar. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak aile işletmeleri; **çoğunluk hissesi ve hisseler üzerindeki yasal kontrol hakkı bir ailenin elinde olan, aynı aile tarafından hem stratejik hem de operasyonel kararlar alınarak yönetilen, işletme yönetiminde ikinci kuşağın ya da iki kuşağın aynı anda bulunduğu işletmeler** şeklinde tanımlanabilir.

Bu çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ele alınacağından, işletmenin sermaye yapısından veya birden fazla neslin işletme bünyesinde yer almasından daha çok ailenin işletme yönetimi üzerindeki etkisi incelenecektir. Kurumsal olarak yönetilen aile işletmelerinde ailenin işletme üzerindeki etkisi kısıtlı kaldığından, aile işletmesi olmayanlardan çok farklılık göstermezler.

Literatürde ‘aile işletmesi’ ve ‘aile şirketi’ olarak iki ayrı adlandırma ile incelenen konu, bu araştırmada ‘aile işletmeleri’ olarak her iki anlamda ele alınacaktır. Bu kavramlar arasındaki fark, Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) şirketleri tüzel kişilik olarak ele almasıyla ilgilidir. Yapılan çalışmada ise işletmenin tüzel ya da gerçek kişilik olması çalışmanın seyrine etki etmeyecektir.

1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Son yıllarda aile işletmeleri araştırmalarına olan ilginin bu derece artmasının nedeni, aile işletmelerinin birçok ülkede en yaygın görülen işletme biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Melin ve Nordqvist, 2007: 322). Aslında aile işletmeleri diğer tüm işletmelerle ortak birçok yönü paylaşmakta, fakat iş ilişkileriyle aile ilişkilerinin iç içe geçmiş olması bu işletmelere kendilerine özgü birtakım benzersiz örgütsel özellikler kazandırmaktadır (Cater ve Schwab, 2008: 31). Yapılan araştırmalara göre aile işletmeleri, aile işletmesi olmayanlardan, strateji, yapı, sistem, süreç ve yönetim mekanizması gibi konularda farklılık göstermektedirler (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009: 356).

Alacaklıoğlu “*Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*” adlı eserinde, aile işletmesi sahibi aileleri diğerlerinden ayıran beş önemli özellik olduğunu belirtmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 30):

- 1- İşletme sahipliği ve yönetim faktörleri birbiri ile çakıştığı için, aile üyeleri arasındaki iletişim karmaşıktır,
- 2- Aile çevresindeki paydaşların çok daha karmaşık bir ilişki ağı vardır,
- 3- İş sahibi aileler, tipik ailelere oranla daha sık olarak önemli sonuçlar doğuran kararlar alırlar,
- 4- Ortada paylaşılacak büyük miktarlarda kaynak olduğunda, bireyler birbirilerine karşı daha eleştirel yaklaşır, fikir ve çıkar ayrılıkları konularında daha hasas davranırlar,
- 5- İş sahibi aileler, aile kültürlerinde ve organizasyonlarında daha resmi ve hiyerarşiktirler.

Chua ve arkadaşları yaptıkları çalışmada, çoğu aile işletmesinin kuruluşu esnasında yoğun bir aile etkisi ve kuşaktan kuşağa geçme beklentisiyle kurulduğunu, daha az fakat önemli bir bölümünün de aile işletmesi olarak kurulmayıp zamanla aile etkisinin artmasıyla aile işletmesi şekline dönüştüğünü belirtirmişlerdir (Chua, Chrisman ve Chang, 2004: 51).

Ak doktora tezinde, aile işletmelerinin kuruluş sebeplerini önem sıralarına göre altı başlık altında toplamıştır (Ak, 2010: 49):

- 1- Ailenin geçimini sağlamak,
- 2- Kendi işinin patronu olmak,
- 3- Sosyal ve kültürel çevrede kendini kabul ettirmek,
- 4- Ailenin geleceğini güvence altına almak,
- 5- Miras bırakmak,
- 6- Ailenin isminin gelecekte de yaşamasını sağlamak.

Aile işletmelerinin, aile işletmeleri halinde “doğma”larının en başat nedeni, elde edilmesi beklenen kâr ile ailenin geçimini sağlamaktır. Yukarıda belirtilen kuruluş sebeplerinin varlığı işletmenin aile üzerine değil, ailenin işletme üzerinde daha baskın hale gelmesine sebep olmakta ve işletme politikaları da aile çıkarları doğrultusunda şekillenmektedir.

Aile, genlerle hareket edilerek "tabiatıyla" oluşturulmuş bir sistem iken, işletme oluşturmak ve sürdürmek için yasalar, tüzükler ve sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Yazgan, 2008: 10). Dyer (1992: 147)'e göre bu iki sistem farklı ve genelde uyumsuz değerler üzerine kurulmakta, bu farklılıklar Tablo 1.2'de görülmektedir.

Tablo 1.2. Aile ve İşletme Sistemlerinin Karşılaştırması.

Çatışma Bölgesi	Aile Sistemleri	İşletme Sistemleri
Hedefler	Aile üyelerinin gelişimi ve desteklenmesi	Kar, temettü, etkinlik, büyüme
İlişkiler	Derin kişisel, birincil öneme sahip	Yarı kişisel ya da kişisel olmayan, tali öneme sahip
Kurallar	İnformel beklentiler ("her zaman yaptığımız gibi")	Yazılı ve formel kurallar, genellikle ödül ve ceza dile getirilir
Ölçüm, değerlendirme	Üyeler kim olduklarına göre ödüllendirilir; koşulsuz sevgi ve destek	Performans ve sonuçlara bağlı koşullu destek; çalışanlar terfi edebilir ya da işten çıkarılabilir
Veraset	Ölüm veya boşanma nedeniyle	Emeklilik, terfi ya da işten ayrılma

Kaynak : Dyer, G.W. Jr. (1992). *The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start Up Executive*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, s. 147.

Her zaman biçimsel olarak ifade edilmese de bir aile işletmesinin çalışma felsefesi, çalışanların özerklik ve kişisel güvenlik bakımından güvenebilecekleri ve

bağlanabilecekleri bir misyon taşımaktadır. Kurucular ve işletmeyi devralan kuşaklarda kendilerine karşı hesap verebilme olgusu önemli olup, ailelerine ve topluma karşı güçlü bir sorumluluk taşırlar. Sonuçta işletme, çalışanlar ve toplum arasında karşılıklı bağlılık, sorumluluk ve özerklik yeni fırsatlar ortaya çıkarır. Diğer işletmelere oranla daha yüksek düzeyde risk alma, yenilik, üretkenlik ve bağımsızlık gibi unsurlara katkıda bulunan aile işletmeleri, toplumda kişisel sorumluluk ve üretkenlik düzeyinin artmasına da yardımcı olurlar. Araştırmalar aile işletmelerinin müşteriler tarafından daha fazla tercih edildiğini, müşteri hizmetlerine daha fazla önem verdiğini, kadınlara diğer işletmelere oranla daha fazla fırsatlar sunduğunu, geleneklere değer verdiğini ve çalışanlarına sahip çıktığını göstermektedir (Ulukan, 1999: 20-21).

Bellet ve diğ., aile işletmelerinin sosyal bilinç düzeyleri yüksek olan işletmeler olduğunu belirtmekte, işletmeyi ve paydaşları kurtarma adına aile üyelerinin gerektiğinde fedakârlık yaparak uzun vadeli kayıpları göze alabileceklerini belirtmektedirler (Bellet ve diğ., www.fambiz.com).

Aile işletmelerinin az gelişmiş ekonomilerde egemen örgütlenme biçimi olduğu ve aslında bu tür çevrede daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmiştir (Chrisman, Chua ve Steier, 2011:1109).

Aile işletmeleri, birbirinden farklı aileler, kültürler, coğrafi bölgeler, çevresel ve ekonomik koşullar, sektörler ve bunlara benzer onlarca farklı etmenlerle etkileşim içerisinde olduklarından farklı yapı ve özelliklere sahip bulunmaktadır. Fındıkçı bu durumu, “Aslında ne kadar aile işletmesi varsa o kadar farklı ve çeşitli modelden söz etmek mümkündür.” diye özetlemektedir (Fındıkçı, 2008: 29). Ancak temel benzer özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, aile değer ve inançlarından etkilenir (Alayoğlu, 2003: 18; Karpuzoğlu, 2004a: 20; Kebeci, 2011: 35).
- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir (Alayoğlu, 2003: 19; Karpuzoğlu, 2004a: 20; Yıldız, 2008: 18).
- Ailenin ismi ile işletmenin ismi ve prestiji bağlantılıdır. İşletmenin iş hayatında yükselen konumu, ailenin de toplumdaki statüsünün yükselmesini sağlar. ...Aile

prestijini artıracak herhangi bir karar işletmeye fayda getirmese de kabul edilir. Önemli olan ailenin prestijidir, işletmeye verilen maddi zarar dikkate alınmaz. Aile bireyleri şahsi olarak zararı karşılamayı göze alabilmektedirler (Kebeci, 2011: 35-36).

- Aile işletmeleri, genellikle gerekenden fazla sermaye bulundurmaya meyillidirler (Dreux, <http://www.novoandcompany.com>).

- Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelere kıyasla daha karmaşıktır. Çünkü burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklığa bileyen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur (Kalkan, 2006: 77).

- Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, genelde tek bir kişinin işletmenin kontrolünü elinde bulundurduğu “egemen ortak” ya da daha basit bir tabirle “tek patronlu” olma özelliği taşımaktadır (Kırım, 2005a: 20).

- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir (Karpuzoğlu, 2004a: 20).

- Çalışma koşulları ve mesai saatleri aile üyelerine göre uyarlanabilmekte, yıllık izinler aile üyelerinin istekleri doğrultusunda esneklik gösterebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 20; Kebeci, 2011: 35).

Erdoğan (2007: 70-71) aile işletmelerinin genel özelliklerini aşağıdaki yönlerden ele almaktadır:

- Müteşebbis hakimiyeti altında faaliyet göstermektedirler.
- İşletmecilik ve aile faaliyetleri bir arada yürütülmekte, karar almada işletmecilik kuralları yerine aile içi dengeler gözetilmektedir.
- Kurucu müteşebbis yönetimden kolaylıkla çekilmemesinden dolayı örgütsel yedekleme önemli bir sorun teşkil etmektedir.
- Kurucu bağımlı işletme olduklarından kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelememekte, bu nedenle süreklilik sorunu daha da büyümektedir.
- Patrona dayalı işletmeler olmaları nedeniyle, profesyonel yönetim anlayışı yerleştirmek daha zor olmaktadır.

- Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.

Yukarıda belirtilenlerin yanında, Alayoğlu, özellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) düzeyindeki Türk aile işletmelerinde görülebilecek ortak özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Alayoğlu, 2003: 17-23):

- Aile işletmelerinin “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır.
- İşletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.
- Aile prestijini korumak için ‘özveride sınır tanımama’ eğilimi en üst düzeydedir.
- İşletme politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur.
- İşletmenin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci ve/veya aile üyeleri tarafından belirlenir.
- Aile bağları ve “yakınlık derecesi”, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.
- Genellikle, aileden en az iki nesil işletme yönetimi ile ilgilenir.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.
- Ailenin mevcut normları, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır.
- Genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan “kapalı” bir görünüm arz eder.
- Kurucu ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.
- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.
- Aile bağlarından kaynaklanan “duygusallık”la, iş ilişkilerinden kaynaklanan “mantıklı davranma” durumları zaman zaman birbirleriyle çelişir.
- Formal bir organizasyon yapısı yoktur. İlişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır.
- Aile yapısındaki değişimler, işletmenin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir.

- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırlarını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenemez.

- Genellikle formal bir bütçe yapılmamaktadır.
- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir.

- Aile işletmelerinin rakipleri genellikle tanıdıklardır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticari rekabet birbirine karıştırılır.

- Çalışanların “profesyonel” olduğu unutulur.
- Genellikle ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle “yaş” ve “cinsiyet” belirleyici unsurlardır.

- İş gücü devir oranı yüksektir.
- İşletme kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur.

Akademik yazında, aile işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaların odak noktasını aşağıdaki konular oluşturmaktadır (Lussier ve Sonfield, 2004: 48-49):

- Üst yönetimdeki aile üyesi olmayan yöneticiler,
- İşletmede aktif çalışan kadın aile üyeleri,
- Karar alma mekanizması,
- Yönetim kararları üzerine anlaşmazlık ve çatışmalar,
- Örgütsel yedekleme planlaması,
- Kurucu etkisi,
- Halka arz,
- Dış danışman, müşavir ve profesyonel yardım kullanımı,
- Stratejik planlama,
- Gelişmiş bir finansman yönetimi,
- Yönetim tarzı ve
- Sermaye yapısı.

Bir işletmenin aile işletmesi statüsünde kabul görmesi için bu özelliklerin tamamını taşıması beklenmemelidir. Bir aile işletmesinin aile işletmesi olmayanlardan farklı yönleri Tablo 1.3'de gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Bir Aile İşletmesinin Diğer İşletmelerden Temel Farklılıkları.

	Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
İşletme merkezi	Aile (resmi veya gayriresmi, doğrudan veya dolaylı işletmeye etki)	İşletme sahip(leri)/yöneticiler
Gerekli yönetim	İşletme ve aile	İşletme
Ana hedef	Ekonomik ve ekonomik olmayan (sürdürülebilirlik / uzun vadeli aile geliri / stabilite / aile memnuniyeti)	Ekonomik (hızlı kar / büyüme)
Zihniyet yönelimi	Nesillerarası transfer, girişimin hayatı boyunca sürdürülebilirlik	İşin satışı, girişimin profesyonel hayatı boyunca sürdürülebilirlik
Rekabetçi strateji	Kalite, itibar, uzun vadeli ilişkiler	Fiyat
Varlıklar	Finansal, sosyal, kültürel	Finansal
Örgüt Kültürü	Ailecilik, güven, uyum, katılım, bağlılık, taahhüt, coşku, teklifsizlik	İş hedeflerine yönelim, resmiyet, sözleşmeler, mesafe
İş yönelimi	İç ve dış paydaşların memnuniyeti (aile, müşteri, işgören, cemiyet)	İşletme sahiplerinin/hissedarlarının memnuniyeti
Yönetim tarzı	Değer odaklı, duygusal, hedef işbirliği	Gerçeklere ve şekillere odaklı, rasyonel, kontrol mekanizması
Kar dağıtımı	İşletmeye yeniden yatırım	Sahipler/hissedarlar arası dağıtım

Kaynak: Austrian Institute for SME Research (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report*, Vien, s.70.

1.3. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

Bütün işletmelerde söz konusu olan işletme yönetimi ilke ve kuralları, genel olarak aile işletmeleri için de geçerlidir. Ancak sahip oldukları bazı özellikleri dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi kendine özgü bazı farklılıklar göstermektedir (Erdoğan, 2004: 75). Aile işletmesi olmayan herhangi iki işletme arasında dahi

yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, işletmeleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır (Alayoğlu, 2003: 43). Bunların yanında işletmenin büyüklüğü, üretime, ticarete veya hizmete yönelik oluşu, sektörel farklılıklar ve benzeri etmenler işletmelerin yönetim tarzlarını farklılaştırmaktadır.

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı aile işletmelerinde de görülmektedir. Dolayısıyla liderin liderlik tarzı, işletmedeki yönetim şeklini bire bir etkilemektedir. Bu çerçevede aile işletmelerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilebilir (Alayoğlu, 2003: 43):

1- Merkeziyetçi (Paternalistic) yönetim: Özellikle birinci nesil aile işletmelerinde daha yaygın olarak görülen, monarşik yönetim tarzı da denilen merkeziyetçi yönetimde, işletme politikalarının, işletmenin tek yöneticisi konumundaki kurucu tarafından yönlendirilmesi söz konusudur. İşletme sahibi çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte, ancak kararları tek başına almakta ve hükmedici bir tavır içinde bulunmaktadır. Bu yönetim biçiminde kurucunun inancı ve değerleri, örgüt değerlerini tamamen şekillendirmekte, dolayısıyla bu inanç ve değerlerden ötürü işletmede özgürlüğü sınırlı olan işgörenlerin yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilecekleri ve karar alma sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir ortamın oluşmasını hemen hemen imkansızlaştırmaktadır. Kurucunun vefatı ya da işgöremez hale gelmesi durumunda, işin başına geçecek varis ile diğer tepe yöneticilerin gelişebilmelerine, isabetli karar alabilmelerine ve sorumluluk yüklenebilmelerine yardımcı olacak bir örgüt iklimi de oluşturulamayacağından, işletmenin karışıklık yaşaması kaçınılmaz hale gelmektedir (Alayoğlu, 2003: 44; Karpuzoğlu, 2004a: 28).

2- Katılımcı (Participate) yönetim: Oligarşik yönetim biçimi de denilen bu yönetimde hisselerin çoğu aile üyelerine ait olmakla birlikte, işletmede teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının fazlalığı ve işletmede aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları problem oluşturacağından, işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması işletmenin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar (Alayoğlu, 2003: 44; Karpuzoğlu, 2004a: 28-29).

3- Profesyonel (Aristocratic) yönetim: Bu tarz yönetim, işletme sahipleri ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. Profesyonel yönetim tarzını benimseyen örgütlerde, örgütle ilgili stratejik kararların alınmasından aile üyeleri, örgütün yönetilmesinden, başka bir ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten profesyonel yöneticiler sorumludur. Profesyonel yönetim tarzında işletme sahibi veya sahipleri, işletmenin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması ve yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenirler. Yöneticiler ise, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için para, enerji, makine, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler (Alayoğlu, 2003: 44-45; Karpuzoğlu, 2004a: 30).

Aile işletmelerinin etkin yönetiminde rol oynayan faktörler diğer işletmelerin yönetiminde rol oynayan faktörlerden farklı olmamakta, fakat aile görevleri ile işletme görevleri temelde birbirleriyle çatıştığı için kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Aile ve işletme görevleri birbirinden net olarak ayrılmadıkça etkin bir yönetim sağlanması mümkün olmamaktadır. İşletmenin temel amacı kâr sağlamak ve aktiflerini artırmak iken, bir ailenin temel amacı kendine güvenen ve sorumlu bireyler yetiştirmektir. İşletmede işe alınma belli şartlara bağlanmış iken, aileye kabul koşulsuz olmaktadır. Ayrıca bir işletmede, tecrübe ve yetenekler işgörenleri farklı hiyerarşik düzeylere yerleştirirken, aile bireylerinin tamamı eşit kabul edilmektedir (Evirgen, 2004: 39-40).

Ulukan'a göre, profesyonelce yönetilen bir işletme, kendi gereksinimlerine göre oluşturulmuş biçimsel bir yapıya sahip olup şu özellikleri taşımaktadır (Ulukan, 2004: 158):

- Yetki devrine izin verilir.
- Bilgilerin analizi için biçimsel yol ve yöntemleri vardır ve karar alma sürecinde bir istişare mekanizmasından yararlanılır.
- Yalnızca belirli birkaç kişiye bağlı kalınmaz.
- İşletmeyi oluşturan bileşenler arasında belirli derecede değişebilirlik özelliği bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin en sıkıntılı dönemi, ikinci kuşağın yönetime geldiği sırada başlamaktadır. Doğan'a göre ikinci kuşağın yönetimindeki başarısının dünya ortalaması %5'ler civarındadır (D.Doğan, 2006: s.664). Paternalistik yönetim tarzı incelenirken yukarıda da görüldüğü gibi tüm kontrolü elinde tutan liderin kaybindan sonra, o zamana kadar inisiyatif ve sorumluluk almamış olan varisler bir anda yönetici pozisyonuna geçmekte ve bu pozisyonun getirdiği hem aileyi hemde işletmeyi yönetmenin zorluklarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamaması, çoğu zaman uzun vadeli yönetimin devri planlamasının (succession) iyi yapılamamasından ileri gelmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin devri planlamasının yanında, “gelecekte yönetimi devralacak insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi” olarak tanımlanan örgütsel yedeklemenin de planlanması gereklidir. Örgütsel yedekleme, yönetimdeki kuşağın, bir sonraki kuşağı yönetime hazırlaması ve yönetimi devretmesiyle gerçekleşir (Başer, 2010: 25).

Yönetimin devri planlamasını, kurucu girişimciler henüz hayatta iken önemsemeyen aile işletmelerinin, *Buddenbrook sendromu* ile karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz hale gelmektedir.¹

Aile işletmelerindeki yönetim biçimleri ile profesyonel yönetim arasındaki karşılaştırma Tablo 1.4.'de verilmiştir.

¹ Thomas MANN aynı adlı nobel ödüllü eserinde, Alman burjuva ailesi Buddenbrook'lara ait aile işletmesinin, dış şartların etkilerinden çok, aile içerisinde yaşanan olaylar tesiriyle üçüncü nesille birlikte yok oluşunu anlatır (Arak, 2002:216).

Tablo 1.4. Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmeleri Yönetim Tarzı Karşılaştırılması.

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim
Kâr	• Kâr yönelimli, kâr kesin hedef • Uzun vadeli kazançların büyümesi • Sistematik, biçimsel planlama	• Kâr bir yan ürün olarak görülmekte • Amaç ailenin kâr payını çoğaltmak
Planlama	• İşletme-bölüm planlarının koordinasyonu • Sermayenin belirlenmesi	• İnfomal ve özel planlama çalışmaları
Organizasyon	• Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları	• Birbiri üzerine binen ve tanımlanmış sorumlulukları içeren infomal yapı
Kontrol	• Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde; sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri içeriyor	• Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır
Yönetim Kurulu	• Düzenli raporlar; stratejik kararlar • Resmi tutanaklar, kurulun alt komiteleri • Kurulun politika geliştirmesi • Planlı yönetim geliştirme	• Kurulu aile oluşturur • Sık olmayan toplantılar • Zayıf işletme yönetimi
Yönetim Geliştirme	• Gereksinimlerin belirlenmesi • Programların tasarlanması • Açıkça belirlenmiştir; bilgi teknolojileri	• Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme
Sistemler	• Ana bölümlerden önce pazarlama • Biçimsel ücret ve yan ödeme • Performans değerlendirme • Üretim ve kalite kontrol, verimlilik	• Kesin ve belirli bir bütçe yok; - Sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok
Bütçeleme	• Standart sapmalara göre yönetim	• Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok
Yenilikler	• Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	• Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	• Katılımcı liderlik biçimleri	• Liderlik biçimleri; çok direktif veren liderlik ile “bırakınız yapsınlar” biçimindeki liderlik arasında değişir
Kültür	• İyi tanımlanmış kültür • Herkes tarafından anlaşılan misyon, vizyon ve değerler	• Üstünkörü tanımlanan bir “aile kültürü” • Aile kültürü/kurucunun kültürü eşdeğer

Kaynak : Soysal, A. (2007). “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve Kurumsallaşma Gerçeği”. *Çimento İşveren Dergisi*, 21 (2), s. 29.

1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Aile işletmeleri diğer işletmelerle aynı çevreyi ve ekonomik koşulları paylaştıkları halde, aile işletmelerinde fazladan bir de aile etkisi söz konusudur. Diğer işletmelerde çoğu zaman hissedarlar arasında birbirlerini duygusal anlamda etki altına alabilecek bir bağ oluşmaz iken, aile işletmelerinde genellikle göz önünde bulundurulanan bir de duygusal bağ vardır. Aile ve işletmenin var oluş sebepleri birbirinden tamamen farklıdır. Bu farklılık her iki örgütün de farklı kriter ve ilkelerle farklı şekillerde yönetilmelerini gerektirmektedir. Ailenin işletmeye konu olması, bu tür işletmelere hem bir takım avantajlar, hem de dezavantajlar sunar.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinin, çok iyi yönetim geliştirme sistemlerinin bulunması, bireylerinin küçük yaşlardan itibaren mülkiyet sorumluluğu ile yetiştirilmesi, çalışanlarına adalet ve sadakatle yaklaşımları, topluma karşı yüksek sorumluluk duygularına sahip olmaları, işletmeye duygusal bağlarla bağlı olmaları, hızlı karar verme yetenekleri, yenilikçi ve girişimci olmaları ve rakiplerinden daha iyi olmaya çabalamakta hiç tereddüt etmemeleri gibi özellikleri aile işletmelerinin avantajları arasındadır (Karcıoğlu, 2010: 18)

Alcaraz ve diğ. (2009: 195), aile işletmelerinin, kavrayış, otorite kabulü, ortak hedefler, adanmışlık, esneklik, karar alma ve uygulamada çeviklik gibi avantajları olduğunu belirtmektedirler. Bunların yanında, know-how, uzun vadeli bakış açısı, hizmet tutumu, yürütme kararlılığı ve ailenin gücü de aile işletmelerini daha avantajlı bir hale getirmektedir.

Karpuzoğlu, (2004a: 22) aile işletmesi olmanın beraberinde getirdiği avantaj ve dezavantajları, finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirmiştir. Bu çalışmada da aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları bu üç alt başlık halinde değerlendirilecektir.

1.4.1.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Avantajları

Aile işletmelerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümleme yoluna gitmektedirler. Ayrıca işletmenin finansman açısından darboğaza düştüğü hallerde, hissedarlar yani aile bireyleri gelirleri konusunda diğer işletmelerdeki hissedarlara oranla daha özverili davranabilmektedirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 24; Karpuzoğlu, 2004a: 22; Yıldız, 2008: 22; Kebeci, 2011: 65).

Dreux'a göre aile işletmelerinin finansal açıdan iki çok önemli avantajı bulunmaktadır. Birincisi; aile işletmeleri, yapılan yatırımlarının sonuçlarını uzun vadede değerlendirmekte, hisse senedi analistleri için her üç ayda bir kazanç üretme zorunlulukları bulunmamaktadır. Diğeri ise; rakip işletmeler genellikle aile işletmeleri hakkında hiç bir bilgiye erişememektedirler, aile işletmesinin mali durumu, stratejik planları, operasyonel kararları ve diğer veriler işletme içinde kalmaktadır (Dreux, <http://www.novoandcompany.com>). Bir aile işletmesinin gizli hedefi kâr maximizasyonu yerine, aileye ait olan işletmenin sağlamlığının ve istikrarının sağlanmasıdır (Jakubowska, 2012: 63).

Sermaye piyasalarından bağımsız olmaları ve nakit rezervine doğru odaklanmaları, küresel ekonomik iyileşme dönemlerinde aile işletmelerine pazarda gerçek bir rekabet avantajı sağlamaktadır (PricewaterhouseCoopers, 2012: 3).

1.4.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetsel Açıdan Avantajları

Özellikle değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için hızlı karar alabilme ve değişen şartlara uyum sağlayabilme büyük önem arz etmektedir. Aile işletmeleri, hisse senetleri üzerinde hakimiyet sahibi olmanın verdiği güçle, yeni yöntem ve teknikler kullanmak, yeni politikalara karar vermek ve uygulamaya geçmek gibi önemli kararları hızlı bir şekilde alabilmekte ve uygulayabilmektedir (Yakupoğulları, 2001: 20).

Mülkiyeti ve yönetimi aile bireylerinin elinde olan aile işletmelerinde, karar alma oldukça hızlıdır, çünkü sahiplerin ve yöneticilerin çıkarlarını ayrı ayrı ele almak gerekmemektedir. Aynı nedenle, işletme minimum maliyetle yönetilebilmekte ve ailenin kaynaklarının tüketilmesi engellenebilmektedir (Cadbury, 2000: 6).

Yöneticilerin sık sık değişmemesi, işletme yönetimine uzun vadeli bir yönetim anlayışı kazandırmakta (Bertrand ve Schoar, 2006: 75), yatırımların başlangıcından bitişine kadar aynı ekip tarafından yönlendirilip denetlenmesini sağlamakta, stratejik planların ve işletme politikalarının başarı olasılığını artırmaktadır.

Aile işletmelerinin kâr amacı taşımayan hedefi, bilgi yapılarını daha zor kopyalanır hale getirmektir (Chrisman ve diğ., 2011: 1112). Aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmeleri, bilgi birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarmaları (Alayoğlu, 2003: 25), ayrıca işletmede oluşan bilgi birikiminin korunması aile işletmelerinin rekabet gücünü artırmaktadır (İlter, 2001: 31).

Sirmon ve Hitt (2003: 339)'e göre, aile işletmelerindeki "ailelilik (familiness)" şeklinde adlandırılan etken, aile işletmelerine eşsiz birçok kaynak sağlamaktadır. Bu kaynaklar sırasıyla; beşeri sermaye (human capital), toplumsal sermaye (social capital), orta ve uzun vadeli finansal sermaye (patient capital), hayatta kalabilme sermayesi (survivability capital), yönetim yapısı ve düşük maliyetlerdir. Ayrıca, bu kaynaklar işletmeye daha fazla rekabet gücü ve refah oluşturma imkanı sunmaktadır. Sadece aile işletmelerinde mevcut olan bu kaynakların aile işletmesi olmayanlardan farklılıkları Tablo 1.5.'de görülmektedir.

Tablo 1.5. Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farklılıkları.

		Aile İşletmeleri		Diğer İşletmeler
Kaynaklar	Tanım	Pozitif	Negatif	
Beşeri Sermaye	Edinilen bilgi, beceri ve yetenekler	Olağanüstü bağlılık; sıcak, samimi ve yakın ilişkiler; işletmeye özel olası örtülü bilgi	Nitelikli yöneticileri çekme ve elde tutma zorluğu, yol bağımlılıkları	Pozitif bir yönü olmamasına rağmen, daha az sınırlandırıcılık
Toplumsal Sermaye	İlişkiler aracılığıyla erişilen, şebeke içinde yerleşik kaynaklar	Bileşenleri aile içinde yerleşik, beşeri sermayenin gelişimi	Erişilebilir ağlar sınırlı sayıda, genelde elit ağların dışında	Daha farklı ağlar, fırsatçılık içerebilen erişim ve yarar, kimi zaman yöneticiler yararına kullanım
Orta ve Uzun Vadeli Finansal Sermaye	Tasfiye riski olmaksızın finansal sermaye yatırımı	Nesilsel bakış; kısa vadeli sonuçlara bağlı kalmama, yenilikçi stratejiler doğrultusunda etkin sermaye yönetimi	Aile dışı yatırımcılar haricinde, ailenin finansal imkanları ile sınırlı kalma	Büyük ölçüde yarar veya sınırlama bulunmamakta
Hayatta Kalabilme Sermayesi	Aile üyelerinin kişisel kaynak havuzu işletme kullanımına açık	Kötü ekonomik şartlarda veya yeniden yapılanma sürecinde işletmeye faydalı	Her aile işletmesinde mevcut değil	Çalışanların ve paydaşların yetersiz çabaları
Yönetişim Yapısı ve Düşük Maliyetler	İşletmenin kontrolü ile ilgili maliyetler	Aile bağlarına ve güvene dayanmakta, düşük yönetim ve denetim maliyetleri	Kimi ailelerde güven eksikliği ve zayıf aile bağları nedeniyle daha yüksek maliyetler	Profesyonel yönetim ve sermaye çeşitlendirmesi; genellikle yüksek maliyetler

Kaynak : Sirmon D.G. ve Hitt, M.H. (2003). "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), s. 345.

1.4.1.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Avantajları

İşgörenlerin aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için çok yararlı olabilmekte, kurucu ve ailesinin işgörenlerle yakın ilişki içerisinde olması kadroya güven aşılacaktır. Aile işletmelerinde istihdam politikası diğer işletmelerden farklılık arz etmekte olup, uzun dönem istihdam aile işletmelerine özgü karakteristiklerden biri sayılabilmektedir (Günver, 2002: 20). Aile işletmelerinde, örf, adet, ahlak ve vefa duygularına daha çok önem verilmekte, işgörenlerle daha iyi diyalog kurulmakta ve bu diyalog uzun süre devam ettirilebilmektedir. İşgörenlere daha çok güven verilip, ekonomik kriz dönemlerinde personel azaltımı yoluna gidilmemektedir (Karcıoğlu, 2010: 19).

Aile işletmelerinde güçlü ve istikrarlı bir yönetim var olması halinde, işgörenlerin sadakati ve yerel müşterilerin destekleri artış göstermektedir (Dreux, <http://www.novoandcompany.com>). Bork (2008: 77)' a göre bir ailenin yıllarca ticaretle uğraşıyor olması gerçeği, müşteriler açısından işletmenin güvenilir bir işletme olduğu kanaatini doğurmaktadır. Destekler mahiyette, Ritter Sport markalı şekerleme ve çikolata fabrikası (Alfred Ritter GmbH & Co.) üretmiş olduğu ürünlerin ambalajlarında Kalite Garantisi başlığı altında; mamüllerinin imalatında en kaliteli girdilerin kullanıldığını belirtmekte ve işletmenin "1912 yılında kurulmuş bir aile işletmesi" (Familienunternehmen seit 1912) olduğunu vurgulamakta; bu şekilde adı geçen işletmenin bir aile işletmesi olduğuna dikkati çekerek belki de müşterileri tarafından daha güvenilir bulunmayı amaçlamaktadır.

Başarılı bir aile işletmesi her zaman karşılıklı güvene ve hissedarlar arasındaki hassas bir dengeye dayanmaktadır. Çünkü aile üyeleri arasındaki çatışmalar ile bunların sonuçları, diğer paydaşlardan çok aile içi ilişkileri zedelemektedir. Diğer bir ifadeyle, aile üyeleri arasında bir çatışma ortaya çıktığında bu çatışmanın sonuçları daha yıkıcı olabilmektedir (Özler ve Şahin, 2010: 43). İşletme ve strateji yazınında da belirtildiği gibi, güven işletmeler için faydalı olmakta ve ona sahip olan işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Yener ve Aykol, 2010: 198)

Aynı aileden gelme, benzer kültürel özelliklere sahip olma, günün önemli bir bölümünü beraber geçirme gibi özellikler sayesinde, aile bireyleri arasında işbirliği ve uyum sağlanması daha kolay olmakta (Elalmış, 2010: 19), işletme içinde daha az politik

davranışlar sergilenmektedir (Kets de Vries, 1993: 314). Aile işletmelerinde, genellikle aile üyeleri için belirlenmiş mesai saatleri bulunmamakta, hafta sonları hatta bayram tatillerinde bile işletme sorunları ele alınmakta ve çözüm yolları aranmaktadır.

1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin son derece önemli avantajları olmakla beraber, bazı çok ciddi ve sık görülen dezavantajları da bulunmaktadır. Aynen güçlü yönlerinde olduğu gibi, zayıflıklar da sadece aile işletmelerine özgü değildir, fakat aile işletmeleri bu durumlar karşısında özellikle korunmasızdırlar. Birçok problem aile ile işletme arasında ortaya çıkan çatışmalara dayanmaktadır (Leach ve Bogod, 1999: 11). Ailenin ayrılmazlığı işletme için güç kaynağı olurken, ailenin istikrarsızlığı da işletmenin zayıflıklarına kaynak teşkil etmektedir (Pollack, 1985: 587).

Kets de Vries (1993: 312) aile işletmelerinin, aile ve işletme gibi iki etkileşim içindeki sistemden oluşmuş oldukları halde, bu iki sistemin uyumlu çalışmak zorunda olmadıklarına dikkat çekmektedir.

Alcaraz ve diğ.(2009: 195), bir aile işletmesinin dezavantajlarını; nepotizm², otokrasi, delegasyon güçlüğü, paternalizm, nakit akışındaki karışıklık, aile üyelerinin manipülasyonları ve örgüt yapısının tanımındaki eksiklikler olarak özetlemişlerdir.

1.4.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Dezavantajları

Aile işletmelerinin finansal açıdan taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin, gayrimenkul veya likiditesinin fazla olmaması ya da işletmenin borçlanmasına olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlaması olasılığıdır. Ayrıca borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da bir diğer olumsuzluktur (Karpuzoğlu, 2004a: 24; Yıldız, 2008: 22; Karcıoğlu, 2010: 21; Kebeci, 2011: 65). Sermaye kısıtı, işletmelerin kira ve diğer giderleri düşük olan

² Nepotizm, kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, “kendi akraba ve aile fertleri” için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlaması durumunu ifade etmektedir. Nepotizm kelimesinin geniş olumsuz çağrışımının nedeni ve kökeni, rönesans döneminde bazı Papa’ların, niteliklerini göz önüne almadan yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimine dayanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96-97).

bölgelerde işletme açmaya itmektedir. Bu nedenle de bu tür işletmeler büyüme fırsatı bulmada güçlük çekmektedirler (Demirdöğen, 2004: 18).

Aile üyeleri sayısının zaman içinde artışı, hissedar yapısının değişmesi ve artmasına, işletme yönetiminin daha çok aile bireyinin katılımıyla hantallaşması ve zorlaşmasına, işletmede çalışan ve çalışmayan hissedarların rol ve gelir paylaşımı adil olarak gerçekleştirilemez ise bazı durumlarda hizipleşmelere yol açması kaçınılmaz hale gelebilecektir. Bütün bu problemlerin yanında artan hissedar sayısı, hisselerin daha çabuk el değiştirmesine veya devredilmesine sebep olacak, hissedarların artması aynı zamanda işletmenin daha çok gelir üretmesi ihtiyacını beraberinde getirecektir. Günver bu süreci mülkiyetin evrimi başlığı altında irdelemiş ve sırasıyla bu sürecin üç aşamasına dikkat çekmiştir; (1) kurucunun kontrolündeki dönem, (2) kardeş ortaklığı ve (3) kuzen konsorsiyumu (Günver, 2002: 30-35). Malthusyan³ teoriye göre aile fertlerinin geometrik artışı karşısında, üretilen gelir aritmetik olarak artış gösterecek ve belli bir noktadan sonra aile üyelerinin ihtiyaçlarını adil bir şekilde karşılayamayabilecektir.

1.4.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Açılan Dezavantajları

Aile işletmelerinde yönetime ilişkin sorunların en önemli nedeni işletmeyi kuran kişinin planlama, karar verme ve problem çözme süreçlerinde sahip olduğu geniş yetkidir. İşletmenin ilk kurulduğu yıllarda henüz işletme küçük ölçekli iken, merkeziyetçi yönetim çok ciddi bir sorun yaratmayabilir. ...Ancak zaman ilerleyip işletme büyüdükçe, yetkinin merkezileşmesinin olumsuz yönleri gündeme gelebilecektir. Büyüyen aile işletmesinde kurucu tüm planları yapıp her türlü kararı vermeye yetişemez hale gelecek ve işletme genelinde iletişim sorunları yaşanmaya başlayacaktır (Güney, 2008: 117).

Aile işletmelerinde zamanla değişime, yeniliğe direnç gelişir. Uzun yıllar işletmeyi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan endişe duyarlar. Bu anlayış, aile işletmelerinin büyümesini ve gelişmesini olumsuz yönde etkiler. Özellikle köklü

³ İngiliz Klasik okul iktisatçısı Thomas R. Malthus'un kendi adıyla anılan kuram. Kurama göre; insan nüfusunun ve paralelinde ihtiyaçlarının artışı geometrik olarak gerçekleşirken, ihtiyaçları karşılayacak olan üretim miktarı aritmetik olarak artmaktadır. Bunun sonucu olarak, üretimin insanoğlunun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayamayacağını öngörmektedir (Ekelund ve Hebert, 1990: 133).

aile işletmelerinde statükocu yaklaşımlarla daha fazla karşılaşılmaktadır. Bu tutucu tavır işletmeyi etkiler ve kuruluş yıllarında sahip olunan esneklik ve hızlı karar verme avantajı zamanla tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşür (Günver, 2002: 25).

Aile üyesi yöneticiler, ticari bir rekabetle karşılaştıklarında çekingen ve muhafazakâr bir çizgi izlemektedirler. Bunun nedeni, ekonomik değişikliklere cevap vermek suretiyle aile kaynaklarını riske etmekten, profesyonel yöneticilere oranla daha fazla kaçınmalarıdır. Araştırmalara göre köklü aile işletmelerinde görevde profesyonel yöneticiler yerine aile üyelerinin bulunduğu hallerde, işletmenin yatırım miktarları düşük kalmaktadır (S.Harvey, 1999: 67).

Aile üyesi işletme yöneticileri, profesyonel yöneticilerin yetkilerini güçlendirmekle kontrolü kaybetmekten korkmaktadırlar, çünkü bu iki grubun çıkar çatışması ihtimali işletmenin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıracak ve performansını düşürecektir (Chua, Chrisman ve Sharma, 2003; 103).

Örgütsel yedekleme (succession planning), üst yönetim pozisyonları için adayları belirleme ve hazırlama çalışmasıdır. Başka bir deyişle örgütsel yedekleme, önemli yönetsel pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyele sahip işgörenleri hazırlamaya odaklanan sistematik, uzun dönem kariyer geliştirme faaliyetleridir (Bingöl, 2006: 137). Aile işletmeleri dikkate alındığında, örgütsel yedekleme, “gelecekte işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin şimdiden yetiştirilmeye başlanması” şeklinde ifade edilebilir (Büyükhelvacıgil, 2010: 186). Aile işletmelerinde örgütsel yedeklemeye dair planlar nadiren ya da hiç yapılmamakta, bu sorun işletmenin gelecekteki operasyonel yönetiminin deneyimsiz ellere geçmesine neden olabilmektedir. Eifert (2006:1)'e göre, aile işletmelerinin ilk hedefi işletmenin aile içinde kalmasını sağlamaktır.

Dyer ve Handler (1994: 78)'e göre girişimcinin önünde yönetimin devri konusunda beş önemli sorun bulunmaktadır:

1. Varis nasıl seçilecek?
2. Nasıl bir eğitim alması sağlanacak?
3. Gelecek nesil liderleri, kurucunun girişimciliğinden ilham alabilecek ve mevcut lider işletmenin yeniden canlandırılması için yeni fikirler sunabilecek mi?

4. Gelecekte lider, aile üyelerinden seçilmediği takdirde ne olacak?
5. Üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme fırsatı olmayacak aile dışı işgörenler nasıl motive edilecek ve ödüllendirilecek?

Tablo 1.6.'da Kets de Vries (1993: 321)'e göre aile işletmelerinde kurucu ve aile açısından örgütsel yedeklemenin önündeki engeller görülmektedir.

Tablo 1.6. Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Önündeki Engeller.

Kurucu	Aile
• Ölüm korkusu • Sembol olarak işletme kimlik kaybı • mirası hakkında endişe • Seçim ikilemi / çıkmazı - denklik mevhumu • Nesillerarası haset - güç kaybı	• Ölüm tabulaştırılmıştır konuşulamaz - tartışılması düşmanca bir eylem sayılır - kaybetme / terketme korkusu • Kardeş kıskançlığı korkusu • Eşlerin konumunun değiştirilmesi

Kaynak : Kets de Vries, M.F.R. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News". *Organizational Dynamics*, 21 (3), s. 321.

Ayrancı (2009: 188-189), Family Business Review adlı uluslararası nitelikli bilimsel hakemli derginin 1988 ve 2008 arasında yayımlanan 80 sayısı içerisinde yapmış olduğu literatür taramasında, araştırmaları konularına göre sınıflandırmış ve ilk sırayı 62 adet makale ile örgütsel yedekleme (veraset) konusunun aldığını, ikinci sırayı ise 45 adet makale ile kurumsallaşma konusunun işgal ettiğini gözlemlemiştir. Araştırmada bu iki konuyu takip eden diğer konular sırasıyla Tablo 1.7'de belirtilmiştir.

Tablo 1.7. Family Business Review Dergisinde 1988 Ocak- 2008 Temmuz Döneminde Taranan Araştırmaların Konulara Göre Dağılımı.

Konu	Araştırma Sayısı
Veraset	62
Kurumsallaşma	45
Vekalet Teorisi	32
Finansal Konular / İşletme Performansı	27
Girişimcilik	22
Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler (“Çatışma” ayrıca ele alınmıştır)	19
Aile Üyelerinin İşletmedeki Durumları / Roller / İşletmeye Katkıları	18
Çatışma	15
İşletmenin Sürekliliği	13
Stratejik Planlama / Yönetim	11
Aile İşletmeleri ve Diğerleri Karşılaştırması	11
Uluslararasılaşma	10
Vergi Konuları	8
Birleşik / İkili Sistem Yaklaşımlarının İncelenmesi	6
Aile İşletmeleri Danışmanlığı	6
Sosyal Paydaş Teorisi	4
Aile – İşletme Kültürü	3
İnovasyon	2
Etik	2
Diğer Konular	6
TOPLAM	322

Kaynak : Ayrancı, E. (2009). *Aile işletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 189.

Aile işletmeleri ve diğerleri arasında örgütsel yedekleme geliştirme yaklaşımları üzerine yapılan bir araştırmada, aile işletmelerinin örgütsel yedekleme konusunda daha kişisel ve ilişki-merkezli bir yaklaşımda iken, aile işletmesi olmayanların resmi ve görev-odaklı bir yaklaşım içinde oldukları ve işletme büyüklüğünün örgütsel yedeklemeye herhangi reel bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir (Fiegener, Brown,

Prince ve File, 1994: 313-329). Yönetim devri şüphesiz aile işletmeleri için hayati önem taşımakta ve zamanında yapılmayan bir yönetim devri, işletmenin performansının azalmasına, hatta işletmenin dağılmasına yol açabilmektedir. Kurucunun vefatı ya da beklenmedik bir şekilde iş göremez hale gelmesi durumunda işletme faaliyetlerinin başarı ile sürdürülebilmesi, kurumu yakından tanıyan yetişmiş bir yöneticisinin bulunması ile mümkündür. Ward (1997: 326), yapılan birçok araştırmada, aile işletmelerinin üçte birinden yarısına kadar olan miktarında gelecek nesil planlaması mevcut olmadığını belirtmektedir. PricewaterhouseCoopers'ın (PwC) 2010/2011 yılları aile işletmeleri araştırması Türkiye sonuçlarına göre, Türk aile işletmelerinin %69'u henüz halefini belirlememiş, işletmelerin dörtte üçünün kilit yöneticilerin vefatı veya yetersizliği durumunda devreye girecek acil durum planı olmadığını ortaya koymuştur (PwC, 2011: 5). İşletme kurucusu, aile, hissedarlar, üst düzey yöneticiler ve diğer paydaşlar örgütsel yedekleme konusunu ağırdan alma ve öteleme eğiliminde bulunmakta, örgütsel yedeklemeye işletme bünyesinde oluşan direnç çok zor aşılabilmektedir (Lansberg, 1988: 138). R.Ateş (2008: 382)'e göre aile işletmelerinin altın çağı kurucunun yönetiminde bulundukları yıllarda yaşanmakta, ikinci ve sonraki kuşaklarda düşüş görülmektedir. Aile işletmelerinde ikinci nesile geçişte stratejik planlama yapılmaması sonucu yetişmiş yönetici bulunmaması, bu tür işletmelere ciddi bir dezavantaj oluşturmaktadır.

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi ettirilmesine nepotizm adı verilmektedir (H.Özler, D.E.Özler ve Gümüştekin, 2007: 438). Sosyal yapıda, sadakatin ekonomik akılcılığa baskın çıkması sonucu ortaya çıkan nepotizmin (Bayhan, 2002: 11), iş verimliliği üzerinde genellikle zararlı etkilerde bulunduğu gözlemlenmiştir (Otokwala, 2010: 62). İşgörenlerin işletmede terfi etmenin performansla bağlı olmadığını bilmeleri, daha düşük çaba göstermelerine ve yeteneklerini açığa çıkarmak için çok da istekli olmamalarına yol açabilmektedir (Laker ve Williams, 2003: 191; Bertrand ve Schoar, 2006: 78; Menéndez-Requejo, 2006: 577; Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006: 298-308). Asunakutlu ve Avcı (2010: 93) Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, terfi ve işlem kayırmacılığının iş memnuniyeti ile negatif ilişkisi olduğunu

belirlemişlerdir. Mısır ve Ürdün'de yapılan bir diğer araştırmada da nepotizmin, işgörenler üzerinde işe devamsızlık ve yüksek işgücü devri, yöneticilerde hayalkırıklığına, hüsrana ve strese; örgütlerde ise verimsizliğe sebep olduğu gözlemlenmiştir (Hayajneh, Dwairi ve Udeh, 1994: 51-73). Diğer bir önemli husus da, nepotizmin aile dışı yatırımcılar için işletme değerini düşürebilecek derecede etkili olabilmesidir (Otokwala, 2010: 62). Bu bağlamda nepotizm; aile işletmelerinde aile fertlerinin istihdam edilmesi durumunda değil, fakat beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyleri dikkate alınmaksızın terfi ettirilmeleri durumunda dezavantaja dönüşmektedir.

Aile üyelerine iltimas geçilmesi konusunda dikkate değer bir başka hususu vurgulayan Adamska (2012: 54), aile üyelerine verilecek olan ücretlerin, aile üyesi olmayanlara kıyasla ne kadar olması gerektiğinin nasıl belirleneceğini sorgulamak gerektiğine dikkati çekmektedir.

1.4.2.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajları

Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçtiği işletmelerde, deneme-yanılma yolu ile elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Raporlama sistemi, objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme yerine güvenilir kişilerin deneyimlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur (Alayoğlu, 2003, 27; Karpuzoğlu, 2004a: 26; Yıldız, 2008: 24; Kebeci, 2011: 68).

Aile işletmelerinde, her aile üyesinin bir diğerinden farklı değer ve perspektifleri olacağından (S.Harvey, 1999: 63), aile işletmelerinde çatışma kaçınılmazdır. Aile içi etkileşim sırasında aile üyeleri farklı konularda kararlar vermek zorunda kalırlar (Günver, 2002: 22). Özellikle işletmede iş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, otorite ve rol çatışmalarına yol açabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 26). Bu durumda asıl sorun çatışmaların çıkmasında değil, çatışmaların aile içi dengeleri korumak için yönetilebilmesinin çok daha zor hale gelebilmesindedir.

Aile içi sorunların işletmeye yansıtılması işletmeyi, işletmede yaşanan anlaşmazlıklar da aile ilişkilerini etkilemektedir. Bu iki yönlü etkileşim aile içi çatışmalara ve işletme performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bu durum hem aile hem de işletme için dezavantaj oluşturur (Karcıoğlu, 2010: 23).

Tablo 1.8. Aile işletmeleri Avantaj ve Dezavantajları.

Avantajlar	Dezavantajlar
• Uzun vadeli oryantasyon • Daha fazla Bağımsızlık az (veya hiç) borsa baskısı az (veya hiç) risk devri • Kıvanç kaynağı olarak aile kültürü istikrar güçlü kimlik/sadakat motivasyonu liderlikte devamlılık • Zor zamanlara büyük direnç kârı yatırıma dönüştürme eğilimi • Düşük bürokrasi ve kişiselleştirme yüksek esneklik daha hızlı karar alabilme • Finansal faydalar büyük başarı olanakları • İşin bilinmesi aile üyelerine erken yaşta eğitim imkanı	• Sermaye piyasalarına az erişim sonucu düşük büyüme • Karmaşık orgazınasyon yapısı dağınık yapı açık olmayan görev bölümü • Nepotizm uygunsuz aile üyesine yöneticilik yapma toleransı adaletsiz ödül sistemi profesyonel yönetime geçişte büyük zorluklar • Şımarık çocuk sendromu • Ölümüne çatışma aile çatışmaları işe taşınır • Babacan / Otokratik kurallar değişime direnç ketumiyet kişiler bağımlı olma eğilimi • Finansal baskılar aile üyeleri işletmeyi sağlarlar katkı ile karşılık arasında eşitsizlik • Veraset dramı

Kaynak : Kets de Vries, M.F.R. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News". *Organizational Dynamics*, 21 (3), s. 314.

Fındıkçı, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarında temel hedefin; avantajların korunmasına, dezavantajların etkilerinin de azaltılmasına çalışılması olduğuna dikkati çekmektedir. Temel amaç, işletmenin aile işletmesi olma vasfını koruyarak, diğer bir deyişle amatör ruhunu kaybetmeden kurumsallaşabilmesi ve bu kaygı ile karşılaştığı sorunları çözüme kavuşturup dezavantajlarının negatif etkilerini azaltabilmesidir (Fındıkçı, <http://www.subconturkey.com>).

1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİYE KATKILARI

Aile işletmeleri, Batı Medeniyeti'nin gelişmesinde çok önemli bir rol oynadıkları gibi uzun süre antik ekonomilerin ve medeniyetlerin omurgası olarak görev yapmışlardır. Eski çağ medeniyetlerinde ekonomik faaliyetler, büyük ölçüde aile kontrollü ve ev-dayalı olarak yürütülmekteydi. Aile işletmeleri, sanayileşme çağının erken devrelerinde ekonomik gelişme sürecini yönlendirmişlerdir. Bunların başarılı örnekleri arasında, Amerika'da Vanderbilt, Rockefeller, Astor, Carnegie ve Ford; Avrupa'da Rotschild, Zegna ve Heineken; Asya'da Li Ka-Shing, Salim ve Formosa sayılmaktadır (Bird, Welsch, Astrachan ve Pistrui, 2002: 337). Zahra, Hayton ve Salvato (2004; 363)'ya göre aile işletmeleri; bulundukları ülkenin ekonomik gelişim ve büyümesinin önemli bir kaynağını oluşturmakta, bir yandan, ürün, süreç ve hizmetlere kattıkları yenilikler sayesinde ülke refahına yol açarken, diğer yandan ekonomik büyümeye de yakıt görevi üstlenmektedirler.

Aile işletmeleri tarihsel gelişimi ile birlikte, günümüzde de ekonomi ve toplum bilimleri için çok önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Aile işletmeleri kısmen veya tamamen aile üyelerinin yetenek ve deneyimlerini birleştirmeleri sayesinde fonksiyonlarını yerine getirmekte ve aileye katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca pek çok ülkede sayıca ağırlığa sahip olan aile işletmeleri gerek istihdam artışına etkileri, gerekse vergi gelirleri gibi konular bakımından yerleşik bulundukları ya da etkileşim içinde bulundukları ülkelere önemli ölçüde ekonomik fayda sağlamaktadırlar (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 336). Hitt, aile işletmelerinin çoğu ekonomilerin benzersiz ve değerli bir unsuru olmalarından dolayı, yönetim araştırmacılarının "başarılı bir yönetimin" aile işletmeleri açısından ne anlama geldiğinin farkında olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir (Aktaran: Craig ve Salvato, 2012, s. 111).

Uluslararası Aile İşletmeleri Araştırma Akademisi (International Family Enterprise Research Academy [IFERA])'nin 2003 yılında Avrupa ülkelerinde yapmış olduğu araştırmaya göre ülkeler bazında aile işletmelerinin toplam işletme miktarına oranı, Almanya'da %60, Hollanda'da %74, Portekiz'de %70, Belçika'da %70, Birleşik Krallık'ta %70, İspanya'da %75, İsveç'te %79, Finlandiya'da %80, Yunanistan'da %80 ve İtalya'da %93 olarak bulunmuştur. Aynı şekilde mevcut işletmelerin, Arjantin, Şili ve Uruguay'da %65'i, Brezilya'da %90'ı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ise

%95'i aile işletmesidir (IFERA, 2003: 235-236). Ülkedeki mevcut işgücünün yaklaşık olarak yarısını istihdam etmekte olan Kanada'daki aile işletmeleri aynı zamanda toplam Gayrisafı Yurtiçi Hasıla'nın (GSYH) da %60'a yakınına üretmektedirler (Halyk, 2012: 1).

Aile işletmeleri, 33 Avrupa ülkesindeki toplam işletmelerin %70-80'ini oluştururken, bu işletmeler toplam istihdamın %40-50'sini bünyelerinde çalıştırmakta, toplam satışların (turnover) %40'ını gerçekleştirmekte ve GSYH'nın (Gross Domestic Product [GDP]) %40'ını sağlamaktadırlar (Colli, t.y., s. 2).

Dünya'daki mevcut işletmelerin %65 ila %80 arasındaki oranı ailelere ait olmakta ve/veya aileler tarafından yönetilmektedir. Sadece ABD'nde piyasada tüketilen malların yaklaşık %50'si aile şirketleri tarafından üretilmekte, bu oran Birleşik Krallık'da %75 ve Avrupa Birliği'nde (AB) ise %85'tir (Lee, 2006: 175).

Sharma (2004: 4)'ya göre; ABD'ndeki mevcut toplam istihdamın %27-62'si aile işletmeleri tarafından sağlanırken, bu işletmeler GSYH'ya da %29-64 kadar katkıda bulunmaktadır. Family Enterprise USA (FEUSA)'nın 2011 yılı mart ayında yaptığı araştırmada, ABD'ndeki toplam işletme sayısının %95'i aile işletmesidir ve bu aile işletmeleri GSYH'nın (GDP) %57'si kadarını üretirken aynı zamanda toplam işgücünün de %63'ünü istihdam etmektedirler. Bunların yanında, yeni istihdam olanaklarının da yaklaşık olarak %80'i yine aile işletmeleri tarafından üretilmektedir (FEUSA, 2011: 1-7). Ayrıca yapılan pek çok araştırma, ABD'ndeki aile işletmelerinin sektördeki emsallerinden daha üstün bir performans gösterdiklerini, kaynakları daha verimli tahsis ettiklerini, yatırımlarına daha yüksek gelir sağladıklarını ve tüm bunların yanında, sermaye yapılarını daha iyi yönettiklerini ortaya koymuştur (Kleiman ve Peacock, 1997, <http://www.hdl.handle.net>).

İngiltere'de kamuya ait olmayan işletmelerin %65'inin aile işletmeleri olduğu, toplam gelirin %38.2'sini sağlamanın yanında özel sektör toplam istihdamının da %42'sini çalıştırdığı gözlemlenmiştir (Institute for Family Business [IFB], 2008a: 7)

Avusturya KOBİ Araştırma Enstitüsü (Austrian Institute of SME's Research [AISR])'nın 2008 yılında Avrupa Birliği Bölgesinde yapmış olduğu araştırmaya göre, Türkiye'deki toplam işletmelerin %90'ı, KOBİ niteliğindeki işletmelerin de %94'ü aile işletmesi statüsünde bulunmaktadır (AISR, 2008: 46).

Dünyada tüm kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65-90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmakta ve Fortune 500'ün araştırmasındaki işletmelerin %40'ının aile işletmesi olduğu bilinmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 22). Aile işletmeleri ekonomiye büyük katkıları bulunan ve ekonomik büyümenin temel taşları olarak görülen işletmelerdir. Bu işletmeler istihdam ve ekonomik fayda oluşturma, yenilikçiliği geliştirme ve dolayısıyla ekonomilerin sağlamlığını ve zenginliğini geliştirme açısından önem arz etmektedirler. Bunlara ek olarak, ekonomik istikrarı sağlamada hayati bir role sahiptirler (Avcı ve Ark., 2009: 17). Hiç şüphe yok ki, aile işletmeleri girişimci teşebbüslerin güçlü bir şekilde teşvik edildiği batı pazar ekonomilerinde, ekonomik ve sosyal yaşamda önemli bir rol işgal etmektedirler (IFERA, 2003: 235; Ataay, 2006:65). Kets de Vries (1993: 313), milli ekonomilerde aile işletmelerinin hayret edilecek bir biçimde, içinde bulundukları ekonomiye olan katkılarına oranla çok az dikkate alındıklarını vurgulamaktadır.

Endüstriyel ekonomilerdeki toplam işgücünün %50-60'ını aile işletmeleri istihdam etmektedir. Gelişmekte olan Malezya, Güney Kore, Tayvan ve Brezilya gibi pazar ekonomilerinde bu oran daha da yükselmektedir (Karcıoğlu, 2010: 26). Aile işletmeleri az gelişmiş ülkelerde daha yaygın ve daha uzun ömürlüdürler ve bununla uyumlu olarak gelişmiş ülkelere nazaran performanslarının da daha iyi olduğu söylenebilir (Mehrota, Morck, Shim ve Wiwattanakantang, 2011: 1122).

Ülkemiz ele alındığında, özellikle Anadolu'da yerleşik işletmelerin ortaklaşa iş yapabilme konusunda pek de başarılı olamadıkları çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Ortaklıklar bilindiği gibi hem ölçeklerin büyümesinde hem de dış piyasalara açılma konusunda en etkili yollardan olmasına rağmen, henüz Anadolu insanının önünde rol model olabilecek olan işletme sayısının çok az olduğu görülmektedir. Aile işletmeleri bu alandaki açığı kapatma açısından çok büyük önem arz etmektedirler (Erzincan Girişimci İşadamları ve Sanayicileri Derneği Dergisi [EGİSAD], 2013: 43).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, aile işletmelerinin gelişmekte olan ülkeler için ne denli önemli olduğu açıkça söylenebilmektedir. Aile işletmeleri, özellikle sermaye birikiminin kısıtlı olduğu ülkeler/bölgeler için kalkınmanın itici gücü niteliği taşımakta, hisseleri elinde bulunduran aileye ait bir işletme olmaktan çıkıp "ulusal servet" şeklinde anılmakta, bu nedenle sadece hissedarlar için gelir üretmekle kalmayıp ülke ekonomileri

için de oldukça büyük bir önem arz etmektedirler. Aile işletmeleri ülke ekonomileri için bu derecede büyük bir itici güç olarak sayılmalarına rağmen, ancak geçen yüzyılın ikinci yarısından sonra dünya akademik çevrelerinin dikkatini üzerlerine çekmişlerdir. Ülkemizde ise aile işletmeleri konusundaki araştırmalar 90'lı yıllarda yapılmaya başlanmıştır. ABD ve AB'de birçok  niversite, Aile İşletmeleri Enstitüleri'nin kurulmasını sağlayarak akademik çevrelerin aile işletmeleri konusunda bilimsel çalışmalarını daha güvenilir, s ratlı ve geniş spektrumda yapabilmeleri imkanını artırmış ve  niversitenin iş dünyasına daha etkin katılımını sağlayarak aile işletmelerine danışmanlık sağlamak suretiyle iş dünyasıyla daha etkin bir işbirliği olanağı sağlanmıştır. Türkiye'de ise sadece İstanbul Kültür  niversitesi'nde bu yolda adım atılarak İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi adı altında bir araştırma merkezi kurulmuştur. İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü lisans programına seçmeli alan dersi olarak aile işletmelerini konu alan "Türk Ekonomisinde Aile İşletmeleri", Orta Doğu Teknik  niversitesi'nde "Aile İşletmeleri" adında seçmeli yüksek lisans dersi ve Fatih  niversitesi'nde de "Aile İşletmelerinin Yönetimi ve Kurumsallaşma" adlı yine bir yüksek lisans dersi okutulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Aile işletmelerinin, aslında her ikisi de başlı başına birer akademik disiplin konusunu oluşturan "aile" ve "işletme" kavramlarının, ailenin ve işletmenin kendine özgü durumlarına bağlı olarak birbirleri üzerlerindeki etki oranları farklılık gösteren, karmaşık bir ilişkiler yumağını andıran yapılarına önceki bölümde değinilmektedir. Bu iki yapının bir arada verimli ve etkin bir şekilde sürdürülebilir değer üretebilmesi ise her iki yapının hem kendi içlerinde hem de birlikteliklerinde kurumsallaşmaları ihtiyacını doğurmaktadır. Basit bir ifadeyle kurumsallaşma, bir örgütün sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla oluşturduğu sistematik bir yapıya sahip olması şeklinde tanımlanmakta olup, bunun sağlanabilmesi için kurumsallaşmanın temel kriterlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Dil ve Gümüştekin (2008: 306)'in ifadeleriyle, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve aile ile işletme arasındaki etkileşimin sağlıklı bir temele dayandırılması için bir tarafta ailenin diğer tarafta da işletmenin kurumsallaşması gerekmektedir.

Bu bölümde kurumsallaşma kavramı tanımlanacak, örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsal yönetim, aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşmanın örgütler için önemi, amaçları, düzeyleri, kurumsallaşmanın önündeki engeller ve örgütsel kurumsallaşmaya getirilen eleştiriler irdelenecektir.

2.1. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallıkla ilgili görüşler Thorstein Veblen'in (1857-1929) kurumsal iktisat teorisine dayanmaktadır. Bu anlayışa göre üretim, tüketim, bölüşüm gibi unsurları ekonomik yasalar değil toplumsal kurumlar belirler. Toplumbilimin amacı toplumsal kurumları incelemektir, çünkü kurumlar insanlar tarafından oluşturuldukları halde insanlara göre daha nesnel bir gerçekliğe sahiptirler (Ekelund ve Hebert, 1990:449-483). Kurumsallıkla ilgili görüşlerin araştırmacılar tarafından örgütlerin yapıları ve davranışlarıyla ilişkilendirilmeye başlanması ise 1950'li yılların başlarına rastlamaktadır (Sargut, 2001:54).

Sosyolojik anlamda "kurum", toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu, köklü ve yaygın sosyal etkileşim sistemlerini ifade etmektedir. Örneğin; evlilik, sigorta, dil, para, masa adabı, işletme, tokalaşma birer kurum örneğidir (Hodgson, 2006: 2; Koçel, 2007: 274). Toplumsal yapı, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli kurumları bu ihtiyaçların niteliğine uygun olarak görevlendirmekte, bu kurumlar üzerlerine aldıkları sorumluluk ve işlevlerle toplumsal yapının bu ihtiyacını gidermeye çalışmaktadırlar (Akyüz, 2008: 48).

Aydın (2011: 14-15)'a göre kurum, grup ve örgüt kavramları birbirleri ile karıştırılmaktadır. Grup, belli bir amaç çevresinde toplanmış üyelerin karşılıklı ilişkileri sonucu ortaya çıkan çok işlevli somut bir sosyal olguyu ifade ederken, örgüt bir grubun belli bir kategorisiyle ilgili rollerinin yönetmelik, tesis, teknik vb. gibi maddi bir dayanağa bağlı olarak düzenlenmesini ifade eder. Grup ve örgüt insan unsuru taşıması bakımından benzerlik göstermektedirler. Buna karşılık kurum, bir sosyal grup içinde belli temel işlevleri karşılayan, süreklilik kazanmış ilişki sistemleri, davranış örüntüleri olarak tanımlanmakta, diğer iki kavramın içeriğini insan faktörü oluşturmakta iken kurumun içeriğini davranış sistemi oluşturmaktadır.

North (2010: 9-13)'a göre kurumlar, bir toplumda oynanan oyunun kurallarıdır. Daha formel bir anlatımla, insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren ve yine insanlar tarafından getirilen kısıtlamalardır. Kurumsal değişim, zaman içerisinde toplumların nasıl evrimleştiğini belirler. Bu sebeple de, kurumlar tarihsel gelişimi anlayanın anahtarını oluştururlar. Kurumlar, insanın gündelik hayatını belirli bir yapıya kavuşturmak suretiyle, insani etkileşim rehberlerini de oluşturmuş olurlar. Bu rehberleri oluştururken, hem formel kuralları hem de informal kısıtları kullanmaktadırlar. North, kurumların gündelik hayatı belirli bir yapıya kavuşturma suretiyle belirsizliği azalttıklarını ifade etmektedir. Benzer bir biçimde, Gökalp ve Baldemir (2006: 213) de kurumların özellikleri itibarıyla insan davranışlarına düzenlilik ve tekrarlanabilirlik kazandırmakta olduğunu, bu davranışlardaki düzen ve tekrarlanabilirliğin kaynağının, kanunlar gibi yazılı (formel) olabileceği gibi teamüller ve davranış biçimleri (informel) şeklinde de olabileceğini vurgulamaktadırlar.

Kurumsallaşma, sosyal, ekonomik ve politik yaklaşımlar açısından farklı anlamlar yüklenerek ele alınmaktadır. Bu sebeple de araştırmacıların kolaylıkla üzerinde anlaşma sağladıkları nokta kurumsallaşmanın ne olduğundan çok, ne olmadığıdır (DiMaggio ve Powell, 1991: 1).

"Organizasyon" ile "kurum" arasındaki farkı kurgulayan Selznick'e (1996: 271) göre, organizasyon kurumsallaştığı takdirde özel bir kimlik edinme eğiliminde olup, belirgin bir rekabet gücü kazanmaya çalışmakta ya da, belki de, kapasite kayıplarından eğitimle veya içerden yapılanmayla kurtulmaya çalışmaktadır. İşletmelerin zaman içinde kurumsal değerleri ve bu değerlere uyumlu bir kültür oluşturmaları halinde kurum haline dönüşebileceklerini vurgulamakta olan Selznick, bir işletmenin kurumsallaşması için ise ayırt edici bir kimlik kazanması ve çevresi ile etkileşim içinde esnek bir hale gelmesi gerektiğini belirtmektedir.

Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilere bağımlı olmaktan daha çok kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci (Karpuzoğlu, 2004a: 72) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bir işletmenin kurumsallaşabilmesi için, işletmenin amaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı, iş ve görev tanımları belirlenip yazılı hale getirilmeli, iç yönetmelikler oluşturulmalı, yetki ve sorumluluklar dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmelidir (Kırım, 2005a: 11).

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olması şeklinde de tanımlanmaktadır (Özgener, 2003: 152). Benzer bir yaklaşımla Sunar (2011: 152) kurumsallaşmayı, "sistemli bir şekilde iş süreçlerinin tanımlanması ve işletmenin kişiye bağımlı bir yapı olmaktan çıkarılması" şeklinde ifade etmektedir.

Kurumsallaşma; istikrarsız, zayıf organize edilmiş ve yetersiz teknik faaliyetlerin yerine sosyal entegrasyonu sağlanmış istikrarlı ve düzenli kalıpların oluşturulması şeklinde tanımlanmakta (Selznick, 1996: 271), bir örgüt kurumsallaştıkça belli özelliklere sahip olma ve farklı yetenekler elde etme eğilimine girmektedir (Çakıcı ve Özer, 2007: 89). Kurumsallaşmanın belki de en kayda değer yönü mevcut işlere ait teknik gereksinimlerden öte, değer aşılama izlenimini uyandırmaktır. Kurumsallaşma,

işletmenin yeni talepler ve koşullar karşısında mevcut uygulamalarından vazgeçmeye veya bu uygulamaları değiştirmeye ne derece hazır olduğunu, bu uygulamaların genişletilebilirliğinin sınanmasını sağlamaktadır (Selznick, 1996: 271).

Immergut (2010: 13) kurumsallaşmayı, telkin etme, zorla kabul ettirme, tanıtmak, eğitime ya da yetiştirme gibi çeşitli yollarla birtakım norm ve alışkanlıkların örgütlere yerleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Berger ve Luckmann (1967) ise kurumsallaşmanın, kalıcı sosyal grupların oluşturulması ve idamesi için bir çekirdek süreç olduğunu belirtmektedirler (Aktaran: Tolbert ve Zucker, 1994, s. 14).

Karcıoğlu (2010: 49) kurumsallaşmayı, *“işletmelerin bireylerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi, işletmenin bir sistem haline gelmesi, işletmenin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesi, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, zamanla, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreç”* olarak tanımlamış, işletmelerin ancak kurumsallaşarak değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabileceklerini belirtmiştir.

Alayoğlu (2003:63) kurumsallaşmayı, *“bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan, düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün”* olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşma, örgüt içinde hangi davranışın anlamlı ve uygun olduğunu tesbit etmek için ortak bir mutabakat üretmeye çalışmaktadır (Zucker, 1983: 5).

Fındıkçı (2008: 82-86) kurumsallaşmayı en yalın biçimde, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belli kuralların hakim olması, insan bireysel yaşamından aile yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlararası ilişkilere kadar her türlü sosyal süreçlerde belirli kuralların egemen olması şeklinde tanımlamakta, kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde kuralsızlığın hakim olacağını ve kuralsızlığın adeta bir kural haline gelebileceğini belirtmektedir.

March (1996) kurumsallaşmayı, organizasyonel değişimin çevresel değişime paralel olarak gerçekleşmesi ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımlamada özellikle; (1) organizasyonların çevresel değişimle birlikte değişmekte oldukları, (2) bu değişimi öğrendikleri, (3) yeni duruma uygun yeni standartlar geliştirdikleri öne çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2004a: 72; Atilla ve Küskü, 2006: 192; Şanal, 2011: 35). Benzer bir biçimde Leaptrott (2005: 215) kurumsallaşma olgusunun çevrenin örgüt üzerindeki baskısına bir cevap olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Her iki tanımın ortak özelliği, kurumsallaşmanın örgütlerin dış çevre değişimleri doğrultusunda kendilerini yenileyecekleri, bu yeni duruma göre farklı davranış biçimleri ve standartlar geliştirecekleri olgusudur. Alayoğlu (2003: 62) işletmelerin, çevresel değişimle birlikte değiştiklerini, bu değişimi öğrendiklerini ve yeni duruma uygun standartlar geliştirdiklerini belirtmektedir. Bu bakış açısıyla kurumsallaşma, "çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması" şeklinde ifade edilmektedir.

Kurumsallaştırılan bir yöntem, fikir veya yaklaşım, örgütsel iş süreçlerinde rutinleşmekte ve sistemle bütünleşmektedir. Bu tür yöntem, fikir, yaklaşım ve yenilikler örgüt geneline yayıldığı ve örgüt üyeleri tarafından faaliyetlerin yürütülme süreçlerinde kullanıldıkları takdirde kurumsallaşma gerçekleşmiş olmakta (Aslan ve Çınar, 2010: 91), kurumsallaşmakta olan bir işletmede o işletmenin kendine özgü ortak bir dil oluşmaktadır (Ural, 2004: 102)

Painter (2002: 17) doktora tezinde kurumsallaşmayı kısaca "rasyonel eylemin yapısal ifadesi" şeklinde tanımlamıştır.

Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun (2000: 12) kurumsallaşmayı, işletme yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin ehli kişilerden oluşması ve işletmenin bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması şeklinde tanımlamışlardır. Böylelikle işletmenin işleyişine ilişkin bir sistem kurulmuş olduğuna ve işletmenin kişilere bağımlı olmaktan çok geliştirilmiş bilgi temelli sistemlerle yönetilmesine ve bunun sonucunda da işletmenin yaşam sürecinin bir insanın ömründen çok daha uzun yıllar sürebileceğini vurgulamaktadırlar.

Kurumsallaşma kavramı incelenirken, kurumsal güven ve kurum kültürünün önemi üzerinde durulması gerekmektedir. Paylaşılan değerlerin çokluğu, kurum

kültürünün ne denli güçlü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Değerler işgörenler arasında paylaşıp yaygınlaştıkça, işgörenler arasındaki bağ güçlenmekte, bu paylaşılan değerler, örgüt içinde belli durumlarda karar alınırken, nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Örgüt içinde paylaşılan bu değerler, işgörenlerin örgüt açısından neyin daha önemli olduğunu, diğer bireylerle etkileşim biçimlerinin nasıl olması gerektiğini, örgütsel amaçların neler olduğunu bilmelerine yardımcı olmak suretiyle, hem işgörenlerin kuruma olan bağlılığını artırmakta, hem de kurum içerisinde genel kabul görmüş davranışları öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. İşgörenleri birbirlerine kaynaştıran bu değerler, kurumun belli özellikleriyle tanınarak meşrulaşmasını ve rekabet ortamında ayakta kalabilmesini sağlamaktadır (Ergeneli ve Özkaya, 2004: 184). Ergeneli ve Özkaya aynı makalede kurumsallaşmanın, literatürde üzerinde görüş birliği oluşmuş bir konu olmadığından tanımının yapılmasının zor olduğu bir kavram olduğunu belirtmekte, kurumsallaşmanın pek çok olguyu içermesi nedeniyle tanımlanabilecek bir kavram olmaktan çok, anlaşılması gereken bir yaklaşım olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Çünkü kurumsallaşma, "süreç", "bir yaşam biçimi", "güçlü bir yapı", "sistemler bütünü", "bürokratik özellikler" ve "profesyonel yönetim mekanizması" olgularını içermektedir. Ural (2004: 100) kurumsallaşmanın bir know-how konusu olduğuna dikkat çekmektedir.

Kurumsallaşmanın tanımınının, işletmelerin, sahip ya da yöneticileri, çalışanları, iş ilişkisinde bulunduğu kuruluş ya da kişiler, müşterileri ve kamuoyunun algılamaları göz önünde bulundurularak yapılması gerektiğini belirten Bayer'e (2003: 23-24) göre;

- **İşletme sahipleri ya da yöneticiler** kurumsallaşmayı, işletmenin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilme yeteneğine ve bürokratik yönetim yapısına (işlerin belirli bir sistematik çerçevesinde yapılması) dayandırmaktadırlar.

- **Çalışanlar** kurumsallaşmayı, işletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneği, onlara maddi ve manevi güven vermesine bağlamaktadırlar.

- **İş ilişkisinde bulunan kuruluş ya da kişiler** bir işletmenin kurumsallaşma göstergesini, o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan hak ve ödevlerini (borçlarını ödeme yeteneği, ürün ve hizmet kalitesine güven, zamanında hizmet, doğru bilgi vb.) yerine getirebilme yeteneğiyle ölçmektedirler.

- **Müşteriler** kurumsallaşmış bir işletmeyi, ürün ve hizmetlerine duyulan güven, hatalarını zamanında telafi etme yeteneği, sürekliliği ve çevreye verdiği değerlerle özdeşleştirmektedirler.

- **Kamu** ise kurumsallaşmış bir işletmeyi, ürettiği ürün ve hizmetlerin yararlı ve yasal olmasına, güvenilir servis ağının bulunmasına, işletmenin devlete, topluma ve çevreye karşı olan yükümlüklerini (vergi vermek, dürüst iş yapmak, toplumun gelenek ve göreneklerine, iş ahlak ve normlarına uymak, çevreye duyarlı olmak) yerine getirmesine göre değerlendirmektedir.

Apaydın (2008: 122) kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkilerini araştırdığı çalışmasında kurumsallaşmayı, *"gereğinden çok kaynak kullanan, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegrasyonunu tamamlamış bir yapılanmaya gidilerek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması"* olarak tanımlamakta ve kurumsallaşmanın temellerinin kurumsal kurama dayandığını vurgulamaktadır.

Suddaby (2010: 15) kurumsallaşmanın özünün, başarılı sonuçlara ulaşmak için hızlı bir şekilde harekete geçmekten ziyade, sürekliliği sağlayabilecek anlamlı yapı ve süreçleri oluşturma eğilimi olduğunu vurgulamaktadır.

Buraya kadar verilen bilgilerin ışığında işletmelerde kurumsallaşma kısaca; ***bir işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlerini amaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturmak suretiyle bireylerin varlığına bağıntılı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayabilecek, çevresel değişimlerin farkına vararak işletme yapısında bu değişimlere ayak uydurabilecek değişiklikleri oluşturabilecek, hakim hisse sahiplerinin ya da mensubu bulunduğu ailenin etkisinden çok reel piyasa hareketlerinin talepleri doğrultusunda hareket edebilecek, profesyonel yönetici ve danışmanlar aracılığıyla rasyonel bir anlayışı işletme içinde tesis edebilecek, işletme genelinde belli uzlaşma sağlanmış kuralların hüküm sürdüğü, hangi işin ne zaman kimler tarafından ve nasıl yapılacağının kesin olarak belirlendiği, işletmenin kendine özgü ayırt edici bir kimliğe sahip olduğu bir yapının var olması*** şeklinde

tanımlanabilir. Ancak kurumsallaşmanın var olduğunu söyleyebilmek için belirlenen standartların işgörenler tarafından kabul edilip, tüm uygulamaların bu kurallara göre yerine getirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde kullanılmayan kuralların var olması, bir işletmenin kurumsallaşmış olmasını sağlamamaktadır.

Kurumsallaşma kavramı ele alınırken, örgütsel kurumsallaşma kuramı ile Karpuzoğlu (2004a: 133)'nin tanımıyla "örgüt içi herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma usul ve yönteminin kurum tarafından değer atfedilen kalıplara dönüşmesi" olarak algılanan ve bu çalışmamıza dayanak olması düşünülen kurumsallaşma olguları devam eden başlıklarda ele alınacaktır.

2.2. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KURAMI

Kurumsallaşma teorisinin örgüt kuramı içerisinde egemen bakış açısı haline gelmesi (Suddaby, 2010:14) nedeniyle, kurumsallaşma teorisyenleri kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiğine dair süreci ve kurumların sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların üzerindeki rolünü anlamakla ilgilenmektedirler. Yapılan faaliyetlerin zamanla nasıl sosyal gerçekler veya kurallar haline geldiğini anlamaya çalışan kurumsallaşma yaklaşımları, bu faaliyetlerin nasıl ortaya çıktığı ve hem işletme içinde hem de dışında nasıl kabul gördüğü gibi konuları anlamada yararlı olmaktadır (Gürol, Büyükbacı, Bal ve Berkın, 2010: 142). Konu üzerinde yapılan araştırma sonuçları, örgütü kapalı bir sistem olarak kabul eden ve klasik örgüt teorisi ile örtüşen rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve örgütü sosyal bir varlık olarak kabul eden kurumsallaşma analizi yaklaşımı olarak iki ana noktada odaklandığını göstermektedir.

2.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, bir başka deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate almak suretiyle organizasyon yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, formal organizasyon üzerinde durmakta ve informal organizasyonu önemsememektedirler. Bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorileriyle benzer bakış açısına sahip olmakla birlikte, kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden

bağımsız şekilde ele almaktadır (Karpuzoğlu, 2004a: 73; Kahveci, 2007: 68; Şanal, 2011: 38).

Robert Merton ve öğrencileri ilk kez sosyolojide organizasyon çalışmalarını 1940'ların başında yapmışlardır. Merton çalışmalarında organizasyonlar için deneysel testler ve fonksiyonel mantık üzerinde durmuş ve fikirlerini "Fonksiyon Teorisi" nde toplamıştır. Buna göre, fonksiyonel yaklaşımla incelendiğinde organizasyonlar iki özellik göstermektedirler:

1. Organizasyon yapısı içinde, birbirinden farklı öğeler vardır.
2. Yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan sonuçları arasında dengenin kurulması gerekir.

Bu iki özelliğin gerçekleşebilmesi de iki varsayıma dayanmaktadır:

1. Sistemin yapısal unsurları, bütünün parçalarıyla ilişkili olabilecek şekilde, bütünleşmiş olmalıdır.
2. Sosyal sistem fonksiyonlarına faydası olacak yapılar vardır. Ancak yine de sistem hayatta kalamayabilir.

Merton'a göre değişim, yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel yardımlarla olmakta, ancak bazen, yapısal düzenlemeler, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçları doğurabilmektedir (Büber, 2008: 47).

Holm (1995: 399)'a göre rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumun nasıl işlediğini açıklarken, nasıl oluştuğunu açıklamamakta, kurumun yalnızca teorik problemlerini ele almaktadır. Rasyonel yaklaşım açısından, birbirinden bağımsız rasyonel bireylerin, yine birbirlerinden bağımsız bir biçimde her birinin kendi çıkarı doğrultusunda hareket etmesi sonucu ortaya çıkan optimal çözüm tüm grubun faydasına olacaktır. Bu durumda, tek tek bireylerin ve tüm grubun ortak fayda sağlaması için üzerinde ittifak oluşturulan bir kurum kendiliğinden oluşmaktadır.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının hakim olduğu örgütlerde, yapısal unsurlar birbirleri ve örgütsel faaliyetlerle zayıf bir ilişki içinde hareket etmekte, kurallar sıkça ihmal edilmekte, kararlar yerine getirilmemekte ya da getirildiğinde belirsiz sonuçlar doğurmakta, denetleme ve değerlendirme sistemlerinin belirsiz olması düşük seviyede bir koordinasyona neden olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 343).

Yazında rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı "eski kurumsallaşma (old institutionalization)" şeklinde ifade edilirken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı ise "yeni kurumsallaşma (new institutionalization)" şeklinde ifade bulmaktadır.

2.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsalcılık akımı, 1970'lerde bir doktora dersinde ortaya atılan "ABD'nde pek çok farklı eyalet ve bu eyaletler içinde yaklaşık 15.000 dolayında yerel okul bulunmasına rağmen; neden en doğudaki Main eyaletinden, en batıya Washington'a kadar tüm okullar aynı düzen ve yapı içindedirler?" sorusuna yanıt arararken ortaya çıkmıştır. Yeni kurumsalcılık akımının literatüre girişi, Meyer ve Rowan'ın (1977) ünlü "*Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı*" (*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*) ve "*Eğitimin Kurum Olarak Etkileri*" (*The Effects of Education as an Institution*) adlı çalışmalarına dayanmaktadır (Aypay, 2001: 503 - 504).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanılmış ve bu yaklaşıma göre, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar, dışsal faktörlerin de göz önüne alınması gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla burada dış çevre faktörlerinin ele alınması, örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliklerin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal birer varlık oldukları üzerinde durulmakta, bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınmakta ve informal organizasyonun varlığı kabul edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 73; Gemlik, 2011: 17-18; Şanal, 2011: 39).

Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşul ve ihtiyaçları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini ifade etmektedir. Örneğin sosyal beklentiler, devlet beklenti, yönlendirme ve müdahaleleri, aynı sektörde hakim olan iş yapma usulleri, örgütlerin üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır. Bu nedenle kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir (Koçel, 2007: 275). DiMaggio ve Powell (1983)'a

göre iyi yapılandırılmış örgütsel alanlar, belirsizlik ve çekincelerin kısıtladığı rasyonel bireysel uğraşların üstesinden gelmesini sağlamanın yanında genel olarak bakıldığında yapı, kültür ve üründe homojenite sağlamaktadır. DiMaggio ve Powell günümüz örgüt yapılarının neden birbirine benzediklerini çözümlemeye çalışmışlardır.

Arslan ve Saylı'ya (2006: 275) göre, merkez-çevre etkileşimi, örgütsel değişkenler ve moda dalgalanmaların ve örgütsel eylemlerin kurumsal çevreye uyumu üzerinde etkileri söz konusudur. Benzer şekilde, Sürgevil ve Budak (2010: 71) "*İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA'sı*" başlıklı çalışmalarında, yaşayan her organizmanın kendine özgü özellikler taşımakta olduğunu ve bulundukları çevreye uyum göstermek suretiyle ancak başarılı bir yaşam sürebileceklerini vurgulamışlardır. Apaydın (2008: 122) da benzer biçimde kurumsallaşmanın çevreye uyum sağlama çabası şeklinde görülebileceğini belirtmektedir.

Belirli bir çevrede ya da sektörde faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapıları, iş yapış biçimleri, çevreye karşı duyarlılıkları ve etkileşimleri zaman içinde benzer hale gelme eğilimi gösterecektir. Bu durum yazında ***kurumsal eşbiçimlilik*** (institutional isomorphism) şeklinde adlandırılmaktadır. Zucker (1987: 443), örgütlerin kurumsal eşbiçimsel olmalarının, örgütlerin yaşam olasılığının (probability of survival) artmasına neden olacağını ifade etmektedir.

Kurumsallaşma hedefine ulaşan işletmelerin başarıları, organizasyonel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır. Organizasyonel alanda oluşan bu benzerlikler, başarıyı ve kuruluşların daha uzun ömürlü olmasını desteklemekte, aynı zamanda çevreleri tarafından kabul görmelerini sağlamaktadır. Kurumsallaşma süreci içinde işletmeler benzerliğe itilmekte, bu açıdan kurumsallaşma, kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir. İşletmeler, rasyonel kararlar alarak kendi çevrelerini oluşturmakta, ve zamanla oluşturdıkları çevre kendilerini kısıtlamaktadır. Bu kısıtlamanın sonucunda ise "*izomorfizm*" (kurumsal benzerlik, eşbiçimlilik) ortaya çıkmaktadır. En yalın anlamda izomorfizm; aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı olarak tanımlanmakta ve kurum ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak nitelendirilmektedir. Böylece, kuruluşlar çevrenin onayını alarak, hayatta kalmalarına ve çevrenin gerektirdiği yapısal değişimle süreklilik kazanmalarına destek

sağlamaktadırlar. Bu durum ayrıca, işletmelerin kârlılıklarını ve pazar paylarını artırmak, büyümek gibi amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmaktadır (<http://www.isletmeportali.com>).

Meyer ve Rowan (1977) *"Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı"* adlı ünlü çalışmalarında örgütlerin eşbiçimli olma sebeplerinin, örgütlerin bulundukları çevre içinde meşruiyet kazanma çabalarının bir sonucu olduğunu vurgularken, DiMaggio ve Powell (1983) *"Demir Kafese⁴ Yeniden Bakış: Kurumsal Eşbiçimlilik ve Örgütsel Alanlarda Kollektif Rasyonalite"* adlı ünlü makalelerinde örgütleri homojeniteye iten etkenleri; (1) zorlayıcı, (2) öykünmecî ve (3) normatif olmak üzere üç başlık altında incelemişlerdir.

2.2.2.1. Zorlayıcı Baskılar (Coercive)

Örgüt üzerine resmi veya resmi olmayan yollardan baskı uygulayan diğer örgütlerin zorlayıcı etkilerini ifade etmektedir. Örneğin, devlet baskıları, sektörel baskılar, sendikal baskılar, teknolojik gelişim, vergi mevzuatı, ithalat/ihracat mevzuatı veya çevre koruma uygulamaları gibi. Bu çeşit baskılar gerektiğinde örgüt üzerinde yaptırım uygulayabilecek kurum veya kuruluşlardan gelmektedir (Cooney, 2007: 688). Grewal ve Dharwadkar (2002: 86) bu baskının yapı ve süreçler üzerinde empoze (imposition) ve teşvikler (inducements) gibi iki mekanizma aracılığıyla uygulandığını belirtmektedirler.

2.2.2.2. Öykünmecî Baskılar (Mimetic)

Belirsizlik, taklit etmek için güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Eğer, örgütsel teknolojiler az anlaşılır hale gelmiş ve örgütsel çevre belirsizlikler içeriyor ise organizasyonlar kendilerine başarılı olanları örnek alırlar. Örnek olarak Japon modernistlerinin XIX. yüzyıl sonlarında devlet teşkilatını başarılı bir biçimde değiştirebilmeleri, batılı iyi örnekleri taklit etmeleriyle mümkün olabilmektedir. Sargut (2001: 135), zorlayıcı, öykünmecî ve normatif eşbiçimlilik mekanizmaları gözden

⁴ Makalenin başlığında kullanılan "Demir Kafes" ifadesi bürokratik rasyonel idari yapılara atfen ilk önce Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber'in kullanımıyla paralel olmasa da, daha sonra bu ifade özellikle radikal insancıl paradigmayı ve radikal yapısal paradigmayı benimseyen yazarlarca aynı anlamda kullanılmıştır (Leblebici, 2008: 104).

geçirildiğinde, en olumlu ve etkili işleyen mekanizmanın öykünmecî eşbiçimlilik olduğunun anlaşıldığını belirtmekte, başarılı örgütler ve uygulamalara öykünülerek, başarılı stratejilerin kopyalanmasının, örgütlerin yaşayabilme olanaklarını artırdığını ve kuruluş masraflarını düşürdüğünü belirtmektedir. Kimi yazarlar, Türkiye'de işletmeler tarafından ISO kalite belgelerinin alımını, öykünmecî eşbiçimliliğe örnek olarak kabul etmektedirler.

2.2.2.3. Normatif Baskılar (Normative)

Son örgütsel eşbiçimlilik kaynağı olan normatif baskılar ise profesyonellelikle ilişkilendirilmekte, yönetimin profesyonelleşmesinin beraberinde örgütün yapısallaşmasını getireceği öngörülmektedir. Normatif baskılar mesleki standartlar ve meslek kuruluşlarının etkileri şeklinde tanımlanmakta ve profesyonellik standartlarına uygun sistem ve teknikler ile profesyonel grupların kullanımının örgütü meşrulaştıracakı düşünölmektedir (Ashworth, Boyne ve Delbridge, 2005: 4). Büber (2008: 42) profesyonel işğörenleri temin edebilmek için oluşturulması gereken aynı koşul ve pozisyonların yapısal homojenliğı oluşturduğunu ve uzmanlık gerektiren birimlerin ortaya çıkmasının normatif baskılara örnek teşkil ettiğini vurgulamaktadır. Profesyonelleşme baskısı ile sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar ortaya çıkmakta; profesyonelleşme, standartlaşma ya da sertifikasyon ile işletmeler benzer yapısal özelliklere sahip olmaktadırlar (Apaydın, 2007: 24). Örgütler açısından normatif eşbiçimlilik, mesleki standartlara uygun hareket edebilmek ve meslek örgütlerinin ortaya koduğı yeniliklere uyum sağlayabilmek amacıyla örgütlerin yapı ve işleyişlerini değıştirmeleridir (Bolat ve Seymen, 2006: 247).

Normatif baskılar profesyonelleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğın; ölkemiz kamu yönetiminde Mülkiye'nin genelde kamu yöneticileri kaynağı olduğundan hareketle, bu kurumdan mezun olan öğrencilerin tüm ölkede genelde kamu yönetiminde benzer davranışlar sergilemeleri kaçınılmaz hale gelmektedir (Aypay, 2001: 509). Bu anlamda üniversitelerin verdiği mesleki eğitim, normatif kurumsal eşbiçimliliğın kaynaklarından biri olmaktadır.

Birçok yönetici "çoğunluğu izlemek", "gelişmelerin gerisinde kalmamak", "ilerici ve modern bir yönetici olarak algılanmak" gibi nedenlerden dolayı dönemin güncel

yönetim tekniklerini, yönetim konusunda "guru" olarak adlandırılan araştırmacıların güncel yönetim tekniklerini benimsemeye çalışmaktadırlar. Yapılan araştırmalar yeni yönetim tekniklerini uygulamakta olan işletmelerin toplum tarafından daha yenilikçi olarak algılandıklarını ortaya koymakta, toplum tarafından onaylanan ve genel kabul gören bu işletmelerin yöneticileri de başarılı olarak kabul edilmektedirler (Ataman, 2003: 17). Yöneticilerin bu türden güncel uygulamalara yönelimi de işletmelerin birbirlerine benzer bir yönetim anlayışı ile yönetilmelerine neden olmaktadır.

Birçok yazar, yeni kurumsallaşma kuramının örgütsel çalışmalara temel katkısının; çevresel etkileşimin oluşturduğu meşruiyet ve eşbiçimselliğin örgüt sürdürülebilirliği üzerinde hayati bir fonksiyonu olduğuna dikkati çekmişlerdir (Macahado-da-Silva, Fonesca ve Crubellate, 2005: 6).

Çalışmamıza konu teşkil eden Erzurum ve alt bölgesindeki aile işletmelerinde yapılan araştırmada da bir bakıma, bu işletmelerin ne kadar birbirlerine benzedikleri bulgulanmaya çalışılmaktadır. Anılan işletmeler kurucu girişimcilerinin etkisinden çıkarak, rasyonel ve profesyonel bir etki altına girdikleri düzeyde kurumsallaşmışlardır. Her bir işletmenin, kurucusunun kendi inisiyatifi doğrultusunda belirlediği kurallarla yönetilmesinden ziyade, genel kabul görmüş rasyonel kurallar ve üst düzey yönetimdeki profesyonellerin eğitim ve deneyimleri doğrultusunda yönetilmeleri, işletmelere benzerlik kazandıracaktır.

2.2.3. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ile Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken, ikinci düzey sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin; örgütün belirli bir faaliyet alanı ile tamamı arasındaki ilişki rasyonel kurumsallaşmada genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere odaklanmakta iken, kurumsallaşma analizi yaklaşımında kurum politikalarına ve örgüt ile çevrenin ilişkisine odaklanmaktadır. Görüleceği üzere iki yaklaşım da iç içe geçmiş bir sistem şeklindedir (Kangal, 2007:43).

Scott (1987:495) kurumsallaşma yaklaşımları arasında önemli farklılıklar olduğunu belirtmekte, bu nedenle kurumsallaşma teorilerinin farklı türevlerinin olduğu

kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Scott "*Kurumsal Teorinin Ergenliği (The Adolescence of Institutional Theory)*" başlıklı eserinde kurumsallaşma yaklaşımlarının aşağıdaki dört şekilden bahsetmektedir:

1. Değer aşılması süreci olarak kurumsallaşma: Bu süreç önceden planlanmamıştır, zamanla kendiliğinden oluşmaktadır.

2. Gerçeklik oluşturma süreci olarak kurumsallaşma: Toplumsal düzen paylaşılan bir toplumsal gerçeklik temeline dayanmaktadır. Bu toplumsal gerçekliğin paylaşımı üç aşamalı bir süreç olarak işler:

a. Dışsal bir davranışın benimsenmesi (Externalization).

b. Bu davranışın bir dış gerçeklik olarak nesnel bir biçimde yorumlanması (Objectivation),

c. Yorumlanan davranışın içselleştirilmesi (Internalization).

Bu yaklaşım, toplumun, bir insan ürünü olduğunu, toplumun nesnel bir gerçeklik olduğunu ve nihayetinde de insanın toplumsal bir ürün olduğunu açıklamaya çalışmaktadır.

3. Kurumsal teori, örgütsel yapıyı oluşturan kendine özgü unsurları meydana getiren kurumsal inanç sistemlerini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin içinde bulundukları çevrenin kendilerine uyguladığı yaptırımlara meşruiyetlerini kazanma ve varlıklarını devam ettirebilmek için uymaları gerektiğini belirtmektedir.

4. Kurumsallaşma, inanç sistemleri ile davranışlar arasındaki farklılığa vurgu yapmakta, kurumlara geleneksel toplumsal bakışın ve kurumdan toplumun beklentileri arasında ilişki kurmaktadır. Sosyal kurumlar, sembolik (bilişsel ve normatif) ve davranışsal sistemler olarak kabul edilirler.

Yukarıdaki dört kurumsal teorinin tekrarlanan bazı temel hususları bulunmakla birlikte, yine de kurumların çağdaş kurumsallaşma teorileri arasında pek çok farklılığa rastlamak olasıdır.

2.2.3.1. Benzerlikler

DiMaggio ve Powell (1991:12)'a göre her iki yaklaşımın benzer yönleri aşağıdaki gibidir :

1. Klasik ve modern yaklaşımlar örgütün rasyonel modeli için kuşkular paylaşılmaktadır, buna göre kurumsallaşma örgütsel rasyonelite içermelidir.

2. Teorilerin her ikisi de, örgütün çevresi ile ilişkisini ve örgütün şekillendirilmesinde kültürün önemini vurgulamaktadırlar.

2.2.3.2. Farklılıklar

Bayer (2003: 81-82) klasik ve modern yaklaşımların aralarında üç farklılık olduğunu belirtmektedir:

1. Klasik kurumsalcılar örgütleri yerel topluluk, halk içinde yer alan topluluklar olarak tanımlamışlar, modern kurumsalcılar ise, örgütleri, sektörde, çevrede, endüstride, meslekler arasında, ulusal boyutta, yani yerel olmayan çevrede yer alan birimler olarak tanımlamışlardır.

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

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

DiMaggio ve Powell (1991:13)'a göre, eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımları arasındaki temel farklılıklar Tablo 2.1'de açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 2.1. Eski ve Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımları Arasındaki Temel Farklılıklar.

	Kurumsallaşma	Yeni Kurumsallaşma
Çıkar çatışmaları	Merkezi	Çevresel
Eylemsizlik kaynağı	Kazanılmış hak	Meşruiyet zorunluluğu
Yapısal vurgu	Resmi olmayan yapı	Resmi yapıya ait simgesel rol
Örgüt yerleşimi	Yerel topluluk	Alan, sektör veya toplum
Yerleşikliliğin niteliği	Oy birliği ile seçme	Anayasal / temel
Kurumsallaşmanın odağı	Örgüt	Alan veya toplum
Örgüt dinamikleri	Değişken	Kalıcı
Faydacılığın eleştirisinin temeli	Çıkar kümelenmesi teorisi	Eylem teorisi
Faydacılık eleştirisi için kanıt	Beklenmeyen sonuçlar	Düşünce ürünü olmayan faaliyet
Bilişsel çözüm biçimleri	Değerler, normlar, tutumlar	Sınıflandırmalar, rutinler, komutlar, taslak
Toplumsal psikoloji	Sosyalleşme teorisi	Atıf teorisi
Yöntemin bilişsel temeli	Bağlılık	Alışkanlık, pratik eylem
Hedefler	Yerinden	Muğlak
Gündem	İlgiye göre politika	Disiplinli

Kaynak : DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, s. 13.

Leaptrot (2005: 215), eski kurumsallaşma teorisine göre örgütün dışsal baskıların sonucu olarak yapısal değişiklik çalışmalarına teşvik edildiğini, yeni kurumsallaşma teorisinin ise örgütün sembolik doğasına odaklandığını belirtmektedir. Holm (1995: 398-400) ise "*Kurumsallaşma Dinamikleri: Norveç Balıkçılığı Dönüşüm Süreci*" adlı makalesinde, her iki teorinin de iç içe geçmiş bir halde olduğunu, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı bireysel ve kollektif çıkarları uzlaştıran bir araç olarak görmekte iken, kurumsallaşma analizi yaklaşımının kurumsallaşmayı sosyal bir yapı olarak daha makro bir yapıda görmekte olduğunu vurgulamıştır.

2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Türkiye'deki en yaygın işletme biçimi olan KOBİ'ler, tüm işletmelerin %99.2 sini oluştururken toplam istihdamın da %53'ünü sağlamaktadır. KOBİ'ler, genelde aile işletmesi formatında kurulmakta ve büyüme evrelerinde kurucuların kişisel özellikleri büyük rol oynamakta, buna paralel olarak da bu işletmelerin yaşam süreleri genellikle kurucunun yaşam süresi ile paralellik göstermektedir (İstanbul Ticaret Odası [İTO], 2012: 25).

Kurumsallaşmış aile işletmelerini, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, kurallara bağlı işleyişleri ve daha güçlü hale getirilmiş kültürleriyle, kişiye bağlı uygulamaların bulunmadığı, operasyonel faaliyetlerin standartlara bağlandığı, yeniliklerin yakından izlendiği, işgörenlerine, kamuoyuna, devlete, müşterilerine ve diğer tüm paydaşlarına katkıda bulunan, aile-iş ilişkilerini de belli kurallara bağlayan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür (Çakıcı ve Özer, 2007: 89). Bu işletmelerde iş değerleri aile değerlerinden daha önemli bir hale gelmekte, işletme bünyesinde kan bağından ziyade bilgi ve yetenek sahibi kişilere yetki ve sorumluluk verilmekte, misyon ve vizyon belirlenmekte, bulundukları sektörde olumlu bir imaj elde etmek için çaba gösterilmekte, kârlılığı artırmanın yanında toplumsal amaçlar gözetilmekte ve departman başarılarından çok işletmenin genel başarısının artırılması hedeflenmektedir (Aydınlık ve Karagülle, 2006: 59).

Aile işletmelerinde genellikle tek patron hakimiyeti ve babaerkil yapının hakim olması nedeniyle kararların modern işletmecilik anlayışı yerine aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği gibi unsurlar aile işletmelerinin bir kurum niteliğini kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır (Uçkun ve Yüksel, 2007: 35-36). Günümüz ekonomik şartlarında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü becerisi sağlayamayan işletmeler, zaman içinde yok olmaktadır. Aile işletmelerinin başarısızlık nedenleri arasında kurumsallaşamama ve yönetimdeki yetersizlik ilk sırada yer almaktadır (Kut, 2004: 402-414; Masatoğlu, 2006: 268; Fındıkçı, 2008: 92).

Kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, "sistem" haline gelebilmek, "sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işlerliğe kavuşması" olmalıdır. Aile işletmeleri gibi oluşumlarda bu işlerliğin etkin kılınabilmesi için kurumsallaşmanın "işletmenin kurumsallaşması" ve "ailenin

kurumsallaşması" şeklinde eş zamanlı ve iki boyutlu gerçekleşmesi gerekmektedir (Kırım, 2005a: 10; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği [TKYD] ve Deloitte, 2007: 6; Fındıkçı, 2008: 84; Köse, 2010: 42; Karcıoğlu, 2010: 50; Kebeci, 2011: 99).

Kurumsallaşmış aile işletmelerini, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, kurallara bağlı işleyişleri ve daha güçlü hale getirilmiş kültürleriyle, kişiye bağlı uygulamaların bulunmadığı, operasyonel faaliyetlerin standartlara bağlandığı, yeniliklerin yakından izlendiği, işgörenlerine, kamuoyuna, devlete, müşterilerine ve diğer tüm paydaşlarına katkıda bulunan, aile-iş ilişkilerini de belli kurallara bağlayan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür (Çakıcı ve Özer, 2007: 89).

Aile işletmelerinde de kurumsallaşma, işletmenin mülkiyetinin sadece işletmede faal olarak çalışan kişilerde olmaması, buna rağmen işletmenin ekonomik faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ölçütlerin önceden belirlenerek, işletmenin yönetiminde ve üretiminde çalışan herkes tarafından uygulanmasına zemin hazırlamak anlaşılmaktadır. Bu süreci sağlayabilmek, aile işletmelerinde hem zor hem de sıkıntılı bir süreci gerektirebilmekte, çünkü işletmede fiilen çalışmamasına rağmen, işletmedeki hissesine, mülkiyet hakkına güvenerek dışarıdan işletmeye müdahale etmeye çalışan aile bireyleri olabilmektedir (Ak, 2010: 71).

İşletmelerin kurumsallaşması, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını, yazılı iş ve görevlerin tanımlanmasını, iç yönetmelikler ve yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesini içerir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, 'aile anayasası' oluşturulmasını, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, 'aile konseyi' oluşturmak suretiyle iletişimi artırmayı, bir 'çatışma yönetimi' sistematiği oluşturmayı, 'devir planı' yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlanmasını gerektirmektedir (Kırım, 2005a: 11).

Yazıcıoğlu ve Koç'a (2009: 500) göre bir işletmede kurumsallaşmanın oluşumuna ilişkin bazı göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir.

Kılınç (<http://www.dd.com.tr>)'a göre günümüzde pek çok işletmenin kurumsallaşma adı altında yaptıklarının (ISO ve benzeri akreditasyon standartlarını elde

etmeye yönelik girişimlerin) gerçek anlamda kurumsallaşma olmadığı, çünkü bu işletmelerin bir bölümünün söz konusu girişimleri değişime ayak uyduracak bir yapı ve sistem oluşturup, bunu bir yaşam tarzı haline dönüştürmekten çok, göz boyama, moda olması ve belki de en önemlisi müşterilerin bu standartları talep etmesi gibi nedenlerle şekil şartlarını yerine getirme amacını taşımaktadır.

Çalışmanın ele aldığı kurumsallaşma "bir işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlerini amaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturmak suretiyle bireylerin varlığına bağıntılı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayabilecek, çevresel değişimlerin farkına vararak işletme yapısında bu değişimlere ayak uydurabilecek değişiklikleri oluşturabilecek, hakim hisse sahiplerinin ya da mensubu bulunduğu ailenin etkisinden çok reel piyasa hareketlerinin talepleri doğrultusunda hareket edebilecek, profesyonel yönetici ve danışmanlar aracılığıyla rasyonel bir anlayışı işletme içinde tesis edebilecek, işletme genelinde belli uzlaşma sağlanmış kuralların hüküm sürdüğü, hangi işin ne zaman kimler tarafından ve nasıl yapılacağı kesin olarak belirlendiği, sistemli bir şekilde iş süreçlerinin tanımlandığı, aile ilişkilerinin işletme faaliyetlerine yansıtılmadığı, işletmenin kendine özgü ayırt edici bir kimliğe sahip olduğu bir yapının var olması" şeklinde tanımlanmıştır. Buna paralel olarak çalışmada uygulanacak olan anket ve çalışmanın genel eksenini bu doğrultuda yapılacak olan ölçümlere dayandırılmaktadır.

2.3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı

Schumpeter (1883-1950)'in ileri sürdüğü "yaratıcı yıkım" (creative destruction) teorisine göre, piyasa ekonomisi zamanla verimsizleşen, gücünü yitiren, rekabet olanağı kalmayan işletmeleri sistem dışına itmekte, zaten kısıtlı olan kaynakların daha etkin ve verimli işletmelere yönltilmesini sağlamakta olan bir yenilenme mekanizmasına sahiptir. Bu süreçte kendini yenileyen, teknolojik olarak ileri giden ve piyasa şartlarında ayakta kalabilenler, yeni dönemdeki yaratıcılığın ve dinamizmin mimarları haline gelirler (Tok, 2009, <http://www.anlayis.net>; Marjanski, 2012: 25). Küresel rekabet, çok hızlı gelişim ve değişim, yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin yeniden yapılanmalarını ve bu sürece uyum sağlayabilecek mekanizmaları devreye sokabilecek uygulamaları gerekli kılmaktadır. İşte tam da bu noktada "kurumsallaşma" işletmeler için en önemli gereksinim olarak görülmekte, kurumsallaşma gerekliliği, ulusal

ekonomi için taşıdığı değerin yanında, kendi karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda aile işletmeleri için daha büyük önem taşımaktadır (Birbil ve Özdemir, 2007: 1).

Garih (2009: 21) işletmenin büyümesi ile patronun kişi ve iş ile ilgili bilgi ve uzmanlığının yetersizleşeceğini, sermaye patrona ait bile olsa artık işletmenin millileştiğini ve yönetimin yavaş yavaş profesyonelleşmesi gerektiğini, buna bağlı olarak yapılan her atılım, yatırım ve operasyonun kurallara bağlanması, yazılı hale getirilmesi yanında konulan kurallara bağlı hareket edilip edilmediğinin de sürekli denetlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Yine Garih' e göre kurumsallaşmama örgüt bünyesinde anarşiyi, dar kalıplar içinde kurumsallaşma ise kârlılığın azalmasını doğurmaktadır.

Karpuzoğlu (2004b: 42)'na göre, gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerdeki aile işletmelerinin devamlılıklarını sürdürememe nedeni işletmeler açısından hemen hemen aynı noktalara dayanmaktadır, ve sorunun genel anlamda **kurumsallaşamama** olduğu söylenmektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı işletmenin büyüme sürecinde belirli bir seviyeye gelmesiyle belirginleşmekte, bu aşamada işletmenin kurucusu yönetimde kişisel olarak yetersiz kalmakta, bu nedenle profesyonel yönetici istihdamı, üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği ve işgörenler arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması zorunlu hale gelmektedir. (Uçkun ve Yüksel, 2007: 36).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevreleriyle uyum içinde olmak ve destek almak zorunda kalmaktadırlar. Çevrelerinden destek görmek amacıyla yapısal düzenlemelerini ve uygulamalarını meşrulaştırmak isteyen örgütler, bulundukları örgütsel alanları izleme suretiyle, teknolojik koşullar ve pazar baskıları yanında, içerisinde bulundukları çevrenin baskın inanç ve değerlerine de uyarlanmalıdırlar. Bu durumda yasallık ve toplumsal destek kurumsallaşmanın iki temel dinamiği olarak ortaya çıkmakta, globalleşme, sürekli değişim ve ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, bilgi ve teknolojinin işletmeler açısından kritik öge haline gelmesi, işletmeleri kurumsallaşmaya iten temel etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayer, 2005: 127-128)

Kaynak bağımlılığı teorisi, dış etkenlerin işletme üzerinde çevreye uyum açısından baskı oluşturmaları nedeniyle, işletme çevresini işletmeye kaynak sağlayan bir etken olarak tanımlamakta ve işletmenin çevre baskısı altında olduğunu ve bu baskının işletmenin kurumsallaşma ihtiyacına neden olduğunu öne sürmektedir (Scott, 1987: 498; Greening ve Gray, 1994: 469). Bu çevresel baskılar kurumsal değişim sürecinin temel öğelerini oluştururlar (Sargut, 2001: 132).

Örgütsel çevrelerin kurumsal ve teknik olarak iki boyuta ayrılması çeşitlenme ve türdeşleşmeye ilişkin oluşumların açıklanabilmesi açısından büyük önem arz etmekte, teknik çevreler pazar odaklı olmalarına ve doğrudan etkinlik ile etkililiği ödüllendirmelerine karşın, kurumsal çevreler kurallara ve çevresel koşullara uyumu ödüllendirmektedirler. Kurumsal kuramda eşbiçimlilik mekanizmalarının gündeme gelmesi teknik çevrelerle kurumsal çevreler arasındaki farklılaşmayı artırmış; teknik çevreler örgütleri yarışmacı eşbiçimlilik aracılığıyla biçimlenirken, kurumsal çevreler ise toplumsal baskılar aracılığıyla biçimlenmektedir (Sargut, 2009: 58). Bu bağlamda kurumsal çevre daha ideal bir etkinlik ve verimlilik anlayışını ön plana çıkaran tekniklerin, ekonomik ve teknik çevre ise daha maliyet düşürücü tekniklerin doğuşuna zemin hazırladığı söylenebilir (Ataman, 2003: 14).

Aile işletmelerinin başarısızlık nedenleri arasında kurumsallaşamama ve yönetimdeki yetersizlik ilk sırada yer almaktadır (Kut, 2004: 402; Masatoğlu, 2006: 268; Fındıkçı, 2008: 92). Aile işletmeleri kurumsallaşarak, gelecek nesillere uzun süreli sabit iş ve gelir olanakları, aile dışı çalışanlara, çıkar gruplarına ve stratejik iş ortaklarına sürekli fayda sağlamakta (Karabulut, 2008: 644), tüm paydaşlar arasındaki güven ortamını pekiştirmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 49).

Yıllık toplam cirosu, işgören ve müşteri sayıları, ürün ve/veya hizmet çeşit ve miktarları, şube sayıları artan işletmelerin yönetim problemleri, bu işletmelerin büyümeden önceki problemlerinden daha da karmaşık hale gelmektedir. Gerek çevresel (sektörel) baskılar ve gerekse iş ölçeğinin büyümesinin gerektirdiği düzenlemeler işletmelerin kurumsallaşmaya olan ihtiyaçlarını daha da artırmaktadır.

2.3.2. Aile İşletmeleri Açısından Kurumsallaşmanın Önemi

Günümüz işletmelerinin değişim ve rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bu günün iş ortamında ayakta kalabilmeleri için, kişilere bağımlı bir yapıdan daha ziyade, kurallara ve profesyonellere dayalı bir yönetim anlayışı içinde bulunmaları gerekmektedir (Alayoğlu, 2003: 62).

Karabulut (2008: 643-676) İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmeleri üzerinde kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik olarak yapmış olduğu araştırmada, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, planlama, örgütlenme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarını etkilediği, aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda gerçekçi çabalar göstermelerinin, yönetim fonksiyonlarını daha başarıyla gerçekleştirmelerini ve rekabet üstünlükleri kazanmalarını sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Selznick (1948: 27), büyük kuruluşlarda biçimsel sistemden sapmaların kurumsallaşmaya eğilim göstereceğini, bu yüzden "yazılı olmayan kurallar" ve biçimsel olmayan birliktelikler kurulmuş olduğunu, kurumsallaşmanın kişilik farklılıklarından doğan sapmaları kalıcı yapısal dönüşümlerle biçimsel organizasyon haline getirdiğini belirtmektedir.

Kurumsallaşmanın bir örgüt için hayatî öneme haiz olduğunu vurgulayan Yıldız ve Ünlü (2011: 222), kurumsallaşmanın iki şekilde meydana gelmekte olduğunu belirtmektedirler:

1. Örgütsel yapının kişisellikten uzak bir şekilde kurallara bağlanmasıyla.
2. Örgütün geçmişinden bu güne yaşayan kültür öğelerine sahip çıkılmasıyla.

Örgütler kurumsallaşma sayesinde farklı zaman ve mekanlarda benzer olgulara benzer tepkiler vermektedir. Bunun nedeni, örgüt davranışlarının belli tutarlı ve yerleşmiş birtakım ilke ve politikalara göre saptanması olmakta ve bu şekilde tepki veren işletmeler, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven oluşturmaktadır (Ak, 2010: 72). Kurumsallaşma çalışmalarındaki temel amaç, işletmenin sahip olduğu bütün yetenek ve özellikleri kullanmak suretiyle rekabet ortamında ayakta kalabilmeyi sağlamaktır. Bu nedenle kurumsallaşma; kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuya mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayer, 2005: 127).

Kurumsallaşma suretiyle tüm işleyişini belli bir sistematik üzerine oturtan ve kişilerden ziyade süreçlere odaklanmış bir işletme haline gelebilen işletmeler endüstri içinde daha sağlam bir şekilde yer almaktadırlar (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 384). Kurumsallaşma, işletmelerin yöneticiler ve kurucular tarafından teftiş ve değerlendirme süreçlerini minimize etmeyi amaçlamaktadır (Selznick, 1996: 273).

Kurumsallaşma, sadece kişi ve kuruluşları disiplin altına almak suretiyle bir sistem kurulması değil, fakat, işletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetlerin kalitesine, müşteri taleplerinin doğru analiz edilerek ürün üzerinde tatbik edilmesine, müşteri talep ve ihtiyaçlarını önceden tespit edilebilmesine ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda işletmelerin kaynaklarını gelecekte olası üretim kanallarına yöneltilmesine de olumlu etkilerde bulunabilmektedir (Ak, 2008: 98).

Akın ve Yılmaz (2004: 179), aile işletmelerinin kurumsallaşması ile küçük ölçekli işletmelerin büyüme süreci arasında büyük ölçüde paralellik olduğunu belirtmekte ve Karaman bölgesinde yaptıkları araştırma sonucu, bölgedeki aile işletmelerinin, büyük ölçüde kurumsallaşmayı önemsediklerini, büyüme sürecinde karşılaşılan aile merkezli sorunların farkında olduklarını ve aile ile işletme arasındaki ilişkilerde bir dengeyi gözettiklerini bulgulamışlardır.

Benedict (1968: 1) ülke iktisadına yön verenlerin, aile işletmelerini ekonomik kalkınma açısından zararlı olarak kabul ettiklerini, çünkü aile işletmelerinin nepotizm üzerine kurulduğunu ve işletmenin yönetim şeklinin paternalistik olması nedeniyle verimsizliği teşvik ettiklerini belirtmiştir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşmasını tamamlamayan bir aile işletmesinin gelecek nesillerle faaliyetlerini sürdürme olasılığının azalmasının, ülke ekonomisinin kalkınmasına zarar vermekte olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ülke ekonomisi içinde yer alan tüm işletmelerin kurumsallaşmasının o ülke ekonomisi için ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri doğru zamanda ve doğru bir biçimde kurumsallaşamadıkları takdirde aşağıdaki tehditlere maruz kalacaklardır (İTO, 2012: 26-27):

- Örgütlenmede ve profesyonelleşmede yetersizlik.

- İşletme ve kişisel banka hesaplarının ortak kasa olarak görülmesi sonucu işletme sermayesinin tüketilebilmesi (y.n.: yeni TTK bu konuda bir takım yeni yaptırımlar içermektedir).

- Kardeşler arasında yetki, sorumluluk ve gelir dağılımı problemleri.
- Patron ve profesyonel çalışanlar arasında düşünce farklılığı.
- Aile bireylerinin farklı beklentileri ve bunlara bağlı çıkar çatışmaları.
- Aile bireyleri arasında güç ve otorite paylaşımından kaynaklanan anlaşmazlıklar.

- İşin gerekleri ile ailenin beklentileri arasındaki çelişkiler.
- Sorunların zamanında ele alınmaması sonucu daha da zorlaşan çözüm arayışları.

- Örgütsel yedeklemenin zamanında yapılamaması ve yeni neslin hazırlanma sorunları.

- Aile ve işletmenin kurumsallaşmasında gerekli adımların zamanında atılmaması da bu süreci daha da zorlaştıracaktır.

Kurumsallaşmanın aile işletmeleri açısından önemi şu başlıklar altında toplanabilir (Ak, 2010: 72):

- Kurumsallaşma, aile işletmeleri içinde örgüt kültürünün oluşmasını sağlar.
- Kurumsallaşma, aile işletmelerinin sahip olduğu örgütün sistematik bir biçimde oluşmasına ve çalışmasına neden olur.

- Kurumsallaşma, aile işletmesinin sahip olduğu finansal yapının oluşumunu belirler ve finansal bir disiplin kurulmasını sağlar.

- Kurumsallaşma, aile işletmesine bağlı, aile üyesi olan ya da olmayan kişilerin mülkiyet dağılımı ve kullanımlarının belirlenmesine yönelik bir standart oluşturmayı sağlar.

- Aile işletmelerinde oluşturulan standartlaşmayla sağlanan zaman kazanımının sosyal faaliyetlerde kullanılmasıyla, işletmenin sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilmesi sağlanır.

- Kurumsallaşma, aile işletmesi ile ilgilenen kişi ya da kuruluşlara bilgi aktarımının en az hata ile zamanında ve açık bir biçimde aktarılmasını sağlar.

Kurumsallaşma sürecinde aileden gelen yöneticiler için özveride bulunmak son derece zor bir konudur, ancak uzun vadede düşünüldüğünde kurumsallaşmanın işletmeye getireceği yararların katlanılan özverilerden daha fazla olabileceği görülmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004: 372). Ailede duygusal ilişkiler hakim konumdadır, buna karşılık işletmeler duygularla değil belirli kurallarla yönetilmelidir. Kurumsallaşma işletmeye adil bir yönetim şekli getirmekte, aidiyet duygularını geliştirmekte, kaosu ortadan kaldırmakta ve motivasyonu artırmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma büyük önem taşımaktadır (Tuncel, 2011: 5).

Kurumsallaşma bir işletmede karar alma, operasyonel faaliyetleri icra etme ve her iki olguyu denetleme mekanizmalarını birbirinden ayırmak suretiyle tamamıyla denetlenebilir bir işletme meydana getirmektedir. Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde ise, bir nevi kuvvetler ayrılığı diye adlandırabileceğimiz bu üç mekanizmanın tamamının tek elde toplanması sonucu işletme en azından denetlenme konusunda problem yaşayacaktır. Denetlenemeyen bir işletmenin, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayamayacağı, operasyonel faaliyetlerin ne gibi sonuçlar doğurduğunun ampirik olarak belirlenemeyeceği, alınan kararların işletmeye neler kazandırdığının ya da kaybettirdiğinin tespit edilemeyeceği bir durum ortaya çıkmaktadır.

2.4. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN AMAÇLARI

Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, uzun dönemde kurumun kârlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını (Karcioğlu, 2010: 56), liyakat esasına dayalı hesap verebilir demokratik bir yönetim yapısı oluşturulmasını, işletme yönetimi ile diğer hak ve menfaat sahipleri arasında bir denge ve kontrol mekanizması oluşturma suretiyle şeffaf bir yönetim ve tüm bunların bir sonucu olarak işletmenin değerini artırıp devamlılığını sağlamaktır (Dal, 2008: 391).

Alacaklıoğlu (2003: 16)'ya göre kurumsallaşma işletmelerin uzun dönemde kârlı ve başarılı bir şekilde büyümesini, kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının adil olarak gözetilmesini amaçlamaktadır. Ural (2004: 95-97) kurumsal bir yapının amacının; hedefleri belirgin, bu amaç ve hedefleri içtenlikle ve şeffaf olarak ortaya koyan, sonuç odaklılık için başarılı stratejileri ve gelişmiş ölçüm sistemleri olan ve tüm

bu eylemler sonucunda organizasyonel güven ve düzen ortamını sağlayan işletmeler meydana getirmek olduğunu belirtmektedir.

Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en önemli görev, örgüt içindeki uyumun oluşturulmasını sağlamaktır. Yöneticilerin hedefi, örgütün geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm işgörenler tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak olmalıdır. Aksi halde, işgörenlerin amaçları ile örgütün amaçları farklı olabilecek ve bunun sonucu olarak istenilen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır (Büber, 2008: 44).

Apaydın (2007: 30-41), işletmelerdeki kurumsallaşma çalışmalarının temel amaçlarının, işletmelerin kaynaklara daha çabuk ulaşmasını, paydaş ve çalışanlarına daha çok güven verebilmesini sağlamak amacıyla meşrulaşma, müşteri ve çalışanların tatminini artırmak amacıyla tahmin edilebilirlik kazanma, iş dünyasında daha sağlam bir duruş ve gelişen pazar şartlarına daha çabuk adapte olabilme amacıyla istikrar kazanma, kaynak bağımlılığı teorisine göre işletmenin çevreye bağımlı olması nedeniyle ve çevreden gelen taleplere uygun hareket edebilmesi için işletme kaynaklarını artırma ve işletmenin varlığını daha uzun bir süre sağlayabilmesi için eylemlerini ve tutumlarını normlara uydurma suretiyle uyumlu olma şeklinde özetlemektedir.

Sönmez (2010: 19) kurumsallaşmanın amacının, işletmenin değişen çevre koşulları, değişen teknoloji, değişen müşteri talepleri ve değişen rekabet koşullarına göre yeniden gözden geçirilmesinin ve buna bağlı olarak gereken tüm önlemlerin zaman kaybedilmeden alınmasının sağlanması olduğunu belirtmektedir.

Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin varlığının sürekli kılınabilmesini sağlamaya yönelik gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır (Aslan ve Çınar, 2010: 91). Kurumlar ile değerler arasında karşılıklı münasebete dayalı çok sıkı bir ilişki bulunmakta, değerler kurumların meydana gelmesinde önemli rol oynarken, diğer taraftan kurumlar da bu değerlerin muhafaza edilmesinde, aktarılmasında ve yaşatılmasında etkin bir rol oynamaktadırlar. Bunlara ilave olarak, kurumlar değişim ve gelişim sürecinde karşılaşılan ihtiyaç durumunda örgüte yeni değerler kazandırabilmektedirler (Ersoy, 2008: 134).

Bu çerçevede kurumsallaşma, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için işletmede çalışan en üst kademedeki personelden en alt

kademedeki personele kadar tüm çalışanların katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamı oluşumunu sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın sağlandığı işletmelerde, çalışanların işlerini tam olarak yerine getirmeleri, yetki ve sorumluluklarını bilmeleri, işletmenin en verimli şekilde faydalanabilmesi amacıyla kendi yetenekleri doğrultusunda işbölümü yapabilmeleri mümkün olabilmektedir (Ak, 2008: 97).

2.5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Rousseau (2008: 111)'nin *Toplum Sözleşmesi* adlı eserinde ifade ettiği gibi "*Her özgür eylemin onu doğuran iki nedeni vardır: Bunlardan biri ahlaksaldır yani eylemi belirleyen iradedir, öbürü ise maddidir yani icra eden güçtür*". Kurumsallaşma sürecinin başlaması için de irade ve güç gereklidir. Yani, kurumsallaşma sürecine başlamak için örgüt liderinde *kurumsallaşma isteği (yasama gücü)* ve kurumsallaşmaya yönelik *yürütme gücü* gereklidir. Örgüt liderine rağmen kurumsallaşmak mümkün değildir.

Kurumsallaşma süreci, örgüt yapısında belli sorunların çözümüne yönelik farklılaştırılmış bir davranış geliştiren sistemin organizasyondur (Eisenstadt, 1964: 235). Kurumsallaşma süreci, biçimsel bir yapının ve resmi olmayan normların ortaya çıkmasını, seçici iyileştirmelerin hayata geçirilmesini, yönetsel ritüellerin ve düşünce tarzının oluşturulmasının bir sonucu olarak problemlerin çözümünde ve adaptasyon sürecinde işletme hedeflerinin gözetilmesini içermektedir (Selznick, 1996: 271).

Bir işletmenin kurulması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci de başlamaktadır, ancak bu sürecin hızı ve kapsamı işletmeden işletmeye değişim göstermektedir. Kurumsallaşmasını daha hızlı gerçekleştiren, kurumsallaşma düzeyi daha yüksek olan işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmektedirler (Apaydın, 2007: 5). Fakat unutulmaması gereken diğer bir husus ise kurumsallaşma sürecinin dinamik bir yapıda olması ve değişen şartlara göre sürekli bir yenilenme içinde bulunması gerekliliğidir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 13-14).

Kurumsallaşma süreci, işletmenin yapısal ve işlevsel özellikleri açısından, faaliyet göstermekte olduğu çevresiyle uyum içinde bulunmasını, değişen ve gelişen bu çevresel faktörlere bağlı olarak örgüt yapısında ve sistemlerinde çevreye uygun düzenlemeler

yapmasını, bu sayede de dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmasını zorunlu kılmaktadır (Taşkıran ve Şimşek, 2008: 209).

Örgüt içinde kurumsallaşmayı sağlayabilmek için öncelikle, örgütün mevcut durumunun ele alınması, amaçlarının saptanması, amaçlara ulaşabilmek için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için işletme tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması, iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi, iş profillerinin belirlenmesi, işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması, etkin raporlama sisteminin kurulması, iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi, kariyer planlarının yapılması, her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir (Büber, 2008: 44).

Tolbert ve Zucker (1994: 14-23), kurumsallaşma sürecinin üç aşamalı olarak tamamlandığını belirtmektedirler:

(1)Alışkanlıkların Yerleştirilmesi (Habitualization): Bu aşamada örgüt genelinde alışkanlıkların yerleştirilmesi, örgütsel problemlerin çözümüne yönelik yapısal düzenlemelerin getirilmesi, örgüt politikası ve prosedürlerinin formalleşmesinin oluşturulması amaçlanmaktadır.

(2)Nesnelleştirme (Objectification): Örgüt karar vericileri arasında yapının değerine ait bir mutabakatın geliştiği, ortak sosyal anlamların oluştuğu ve fikir birliğinin artırılmasının örgüt temeline yayıldığı süreci ifade etmektedir.

(3)Tortu Evresi (Sedimentation): Bu evre örgütün tarihsel sürekliliğinin sağlandığı, örgütün nesiller boyunca hayatta kalabilmeyi başardığı evre olarak kabul edilmektedir. Sedimentasyon; yapının uzun bir süre boyunca devamı ile, kavramlaştırılmış uygulamaların ilgili uygulayıcılar tarafından tamamen benimsenmesi ve yaygınlaştırılması ile karakterize olmaktadır. Eisenhardt (1988) sedimentasyon ile yapıların "derinlik" ve "genişlik" boyutlarının oluştuğunu ifade etmektedir. Tablo 2.2.'de bu üç aşamalı süreç açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi, kurumsallaşmanın gerçekleşmesine bağlı olarak mimetik itici güç yerini normatif, yani işletmenin daha verimli ve etkili bir performans sergileyebilmesi için mevcut durumun nasıl ve ne yönde değiştirilmesi gerektiğini

öngören itici güce bırakmakta, uygulamadaki sapmalar ve yapısal hata oranları tam kurumsallaşma gerçekleştikçe düşük düzeylere çekilmektedir.

Tablo 2.2. Kurumsallaşma Evreleri ve Karşılaştırmalı Boyutları.

Boyut	Ön-kurumsallaşma	Yarı-kurumsallaşma	Tam Kurumsallaşma
Süreçler	Alışkanlıkların Yerleşmesi	Nesnelleştirme	Sedimentasyon
Benimseyicilerin Özellikleri	Homojen	Heterojen	Heterojen
Yayıma İtkisi	Taklitçi (mimetik)	Taklitçi (mimetik) / Düzgüsel (normatif)	Düzgüsel (normatif)
Kuramlaştırmanın Etkinliği	Yok	Yüksek	Düşük
Uygulamada Sapma	Yüksek	Kabul Edilebilir	Düşük
Yapı Hata Oranı	Yüksek	Kabul Edilebilir	Düşük

Kaynak : Tolbert, P.S., Zucker, L.G. (1994). “Institutional Analysis of Organizations: legitimate but not Institutionalized”. *Biotechnology Studies, Institute for Social Science Research*, 6 (5), s. 45.

Kurumsallaşma olgusu bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, işletmeleri durağan bir unsur olarak görmektense, onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak, bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en önemli nedeni, değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime mesafeli davranan yönetim, stratejik düşünce eksikliği, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır. Kurumsallaşma süreci içinde en önemli basamaklardan biri, kurumsal bir rekabet anlayışını benimsemek ve prensipleri oluşturmaktır (Kahveci, 2007:45).

Pazarcık (2004: 37) kurumsallaşma sürecinin çok dikkatli bir biçimde ele alınması gerektiğini, aksi halde işletmeyi organizasyonel rijitleşmeye ve hantallaşmaya doğru yöneltebileceğinin altını çizmektedir. Bu durum genellikle klasik organizasyon yaklaşımına göre yeniden yapılanan işletmelerde görülmektedir. Cooney (2007: 687-718)'in ABD'nde işletmeler ve kamu hizmet kuruluşları arasında yaptığı araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşma süreci bu işle görevli aktörler tarafından oldukça

çekişmeli bir süreç haline getirilebilmekte, reddedilebilmekte hatta zaman zaman kurum değerlerine aykırı bir hal alabilmektedir.

Kurumsallaşma çalışmaları bir süreç olarak ele alındığında, mutlaka hedefleri ve metotları net bir biçimde tanımlanmalı, çıktıları nitelik ve nicelik açısından ölçülebilen, gerekli tüm kaynakların elde edilebilir olmasına özen gösterilen ve kim tarafından, hangi zamanda nelerin yapılacağını planlandığı bir yapı içerisinde uygun bir “kurumsallaşma yol haritası”nın ortaya konulması gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecinde, kurum ve kuruma ruh kazandıran, hayat veren birey (işgören) birbirini tamamlayan iki önemli parça halinde düşünülmelidir. Bireylerin düşünce ve davranışlarına yön veren, kendilerine özgü bağımsız davranabilme ve kendi seçimlerini yapabilme kapasiteleri ile bunları sınırlayan sosyal sınıf, eğitim, din, cinsiyet, etnik köken, gelenek görenekler vb. ise kurumsallaşmanın en önemli etmenlerini oluşturmaktadırlar (Bezirci, <http://www.marmarasps.com.tr>).

Tablo 2.3.'de kurumsallaşma sütunu üzerinde aşağıya doğru hareket edildikçe kurumsallaşma düzeylerinin artışı görülmekte, satırlar ise düzeyin beklenen karşılıklarını vermektedir.

Tablo 2.3. Kurumsallaşma Süreci Belirteçleri.

Kurumsallaşma	Düşük	Orta	Yüksek
Örgütsel Yapı	Kararlar üst kademe tarafından alınır	- Kariyer basamakları gelişir - Delegasyon oluşur	Düşük düzey personele problem çözme yetkisi tanınır
Pratik Eylem	Yeni hedeflere ulaşmak için birden çok kaynak kullanılır	- Hedefler etrafında tutarlılık geliştirilir - Kaynak kullanımı kısıtlanır	İyi hesaplanmış çerçevede kaynak kullanımı
Türetme (reprodüksiyon)	Yaparak öğrenme	- Öğreticiler - Eğitim programları - Güçlü sosyalleşme	- Daha ileri gitmek - Gelişen meslekler aracılığıyla yayılma - Yeni kimlikler
Dayanıklılık	Savunmasız	Demir atmış	Kendini çabuk toparlayan, esnek

Kaynak : Colyvas, J., Powell W.W. (2006). “Roads to Institutionalization”. *Research in Organizational Behavior*, (Ed. Barry Staw), s. 52.

Aydemir, Seymen ve Taşçı (2004: 604-617)'nın Türkiye'de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtıcılığı sektöründe faaliyet gösteren ve Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtıcıları Derneğine kayıtlı 40 üye işletme üzerinde yaptıkları araştırmada ilgili işletmelerde kurumsallaşma sürecine önem verildiği, kurumsallaşmaya dönük uygulamaların devam ettiği ve ilgili işletmelerde olgunluk düzeyine erişilmediği belirlenmiştir.

Leblebici, Salancik, Copay ve King (1991: 337) başarılı bir kurumsallaşma sürecinin iç çelişkiler ve işletme için istenmeyen sonuçlar doğurabileceğine ve tersine bir süreç oluşturup, kurumsal uygulamaları tedavülden kaldıracabileceğine dikkat çekmektedirler.

2.6. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ENGELLERİ

Bayer (2005: 125-142) "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi" isimli çalışmasında işletmelerin kurumsallaşamamalarını, vizyon - misyon - amaç ve stratejilerin belirgin hale gelmemesi ve herkes tarafından benimsenmemesi, kurumsal çevre etkisine gereken önemin verilmemesi ve dolayısıyla uyum sağlayamama, katılımcı bir yönetim kültürü yerine merkezi bir yönetim anlayışına sahip olma, yetki devrine yanaşmama, yönetim kadrolarının oluşturulmasında bilimsellikten uzak kalınması ve yüksek yönetici engeli düzeyi, aile işletmesi anlayışının yüksek olması ve buna bağlı olarak nepotizm, profesyonelleşme düzeyinin düşüklüğü, geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlaması eksikliği gibi etmenlere bağlamaktadır. Bunlarla beraber, gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eşzamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek arzusundaki işletmelerin önlerinde engel oluşturmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004a: 45).

Bir işletmenin kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biri de "görünürde kurumsal" olmasıdır. "Görünürde kurumsallık" kavramı Atila ve Küskü (2006: 193) tarafından "temsilcileri kurumsallaşmaya önem veren, temsilcileri tarafından kurumsal olarak görülen, ancak gerçekte kurumsal olmayan işletmeler" biçiminde tanımlanmaktadır. Kurumsallık sürecinin tam olarak tamamalayamamış, dışarıdan bakıldığında kurumsal olarak görülmek isteğinde bulunan ya da kendilerini

gerçekten olmadıkları halde kurumsal sayma yanılgısına düşen işletmelerin kurumsallaşmaları çok daha zorlaşabilmektedir.

Kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden bir diğeri, kurumsallaşmaya inanmayan çalışanların pasif direnişiyle karşılaşılmasıdır ki en basit bir olumsuzluk karşısında kurumsallaşmayı ortadan kaldırma temayülü göstermektedirler. Çünkü kurumsal yapılar şahsın inisiyatifine ve istibdadına engel teşkil etmekte, kurumsal olmayanlara nispeten daha sağlıklı bir örgütsel davranış ortaya koymaktadırlar. (Kaya, 2009: <http://www.fikirbahcesi.org>).

Kurumsallaşma, işletme içinde yenileşme ve değişim ihtiyacı doğurmakta bu değişim örgüt içi güçlerin direnişiyle karşılaşabilmektedir. Budak (1998: 69) bu direncin genellikle iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir:

1 Örgüt hiyerarşisinden kaynaklanan biçimsel tepkiler: Bu tepkiler iki kısımda incelenebilir. Birincisi, değişimin hiyerarşinin hangi kademesinden kaynaklandığı ile ilişkilendirilirken ikincisi ise değişimden etkilenen ya da zarar görenlerin gösterdikleri tepki ile ilintilidir.

2 Biçimsel olmayan birey ve grup davranışlarının yarattığı tepkiler: Bu tepkiler üç farklı kuram tarafından tanımlanmaktadır:

- *Kazanılmış Çıkar Kuramı:* Örgütlerde türlü çıkar gruplarının çıkarlarının dengelendiği bir güç dağılımı ve statü dengesi bulunmaktadır. Değişim hareketi güç ve otoritenin dağılımını ve daha önce kazanılmış hakları ortadan kaldırmaya veya zedelemeye kalkıştığında çatışma ortaya çıkabilecek, mevcut dengeleri değiştirmeye yönelik her yenilik dirençle karşılaşabilecektir.

- *Değişim Kapasitesi Kuramı:* Bu kuram A. Toffler'in "Şok" adlı eserinden esinilerek geliştirilmiştir. Kurama göre her birey yenilikleri derecelendirmekte ve tolerans sınırı içinde kalan yenilikleri kabul ederken diğerlerini reddetmektedir. Değişim yapılırken örgüt içi güçlerin tolerans sınırları gözönünde bulundurulmalıdır.

- *Maliyet - Kâr Kuramı:* Bu kuram ise "Rasyonel İnsan" kuramına dayanmakta, birey meydana gelen değişiklikleri kendi değer ve çıkarlarına ilişkin bir değerlendirmeye tabi tutmakta, çıkarlarına aykırı olan her yeniliğe direnç gösterebilmektedir.

Kurumsallaşma sürecini örgütsel davranış açısından irdeleyen makalesinde Oliver (1991), kurumsal çevreye uyum sürecine örgütün beş farklı stratejik tepki verebileceğini vurgulamaktadır. Bu tepkiler Tablo 2.4.'de görülmektedir.

Tablo 2.4. Kurumsallaşma Sürecine Stratejik Tepkiler.

Strateji	Taktik	Örnek
Kabullenme	Alışkanlık	Belli bir sebebe dayanmadan, bilinçsizce
	Taklit	Kurumsal modelleri taklit
	Uymak	Normları kabul ve kurallara uyma
Uzlaşma	Denge	Çoklu bileşenlerin beklentilerini dengeleme
	Barıştırmak	Kurumsal unsurları barıştırarak barındırma
	Pazarlık	Kurumsal paydaşlar ile müzakere
Kaçınma	Saklamak	Uygunsuzlukların gizlenmesi
	Tampon	Otonomi, dış müdahalelerin minimize edilmesi
	Kaçma	Değişen hedeflerden veya faaliyetlerden kaçma
Başkaldırı	Azletme	Belirgin norm ve değerleri göz ardı etme
	Meydan Okuma	Kural ve gerekliliklere itiraz
	Saldırı	Kurumsal baskıların kaynaklarına saldırı
Manipüle etme	Atamak	Etkili bileşenleri ithal etme
	Etkileme	Değer ve kriterleri biçimlendirme
	Kontrol	Kurumsal bileşenlere ve süreçlere hakim olma

Kaynak : Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management Review*, 16 (1), s. 152.

Türkel ve Yaşa (2006: 621) "Aile işletmeleri ve kurumsallaşma süreci: Mersin ili örneği" adlı çalışmalarında, Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde yarı-ataerkil bir yapının varlığından söz etmekte, bu ildeki işletmelerin kurumsallaşmalarının önündeki en temel engelin bu husus olduğunu vurgulamaktadırlar.

Kurumsallaşmaya olan bakış açısı da kurumsallaşmanın önüne engel olarak çıkabilmektedir. Kurumsallaşmayı işlerden arta kalan zamanlarda yürütülecek bir uğraş

olarak gören, birkaç personelin boş kalan zamanlarında bu süreci yürütmesini bekleyen işletme sahipleri, bu şekilde kurumsallaşmanın önüne engel olarak çıkabilmektedir.

2.7. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER

Kurumsallaşma örgütsel süreklilik açısından büyük bir öneme sahip olmakla birlikte, pek çok yazarın bu olguya yönelik eleştirilerde bulundukları da gözlemlenmektedir. Kurumsallaşmanın "bugün ancak kişilere bağlı olmayan yapıların sürekliliklerini korumalarının mümkün olabileceği" yolundaki felsefesinin işletmeleri bürokratik bir yapıya dönüştüreceğini, kişisellikten uzaklaştıracağını, örgütlerin kurallar içinde hapsedileceğini, bir başka ifade ile işletmelerin katılığa doğru gidişine neden olacağı yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Bir başka görüşe göre, kişilerin inisiyatiflerinin tamamen ortadan kalkması sonucu, mevcut koşulların değişmesi durumunda adaptasyon sürecinin uzamasına bağlı olarak kurumsallaşmanın öngördüğü katı yapı ve kurallar manzumesi, değişime dayalı rekabet ortamında işletme başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 81; Kahveci 2007: 53; Bilgin, 2007: 45). Pazarcık (2004: 37), kurumsallaşma dikkatli bir şekilde yönetilemezse işletmede organizasyonel rijitleşme ve hantallaşma oluşturabildiğine dikkat çekmektedir.

Baraz (2006: 126), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri" adlı çalışmasında, aile işletmesi yöneticilerinin gözüyle kurumsallaşmanın sakıncalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Sürece dair maliyetler.
- Karar alma sürecinin uzaması.
- Hissedarlar açısından kontrolün elden gitmesi.
- Çalışanların yalnızca kendi işlerine yoğunlaşması.
- Çevre koşullarına çabuk tepki verilmesini engellemesi.
- Hantal ve bürokratik bir yapıya neden olması.
- Tekrarların verimliliği azaltması.

Aslanbay (2008: 47) da kurumsallaşmanın karşılaştığı eleştirileri, stratejik örgütsel davranış ihtimalinin azımsanması, dışsal çevre baskılarına karşı koyma

olasılığını düşünülmemesi, rekabet gücünün azımsanması ve örgütlerdeki güç ve çıkar gruplarına ilişkin örgütsel davranışların ihmal edilmesi olarak sıralamaktadır.

Kılınç (<http://www.dd.com.tr>) kurumsallaşmanın tanımı gereği, çevreye uyumlu olarak esneklik kazanma ve değişme, bu değişimi öğrenme ve yeni duruma uygun standartları geliştirme, güçlü bir örgüt kültürü oluşturma gibi özelliklerinden dolayı kurumsallaşmanın katı, esnek olmayan bir organizasyon yapısı, kural ve prosedürler manzumesi olmadığını, bunun tam aksine bir işletmenin çevresel değişime duyarlı olması, çevresel değişime uygun bir şekilde adaptasyon sağlaması, esnek olması, kendine özgü kimliğini ve kültürünü oluşturmaya ve koruması bu tür eleştirileri anlamsız kılmaktadır. Karpuzoğlu (2004a: 82)'da benzer bir biçimde kurumsallaşmadan anlaşılanın, işletme örgütünün sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapı ve anlayışa erişmesi olduğunu belirtmekte ve eleştirilerin yersiz olduğunu vurgulamaktadır.

2.8. AİLE İŞLETMELERİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ

Aile işletmelerinin, etkinliklerini artırabilmeleri ve kamuoyunda gelecek için güven veren bir konuma gelebilmeleri, kurumsallaşma düzeyleri ile orantılıdır (Öner ve Turhan, 2010: 126). Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişememesi durumunda kaçınılmaz hale gelmektedir (Bayer, 2005: 130). İş dünyasına bakıldığında zaman, kurumsal olduğundan ya da olmadığından bahsedilen işletmeler bulunmaktadır. Ancak hiçbir işletmenin %100 kurumsal olduğunu ya da hiç kurumsal olmadığını söyleyebilmek olası değildir. Bir başka ifade ile bir sermayedârın, hukuk kurallarını dikkate almadan işletme kurması, işletme içi tüm faaliyetlerin kurallara göre icrası, %100 iş tatmininin işgörenlerin istihdamı ve bütün öngörülen hedeflerin yakalanması son derece güçtür. Dolayısıyla teorik bazda her ne kadar bir işletmenin "kurumsal" ya da "kurumsal olmayan" şeklinde sınıflandırılması mümkünse de, pratik anlamda ancak, kurumsallaşma düzeyinin "yüksekliğinden" ya da "düşüklüğünden" söz edilebilir (Karpuzoğlu, 2004a: 133).

Karpuzoğlu (2004a: 135) bir işletmenin kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde aşağıdaki dört unsurdan söz edilebileceğini belirtmektedir:

1. Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi.
2. İşletme sahipliğinin yönetilmesi.

3. Gelecekteki yönetimin tanımlanması.
4. Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi.

Karpuzoğlu'na göre, yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikle etkin bir iletişimin varlığı önem arz etmektedir. Toplantılar yoluyla aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin ve danışmanların öneri ve talepleri ile mevcut duruma ilişkin varsa eleştirilerinin öğrenilmesi gerekmektedir.

Bir örgütün yapısı, kültürü, liderin yönetim becerileri ve politikaları, eğitim alt yapısı, insan kaynağına yönelik tutum, davranış ve uygulamalar (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 428; Erben, 2004: 354), o örgüte ait kurumsallaşma düzeyine etki eden faktörlerdir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri yükseldikçe, bu işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kişilerden ve örgüte yarar sağlayamayan koşullardan uzak tutarak kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyecekler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Bilgin, 2007: 28).

Ural ve Balıkcıoğlu (2004: 534-546) Antakya ve Kayseri illerinde yapmış oldukları araştırmada, aile işletmelerinde kurumsallaşma ile işletme sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi hedeflemişler ve sadakat, açık fikirlilik, bağımsızlık, dini inanışlara saygılı olma ve risk üstlenebilme gibi kültürel değerlerin kurumsallaşma düzeyini olumlu olarak etkilediğini saptamışlardır.

Erzurum ve alt bölgesinde yerleşik aile işletmelerini konu alan çalışmanın uygulama bölümünde, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenebilmesi için; (1) işletmenin örgüt yapısı ve (2) aile ilişkilerinin örgüte olan etkisi değerlendirilecektir. Bu konu, aşağıda irdelenmeye çalışılmıştır.

2.8.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Yapısı

Yönetim tanımı yapılırken sıkça kullanılan, "belirli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma" önermesi, ideal bir örgüt yapısının, tüm bireylerin aynı amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlayacak bir biçimde yapılanması gerektiğine işaret etmektedir.

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri, aynı amaçlar doğrultusunda sistemli çalışan bir ekip oluşturmaktır.

Formal organizasyon yapısı, önceden bilinçli olarak tanımlanan ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade etmekte iken, informal organizasyon yapısı ise, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan çalışanların bir araya gelmesiyle spontane (planlanmamış bir şekilde) ortaya çıkan ilişkileri ifade etmektedir. Formal yapı, organizasyon dizayncısının oluşturmuş olduğu yapıdır ve bu yapı genellikle bir organizasyon şeması şeklinde belirtilir. Dolayısıyla formal organizasyon yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade etmektedir (Koçel, 2007: 131). Başka bir deyişle formal örgütler, işbölümünün belirlenmesi ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla açıkça belirlenmiş ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulan yapılardır (Genç, 2007: 63).

Karcıoğlu (2010: 60)'na göre kurumsallaşmak isteyen aile işletmelerinde amacına uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı, örgüt içi tüm iş ve görev tanımları belirlenip yazılı hale getirilmeli, yetki ve sorumluluk tüm yönetici kademelerine dağıtılmalı, personel alma ve terfi programları objektif olarak hazırlanmalı, tüm personel kendi branşlarına göre seminer ve eğitim programlarına tabi tutulmalı, etkin denetim ve kontrol süreçleri hazırlanmalı, performans değerlendirmesi sonucu başarısız olan yöneticiler aile üyesi dahi olsalar işten uzaklaştırılmalıdırlar.

Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistem ve prensiplerinden ödün vermedikleri görülmektedir. Örgüt yapısı içerisinde sistem ve ilkelerin belirlenmesi, yapılacak işlerin standartlara bağlanması, işin kim tarafından, nerede, ne şekilde, ne zaman ve hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirilmesi gerektiğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501; Karavardar, 2011: 162).

İşletmenin temel amaçları ve bu amaçlara ulaşabilmek için izlenecek politikalar işletme yönetimi tarafından belirlenmektedir. Saptanan bu amaçlara ulaşabilmek için, işletme çalışanları bir amaç birliği içinde hareket ederek, kendilerine verilen yazılı ve/veya yazısız kurallara ve politikalara uygun davranmalıdırlar (Güner, 2006: 424).

İşletmede biçimsel bir yapı oluşturabilmek için standartların, iş tanımlarının, iş akış şemalarının, süreç ve prosedürlerin yalnızca üretimle sınırlı olmayıp, işletmenin

tüm fonksiyonlarına yerleştirilmesi gerekmektedir. Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenemediği, ilkelerin, standartların, politikaların ve proseslerin kurulamadığı veya sağlıklı şekilde işletilmediği durumlarda kurumda kaos ve belirsizlik yaşanması kuvvetle muhtemeldir (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004: 538). Sorumluluğun tabana doğru sağlıklı bir biçimde yayıldığı işletmelerde, çalışan davranışları yavaş yavaş değişim içine girmekte, çalışanlar işletme problemlerini çözüme kavuşturdukça kendilerine yeni hedefler belirlemektedirler (Tahiroğlu, 2003: 243). Drucker, 1990'lı yılların sonlarında, profesyonel yöneticilerin sadece üst kademe yönetim personeli ile sınırlı kalmayacağını, giderek alt ve orta kademe yönetimdeki profesyonellerin sayısının üst kademedeki profesyonellerin sayısını geçeceğini öngörmüş, genel idare işleri yerine, işletmecilik alanlarıyla fonksiyonel ve teknik işlerde daha çok profesyonel çalışacağını belirtmiştir (Drucker, 1994: 168).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik bir örgüt yapısı oluşturulmaya çalışılırken, kurumsallaşmanın maliyetlerinin de göz önünde tutulması ve en etkin ve verimli yöntemlerin kullanılmasına dikkat edilmelidir. Chrisman, Chua ve Steier (2005: 240)'in de dikkati çektiği gibi; bu türden maliyetlerin tamamı aile varlığından karşılanacağından, konu üzerinde hassasiyetle üzerinde durulmalıdır. Özellikle kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda, aile işletmelerinin ***maliyet liderliği stratejisi (Porter, 1980)*** 'ne uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

2.8.1.1. Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımı

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yüklenilen işgörenlere yetki devri de yapmak zorundadırlar. Bu kural aile üyeleri açısından da aynı titizlikle uygulanmalı, aile üyeleri de tıpkı diğer işgörenler gibi uzmanlık, eğitim, deneyim ve becerilerine göre belirlenen görevlere atanmalı ve aynı şekilde atandıkları görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukla donatılmalıdırlar (Tunç, 2012: <http://www.yenimakale.com>). İşletme genelindeki bütün faaliyetlerin kurucu tarafından yürütülmesi, işletmenin fonksiyonlarını yerine getirmesinde tekdüzelik ve yetersizlik meydana getirecektir. Bu nedenle, işletme içi tüm faaliyetlerin işbölümü yapılmak suretiyle orta kademe yöneticilere devredilmesi kurucunun üzerindeki yükü hafifletecek, üst kademe yöneticilerin daha stratejik hamle yapmalarına olanak sağlayacak, iş bölümü sonrası her personel kendi işinde daha da uzmanlaşmış olacaktır.

İşbölümü ve uzmanlaşma konusunda, Adam Smith'in 1776 da yayınladığı "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde verilen iğne fabrikası örneği konuyu açıklamak açısından önemlidir. Bir iğne fabrikasındaki 10 çalışan işbölümü yapılması halinde günde 48.000 adet iğne, yani kişi başı 4.800 iğne/gün üretmektedir. Smith bu performansı işbölümü ve her bireyin işin kendine düşen kısmındaki uzmanlaşmasına bağlamaktadır. Yazara göre aksi takdirde 10 kişi her iğneyi baştan sona teker teker birbirinden bağımsız olarak yapmaya çalışsa, her bir çalışan günde 20 iğne yapabilecektir (Smith, 2005: 11-12).

Yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi, organizasyonun ve koordinasyonun rasyonel bir biçimde yapılması ve işletmede yürütülmesi gereken tüm faaliyetlerin, departmanlar bazında belirlenerek iş-işgören uyumlaştırılması ile son bulan bir süreçtir. Hangi faaliyetten kim sorumlu tutulacak ve hangi yetkilerle donatılacaktır. Bunu tespit etmek ve bu tespitten sonra da buna tam anlamıyla uymak işletmeyi faaliyet ve yetki karmaşasından kurtaracak ve yönetimin işini daha kolay bir hale getirecektir (Karcıoğlu, 2010: 62).

2.8.1.2. Profesyonel Yönetici ve Danışman Kullanımı

Yöneticiyi "başkaları vasıtasıyla işgören kişi" şeklinde tarif eden Koçel (2007: 15), profesyonel yöneticiyi de "bu işi meslek olarak yapan kişi" biçiminde tanımlamaktadır. Bir işi parasal karşılık beklemeden yapmak *amatörlük*, hayatını yapılan o işten kazanmaya ise *profesyonellik* adı verilmekte, ücret karşılığı mevcut işi yapması beklenen profesyonel yöneticinin, bu işi meslek edinmek üzere eğitim görmesi, kendini bu alanda yetiştirip geliştirmesi ve işi gereklerine uygun bir tarzda yürütmesi beklenmektedir (Şimşek, 1997: 10; Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2004: 155). Profesyonellik, görevlerin yerine getirilmesi için üstün entelektüel eğitim alma, bu eğitim sonunda bilgi ve tecrübe edinmek suretiyle mükemmelliği yakalama ve bireysel ilkeler doğrultusunda deneyimlerini eyleme dönüştürüp özgür etkinlikler yapmak şeklinde de tanımlanmaktadır (Adıgüzel, Tanrıverdi ve Özkan, 2011: 240)

İşletme ortakları yöneticilik görevlerini yürütecek niteliklerden yoksun olduklarında, işletmeyi yönetme işini kendi hesaplarına, maaş karşılığı yapacak olan profesyonel kişilere bırakmak durumunda kalmışlardır. Böylece işletme sermayesini

temin edenlerle işletmeyi yönetenler ayrı gruplar olarak ortaya çıkmışlar, yönetim devri olarak bilinen bu durum profesyonel yönetici yetiştiren okulların yayılmasını ve yönetim mesleğinin hızla gelişmesini sağlamıştır (Şimşek, 2007: 33).

S.Harvey (1999: 61)'e göre, aile işletmelerinde, işletmenin aktiflerinden elde edilen gelir üzerinde hak sahibi olan aile üyeleri, stratejik gelişim ve faaliyetler hakkındaki kritik kararların çoğunu alırlar. Bunun aksi olarak, “profesyonel yönetilen” işletmeler olarak anılan işletmelerde ise önemli kararlar aile yerine profesyonel işgücü piyasasından gelenler tarafından alınır.

Hall ve Nordqvist (2008: 63) aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin "ailenin temel hedeflerini yeterli derecede derinlemesine anlayabilen, eğitim ve deneyimini aile işletmesinin dinamikleriyle birlikte etkili olarak kullanabilen" şeklinde tanımlanabileceğini ileri sürmektedirler.

Profesyonel yönetici istihdam etmek, profesyonel yönetim becerilerini kazanmanın yanında, aile üyelerine de işin profesyonel yönetimi konusunda katkı sağlamaktadır. "Neden profesyonelleşmeliyiz?" sorusuna Dyer (1989: 222-223) üç gerekçe ile cevap vermektedir;

(1) Profesyonelleşme ile pazarlama, finans, muhasebe gibi işletmenin devamlılığında hayati öneme sahip konularda aile bireylerinin yönetim becerileri eksikliğinin giderilmesi sağlanmış olacaktır.

(2) Yönetimin profesyonelleşmesi, operasyonlardaki norm ve değerlerin değişmesine neden olacak, birçok yazarın da belirttiği gibi, aile üyelerinin belirsiz duygusallıkları yerine kârlılığ ve verimliliği esas alan bir değer yargısı oluşacaktır.

(3) İşletme yönetiminin uzmanlık edinmesini ya da mevcut uzmanlığını geliştirmesini sağlamak suretiyle, işletme yönetimine varis hazırlanması sürecine katkıda bulunacaktır.

Profesyonel yönetim kimi insanlarda negatif bir çağrışım yapmakta ve profesyonel yönetimi bürokrasi ile eş anlamlı olarak görmektedirler, halbuki bir işletmenin profesyonelce yönetilmesi o işletmenin bürokratik bir yönetime sahip olması anlamına gelmemektedir. Bir işletmenin profesyonellerle yönetilmesi, girişimcinin aşırı girişimlerinin önünü kesmekte, girişimciyi daha makul kararlar almaya itmektedir. Bu durum büyük bir futbol takımının mükemmel bir hücum gücü olmasının yanında,

aynı mükemmellikte bir defansa da sahip olması olarak örneklenebilir. (Flamholtz ve Randle, 2007: 12).

Kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi tüm sorumluluğun ve karar alma yetkisinin sadece aile üyeleri ile sınırlı olmayıp, aile dışı yöneticiler tarafından da sorumluluk ve karar alma sürecinin paylaşılmasıdır. İstendik durum, günlük işleyişin tamamen profesyoneller aracılığıyla yerine getirilmesinin sağlanması, yönetim kurulundaki aile üyelerinin ise işleyişin denetimi ve işin stratejik boyutuyla ilgilenmesi olmaktadır (Fındıkçı, 2011: <http://www.subconturkey.com>). Burkart, Panunzi ve Shleifer (2003: 2167 - 2169)'e göre kurucu işletmeyi ya profesyoneller eliyle, ya da varisleri aracılığıyla yönetecektir. Yazarlar, tercih edilen yaklaşımın profesyonellerle yönetimin hakim kılınması ve kurucunun yöneticileri yakından izlemesini sağlanması olarak kabul etmektedirler.

"Piyasalar her zaman haklıdır" (Murphy, 1998: 28)'dan hareketle, özellikle bilgi ve becerinin çok önem arz ettiği finansal piyasaların sürekli bir devinim içinde olmasının getirdiği belirsizlikler, girişimcinin finansal konulardaki yetersizliği ve piyasa gerçeklerinden habersiz attığı adımlar ya da alacağı kararlar, aile işletmelerini ciddi zararlara uğratabilmektedir (Akdoğan ve Seyrek, 2004: 277). Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel ve teknik bilgi isteyen konularda yetersiz kalması, denetim alanının büyümesi gibi etkenler belli bir noktadan sonra dışarıdan yönetici teminini gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın yönetimi devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe artmakta, sahiplerin işletme üzerindeki etkileri azalmaktadır. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır (Uçkun ve Yüksel, 2007: 35). Girişimsel yönetim ile profesyonel yönetim arasındaki temel farklılıklar Tablo 2.5.'de açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 2.5. Girişimsel Yönetim ve Profesyonel Yönetim Farklılıkları.

İşletme Fonksiyonu	Profesyonel Yönetim	Girişimsel Yönetim
Gelişme	Planlı İşletme Gelişimi: ihtiyaçlar belirlenir ve programlanır	Öylesine (<i>ad hoc</i>) Gelişim: Esasında iş başında eğitim yoluyla
Bütçeleme	Standartlar ve sapmalarla yönetim	Bütçe açık değildir, sapmalar takip edilmez
Yenilik	Artımsal yenilik tercih edilir, hesaplı risk almaya isteklidir	Daha büyük riskler tercih edilir, büyük riskler almaya isteklidir
Liderlik	İstişari veya katılımcı ağırlıklı bir tarz	Direktif temelli bir tarzdan <i>bırakınız yapınlar</i> 'cı (<i>laissez-faire</i>) bir tarza doğru değişken
Kültür	İyi tanımlanmış bir kültür	Eksik tanımlı ve aile eksenli
Kâr	Kâr yönelimli; kar belirgin bir hedeftir	Kâr yan ürün olarak görülür
Planlama	Formel, sistematik planlama; stratejik operasyonel ve beklenmedik durum planlaması	Gayri resmi, <i>ad hoc</i> planlama
Organizasyon	Formel, kapsamlı ve birbiriyle çakışmayan açık rol tanımları	Birbiriyle çakışan ve tanımsız sorumlulukları içeren gayri resmi yapı
Denetim	Formel, tanımlanmış amaç ve hedefleri ölçen ve değerlendiren planlanmış bir örgütsel denetim sistemi,	Kısmi, <i>ad hoc</i> denetim; formel ölçümlerin kısıtlı kullanımı

Kaynak : Leach P., Bogod T. (1999). *Guide to the Family Business*. London: Kogan Page Publisher, s. 98.

Kurucuların işletme yönetimi bilgi, beceri ve tecrübeleri, işletmeye, işletmede görev yapan aile bireylerine ve profesyonel yönetim kadrosuna bakış açıları işletmenin sorunlarla karşılaşmamasını ya da karşılaştığı sorunları kolaylıkla çözebilmesini, kısa ve uzun dönemdeki başarısını etkilemektedir. Aile işletmelerinin çoğu çeşitli yönetim sorunları yaşamakla beraber, bu sorunları çözebilecek bilgiye, deneyime ve kaynaklara sahip değildirler (Karabulut, 2008: 647). Kurumsallaşma sürecinin hangi evresinde olursa olsun, işletmeler az ya da çok danışman yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yardımın kapsamı ve içeriği, kurumdan kuruma farklılık gösterebilmektedir (Uçkun ve Yüksel, 2007: 38).

Profesyonel yöneticinin önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için, üretim faktörlerinin etkili, verimli ve ekonomik olarak kullanımını sağlamalı, kantitatif teknikleri kullanabilme becerisine sahip olmalı, işletme için karar alırken bu kararların getireceği sonuçlar hakkında tahminde bulunabilmeli, bulunacağı tahminler doğrultusunda plan ve programlar yapabilmelidir (Büyükbeşe, Bakan ve Güven, 2004: 309). Bu planların yapılması ve kararların uygulanması sürecinde tamamen profesyonel bir bakış açısı sergilenmeli, duygusallık, sadakat veya kısa vadede takdir edilme kaygıları taşınmamalıdır.

Yönetim alanında dünyanın tek kadın "guru"sı olarak kabul edilen Rosabeth Moos Kanter, bir aile işletmesinin global pazarda güçlü bir konum sağlayabilmesi için işletme yönetiminin sadece aile üyelerinden oluşturulmaması, işletmeye profesyonel yöneticiler eklemek suretiyle daha şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Profesyonel yöneticiler aile içi tartışmalara ve çatışmalara taraf olmadıkları durumlarda aile üyelerinden daha fazla güvenilirlik sağlayabilmekte, ayrıca ailenin genç üyelerine örnek teşkil etmek açısından da işletmeye katkı sağlayabilmektedirler. Profesyonel yöneticilerle çalışan aile işletmelerindeki liderler, günlük operasyonel sorunlarla ilgilenmek yerine işletmenin geleceğini biçimlendirmek için harcayabilecekleri daha çok efor ve zamana sahip olabileceklerdir.

2.8.1.2.1. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştıkları Zorluklar

Aile değerlerinin ön planda bulunduğu ve hakimiyetin tamamen girişimcinin elinde bulunduğu işletmelerde, yeterli oranda yönetsel beceriye sahip olmayan girişimcinin tutum ve davranışları nedeniyle profesyonel yönetici olarak çalışabilmek çok zor olmaktadır (Büyükbeşe, Bakan ve Güven, 2004: 312), bu tür işletmelerde profesyonel yöneticilerin rasyonel analize dayalı olma eğilimi gösteren kararları almaları mümkün olmamaktadır (Dyer, 1989: 223).

Bir işletmenin girişimsel yönetimden profesyonel yönetime dönüşebilmesi için, (1) teknik, (2) psikolojik ve kültürel; iki boyutlu bir program aynı anda yürütülmelidir. Teknik boyut olarak, yetki ve sorumluluklar, planlama faaliyetleri, bütçeleme ve

muhasibat, denetim, performans değerleme, karar alma ve liderlik, iletişim, personel işe alımı ve eğitimi gibi konularda gelişimi ele alırken; psikolojik boyutta yapılması gereken girişimcinin zihniyetini değiştirmek olmalıdır (Flamholtz ve Rendle 2007: 93). Birçok girişimcinin değişime olan ihtiyaçı görmezden gelmesi, işletme üzerindeki gücünün kısıtlanacağı ve işletmedeki girişimsel ruhu öldüreceği endişesi gibi kendilerine göre pekçok sebepten dolayı profesyonel yönetime soğuk bakmaktadırlar (Flamholtz ve Rendle 2007: 93).

Aile işletmelerinde danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesi, çoğu zaman danışman ve yönetici statüsüyle işletmede istihdam edilen kişilerin kalifiye olmaması sonucunu doğurmaktadır. Günümüz başarılı işletmeleri, başarılarını tecrübeli danışmanlar ve yöneticiler sayesinde yakalayabilmişlerdir. Oysa ki aile işletmelerinde danışmanla çalışma eğilimi olmadığı gibi, danışman ile çalışan az sayıdaki işletme için danışmanın patronun fikirlerini tasdik etmesi beklenmektedir (Tanta, Uçkun ve Latif, 2004: 585)

Aile işletmelerinde yönetici olarak çalışması arzulanan bir profesyonel yöneticinin aile dinamiklerini özümsemesi, kırmızı çizgileri aşmayıp daima aile ile kendi arasına belli bir mesafe koyması, sürekli kendini geliştirmesi, liderlik devir sürecini desteklemesi, kişi ya da grupların yerine işin bütününe ve ailenin genel çıkarlarına hizmet etmesi, aile içinde taraf olmaktan kaçınması, güvenilir olması ve aile kültürünü sahiplenebilmesi gerekmektedir (İzmirlioğlu, 2011: 51-54).

Kurumsallaşmanın ileri düzeyde olduğu bir kurumda, ölçülebilir verilerle performansların değerlendirilmesi, farklı fikirlerin rahatlıkla savunulabilmesi, iş süreçlerinin tanımlı olması, işgörenin kendini daha iyi ve kısa sürede yetiştirebilmesi, iletişim ve şeffaflığın işletme geneline hakim olması gibi etmenler işgörenleri daha etkin ve hızlı motive edeceğinden, kurumsal bir yönetimi benimseyen ve uygulayan işletmelerin daha nitelikli işgörenler tarafından tercih edilirliği artmakta, işgörenler açısından daha cazip görölmektedirler (Argüden, <http://www.genbilim.com>).

Bir aile işletmesinin yumuşak karnını aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasının oluşturduğuna vurgu yapan Genç ve Deryal (2006: 401), yetenek ve deneyimlerine bakılmadan, sadece kan bağı nedeniyle akraba veya çocukların işe alınıp performansları değerlendirilmeden işe hızla yükseltilmeleri ve ömür boyu iş imkanına

sahip olmalarının aile işletmelerinin en önemli sorunu olduğunu belirtmektedirler. Yine aynı araştırmacılar, aile işletmelerinin bu handicap nedeniyle aileden olmayan işgörenlerin işletme bünyesinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünen iyi yetişmiş profesyonel yöneticileri işletme içinde tutmakta zorluk çekmelerinin kaçınılmaz olduğuna dikkat çekmektedirler.

Profesyonel işgörenlerin, kurumsallaşmayan bir işletmede rakiplere kıyasla üstünlük sağlama yönünde oluşturulması gereken strateji ve politikaları profesyonel düzeyde ortaya çıkarmaları neredeyse olanaksızlaşmaktadır. Kurumsallaşmamış, faaliyetlerini sistematize etmemiş bir işletmede profesyoneller de zamanla diğer işgörenler gibi söyleneni yapma eğilimine girmektedirler (Bezirci, <http://www.marmarasps.com.tr>).

2.8.1.3. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Yönetime katılma somut olarak, işletmeler ve bunların nasıl yönetilmesi gerektiği, diğer bir deyişle işletmenin nasıl örgütlenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Gerçekte yönetime katılma kısa olarak, kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 640). Yönetime katılma prensibinin yerleşik olmadığı işletmelerde, plansız ve daha otokratik bir yönetim anlayışı olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Jack Welch'e göre *"Bir kuruluşdaki değişim hızı, kuruluş dışındaki değişim hızından düşük ise o kuruluşun sonu yakındır."* John Kotter'e göre hızlı değişim ortamına ayak uydurabilecek bir kurum kültürü iki temel özellik içermelidir; birincisi, yönetim kademesinin işletmeyi etkileyen müşteri, tedarikçi, çalışan ve hissedar gibi dışsal ve içsel tüm unsurlara değer verilmeli, ikincisi tüm işletme genelinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmeli (Kırım, 2005b: 59) ve bu arada aile kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasında oluşabilecek kültür çatışmaları yönetilebilmelidir (Sönmez, 2010: 25).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının yerleşmiş olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını

işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletme genelinde insan kaynaklarına verilen önem artmakta, tüm bunların sonucunda işletme genelinde uyumlu bir hava oluşması sağlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501). Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm işletme çalışanlarının süreçlere dahil olmasını ve olumlu sonuçlardan haz, tersi durumda da sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır (Tunç, <http://www.yenimakale.com>). Sorumluluğu belli bir grup yerine sistemin tümüne yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan tüm kaynakların birlikte kullanımını da gerekli kılmaktadır (Özler ve Diğerleri, 2007: 449).

Yönetime katılmayı, çalışanların yönetsel ve örgütsel konularda düşüncelerini ifade edebilmeleri süreci olarak tanımlayan Genç (2007: 164), bu sürecin üç önemli özellik taşıdığına dikkati çeker:

1. Örgütün alt kademe yöneticileri ve işgörenleri, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaktadırlar.
2. İşgörenleri psikolojik olarak tatmin eden demokratik bir ortam oluşmaktadır.
3. Yönetici ile işgören arasında diyalog ve işbirliği gelişmekte, örgütün yönetsel etkinliğinin ve verimliliğinin artışı sağlanmaktadır.

Yönetime katılma, personelin güdülenmesini, çalışma gruplarının tavır ve davranışlarının değişmesini, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sakin bir ortamda yürütülmesini ve astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkanını sağlamaktadır. Beş türlü yönetime katılma yaklaşımı bulunmaktadır (Şimşek, 1997: 342; Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2004: 100-102; Genç, 2007: 165):

1. Gönüllü katılma,
2. Temsili katılma,
3. Eşit sayıda katılma,
4. Sendikal katılma,
5. Kendi kendini yönetim.

Ural ve Balıkcıoğlu (2004: 538)'na göre, girişimcinin, işletmenin tamamını ilgilendiren kararları tek başına ya da yalnızca güven duyduğu aile üyeleriyle beraber

alması ve/veya nihai kararı kendisinin vermesi, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşan işletmelerde girişimci, diğer yöneticileri de karar alma sürecine katmaktadır.

İşletmelerde çalışanlara verilen yetki ve sorumluluklar ile iradeyi yürütme olasılığının artışı örgütte güçlü bireyler ve gruplar oluşturmaktadır. Burada söz edilen gücün el değiştirmesi değil, gücün tek kaynaktan çıkarılıp örgüt içinde yaygınlaştırılmasıdır. Gücün yaygınlaştırılması sonucu güçlü kılınan çalışanlarda yönetime katılım reaksiyonu görülmektedir. Buradaki amaç, motive olmuş, örgütüne bağlılık gösteren, gücü elde ederek katılımcı bir anlayışın unsuru haline gelen bir çalışan profili elde etmektir (Şimşek ve Kınır, 2006: 99).

Yönetime katılma prensibinin uygulanmadığı işletmelerdeki bakış açısı, bilgiyi merkezde dar bir alanda sıkıştırarak, bu sayede kullanılacak güç sayesinde işgöreni kurucuya bağımlı kılmaya çalışmak, bir anlamda güç paylaşımını ve katılımcılığı reddetmektir. Bu şekilde "ortak karar verme" mekanizmasının bir devamı olan "kollektif sorumluluk bilinci" gerçekleşmeyecektir. Ortak karar alma sürecine önem veren Japon toplumunda, kararların daha geç oluşmasından şikayet edilirken, bir kez karar alındığı zaman o kararın uygulamaya konulması çok zaman almamakta ve hiçbir Japon işletmesinde bölgemiz işletmelerinde görülen engelleme, kulis ve baltalama çalışmaları görülmemekte, herkes alınan kararlar doğrultusunda çalışmaktadır (Arıcıoğlu, 2000: 81-86).

Daha demokratik ve insan merkezli bir yönetim için, çalışanların örgütsel faaliyetler konusunda bilgilendirilmeleri önemli bir husustur. Bu yüzden yöneticiler geleceğe ilişkin düşüncelerini plan ve programlarını çalışanlarla önceden paylaşmalı, onlarla tartışıp sonra karara varmalıdır. Bu şekilde yapılması, alınan kararlara katılımın daha yüksek bir düzeyde olmasına ve çalışanların kararların gerçekleştirilmesi hususunda daha fazla çaba harcamalarına neden olacaktır (Genç, 2007: 234). En önemli husus işgörenlerin genellikle kısa vadeli beklentilerini işletmenin uzun vadeli çıkarlarıyla bağdaştırabilmektir (Baharoğlu, 2006: 653).

2.8.2.Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Stinnet ve Defrain (1985) "Güçlü ailelerin sırları" adlı eserlerinde güçlü ailelerin birbirlerine bağlılık, kadirşinaslık, iyi bir iletişim, birlikte zaman geçirme, ortak ruhsal sağlık ve olası stres ve krizlerle başa çıkabilme yeteneği gibi altı kriteri paylaştıklarını bulgulamaktadırlar. Bu unsurları içinde barındıran ailelerin sahip olduğu aile işletmeleri uzun dönemde sağlıklı bir biçimde sürdürülebilirliklerini artırmaktadırlar (Aktaran: Defrain, 1999, s.9).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması her ne kadar üzerinde çok fazla durulmasa da aile işletmelerinin en temel problemlerinin başında gelmektedir. Kurumsallaşma genel bir bakış açısı ile "sistem haline gelmek" olarak tanımlandığına göre, sadece işletmenin sistem haline gelmesi yeterli olmamakta, ve fakat aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi, bunun için de aile işletmelerinin yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Aynen işletmede olduğu gibi aile içinde de herkesin yetki ve sorumlulukları belirlenmeli, bu yapı içinde görev alan bireyler arasında yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanması engellenmeye çalışılmalıdır (Karcıoğlu, 2010: 53).

Aile işletmelerinde meydana gelen karmaşık yapının kurumsal bir yapı haline dönüştürülebilmesi için Birbil ve Özdemir (2007: 8) beş anahtar faktörün önemine değinmişlerdir. Buna göre:

1. Aile ile iş dünyası arasında nasıl bir arayüz oluşturulacağının belirlenmesi,
2. Aile fertlerinin işletme bünyesinde değerlendirilmeleri konusunda belli bir istihdam politikasının oluşturulması,
3. Aile fertlerinin işin gereklerine uygun olarak eğitilmesi,
4. İşletme payları hakkında ortaklarla, adil ve tüm bireyler tarafından kabul görmüş bir anlaşmanın yapılması,
5. Aile bireyleri arasındaki kuvvetli bağın iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bir aile işletmesinin kurumsallaşması için, öncelikle ailenin kurumsallaşması, aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi ve aile işletmesinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın yalnız işletme bazında gerçekleştirilmesi, sürekliliğin sağlanması için yeterli olamamakta, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasının temelinde, yapısal sorunların yanı sıra, daha çok aile içi çekişmelerin etkili

olduğu görülmektedir (Yıldız, 2008: 90). D.Doğan (2006: 665), aile işletmelerinin fazla uzun ömürlü olamamalarını duygusallıklarına dayandırmaktadır.

Kebeci (2011: 100), aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının işletmelerin kurumsallaşmasından daha zor olduğunu belirtmekte, her ailenin kendine ait bir yaşam kültürü olduğunu ve bu yaşam kültürünün getirdiği aile ilişkilerinin belli bir sistematığa oturtulması için saptanacak standartların tespitinin çok daha güç olacağını vurgulamaktadır.

2.8.2.1. Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi

Aile işletmelerinin tanımlandığı birinci bölümde, ailenin işletme üzerindeki etkisinin, aile işletmesinin ne derece aile işletmesi olduğunun belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmiş, Shanker ve Astrachan (1996)'ın ailenin işletme yönetimi üzerindeki etkisi nispetinde, geniş (az miktarda aile etkisi), orta (bir miktar aile etkisi) ve dar (çok fazla aile etkisi) olmak üzere üç grupta toplamış olduklarına işaret edilmiştir.

Aile işletmelerinde, ailenin işletme üzerinde etkisi olması beklendik bir husus olmakta (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 336), fakat aile etkisinin nasıl olduğu ve ne yönde etkelediği konusunda araştırmacılar arasında genel bir kanı oluşmamaktadır (Alcaraz ve diğ., 2009: 194). "Aile etkisi" kavramı, aile üyelerinin karar ve davranışlarının işletme ile ilgili konularda herhangi bir sonuç oluşturmaları ile ilgilidir. Eğer bir aile etkisi var ise, bu etkinin işletme üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçları olmalıdır. Bir başka önemli husus ise, ailenin işletmeye olası etkisinin şiddet derecesinin işletmede ne ölçüdeki gelişmelere ya da değişimlere yol açacağının belirlenebilmesi olmaktadır (Chrisman, Sharma ve Taggar, 2007: 1005; Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 163).

Aile işletmelerinde ailenin mevcut normları ve değerleri aynı zamanda işletme için de geçerli olmakta, aileye ait değerler ve inançlar, işletmedeki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tip işletmelerde işletme politikası çoğunlukla aile çıkar ve politikaları ile uyum göstermektedir. Aile, üyelerini korumak ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış doğal ve duygusal bir

destek sistemi iken, işletme, pazarın gereklerine uyum göstermek, faaliyetleri sonucu kâr elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. Aile değeri ve işletme değeri arasında bu çerçevede oluşan pek çok temel farklılıklar bulunmakta ve değerlere ilişkin söz konusu farklar da, aile işletmelerinde diğer işletme değerlerinden farklı bir kurumsal kültürün şekillenmesine neden olmaktadır (Yıldız, Tutar ve Yılmaz, 2012: 123).

Aile işletmelerinde, aile ve işletme birbirlerinin vazgeçilmez bütünleyici temel parçalarıdır. Dolayısıyla, aile pahasına işletmenin var olması mümkün olmayacağı gibi, işletme pahasına da ailenin var olması istenen bir durum olmayacaktır. Bununla birlikte, aile ve iş dinamiklerinin birbirine karıştırılması, aile (anne, baba, çocuk vb.) ve işletme (genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.) rollerinin iç içe geçmesi, dilin kişiselleştirilmesi, duygu ile mantığın yer değiştirmesi, aile taahhüdünün sağlanamaması, işe gerekenden fazla zaman ayrılması, kolaylıkla tamir edilemeyecek bir güvensizlik ortamının oluşmasına, ailenin dağılmasına, işletmenin faaliyetine son vermesine neden olabilecektir. Aşağıda sağlıklı bir aile-işletme dengesini kurmak için nelerin yapılması gerektiği kısaca açıklanmaktadır (www.corpusfamilia.com):

- *Kontrol:* Ailedeki, pay sahipliğindeki ve yönetimdeki karar alanlarının ve konu ile ilgili karar merciinin belirlenmesi.
- *Kariyer:* Aile üyelerinin performansa dayalı kariyer yollarının çizilmesi.
- *Sermaye:* Aile üyelerinin yatırım yapacakları ve şayet gerekliyse kendi yatırımlarını diğer aile bireylerinin çıkarlarına zarar vermeden işletmeden çekecekleri veya satacakları sistemlerin oluşturulması.
- *Çatışma:* Aile üyelerinin, kişisel ve iş yaşamlarının iç içe olmasından dolayı yaşayacakları çatışmaların çözüm ortamlarının ve koşullarının belirlenmesi.
- *Kültür:* Planların ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde, aile değerlerinin kullanılması ve bu nedenle aile işletmesi kültürünün, ailenin belirlenmiş değerlerini temsil edilmesi.
- *Yaşam Eğrisi:* Ailenin ve işletmenin dönüşümlerinin, yeni mücadeleleri yaratan önceden tahmin edilebilir ve evrimsel bir niteliği olan yaşam çemberlerini izlediklerinin farkına varılması ve bu doğrultuda önlemler alınması, stratejiler geliştirilmesi.

- *Öğrenme*: Bir kişinin kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmesinin mümkün olduğunun kabul edilmesi.
- *Aile Değerleri*: Aile değerlerinin, hedeflerinin, genel kültürel özelliklerinin, işletmeyi diğer başka faktörlerden çok daha fazla etkilediğinin farkına varılması.
- *Çevre Koşulları*: İç ve dış çevre koşullarının, işletmenin uzun dönem yaşayabilirliğini ve gelecek performansını etkilediğinin bilinmesi ve işletme yeteneklerinin işletme stratejisi üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunun anlaşılması.

Bektaş ve Köseoğlu (2007: 314), Uşak ilinde üretim faaliyetlerinde bulunan 126 işletme üzerinde yaptıkları alan çalışmasında, aile işletmelerindeki örgüt kültürünün aile yapısının etkisi altında olması nedeniyle bu tür işletmelerde yönetim zaafiyetleri oluştuğunu, bunun da aile yönetimi ile işletme yönetiminin net olarak ayrılmamasından kaynaklandığını bulgulamışlardır.

Aile işletmelerinde ailenin işletmeye olan etkisini belirleyebilmek için Astrachan, Klein ve Smyrniotis tarafından ortaya atılan **Aile-Güç, Deneyim, Kültür** (Family - Power, Experience, Culture [F-PEC]) ölçeği en güncel yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yazarlara göre aile etkisinin güç, deneyim ve kültür olmak üzere üç önemli boyutu dikkate alınmalıdır. Bu üç boyut (F-PEC) ailenin işletme üzerindeki etkilerine bir indeks oluşturmaktadır. Bu indeks ailenin işe katılım düzeyinin ve bu katılımın performans üzerindeki etkilerinin diğer işletmelerle karşılaştırabilmesini mümkün kılmaktadır (Astrachan, Klein ve Smyrniotis, 2002: 45-58). Ayrancı ve Semerciöz'ün (2010: 335-358) Ekim 2009'da İstanbul'daki sekiz Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) faaliyet göstermekte olan aile işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, F-PEC ölçeğinin İstanbul'daki Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan ve araştırmaya katılan aile işletmelerine birebir uymadığı sonucuna varmışlardır. Araştırmacılara göre bu sonuç beklenen bir sonuçtur, çünkü F-PEC ölçeğini kullanan çalışmaların neredeyse tamamı gelişmiş batı ülkelerinde yapılmış, halbuki farklı kültür ve gelişmişlik düzeylerinin bulunduğu ülkelerde birebir çalışmayabilmektedir.

Ailenin işletme üzerindeki etkisinin azaltılması için aile ilişkileri ile işletme içi ilişkilerin birbirinden kesin çizgilerle ayrıştırılması gerekmektedir. Bu ayrıştırmanın sağlanması da büyük ölçüde aile ilişkilerini sağlam temellere oturtan bir aile anayasası,

aile içi iletişimin tam olarak sağlanması için düzenli aralıklarla toplanan bir aile konseyi, işletmeyi günlük operasyonlar yerine gelecek planlamasına yöneltebilecek bir yönetim kurulu ve kurucu liderin eksikliğinde herhangi bir çatışma oluşmadan önce belirlenmiş, işletmeyi yönetebilecek deneyim, beceri ve eğitime sahip varis bulundurulmasına bağlıdır.

2.8.2.1.1. Aile Anayasası

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasına giden yolun birinci adımı aile ve işletme anayasasının hazırlanmasıdır. Bu anayasa, işletmenin misyon ve vizyonunun yer aldığı, işletmeye ve aileye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyiş ilişkisi tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan ve tüm ortakları aynı zeminde buluşturan yazılı bir metin halinde hazırlanmalıdır (Tunç, 2011: <http://www.yenimakale.com>). İyi bir aile anayasası, aile üyelerinin standart ve kural tanımayan keyfi davranışlarına önlem (Güney, 2008: 190), sonradan ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek için de etkili bir yol olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2007: 120). Aile anayasası aile ve iş gelişmeye devam ettiği sürece gelişen ve değişen bir belge olmalı, yeni duruma göre güncellenmelidir (www.smetoolkit.org).

Ailenin ve işletmenin sürekliliğine hizmet eden bir belge olan aile anayasası, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile bağlanarak aynı soyadını taşımayı hak kazanan kişilerin, gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine istisnasız aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması halinde belirli yaptırımları içeren kurallar ve değerler bütünüdür (Başer, 2010: 46).

Aile anayasası, aile bireyleri arasında sorunlara yol açabilecek ve aile işletmesinin sürekliliğini etkileyebilecek aile ile ilgili temel konuların, ilgili bütün aile fertleri ile bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanarak belirlenen temel ilkeleri ihtiva eden yazılı bir metin olarak tanımlanabilir. Aile anayasası istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespit edilmesi, aile önceliklerinin belirlenmesi, işletmedeki hisse oranları, kâr payı dağıtım oranları, işletmeyi temsil yetkisi, işletme adına yatırım yapabilme veya kredi alma sorumluluğu

gibi hususların yanısıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır (Alayoğlu, 2003: 86-87; Yıldız, 2008: 43; Doğu Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu Dergisi, [DASİDEF], 2012: 47).

Leach, aile yetkileri, istihdam, ücretlendirme ve pay sahipliği gibi operasyonel sorunların, bu sorunları çözmek zorunda kalanlar için duygusal zorluklara neden olduğunu belirtmekte, daha da kötüsü, "aile işletmesi sendromu" diye adlandırılan bu duygusal yaklaşım nedeniyle problemler sadece çözülmemekle kalmayıp, işletmede davranış kalıplarının da zarar görebileceğini belirtmektedir. Yazara göre "aile sendromu" şeklinde adlandırılan beş davranış bulunmaktadır:

1. **Ağırdan Alma (Procrastination):** Genelde zor olan aile konularının konuşulması ağırdan alınmaktadır.
2. **Seçici Amnezi (Selective Amnesia):** Kişinin kendi perspektifine uymayan bazı karar ve tartışmalar unutulmakta, fakat tersi durumlar büyük bir zevkle hatırlanmaktadır.
3. **Onur Tabuları (Honouring Taboos):** Belli konular, özellikle aile nam, ün veya birliğinin zedelenmemesi için konuşulmamaktadır.
4. **Korku (Fear):** Yine belirli bazı konuların tatsız çatışmaları tetikleyeceği düşünülmektedir.
5. **Böl ve Yönet (Divide and Conquer):** Gizli yönetim tarzının etkisiyle belli kararlar, bazı aile üyelerinden, hissedarlardan ya da işgörenlerden saklanmaktadır.

Leach'e göre sadece çok iyi organize olan aileler bu tür problemlerle başa çıkabilmekte, çok iyi bir organizasyon için de genellikle bir aile anayasasına sahip olmak gerekmektedir. Aile anayasası, iş ve aile ilişkisini tanımlamalı ve bu ilişkiye netlik getirmeli, uyumu teşvik etmeli, zararlı çatışmaları önlemeli, aile ve işgörenler için net bir mesaj vermeli ve onların makul beklentilerini şekillendirmeye yardımcı olmalı, aile için fırsat sağlayacak uzun vadeli stratejik planlamanın ayrılmaz bir parçası olmalıdır (<http://www.familybusinessplace.com>).

Aile işletmeleri açısından ele alındığında, iyi bir aile anayasası aile işletmelerine aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004b: 160; Erdoğan, 2007: 121; TKYD ve Deloitte, 2007: 8; Güney, 2008: 191):

- Aile üyelerine yön verir ve rehberlik görevi üstlenir,
- Aile içi iletişimi güçlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- İşbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Tarafsızlığı sayesinde güven oluşturur,
- Ailenin önceliklerini daha belirgin hale getirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar ve nedenini açıklar,
- Adalet duygusu tesis eder,
- Aile sadakatini artırır ve aile duygularını güçlendirir,
- Danışman ve diğer kurumların seçim kurallarını karara bağlar,
- Aile işletmesine giriş gibi önemli konulara açık hükümler getirir.

Özuysal (2006: 169) doktora çalışmasında, aile anayasası olan işletmelerin aile anayasası olmayan işletmelere oranla kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğunu, kurumsal yapılarının daha güçlü olduğunu, yürütme fonksiyonun daha iyi çalıştığını ve kariyer planlamasının daha sağlıklı yapıldığını bulgulamıştır.

2.8.2.1.2. Aile Konseyi

Aile konseyleri, aile içindeki iletişimin artmasını hedefleyen bir araç olarak kullanılmakta, etkin bir şekilde kullanıldıklarında; genişletilmiş ailenin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların üstesinden gelebilmektedir. Aile konseyleri, aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişim platformu oluşturmak (TKYD ve Deloitte, 2007: 6; Kırım, 2005a: 37), ailenin işletmeyle ve/veya aile ile ilgili sorunları tartışmak/kararlaştırmak üzere bir araya gelmesini sağlamak (Günver, 2004: 175) ve "nasıl hemfikir olunacağı üzerine mutabık kalmak (agree how to agree) " (Leach, 2012: 20) gibi aileyi ve işletmeyi yakından ilgilendiren konuları çözümlemeyi amaçlamaktadır. İşletme kurucusu hayatta iken, işbirlikçi iletişim ve sağlıklı karar alma uygulamalarına başlamak için bir aile konseyi oluşturulması gerekmektedir (Stewart, t.y., s. 18)

Gersick ve Davis (1997: 237-238)'e göre aile konseyinin temel amacı, aile üyelerinin değerlerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini işletme karşısında telaffuz etmek ve ailenin uzun dönemdeki çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirmesini sağlamaktır.

Bir aile konseyi oluşturmanın nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Lingren, 1990: 4; Gersick ve Davis, 1997: 237-238; Grengs, 2011: <http://www.nwcoaches.wordpress.com>; Leach, 2012: 48):

- Aile konseyi, işletme mülkiyeti ve yönetimi ile birlikte gelen hak ve sorumlulukları konusunda aile üyelerinin yetişmesi için ideal bir ortam sağlamaktadır.
- Aile konseyi, aile ve işletme arasındaki sınırlara açıklık getirmeye yardımcı olmakta, işletmede çalışmayan veya hissedar olmayan aile üyelerine kararlardan haberdar olma şansı vermekte, yönetim kurulu üyeleri ile pay sahipleri arasındaki iletişimi geliştirmektedir.
- Aile işletmesini ilgilendiren konular genellikle ailenin toplanmış olduğu gayri resmi, doğumgünü, yılbaşı ya da bayram gibi günlerde görüşülmekte, bu durum da can sıkıcı bir hale gelmektedir. Aile konseyi, aile etkinliklerinde aile üyelerinin kendi iç tartışmaları ile işletmeye dair sorunların birbirine karışmasına meydan vermeyecek uygun bir ortam oluşturmakta ve aileye ait bir karar alma süreci oluşumunu sağlamaktadır.
- Aile konseyi, ailenin kendine ortak bir vizyon, misyon, paylaşılan değerler ve aile planı oluşturmaya yardımcı olacak bir yapı sağlayabilmektedir.
- Aile konseyi sayesinde çocukların ebeveynlerinin dikkatini çekmek için taşkınlık yapma ihtiyacı duymamakta, aile üyeleri daha fazla işbirliği içine girmekte. Bu nedenle cezai müeyyideler ve disipline daha az ihtiyaç duyulmaktadır.
- İyi işleyen bir aile konseyi, çoğu gereksiz tartışmaya baştan nokta koymaktadır. Her aile üyesi üzerine düşen görevi yerine getirmede başına ne geleceğinin farkında olduğundan, şikayet, paylama, azarlama, sesini yükseltme veya tehdit gibi hoş olmayan durumların önüne geçilmekte, güçlü, etkili ve sağlıklı aile ilişkilerini teşvik etmektedir.
- Aile konseyi, ailenin mal varlığını nasıl kullanacağını, kimlerin bundan ne kadar faydalanacağını belirlemekte, ailenin ve işletmenin gelişimini güçlü ve esnek bir yönetim sağlamak suretiyle mümkün kılmaktadır.

- Aile konseyi sayesinde, rahat bir ortamda aile bireylerinin hedefleri, arzuları, hayalleri hakkında konuşabilme imkanı sağlanmış olabilecek, bireylere yetki ve sorumluluk paylaştırılırken bu özellikler de göz önünde tutulabilecektir.

- Aile konseyi, hissedarları eğitime teşvik ederek, alınan kararların daha bilgiye dayanan kararlar olmasını sağlamakta, tutarlı bir ortaklık oluşturabilmek için geniş bir aile cephesine karşı "tek ses" ile konuşulabilmesini mümkün kılmaktadır.

Her aile işletmesi, aile konseyinin işleyiş kurallarını, işletme ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerler uygun olarak belirlenmeli, konsey toplantılarının ne sıklıkta olacağı, kimlerin katılacağı, başkanlık görevine kimin getirileceği, oy dağılımının nasıl olacağı saptanmalı (Yıldız, 2008: 41), toplantılar belirli periyodlarla ve gündemli yapılmalı, toplantıların samimi bir havada geçmesi sağlanmalı ve en azından işin başında profesyonel yardım alınmalıdır (Günver, 2002: 94). Yönetim kurullarının aksine, aile konseylerinin temeli açıklık ve katılımcılıktan geçmektedir. Bu nedenle aile konseyine katılım tüm aile bireylerine açık olmalı; konsey toplantılarına belirlenen bir yaştan üstündeki herkes davet edilmeli ve iştirakleri sağlanmalıdır (Alayoğlu, 2003: 92). Aile konseyinin alacağı kararlar aile üyelerinin tamamını bağlamakta, yönetim kurulu için sadece tavsiye niteliği taşımaktadır (Fındıkcı, 2008: 201; Güney, 2008: 183).

Aile konseyinin amaçları, aile ihtiyaçları doğrultusunda değişmekle birlikte özellikle planlama, karar alma ve problem çözme gibi fonksiyonları üstlenmektedir. Konseyin sorumlulukları aşağıda yer alan konulara ilişkindir (Karpuzoğlu, 2004b: 163; Sağlam, 2006: 507; Güney, 2008: 183):

- Aile planlarının gelişmesinde rehber görevi üstlenmek,
- Stratejik risk planını geliştirmek,
- İşletme stratejilerini gözden geçirmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumu önermek,
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitimini desteklemek,
- Gelecek kuşak aile liderlerini geliştirmek,
- Aile ve işletme arası ilişkileri izlemek,

Gümüştekin ve Adsan (2006: 234) "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışmalarında, aile işletmelerindeki en büyük eksikliklerden birinin, aile meclislerinin etkin işletilememesi olduğunu bulgulamışlardır. Bu durum, aile üyeleri arasında çatışmalara yol açmakta, aile çıkarları iş çıkarlarının önüne geçmekte, hatta verim alınamayan birçok iş kolunun sırf aile çıkarları için kapatılmadığı veya aynı şekilde getirisi düşük sektörlerle yatırım yapıldığı bilinmektedir. Aile işletmelerinin yönetim kurullarında aile üyelerinin aktif olarak söz sahibi olduğu, bağımsız ve başarılı yöneticilerin ise, genelde arka planda kaldığı görülmektedir. Genellikle yönetim kurulu gündemini ağırlıklı olarak operasyonel konuların işgal ettiği, strateji ve performans gibi önemli konulara da fazla yer verilmediği düşünülmektedir. Yazarlara göre, hisse sahiplerinin güveninin sağlanması açısından, aile hisse yapısı ve satış kurallarının geliştirilmesi, özellikle performans sorgulaması açısından yönetim kurullarındaki profesyonel, bağımsız yöneticilerin sayısının artırılması, üyelerin eşit söz hakkına sahip olması, kurullarda operasyonel konuların tartışılmasından çok, strateji ve hedeflerin belirlenmesi sorunların çözümünü sağlayabilir.

Aile konseyi ve yönetim kurulu aynı anlama gelmemektedir. Konsey yönetim kurulundan farklı olarak, işletmede aktif görevi olan ya da olmayan tüm aile bireylerinin periyodik aralıklarla katılımının sağlandığı, işletmenin mevcut durumunun görüşüldüğü, tavsiye kararlarının alındığı, gerekli hallerde uyarıların yapıldığı bir meclis fonksiyonunu görmektedir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 180). Aile konseyi ve yönetim kurulunun amaçları, ilgi alanları ve katılımcıları bakımından karşılaştırması Tablo 2.6.'da sunulmuştur.

Tablo 2.6. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Temel Özellikleri.

	Görev	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	• Aile içi iletişimi ve ilişkileri geliştirmek • Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek • Aile anayasasını uygulama, uygulamaların anayasaya uygunluğunu denetleme • Aile içinden lider seçimini sağlama	• Aileyi ilgilendiren konular • Ailenin işletme ile ilişkisi	• Aile üyeleri • Danışmanlar
Yönetim Kurulu	• Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek • İşletmeye yeni faaliyet alanları belirlemek, yatırım kararlarını vermek • Ortakların çıkarlarını korumak • İşletme performansını denetlemek • Kurumsallaşmayı yönetmek	• İşletmeyi ilgilendiren konular • Yasal temsil	• Hissedarlar • Üst kademe yöneticiler • Danışmanlar • Aileden olmayan ve işletmede çalışmayan uzmanlar

Kaynak: Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. (2. bs.). İstanbul: İgiad Yayınları, s. 125'den uyarlanmıştır.

2.8.2.1.3. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, işletme içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumlulukları kullanan, işletmeyi temsil eden, stratejik kararların alınmasında söz sahibi olan en üst seviyedeki yürütme organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, işletmenin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedeflemektedir (TKYD ve Deloitte, 2007:3)

Yönetim kurullarında gerçek kişi üyeler görev yapmakta, yönetim kurullarının etkili görev yapabilmeleri üyelerinin kişisel özellik ve yeteneklerine bağlı olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 431). Yönetim kurulları, uzun vadeli işletme stratejilerini oluşturmak ve uygulamak, işletmenin içinde bulunduğu koşulları göz önüne alarak alternatif faaliyet alanlarını belirlemek, mevcut uygulamaları denetlemek (Güney, 2008: 184), kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atamak, etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve devamını sağlamak, icradan gelen konu ve sorunları çözmek, yatırım kararları almak (Erdoğan, 2007: 124), işletme misyon ve vizyonunu belirlemek ve kamuya açıklamak, çıkar çatışmalarının ve anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü olmak ve çözüm önerileri geliştirmek (Kebeci, 2011: 91), ortakların çıkarlarını korumak, olası tüm risklerin yönetimini sağlamak ve düzenleyici önlemleri zamanında hayata geçirmek, işletme tepe yönetimini belirlemek, performansını takip etmek ve yedeklemesini yapmak (Karcıoğlu, 2011: 61) gibi amaçlarla faaliyet göstermektedirler. Olası bir kurumsallaşma sürecini yönetmek, takip etmek ve denetlemek de yönetim kurullarının sorumlulukları arasında bulunmaktadır.

Garih (2009: 164)'e göre, halka açık ve çok ortaklı işletmelerde genel müdürün yönetim kurulu başkanı veya üyesi olması sakıncalıdır:

"İşletme genel müdürü, yönetim kurulunun çizdiği politika çerçevesi içinde işletmeyi kendi stratejisi ile yürüterek, yönetim kurulu tarafından konuşulmuş rakamsal hedefleri ve zamansal programları yerine getirmekle mükelleftir."

Bu durumda, genel müdür yönetim kuruluna karşı sorumlu olmaktadır. Yazar, genel müdürün yönetim kurulu başkanı olmasının, işletme onay mekanizmasına ekip çalışması yerine diktatoryal bir bakış açısı getireceğine de dikkati çekmektedir.

Aile işletmesi sahibi yöneticiler, çoğunlukla bir yönetim kurulu oluşturulmasına ve bunun yararlı ve etkin bir şekilde kullanılmasına, özerkliklerini yitirecekleri ve gizliliğin korunmasının mümkün olamayacağı gibi endişelerden dolayı karşı çıkmaktadırlar (Günver, 2002: 84). Günver'in bu ifadesi aile işletmeleri açısından Garih'in kaygılarını desteklemektedir. Bu tutumu takınan aile işletmesi kurucuları, işletmelerindeki babaerkil yapıya meşruiyet kazandırmayı amaçlanmaktadır.

Yönetim kurullarına dışarıdan bağımsız üye atanması durumunda, Fındıkçı (2008: 172), Yazgan (2008: 30) ve İçin (2008: 152) aşağıdaki faydaların sağlanacağını belirtmektedirler:

- Yönetim kurulunun aile sorunlarının konuşulduğu aile konseyine dönüşmemesine ve belirli bir sistematik geliştirilmesine katkıda bulunurlar.
- Alanında kendini kanıtlamış bir profesyonelin atanması durumunda, aile üyelerinin olası yönetsel zayıflıklarını giderir ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunurlar.
- İşletmenin kurumsallaşması yolunda doğru ve uygun yöntemle karar alımına destek olur ve süreci hızlandırırlar.
- İşletmenin halka açılması durumunda avantaj sağlamasına katkıda bulunurlar.
- Kararların objektiflik kazanma ihtimalinin artmasına neden olurlar.
- Bazı durumlarda aileye ait hiçbir dinamiği bilmemek, işletme açısından daha iyi olanı kararlaştırabilmeyi sağlamaktadır.
- İşletmeye kredibilite sağlamaktadırlar.

"Nesilden Nesile: Aile İşletmelerinin Yaşam Çemberi" adlı eserlerinde Gersick ve Davis, yönetim kurullarını geniş bir biçimde irdelemekte ve yönetim kurullarının temel hedefinin; (1) mal sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurmak ve onları temsil etmek, (2) işletmeye ait uzun vadeli stratejik gündemi oluşturmak ve gözlem altında tutmak, (3) yürütmenin başındaki yöneticinin başlıca danışmanlığını üstlenmek olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, bazı aile işletmelerinin yönetim kurulundan başka bir de işletme dışı danışmanlar kurulu oluşturduğuna dikkati çekmektedir. Yönetim kurulu bulundurmamak işletmeler için (özellikle sermaye işletmeleri) elinde yetki ve sorumluluğu olan yasal bir zorunluluk olmasına rağmen danışmanlar kurulu yalnızca danışmanlık hizmeti vermekle yükümlüdür. Yönetim kurulları işletmelere şu avantajları sağlamaktadır; (1) yasal gereksinimi karşılamak, (2) danışmanlar yerine en yetenekli üyeleri yönetim kurulunda işe almak, (3) yönetim kurulu banka veya resmi daireler gibi kuruluşlarda daha fazla itibar görmek. Danışma kurulunun avantajları ise; (1) hissedarlar ve yöneticiler böyle bir yapıda kendilerini daha rahat hissetmektedirler, (2) bayiliği yapılan ya da franchising şubesi bulunan ana işletmeler, bu tür yapıları daha

kabul edilebilir bulmaktadırlar, (3) yöneticinin üzerindeki risk ve sorumluluk daha da azalmaktadır (Gersick ve Davis, 1997: 229- 235).

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na (İMKB) kayıtlı tüm işletmelerin yönetim kurulu üyeleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yönetim kurulu üyelerine en önemli görevlerini sıralamaları istendiğinde alınan yanıt sırasıyla aşağıdaki gibidir (Özsoy, 2011: 151):

- İşletme stratejisini belirlemek.
- İşletme politikasını belirlemek.
- İşletme misyon ve vizyonunu belirlemek.
- İşletmelerin yasalara ve düzenlemelere uyumunu sağlamak.
- Hissedarlar ve paydaşlarla işletme arasındaki iletişim stratejisini belirlemek.
- İcra kurulu başkanını denetlemek ve gerektiğinde görevinden almak.
- Finansal denetimin etkinliğini sağlamak.
- Yatırımları denetlemek ve gözetlemek.
- İş etiğini belirlemek ve uygulamasını kontrol etmek.
- Birleşme ve satınalmaları onaylamak.
- Üst düzey yöneticilere danışmanlık yapmak.
- İşe alma, işten çıkarma ve ücret politikalarını belirlemek.

Yönetim kurullarının etkinliğinden bahsedilirken ele alınması gereken bir diğer konu da, kurumsal yönetim konusudur.

2.8.2.1.3.1. Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance)

Kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetildiği, izlendiği ve sorumluluğun ele alındığı yolu belirlemek için kullanılan nispeten yeni bir terimdir. Kavram çok iyi belirlenemediğinden kurumsal yönetimin kabul edilebilir genel bir tanımı bulunmamakta, çeşitli değişik ekonomik fenomenleri kapsamaktadır ve sık sık hissedarların bir işletmenin ne yapması ve ne yapmaması gerektiği görüşüyle tanımlanır (İşcan, 2011: 3).

Kurumsal yönetişimin son yıllarda böylesine önem kazanmasının nedenlerinden biri, işletmelerin yönetiminde gözlenen yüksek profilli başarısızlık ve suiistimaller iken,

ikincisi de gelişmekte olan ekonomilerde ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizlerdir. 1980'lerin sonunda İngiltere'de Polly Peck ve Maxell Communications gibi halka açık işletmelerin iflası dolayısıyla, kurumsal yönetim konusu gündeme alınmış ve bu konuda Cadbury Raporu, Hampel Raporu ve Turnbull Raporu gibi öneriler sermaye piyasasını düzenleyici kurumlar tarafından benimsenmiştir (M.Doğan, 2007: 40-41). 1997'lerde Uzak Doğu'da başlayıp dalgalar halinde tüm dünyaya yayılan, Amerika'da Enron ve Avrupa'da Parmalat skandalları ile simgeleşen kriz sonrası, 2002'de yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley yasası ise kurumsal yönetimin yeni oluşumdaki liderlik gücünü pekiştirmiştir (Kula, 2006:12). Sermaye piyasalarının küreselleşen finansal piyasalara entegrasyonunun sağlanmasında ve hem yerli hem de yabancı yatırımcıların piyasaya güvenlerinin artırılmasında uluslararası gelişmeleri yakından takip etmek ve bu gelişmelere uyum sağlamak önemli bir unsur haline gelmiş, kurumsal yönetim konusu ön plana çıkan bir gelişme olmuştur (Özsoy, 2011:48).

Kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kuruma ait yönetimin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi kendine çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde pay sahiplerine ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TUSIAD], 2002: 9). Kurumsal Yönetim, işletmelerin yönetilmesini ve denetlenmesini sağlayan bir sistemdir (Cadbury, 1992: 15).

Kurumsal yönetimin aksine kurumsal yönetim, çıkar gruplarını dikkate alarak örgütteki stratejik tercihleri ve üst yönetimin faaliyetlerini yönetme konusu ile ilgilenir. Amaç kurumun misyonunu, daha fazla sayıda ilgili gurubu dikkate alarak belirlemek ve örgütteki tüm yönetim kademelerinin bu misyona uygun şekilde davranmasını sağlayacak bir denetim mekanizması oluşturmaktır. Kurumsal yönetim sayesinde üst yönetimin davranışını düzenleyip kontrol edecek tüm faaliyetler yapılabilir (İşcan, 2011: 5).

Kurumsal yönetimin çok yaygın olarak kullanılan diğer bir tanımı ise, "kurumsal yönetim, büyük ölçüde, dışarıdan yatırımcıların, işletmenin kontrol edici hissedarı ve

işletme yöneticilerince mülksüzleştirilmelerini engellemek amacıyla kullanılan mekanizmalar bütünüdür" (Menteş, 2009: 41).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization of Economic Co-operation and Development [OECD]) Kurumsal Yönetişim Komitesi tarafından altı¹ kurumsal yönetim ilkesi belirlenmiştir. Gerekğinde revize edilen bu ilkeler aşağıdaki gibidir (<http://www.oecd.org/>):

1. **Etkili Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi İçin Temel Sağlanması:** Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturmak için, piyasa etkinliğini ve şeffaflığı özendirici, düzenleyici ve uygulayıcı merciler arasında sorumluluk paylaşımının ve deneteme organlarının yetkilerinin yasalarla tutarlı olması gerekmektedir.

2. **Hissedar Hakları:** İşletmede hisse sahipliği hakları korunmalı ve bu bağlamda yapılacak her türlü işlem (hisse alım ve satımı, oy kullanımı, bilgi alabilme v.b.) kolaylaştırılmalıdır.

3. **Hissedarlara Eşit Muamele:** Kurumsal Yönetişim çerçevesinde, azınlık ve yabancı hisse sahipleri dahil tüm pay sahiplerine eşit muamele sağlanmalı, tüm hissedarlar ihlal durumlarında tazminat elde edebilmelidir.

4. **Doğrudan Menfaat Sahiplerinin Rolü:** Bu çerçevede, karşılıklı anlaşmalar ya da yasalar ile menfaat sahiplerinin hakları tanınmalı, işletmelerin sürdürülebilirliğini artırmak için işletme ve paydaşlar arasında işbirliği oluşturulması teşvik edilmelidir.

5. **Kamunun Aydınlatılması ve Şeffaflık:** Kurumsal Yönetişim çerçevesinde, işletmenin mali durumu, performansı, yönetimi ve mülkiyeti de dahil olmak üzere işletme ile ilgili konularda kamu zamanında ve doğru olarak bilgilendirilmelidir.

6. **Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:** Yönetim Kurulu, işletmeye stratejik rehberlik sağlamalı, operasyonel yönetimi etkin bir şekilde izlemeli ve hissedarlara hesap vermelidir.

Etkili bir kurumsal yönetim yapısı, kaynakların hem işletmenin tüzel kişiliği hem hissedarlar, hem de diğer paydaşlar için en verimli şekilde kullanılmasını güvence altına almaktadır. Bu şekilde bir yapıda, işletmeye ait kaynakların nasıl değerlendirileceğine karar veren yöneticiler, yapılan her işlem ve eylemden dolayı

¹ Mayıs 1999 tarihinde beş madde olarak düzenlenen OECD Kurumsal Yönetişim ilkelerine, Nisan 2004 yılında altıncı madde olarak listenin başındaki birinci madde eklenmiştir.

sorumlu tutulmakta, sürekli gözetim ve denetim altında bulunmakta, böylece işletme faaliyetlerinin tam bir şeffaflık içinde yürütülmesi sağlanmaktadır (Kılıç, 2009: 131).

Gürbüz ve Ergincan (2004: 109-111), İMKB-30 endeksine dahil işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada, kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi uygulayan işletmelerin borsa performanslarının daha yüksek ve özsermaye karlılıklarının daha fazla olduğunu, kreditorlere daha fazla güven verdiklerini ve dış finansmandan daha fazla yararlanabildiklerini bulgulamışlardır.

2.8.2.1.4. Yönetim Devri Planlaması

Villalonga ve Amit (2006: 385) 1994 - 2000 yılları arasında Fortune 500 işletmeleri verileri ile yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinin yalnızca işletme kurucusu operasyonel yönetimin başında iken ya da kurucunun yönetim kurulu başkanlığında bir profesyonel operasyonel yönetici ile çalışıldığında aile için değer üretebildiklerini, sonraki nesillerin yönetiminde ise işletme değerinin tahribat görmektedir olduğunu bulgulamışlardır. Aronoff (1998: 181) devir planlamasını yapmayan aile işletmelerinin sadece %30 kadarının ikinci nesilde de yaşamını sürdürmekte olduğunu belirtmektedir.

Sürekliliği hedef alan aile işletmeleri için stratejik bir devir planlaması hayati öneme sahip olmaktadır (Chrisman, Chua ve Sharma 2004: 27; Kırım, 2005a: 29). Başarılı bir yönetim devri sürecinde her yönetici kendi yerine geçecek kişinin hazırlanmasını sağlamalıdır (Dyer, 1989: 230).

Aile işletmelerinde yönetim devir süreci planlamasında daha hassas dengeler gözetilmek zorunda kalınmakta, çünkü kimi durumlarda sadece işletmenin lider değişimi değil aynı zamanda ailenin de lider değişimi söz konusu olmakta, işletme içindeki dengelerin değişimi hem de aile içi dengelerin ve liderlik tarzlarının değişimi hatta işletme ile ailenin ilişkilerinde de değişim gözlenebilmektedir (Hess, 2006: 77). Kişisel çatışmalar, ticari gerçekliğin farklı algısı ve bireyciliğin dayattığı aile psikolojisinin karmaşıklaştığı bir ortam içinde, veraset sorunlarının ve çatışmaların kaçınılmaz olacağı bilinmektedir (D.Harvey, 2004: 54). Blikle (2012: 39), yönetim devri sürecinin formel ve yasal boyutundan çok daha zor bir duygusal yönü olduğunu vurgulamaktadır.

Devir planlaması süreci dört farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Bu dört süreçten ilk ikisi planlama süreci oluşmadan aniden meydana gelen değişiklikler olmakta ve yapılan araştırmalara göre devir yönetim devirlerinin yarısından fazlası bu şekilde aniden ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen dört yönetim devri süreci aşağıdaki gibidir (Steier, 2001: 265-268; Chrisman, Chua ve Sharma, 2005: 564):

1. **Plansız, Ani (Unplanned, Sudden Succession):** Ölüm veya hastalık gibi durumlarda, aniden yapılma ihtiyacı duyulan yönetimin devri.

2. **Aceleyle (Rushed Succession):** Ebeveynlerin boşanmaları, aile içi ayrılıklar bölünmeler gibi durumlarda zorunlu olarak yapılan yönetim devirleri.

3. **Doğal Tutulma (Natural Immersion):** Belirsiz bir şekilde yönetimin yeni jenerasyona bırakılması olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda herhangi bir hazırlık yapılmadan, konu güdeme getirilmeden yönetim devri sadece "yapılmış" olmaktadır.

4. **Planlı ve Bilinçli (Planned Succession):** Tamamen bilinçli, uzun vadeli bir plan sonucu yönetim devri yapılmaktadır.

Yönetim devri planlaması aile, yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler hatta zaman zaman bizzat kurucu tarafından direnç ile karşılaşabilmektedir (Dyer ve Handler 1994: 76). Devir planını zorlaştıran etkenler taraflar açısından irdelendiğinde, aşağıdaki maddeler göze çarpmaktadır (Lansberg, 1988: 119-141; Günver, 2002: 59-62; Erdoğmuş, 2007: 130; IFB, 2008b: 11-12; Güney, 2008: 200-202; Aykan, 2009: 61; Büyükhelvacıgil, 2010: 185):

a) **Kurucu açısından:** İşletmenin kurucusunun ölümlü oluşuyla yüzleşmesi, işletmenin günlük işleyişine olan tesirinin azalması ve bunun sonucu olarak aile içindeki saygınlığını yitirebileceğine dair inancı, potansiyel varisin yeteneklerine güven eksikliği ve hatta kıskançlık ya da rekabet gibi faktörler, çocuklar arasında seçim yapma zorluğu, "planlayıcı" yerine genelde "yapıcı" bir karakter taşıması gibi etkenler devir planlamasına engel olmaktadır. Majerska (2012: 81)'ya göre, kurucunun değişime karşı olan direncinin tek nedeni işletmenin istikrarı için duyulan doğal bir arzu değil, fakat kişisel sorunlarından kaynaklanan korkuların ve ailenin parçalanmasına neden olma endişesini de barındırmaktadır. Ayrıca Handler ve Kram (1985: 376), kurucunun kendine göre belirlemiş olduğu söz gelimi, yaş, cinsiyet, aileye bağlılık veya eğitim gibi

kriterleri karşılayamayan varislere işletme yönetiminin devredilmeyebileceğini belirtmişlerdir.

b) **Aile açısından:** İşletme hisselerini elinde bulunduran ailenin kültürel değerlerine bağlı olarak, ebeveynler hayatta iken ailenin geleceği, miras gibi konular üzerinde konuşma zorluğu, kurucunun eşinin aile içindeki rolünü kaybetme endişesi, devir sonrası tartışmaların aile uyumunu zedeleyebileceği korkusu, varis seçerken hangi kriterlerin (doğum sırası, cinsiyet vb.) esas alınacağını kestirilememesi, kurucunun aile üyelerinden birini seçmesi ve bunun açıkça aile içinde konuşulması gibi faktörler devir planlaması sürecine direnç oluşturabilmektedir. Weroniczak (2012: 75), çoğu ailelerde yönetim devri planlaması hakkında konuşulmasının ebeveynler tarafından bir saldırı ve aç gözlülüğün bir işareti olarak algılandığını, bu nedenle bir tabu olarak görüldüğünü belirtmektedir.

c) **Yöneticiler açısından:** Özellikle işletmenin kuruluşundan beri işletmede yer alan üst düzey yöneticilerin kişisel ilişki içinde bulundukları kurucu yerine kendileri için potansiyel tehdit oluşturabilecek yeni kuşaktan kaçınmaları, denetim enstümanlarının artacağı ve yeni işleyiş içinde iş yüklerinin çoğalabileceği endişesi, yeni yönetimin daha dinamik ve profesyonel bir ekiple çalışmak isteyebileceği korkusu nedeniyle sürece isteksiz yaklaşabileceklerdir.

d) **Paydaşlar ve çevre açısından:** Müşteri, tedarikçi, sendika, hissedar vb. kurucuya olan bağlılıkları, kurucunun arkadaşlarının işe devam etmeleri gibi faktörler devir sürecine direnç oluşturabilmektedir. Hissedarlar ise belli bir kârlılığı olan, tüm fonksiyonları sorunsuz çalışan bir işletmenin yeni nesile devredilmesi belirsizliğe yol açabileceğinden, hissedarlar bu tür devir planlarına karşı olmaktadır.

Başarılı bir devir planlaması için (Erdoğan, 2007: 134; Güney, 2008: 211; IFB, 2008b: 59; TKYD, 2010: 22):

- Yönetim devri zor ve riskli bir süreç olması nedeniyle, iyi yapılandırılmış sistematik bir devir planı hazırlanmalıdır.
- Planlama sürecine aile ve işletmenin katılımı sağlanmalı, gerektiğinde danışman yardımı alınmalıdır.
- Varisin işletmenin yönetimine geçmeyi istemesi gerekmektedir. Aynı şekilde başka bir kariyer tercih ediyor ise anlayışla karşılanmalıdır.

- Yeni nesil işletmede çalışmaya başlamadan önce, başka işletmelerde çalışmalı ve tecrübe kazanmaları sağlanmalıdır.
- İşin devredileceği aile üyesi mümkün olduğunca erken seçilmeli, kurucu emeklilik hedefini belirlemeli ve bu hedefin devralacak kişinin ve diğer ilgililerin plan ve hazırlıklarını yapabilecekleri bir süre olmasına dikkat edilmeli, bir kez kesin bir tarih konulduğunda o tarihe bağlı kalınmalıdır.
- Yönetim devrinden sonra kurucu gündelik işlerden tamamen çekilmeli, işletme strateji ve politikalarının oluşturulmasına nezaret etmelidir.
- Yazılı bir devir süreci planlaması mümkün olduğunca erken yapılmalı ve bu plan tüm aile üyeleri tarafından benimsenmelidir. Duygusal tartışmalar bir danışman ya da aileyi ve işletmeyi tanıyan tarafsız biri nezaretinde yapılmalıdır.
- Tüm planlama süreci ve süreç boyunca yapılacak görüşmeler, ebeveyn-çocuk ya da çocuk-ebeveyn ekseninde değil yetişkin-yetişkin ekseninde ele alınmalıdır.
- Devir planı stratejik, anlaşılabilir, yapılabilir ve yönetilebilir olmalıdır.

Yönetim devri planlamasının ciddi bir konu olarak ele alınmaması, tüm bu sürecin basit bir babadan oğula geçiş olarak görülmesi işletme açısından büyük tehlikeler oluşturabilmektedir. Devir sürecine konu olan taraflar ve tüm paydaşlar tarafından bilinmesi gereken en önemli konu, farklı bir kültürün, farklı prosedürlerin ve farklı kuralların uygulanacağı bir işletme yapısına geçiş sürecinin yaşandığının ve sistemin değiştiğinin unutulmaması gerektiğidir. Planın başarıya ulaşması için ailenin, işgörenlerin, müşterilerin, tedarikçilerin, işletmenin başarısı ile yakından ilgilenen örneğin banka müdürlerinin süreçten haberdar edilmesi gerekmektedir (IFB, 2008c: 20). Aksi durumda varis tahtta oturmasına rağmen gücü elinde bulunduramayabilecektir (Berkel, 2007: 33).

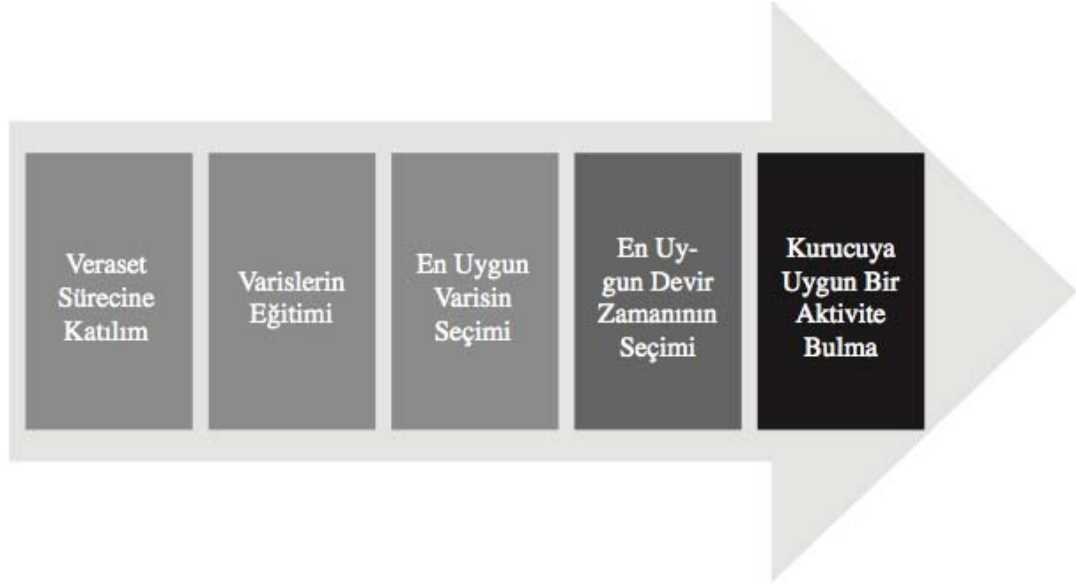
Tablo 2.7. Başarılı bir halef profili için gerekli özellikleri açıklaması bakımından önem arz etmektedir.

Tablo 2.7. Başarılı Bir Halef Profili.

Başarılı varislerin ortak özellikleri
• İşlerini iyi bilirler, işletmeciliğin doğasını severler. • Kendilerini, zayıf ve güçlü yönlerini bilirler, gerekli tecrübe ve eğitime sahiptirler. • Liderlik yapmayı ve hizmet etmeyi severler. • Yönetim kurulu dışından, danışmanlar ve önceki jenerasyon tarafından desteklenirler. • İyi ilişkiler kurarlar, ve başkalarıyla uyum becerisine sahiptirler. • Kendi becerilerini geliştirmek için yetkin aile dışı profesyonellerin becerilerine güvenirler. • Mülkiyeti kontrolleri altında tutarlar, istedikleri takdirde bunu müttefikleri aracılığıyla yaparlar. • Profesyonel işgörenlerin, tedarikçilerin, müşterilerin ve aile üyelerinin saygısını kazanırlar. • Onların beceri ve yeterlilikleri işletmenin stratejisi ile uyumludur. • Geçmişe saygı duyar, işletmenin ve ailenin geleceğine odaklanırlar.

Kaynak : Poza, J.E. (2009). *Family Business*. (3. bs.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning Publisher, s. 52.

Lewandowska, Greser ve Jakubowski (2012: 124)'ye göre yönetim devri planlaması beş etaptan oluşmaktadır. Şekil 2.3.'de bu beş etap gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Yönetim Devri Planlaması.

Kaynak: Lewandowska, A., Greser J. ve Jakubowski J. (2012). "Succession in Family Business". Malgorzata Zwadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for the Support of Family Business* (112-117). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development, s. 124.

Sharma (1997: 11), yönetim devri sürecinin, potansiyel halef olarak kabul edilen aile üyesinin işletmeye tam zamanlı katılımı ile başlayacağını ve mevcut yönetim kurulu başkanının emekli olarak işletme üzerindeki etkisinin yok olmasına kadar süreceğini belirtmektedir.

Ö.Ateş (2003: 162-171) tarafından sekiz ilden 102 aile işletmesi üzerinde yapılan araştırmada, "aile işletmesinin kurucusunun kim olduğu" sorusuna %46'sı kendisi, %41.1'i babası ve %11,7'si ise dede, erkek kardeş/ağabey veya kuzen şeklinde yanıtlar vermişlerdir. "Yönetimi çocuklardan hangisine devretmeyi düşünüyorsunuz?" sorusuna %49'u "yetenekli çocuğa" cevabını verirken, %20.5'i "erkek çocuğuma", %2 lik bir kısmı ise "kız çocuğuma" cevabını vermektedir. Aile işletmelerinin %71,6'sı işletmenin bir nesil sonra başarılı olarak devam edeceğini öngörmekte iken, % 28,4 ise kuşku duyduklarını belirtmişlerdir. Bir nesil sonra aynı başarı ile süreceğini düşünen aile üyelerinin, %33.3'ü aile bireylerinin küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek nesillerin sorumluluğu konusunda yetiştirilmelerini öncelikli sebep olarak belirtmekte iken, %31.4'ü aile üyelerinin sürekli eğitilmesi konusuna özen gösterilmesini öncelikli sebep olarak gösterirken, %27.5'i ise aile üyesi olan veya olmayan işgörenlerin çok iyi

bir yönetim geliştirme sistemine sahip olmasını gelecekte işletmelerinin başarılarının devamı için yeterli görmektedirler.

Günver (2006: 94) "Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi" adlı çalışmasında, aile işletmesinin geleceğini ilgilendiren ve etkileyen kararları alacak, yetki ve sorumlulukları işgörenlere adil olarak paylaşılacak, emeğin değerini gözetecek, işgörenleri tarafsız olarak değerlendirebilecek ve işletme kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli olarak kullanabilecek gelecek kuşakların eğitiminin işletmelerin sürekliliklerinde büyük bir öneme sahip olduğuna dikkati çekmektedir.

Chrisman, Chua, Sharma (2004: 28) *"Aile İşletmelerinde Varislerin Önemli Nitelikleri: Bir Keşif Çalışması"* adlı eserlerinde; varislerde aranılan en önemli niteliklerin sırasıyla, "güvenilirlik" ve "işe bağlılık" olduğunu, beklenenin aksine cinsiyet ve doğum sırasının en düşük önem seviyesinde bulunduğunu tespit etmişlerdir. Dikmen, Çakınberk, Aksel ve Çakır (2006: 171) İstanbul Örme Sanayicileri Derneği üyesi olan 71 aile işletmesi üzerinde yapmış oldukları benzer bir araştırmada, bir variste olması arzulanan en temel özellikler olarak "dürüstlük" ve "işletmeye bağlılık ve sadakat" olduğunu görmüşler, cinsiyet ve doğum sırasının en az önem arz eden iki özellik olduğu bulgulamışlardır.

Yönetim devrinin işletmeye sağladığı en önemli katkılardan biri de, örgütün yeniden organizasyonu için neden teşkil etmesidir. (Steier, Chrisman ve Chua, 2004: 301). Bilindiği üzere, uzun bir süre aynı sistem ve yapı ile çalışan örgütlerde değişime karşı bir direnç oluşmakta, çalışanlara anlamlı gelebilecek bir gerekçe gösterilmediği sürece eski düzenin değiştirilmesi gittikçe daha da zorlaşmaktadır. Üst yönetimin yeni jenerasyona devri, bu tür değişimlere de zemin hazırlama açısından önem kazanmaktadır.

2.9. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYA İLİŞKİN SORUNLAR

Aile kültürünün işletme kültürünü etkilemesi (Erben, 2004: 354; Genç ve Deryal, 2006: 399), profesyonelleşememe ve yüksek iş gücü devir oranı (Alayoğlu, 2003: 120-123; Genç ve Karcıoğlu, 2004: 27; Masatoğlu, 2006: 269; Göker ve Üçok, 2006: 54; Öner ve Turhan, 2010: 124; Karcıoğlu, 2010: 55), aile üyesi hissedarlar arası anlaşmazlıklar ve çıkar çatışmaları (Baraz, 2006: 127; Aykan 2008: 148), iş başındaki hissedar kurucu neslin kontrolü tek elde tutmaya çalışması (Alayoğlu, 2003: 118; Güney, 2008: 291; Gemlik, 2011: 20), girişimcilerin işletme dışı çevre koşullarını yeterince dikkate almaması (Karpuzoğlu, 2004a: 184; Güney, 2008: 293; Karcıoğlu, 2010: 56;) ve aile işletmesinin belli bir düzeyde kurumsallaşmasına olan inanca karşılık aile ilişkilerinin kurumsallaşması konusunda bilinç düzeyi eksikliği (Çakıcı ve Özer, 2007: 104) aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları belli başlı sorunlar olarak değerlendirilmektedir.

Güney (2008: 276-277) aile işletmelerinin kurumsallaşmalarına ilişkin sorunları, işletme kurucusunun işletmeyi kendi eseri gibi görmesi sonucu olarak, aşırı merkeziyetçi bir yaklaşımla tüm kararları profesyonel yöneticilerden ve danışmanlardan bağımsız olarak verme eğiliminde bulunması, yine kurucunun işletmeyi kendinden sonra gelen eğitilmiş ve genç nesillere devretme isteği bulunmaması, aile ilişkilerini zedelememek maksadıyla, hatalı uygulamalar gerçekleştiren aile üyelerinden hesap sorulmaması ve planlama işlevi ile paralel olarak yürütülmesi zorunlu olan kontrol işlevine gereken özen ve önemin gösterilmemesi, hem finansal kaynakların hem de insan kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılamaması, yeni uygulamalara ve çağdaş teknolojilerin kullanımına direnç gösterilmesi, aile ilişkilerinden kaynaklanan rahatlık sonucu, kimi zaman biçimsel iletişim kaynaklarının kullanılmaması, şeklinde özetlemektedir.

Ülkemizde faaliyet gösteren şahıs ya da sermaye işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerin en zayıf noktalarından biri yönetim anlayışı olmakta ve tüm işletmeler için önem arz eden yönetim yapısı, aile işletmelerinde aile içi çatışmalar bakımından ayrı bir önem kazanmaktadır. Geleneksel aile işletmelerinin yönetiminde çoğunlukla aile bireyleri ve/veya akrabalar bulunmakta,

bu durum işletmede yönetici pozisyonuna sahip aile bireyleri ile ailenin yönetici olmayan diğer bireyleri arasında rekabet doğurarak güç ve çıkar çatışmasına neden olduğu gibi aileden olmayan çalışanlar arasında da rahatsızlık yaratarak performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bir başka deyişle, aile işletmelerinde yönetimin profesyonel bir anlayıştan daha çok kan bağı ilişkilerine dayanması bu işletmelerin kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden birini oluşturmakta, kurumsal bir yapıya sahip aile işletmelerinde aile ve işletme ilişkileri birbirinden ayrılabilir (Dal, 2008: 390).

Özdevecioğlu (2004), işletmelerde kurumsallaşmayı engelleyen unsurları dört grupta toplamıştır (Aktaran: Çakıcı ve Özer, 2008: 43):

1. *Yetersiz Bilgi*: Kurumsallaşmanın ne anlama geldiğini, işletmeye ne derece katkı sağladığını bilmeyen işletme sahiplerinin maliyetlere olan etkisi nedeniyle ülke veya bölge şartlarında gereksiz görebilmektedirler.

2. *Yönetim ve Örgüte Ait Sorunlar*: Aile işletmelerinin kendilerine özgü yapılanma, işleyiş, iş bölümü, iş tanımları, performans değerlendirme, yetki ve sorumlulukların paylaşımı ve devri, ast-üst ilişkileri ve istihdam politikalarının resmiyet kazanmamaları ve yetkinin merkezileştirilmesi kurumsallaşmanın önündeki engellerden kabul edilmektedir.

3. *Aile İlişkilerinden Kaynaklanan Sorunlar*: Ailenin iç işleyişi, kültürü, aile fertleri arasındaki uyum ve çatışma, akraba kayırmacılığı ve gelir bölüşümü gibi etkenlerin kurumsallaşmaya negatif etkileri de kurumsallaşmanın önündeki engelleri teşkil edebilmektedir.

4. Finansman ve anasermaye sıkıntıları, planlama, örgütleme, yürütme ve denetim yetersizliği, personel eğitim düzeyi düşüklüğü yanı sıra modern yönetim anlayışı yerine geleneksel bakış açısının hakim olması kurumsallaşmanın önündeki engellerden sayılmaktadır.

Basım, Meydan ve Şeşen (2008: 193-194), aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunlarını:

- Yeterince profesyonelleşememe,
- Nesil sayısının artmasından kaynaklanan hissedarlar arası anlaşmazlıklar,
- Kurucu kuşağın nakit kontrolünü, dolayısıyla gücü elinde tutma isteği,

- İç denetimin bağımsızlaştırılamaması, dolayısıyla yetersiz iç denetim,
 - Bilginin tek elde bulunması, menfaat sahiplerinin işletme ile ilgili verilere ulaşamamaları ve buna bağılı olarak iletişim eksikliği,
- olarak özetlemişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

3.1. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, 1831'de Clawewitc'in "Harbi kazanmak için muharebeleri kullanma sanatı" şeklinde tanımladığı, ilk olarak askeri alanda kullanılan bir kavramdır (Ünker, 2012: 21). Stratejide esas olan; arzulanan ve istenen sonuçlara ulaşmaktır. Bu açıdan strateji de bir *plandır*. Ne var ki, stratejiyi plandan ayıran daha dinamik bir yapıya sahip oluşudur. Çünkü stratejide işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetleri de göz önüne alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 33). Uzun vadede yöneticilere istikamet belirlemesinden dolayı stratejik plan bir işletmenin kaderini belirlemede önemli bir unsurdur (Boone ve Kurtz, 1988: 151).

1960'larda Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik bir yaklaşım getirmiştir. Bu tarihten sonra olaylar analitik ve rasyonel olarak incelenmeye ve bu inceleme sonucu gelecek şekillendirilmeye çalışılmıştır. Öncelikle amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2007: 36).

David (2011: 40)'e göre stratejik yönetim, "organizasyonun hedeflerine ulaşması için bir takım çapraz işlevsel kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanat ve bilimi" olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, örgütsel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, araştırma geliştirme ve bilgi sistemlerinin entegrasyonu üzerine odaklanır. Yazar, daha çok akademik çalışmalarda kullanılan "stratejik yönetim" terimi ile, genellikle iş dünyasında kullanılan "stratejik planlama" terimini eşanlamlı olarak kullanmaktadır.

Thompson ve Strictland (1995) ise "işletmenin stratejik misyonunu, ölçülebilir amaç ve hedeflerini belirleme, stratejiyi formüle etme, uygulama ve performans değerlendirme prosedürü" olarak tanımlamaktadır. (Aktaran: Betz, 2010: 231).

Stratejik yönetim yaklaşımının sağladığı en önemli yarar, yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku, yani vizyon kazandırmasıdır (Eren, 2005: 7). Stratejik

yönetimde temel sorumluluk işletmenin tepe yöneticilerinde bulunmaktadır. Tepe yönetim kademesi dışındaki yöneticilerin bir çoğu ise, strateji oluşturmaktan daha çok, işlevsel veya taktiksel düzeyde strateji uygulamada katılım sağlarlar (İşcan, 2000: 234). Uzun vadeli düşünce yapısı ve vizyoner bir bakış açısı, aile işletmelerinin gelecek kuşaklara sorunsuz devrinde önemli rol oynamaktadır. Gündelik problemlere yoğunlaşmak zorunda olan aile işletmelerinin geleneksel yönetim kadrosu, geleceği planlamaya vakit ayırabilmek için günlük operasyonel karar alımlarını profesyonel yöneticilere bırakmalıdır.

Erkut (1997: 14)'a göre, stratejik yönetim zaman ve çevre ile yapılan bir mücadelenin adıdır. Bu mücadele amacı "varlığını sürdürmek" olan, "değişimle baş etmek"tir. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesinin herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak oyun planlarının geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayandığı söylenebilir.

Dinçer (1996: 7)'e göre, strateji "işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi" olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyeti kapsar (Bali, 2006: 22).

3.1.1. Stratejik Yönetim Süreci

Günümüz koşullarında, organizasyonlarda strateji belirleme ve stratejik planlama önemini daha da artırmıştır. Stratejik yönetim, bu denli önemli olması nedeniyle işletme yönetiminin bir konusu olarak sürekli gelişim göstermektedir. Stratejiler, işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları

doğrultusunda, işletme kaynaklarının "hangi alanlara" ve "hangi amaçlar" için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade etmektedir (Koçel, 2007: 347).

Ansoff (1984) stratejik yönetimi, "işletmenin sürekli başarısını temin edecek şekilde onu çevresiyle ilişkilendirerek işletmeye ait bir konum oluşturan, işletmenin olası sürprizlere karşı güvenli bir konumda olmasını sağlayacak ve giderek artan bir sorumluluğu üstlenebilecek üst yönetimin sistematik yaklaşımı" olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Azhar, 2002: 39).

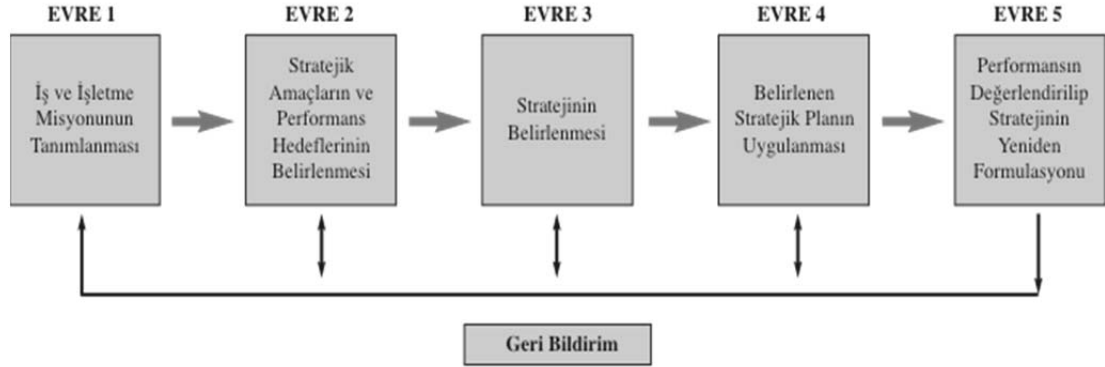
Leach (1999: 103) stratejik yönetimin anahtar faktörünün yönetimde profesyonelleşmeye dayalı olduğunu belirtmektedir. Stratejik yönetimin özü, işe ait temel bileşenleri irdeleyip analiz ederek, gerçekleştirilebilecek yeni hedeflere yönelik planlama yapmaktır. Stratejik yönetim için temel gereksinimler şunlardır:

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 planlama süreci, yöneticinin işletme açısından, çevresinde yararlanabileceği bir takım fırsatlar olabileceği veya işletmeyi zora sokabilecek bir takım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu anlayışa sahip olunmadığı takdirde işletmecinin gündelik bir yönetim tarzını benimsemek, proaktif yönetim tarzı yerine reaktif bir yönetim tarzı içinde hareket etmek zorunda kalacaktır. Planlama proaktif davranışın temel aracıdır. Özellikle uzun vadeli ve stratejik nitelikteki planlamada böyle bir anlayışa sahip olabilmek için, yöneticilerin önce, işletmenin varlık nedeni ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki fikir ve anlayışlarını netleştirmeleri gerekmektedir (Koçel, 2007: 97).

Vasile ve Iancu, stratejik yönetim sürecinin Şekil 3.1'deki gibi olduğunu belirtmektedirler. Şekildeki ilk üç bileşen stratejik yönetim sürecinin, misyon ve vizyon belirleme, stratejik amaçları ve performans hedeflerini tayin etme ve amaçları gerçekleştirmek için strateji formülasyonunu içeren strateji oluşturma evresini meydana getirmektedir. Dördüncü bileşen, strateji uygulama evresini ifade ederken, beşinci ve

son bileşen ise, stratejik performans değerlendirme ve düzeltici ayarları içeren strateji değerlendirme sürecini ifade etmektedir. Beşinci bileşen ilk dört bileşen üzerinde yeni ayarlamalar yapılabilmesi amacıyla sürekli olarak geribildirim sağlayacaktır.



Şekil 3.1. Stratejik Yönetim Süreci.

Kaynak : Vasile, T. ve Iancu, A. (2009). "A Model of Strategic Management Process". *Tibiscus Craiova Üniversitesi Yıllık Akademik Çevrimiçi Dergisi*, s. 408.

David (2011: 6-7)'e göre stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır:

1. *Strateji Oluşturma Evresi:* Bu süreçte vizyon ve misyon geliştirilmekte, dış (fırsatlar ve tehditler) ve iç (güçlü ve zayıf yönler) çevre unsurları belirlenmekte, uzun vadeli hedefler oluşturulmakta, alternatif stratejiler tespit edilmektedir. Yöneticiler bu aşamada, hangi yeni işlere girileceği ya da hangi işlerin terk edileceği, kaynakların ne şekilde dağıtılacağı, hangi faaliyetlerin genişletileceği ya da çeşitlendirileceği, dış pazarlara açılım, ortak girişim oluşturma ya da birleşme, rakiplerin nasıl önleneceği gibi konularda karar almaktadırlar.

2. *Strateji Uygulama Evresi:* Hedeflerin belirlenmesi, politikaların geliştirilmesi, işgörenlerin motivasyonunun sağlanması ve oluşturulan stratejilere kaynakların aktarılmasını içeren bir süreçtir. Etkin bir örgüt yapısının oluşturulması, bütçelerin hazırlanması, strateji destekli bir örgüt kültürünün geliştirilmesi gibi faaliyetler bu süreçte yerine getirilmektedir.

3. *Strateji Değerlendirme Evresi:* Strateji değerlendirme süreci stratejik yönetimin son aşamasıdır. İç ve dış faktörlerin sürekli değişimi nedeniyle tüm stratejiler, geleceğe yönelik modifikasyonlara ihtiyaç duymaktadırlar. Mevcut

stratejilere dayanak oluşturan iç ve dış faktörlerin gözden geçirilmesi, performans ölçümü ve düzeltici eylemlerde bulunma gibi üç temel strateji değerlendirme faaliyeti bulunmaktadır. Bu günden geleceğe dair garanti vermek mümkün olmadığından, stratejilerin sürekli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.1.1.1. Strateji Oluşturma Evresi

Stratejik yönetimin ilk adımı, biçimsel planlama prosedürlerini, operasyonel planlama ile stratejik planlamayı aralarındaki bağlantıları koparmadan birbirinden ayıracak şekilde değiştirmektir. Stratejik yönetim bir işletmede birden çok kâr merkezini etkileyen çok önemli değişiklikleri saptayarak bunların üzerine odaklanmak için başvuru olan bir biçimsel planlama prosedürüdür (Betz, 2010: 233).

Stratejik yönetimde planlama denildiğinde, geleceği tahmin etmek değil, bugünden alınacak kararlarla geleceği arzu edilen biçimde inşa etmek anlaşılmalıdır. Stratejik planlamada esas gaye ileriye doğru kararlar almak ve geleceği olumlu kurmaktır. Bunlar yapılırken işletmenin potansiyel çizgisi, varsayımlar, gayeler ve hedefler iyice belirlenmiş olmalıdır (Pamuk, 1997: 238-240).

Strateji oluşturma evresinde yöneticiler, işletmenin mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz eder, çevredeki değişimleri takip ederek fırsat ve tehditleri göz önüne alarak planlar geliştirir (Dinçer, 1996:30), misyon ve vizyon ifadelerini geliştirir.

3.1.1.1.1. Misyon

Misyon, örgütün var olma nedeni olup örgütteki bir faaliyetin hangi amaçla yapıldığını ifade eder (Uluyol, 2004: 29). Misyon, girişimin kendisine özgü olan amacını ortaya koymanın yanında, hizmet ettiği pazarı, ürettiği ürün ve hizmetleri tanımlar (Naktiyok, 2004: 77). Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet tanımlamasıdır (Dinçer, 1996: 96; Genç ve Demirdöğen, 2000: 159). Kotler (2005: 86)'e göre tüm işletmeler bir misyon gerçekleştirmek üzere kurulmaktadır.

Misyonun, örgütü bir arada tutan ve kolektif çalışmasını sağlayan kültürel bir "tutkal" olduğunu ifade eden Campbell ve Young , bir misyon ne kadar net tanımlanmış

1. Yönetici ve personelin aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir arada olmasını sağlar.
2. Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.
3. Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına, strateji belirleyerek bu kaynakların tahsisine yardımcı olur.
4. Yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına katkıda bulunur.
5. Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

En temel anlatımla, bir iş stratejisini formüle etmek, uygulamak ve değerlendirmek için iyi tasarlanmış bir misyon gerekli olmasının yanında, iyi bir misyon, tüm hedeflerin ve planların geliştirilmesine de dayanak oluşturmaktadır (Muzondo, 2012: 58).

3.1.1.1.2. Vizyon

Bir işletmenin vizyonu, işletmenin gelecekte olmasını arzuladıkları durumu ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2007: 69), gelecekte gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları tanımlar (Dinçer, 1996: 98), gelecekte görülmesi istenen organizasyonun harekete geçirici ve kapsamlı bir resmidir (Naktiyok, 2004: 71). S.Güney (2004: 256) vizyonu, *"var olan gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden, bilinmeyene doğru zihni bir bakış"* olarak tanımlamaktadır. Vizyon, bir örgütün misyon, strateji ve kültürünün bir birleşimi olarak da tanımlanabilmektedir, bu yaklaşıma göre misyon örgütün tanımlanmış amaçlarını, strateji misyonun başarılması için temel bir yaklaşımı, kültür ise örgüt stratejisini ve amaçlarını destekleyen değerleri ifade etmektedir (Kantabutra, 2008: 129). Vizyon; gelecekteki müşteriler, gelecekteki ürünler, gelecekteki işgörenler, örgütün ve yönetimin gelecekteki yapısı ve gelecekteki başarının belirleyicileri hakkında açık bir ifade ortaya koymaktadır (Lewandowska, 2012: 113).

Vizyon kavramı, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmekte, bu anlamda vizyon aynı zamanda bir önderlik kavramı olarak da ele alınabilmekte, önderlerin vizyon sahibi olmaları beklenmektedir (Koçel, 2007: 99). Vizyon, işgörenleri ortak noktada birleştirmekte çok

etkili olmakta, belirli bir vizyonu olan işletmeler diğerlerine göre daha başarılı bir performans göstermektedirler (Sönmez, 2010: 81-82)

İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Eren, 2005: 19):

- Her yönetici ve lider için orjinaldir, yani kendine özgüdür ve farklıdır.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip ve açıklamasını gerektirir.
- Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Uygulanacak stratejilerin oluşmasına katkıda bulunur.
- Stratejistlerin, yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.

Parikh ve Neubauer (1993), bir örgütün bir vizyona sahip olmasının yedi faydası olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran: Azhar, 2002: 65):

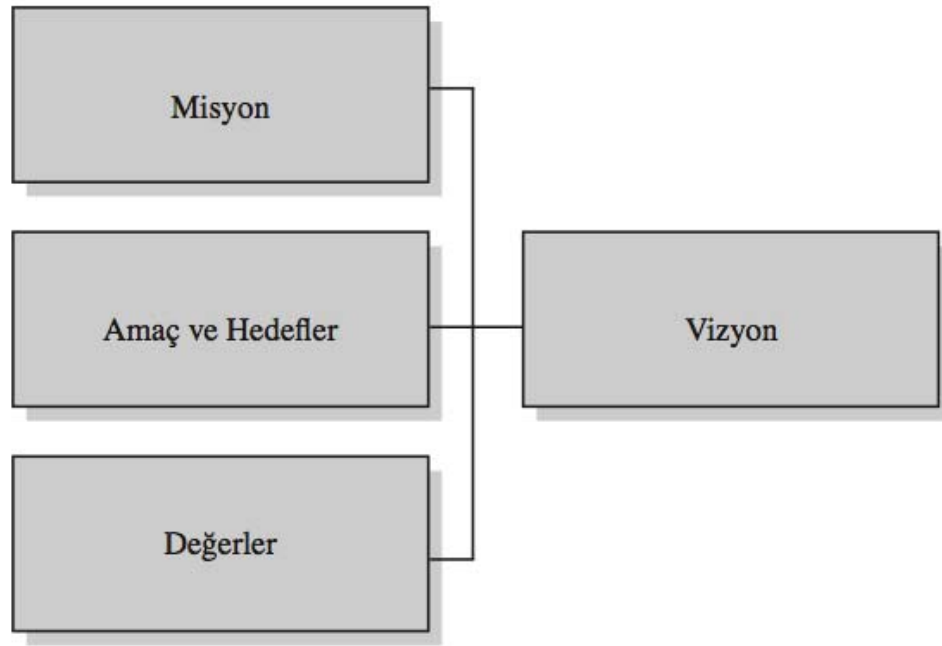
1. İyi vizyonlar neşe ve ilham kaynağıdır.
2. Vizyonlar örgütün çok iyi bildiği bir kesintiyi, atlanması gereken bir eşiği temsil ederler.
3. İyi vizyonlar, ortak bir kimlik oluşturmaya ve amacın paylaşılmasına yardım ederler.
4. İyi vizyonlar, rekabetçi, orjinal ve benzersizdirler.
5. İyi vizyonlar, risk almayı ve denemeyi teşvik ederler.
6. İyi vizyonlar, uzun-dönem düşünmeyi teşvik ederler.
7. İyi vizyonlar bütünlüğü temsil eder, tamamen gerçektirler ve insanların faydası için kullanılabilirler.

Ülgen ve Mirze (2007: 183-184), bir örgütün vizyonunun; örgüte ait misyon, örgütün amaç ve hedefleri ile değerlerinin bir bileşkesi olduğunu belirtmektedirler:

"Kurucu ve liderler, bir kuruluşu hayata geçirdikleri anda, daha misyon ve hedefleri geliştirmeden önce, bir dizi kişisel değerlere sahiptirler. Bu kişisel değerlerin kurumsal değerlerin oluşmasındaki etkisi oldukça

fazladır. Kurumları değerler yönetir, kurumların zenginliğini de tanımlanan ve paylaşılan değerler yaratır. İşletmelerin kurumsal değerlerini tanımlamaları ve açıklamaları, bu değerleri geliştirme düşüncesinde olduklarının bir göstergesidir. ...Vizyon yaratmak belki başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevidir. Ancak kuruluşlar büyüüp geliştikçe vizyonun ve onu oluşturan değerlerin paylaşılabılır olması gerekir. Değerler ve inanışlar, vizyonun unsurları arasında en temel olanlarıdır ve mantıksal olarak misyon ve hedeflerden önce gelir"

Vizyonun; misyon, amaç ve hedefler ve değerler olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 184). Bu unsurlar Şekil 3.3'de görülmektedir.



Şekil 3.3. Vizyonun Unsurları.

Kaynak : Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, s. 184.

Vizyon ve misyon, örgütün stratejik planlama sürecinin anahtar faktörleridirler. Bu nedenle örgüt üst yönetimi tarafından kabul edilmeli, personel, üye ve paydaşlar

hatta varsa gönüllüler tarafından da paylaşılmalı, örgüte ait yıllık rapor, broşür, katalog gibi materyallerle daha geniş bir çevreye duyurulmalıdır (Deazeley, 2009).

Kırım (2007: 11-13)'a göre vizyon-misyon ifadelerinin belirlenmesi bir işletmenin bilançosuna direkt olarak yansıma yapmamakta, işletmenin mutlaka aynı işi yapan işletmeler arasından fark edilmesini sağlayacak bir özelliğinin olması gerekmektedir. Sektördeki bütün işletmeler arasında farklılık gözetilemiyorsa, muhtemelen müşteri için en önemli farkı mamüller arasındaki *en düşük fiyat* oluşturacaktır. Bunun sonucunda sektör karlılığı fiyat rekabeti nedeniyle sürekli olarak düşüş gösterecektir.

3.1.1.1.3. Çevresel Analiz

Çevresel analiz, örgütün yaşamını etkileyen sosyal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır (Naktiyok, 2004: 89). Örgütler üst kademe yöneticilerin oluşturduğu stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Bu nedenle yöneticiler çevreyi devamlı surette izlemekte, çevresel değişimlerin ne gibi fırsatlar yarattığını veya ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini tespit etmeye çalışır. Diğer yandan, işletmelerinin kuvvetli ve zayıf yönlerini ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutarak, kaynakların nerede ve nasıl kullanılacağına karar verirler. Bu süreç SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities ve Threats) olarak adlandırılır (Koçel, 2007: 270).

1990'lı yıllarda yaygınlık kazanan SWOT analizi, bir stratejik planın senaryolar ve bilgi bölümünde, süren bir operasyonun öne çıkan unsurlarını özetlemek için uygun bir kullanım olanağı sunan yararlı bir tekniktir (Betz, 2010: 274). İşletme bu teknik sayesinde hem kendi iç dinamiklerini daha iyi tanımakta, hem de gideceği yönü daha iyi belirleyebilmektedir (Baraz, 2012: 85).

Naktiyok (2004: 90-102) "İç Girişimcilik" adlı eserinde, örgütün sınırları dışındaki çevrenin incelenmesini dışsal analiz, örgütün kendisini incelemesini de içsel analiz olarak tanımlamakta, içsel ve dışsal analiz kavramlarını aşağıdaki gibi detaylandırmaktadır:

1. **Dışsal Çevre Analizi:** Temelinde elde edilen bilgi yolu ile örgüt üzerine önemli etkileri olan çevresel fırsat ve tehditleri anlamının yattığı dışsal çevre analizi iki farklı düzeyde ele alınmaktadır:

a. Genel ve Yakın çevre Analizi: Dışsal çevrenin genel unsurları örgütü uzun vadede etkileyen güçler oluşturmaktayken, yakın çevreyi örgütle doğrudan ilişkisi olan ve onun amaçlarını başarmasını etkileyebilen örgüt ve bireyler oluşturmaktadır. Dışsal çevredeki genel değişimleri değerlendirmede PEST (Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik çevre unsurları) analizi kullanılır. Yakın çevre analizinde örgüt kendisine özel yararı olan (tedarikçi, müşteri, rakip vb.) çevresel faktörleri tanımlar.

b. Endüstri Analizi: Endüstri analizinde, endüstrinin cari büyüklüğü, ortalama karlılığı, büyüme oranı gibi ayırt edici özellikleri, endüstrideki değişimin olası etkileri, rakip sayısı, gücü, yakın gelecekte neler yapabilecekleri, endüstride başarıyı belirleyen önemli başarı faktörleri gibi çok sayıda faktör incelenir. Bazı temel olgulara ayrıca dikkat edilmelidir, bu olgular aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

i. Endüstrideki Rekabet Yoğunluğunu Belirlemek: Araştırmacılar genelde Porter tarafından geliştirilen modeli kullanmaktadırlar. Porter'in beş gücü olarak adlandırılan bu modele göre;

1. Endüstriye yeni girenlerin yarattığı tehdit,
2. İkame ürünlerin endüstride yarattığı tehdit,
3. Tedarikçilerin pazarlık gücü,
4. Müşterilerin pazarlık gücü,
5. Rakip sayısı,

endüstrideki rekabet yoğunluğunu belirleyen unsurlardır. Bazı araştırmacılar, hükümet müdahaleleri ve moda gibi faktörleri de ilave etmektedirler.

ii. Endüstride İzlenen Strateji Tiplerini Belirlemek: Örgütler gelecekteki endüstri gelişimlerini daha doğru bir şekilde tahmin etmek için endüstrideki rakiplerini aşağıda ifade edilen dört strateji tipine göre sınıflandırmalıdır:

1. Koruyucu Strateji: Mevcut ürünlerin etkinliğini iyileştirmeye odaklanmış stratejiler.
2. Geliştirici Strateji: Sürekli piyasaya yeni ürün sürmeye odaklanan stratejiler.
3. Analizci Strateji: En az iki farklı ürün-pazar alanında faaliyet gösteren işletmelere ait strateji.
4. Tepki Verici Strateji: Strateji-yapı-kültür ilişkisinde uyum eksikliği olan, açık bir stratejileri olmayan işletmeler.

iii. *Stratejik Grupları Belirlemek*: Stratejik grup, özel bir endüstri içinde benzer kaynaklarla benzer stratejileri izleyen işletme birimi veya firmalar dizisidir. Stratejik gruplarını belirleyen bir örgüt, rakipleriyle olan stratejik ilişki noktasını da açığa çıkarabilir.

iv. *Önemli Paydaşlardan Bilgi Elde Etmek*: Endüstri analizinde paydaşların endüstrideki ürün ve hizmetler için önerileri hakkında bilgi edinilmelidir. Bu bilgiler yapılacak olan yeniliklere ışık tutacaktır.

2. İçsel Çevre Analizi: Örgütün rakiplerine oranla iyi yaptığı ya da yapamadığı şeylerin tespitini içerir. Güçlülük ya da zayıflıkları belirlemek örgütün kendi varlığını anlamasına yardım eder. İçsel analiz yapılırken odaklanılması gereken temel noktalar, aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

a. *Kaynak ve Kapasite Analizi*: Yetenek, bilgi ya da işletme değerleri gibi örgüt tarafından kontrol edilebilen varlıklar kaynağı ifade ederler. Örgütler sürdürülebilir rekabet avantajlarını yetenekleri ile belirlerler. Kaynakları değerlendirme sürecinde aşağıdaki dört soruya cevap aranır;

- i. Rekabet avantajı sağlıyor mu? (Değer)
- ii. Rakipler de ona sahip mi? (Eşsizlik)
- iii. Diğerleri onu taklit edebiliyor mu? (Taklit)
- iv. Kaynakları açıklayacak örgütsel tasarım var mı? (Organizasyon)

b. *Temel Yetenek (core competence) Analizi*: Temel yetenek, bir örgüte sürdürülebilir rekabet yeteneği kazandırarak o örgütü diğerlerinden ayıran, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek olan bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

c. *Değer Zinciri Analizi*: Değer zinciri analizi genellikle temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler şeklinde iki kısımda incelenir. Temel faaliyetleri; hammadde alımı ve depolama (iç lojistik), üretim, dağıtım birimlerine sevk (dış lojistik), pazarlama ve satış, pazarlama ve satış sonrası faaliyetler (servis ağı vb.) oluşturmakta iken, destekleyici faaliyetler ise temel faaliyetlerin aksamadan yürütülmesini sağlayan (tedarik, teknoloji, insan kaynakları, muhasebe, finans, genel yönetim vb.) fonksiyonlar oluşturur.

d. *Arz Zinciri Analizi*: Ürünlerin ya da hizmetlerin son kullanıcının eline ulaşmasını sağlayan şebekedir. Bayiler, distribütörler, toptancı ve perakendeciler bu zincirin birer halkasıdır. İşletmenin mamüllerini pazara ulaştırmada önem arz

etmektedir. Bu yüzden arz zincirinin güçlü ya da zayıf olduğunu belirleyecek bir analize ihtiyaç duyulmaktadır.

e. Fonksiyonel Özelliklerin Analizi: İşletmenin fonksiyonlarının da endüstride yer alan işletmelerle kıyaslanıp, güçlü ya da zayıf yönlerinin belirlenmesi strateji oluşturmada önemli bir adımdır (Naktiyok, 2004: 90-102) .

Yukarıda anlatılan dış çevre analizi ve iç çevre analizi çözümlemeleri işletmenin kısa dönemde yürütülen faaliyetlerine etkisi bakımından oldukça zayıf bir olasılık taşısa da, örgüt stratejik yönetimine strateji belirleme açısından oldukça yarar sağlamaktadır.

3.1.1.2. Strateji Belirleme

Belirli bir duruma uygun bir strateji seçme tekniği bulunmamakla birlikte, işletmeler için kullanılabilecek pek çok strateji geliştirilmiştir (Dinçer, 1996: 124). İşletmelerin uygulayabileceği alternatif stratejilerin tespit edilmesi, tanımlanması ve gruplandırması ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Stratejiler, kapsamlarına, işletmedeki hiyerarşik seviyelerine, rekabet durumuna, amaçlarına ve mamül/pazar yapısına göre sınıflandırılabilirler (Dinçer, 1996: 158). Eren (2005: 221), 250 den fazla strateji çeşidi olduğu belirtmektedir. İşletmeler, bu stratejilerden herhangi birini ya da birkaçını aynı anda uygulamaya koyabilirler.

3.1.1.3. Strateji Uygulama Evresi

Başarılı bir strateji oluşturma süreci, başarılı bir strateji uygulamasını garantilememektedir. Birbirine bağlı olsalar da strateji oluşturma ve strateji uygulama karakteristikleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Başarılı bir strateji uygulamak için, iyi bir strateji uygulama desteği, üstün bir yönetici motivasyonu, disiplin ve yoğun bir çaba gerektirmektedir (Davis, 2012: 243).

Tablo 3.1. Strateji Oluşturma ve Uygulama Süreçleri Arasındaki Farklılıklar.

Strateji Oluşturma Süreci	Strateji Uygulama Süreci
Eylemden önce güçlerin konumlandırılması çabasıdır.	Eylem esnasında güçlerin yönetilmesidir.
Etkinliğe odaklıdır.	Verimliliğe odaklanır.
Öncelikle entelektüel bir süreçtir.	Öncelikle operasyonel bir süreçtir.
İyi sezgisel ve analitik beceri gerektirir.	Özel motivasyon ve liderlik becerileri gerektirir.
Birkaç birey arasında koordinasyon gerektirir.	Birçok kişi arasında koordinasyon gerektirir.

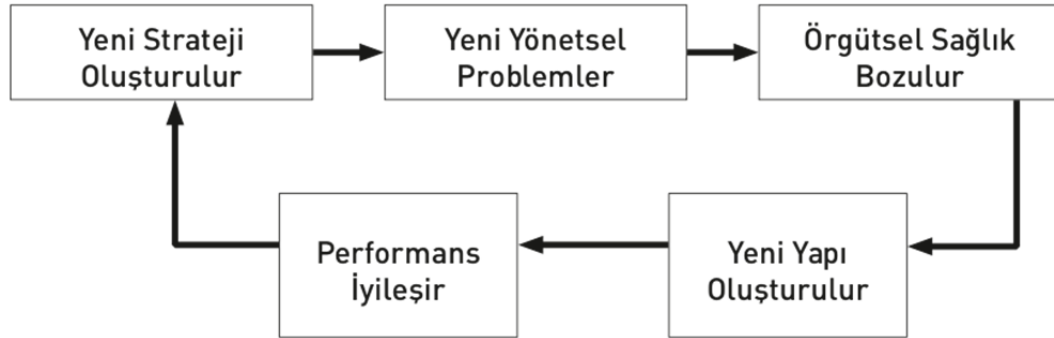
Kaynak : David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases* (13. bs.). [Elektronik Sürüm]. New Jersey: Prentice Hall, s. 213.

Dinçer (1996: 183)'e göre strateji uygulama sürecinde birbirleriyle ilgili birçok faaliyet ve tercih içermektedir ve aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Stratejiler tanımlandıktan sonra, bir bütün olarak örgütün her kademesinde ölçülebilen amaçlar haline getirilir.
- Merkezi görev yerleri belirlenir.
- Gerekli durumlarda, örgüt yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır.
- Koordinasyonu oluşturmak için yöntem ve usuller belirlenir.
- Örgütün ihtiyaç duyulacak birimlerine kaynak tahsisi yapılır.
- Faaliyetlere rehberlik edecek işletme ve bölüm politikaları tespit edilir.
- Yöneticilerin herbirinin amaçları açıklanır.
- Başarıyı ölçmede kullanılacak usuller ve teknikler belirlenir.
- Bilgi toplamayı ve toplanan bilgilerin işlenmesini sağlayacak yönetim bilgi sistemi kurulur.
- Arzu edilen davranışları pekiştirmede kullanılacak teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanır.
- Sonuçlar belirlenir, tanımlanır ve beklenen durumla arasındaki farklılıklar tespit edilir ve geribesleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır.

Ülgen ve Mirze (2007: 342) stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için birbiri ile karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan; (1) belirlenen strateji, (2) işletmenin yapısı, (3) işletmedeki bilgi ve karar sistemleri, (4) yönetim yapısı, (5) kurumun kültürü, (6) insan kaynakları ve (7) işletmenin yetenekleri gibi yedi faktöre bağlı olduğunu belirtmektedirler.

Naktiyok (2004: 107) stratejinin uygulanmasının, politika üretme, kaynak ayırma, var olan örgüt yapısını değiştirme, yeniden yapılanma, süreç oluşturma yenileme ya da var olanı yenileme, ödüller geliştirme, strateji destekli kültürü oluşturma ve etkili insan kaynakları fonksiyonu geliştirme gibi çoklu konuları içerdiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle stratejilerin uygulanması sürecinde örgüt yapısı, yetenekler, insan kaynakları, bütçeler, stratejik destek sistemleri, teşvik sistemleri ve örgüt kültürü yönetilmelidir. Yazara göre, yeni bir strateji, yeni yönetsel problemler doğuracak ve örgütsel sağlığı etkileyecektir. Örgütsel sağlığa yeniden kavuşmak için oluşturulan yeni yapı ise performansa katkıda bulunacaktır. Bu süreç Şekil 3.4'deki gibi işleyecektir.



Şekil 3.4. Strateji ve İşletme Yapısı Arasındaki İlişki.

Kaynak : Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınevi, s. 107.

3.1.1.4. Strateji Değerlendirme Evresi

Stratejik yönetimin en son evresi, seçilen stratejinin uygulanması sonucunda işletmenin ne derece amaçlarına ulaştığının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeler; aynen ya da düzeltilerek eski stratejilerin mi uygulanacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda üst düzey yöneticilere geribesleme sağlayacaktır (Dinçer,

1996: 219). Söz konusu değerlendirme, stratejik yönetimin temel unsurlarının kontrolü ve uygulamanın kontrolü olmak üzere iki ana başlıkta toplanabilir (Alpay, 1997: 302).

Naktiyok (2004:108)'a göre, değerlendirme sisteminin amacı stratejinin önceden belirlenen hedefleri karşılama derecesini ölçmektir. Beş aşamalı bir süreci içermektedir:

1. Ne ölçüleceği belirlenir.
2. Performans standartları oluşturulur.
3. Gerçek performans ölçülür.
4. Gerçek performans standartlarla karşılaştırılır.
5. Düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal niteliklerdeki göstergelerden hareket edilerek ulaşılan sonuçları irdelemektedir (Koçel, 2007: 347). Oysa örgütlerin sağlıklı bir kontrolü, stratejik hedefler, müşteri tatmini, üretim, lojistik, satış sonrası hizmet, sosyal sorumluluk, bilgi teknolojileri ve rakipler gibi pek çok değişkenin ölçümü ve karşılaştırılması ile yapılabilir. Bu nedenle, Kaplan ve Norton'un geliştirdiği "Dengeli Değerlendirme Göstergesi (*Balanced Scorecard*)" yaklaşımı önem arz etmektedir. Koçel (2007: 347) dengeli değerlendirme göstergesini, *"işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayalı bir yaklaşım"* olarak tanımlamaktadır.

3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgütlerin mal ve hizmet üretimi ve pazarlaması yoluyla hedeflerine ulaşmak için kullandıkları en temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eden *insan kaynakları* kavramı, önceleri sadece kayıt tutma işlemi olarak algılanıp, bir maliyet unsuru olarak kabul edilmekteydi (Yıldız ve Alpaslan, 2006: 95).

1990'lara kadar yazında "personel yönetimi" biçiminde adlandırılan "işletme içi personel yönetimi" bu tarihten sonra "insan kaynakları yönetimi" olarak kullanılmaya başlanmış, aynı şekilde işletmelerin bünyelerinde bulunan "personel departmanı" birimlerinin "insan kaynakları departmanı" haline dönüştürüldükleri gözlemlenmiştir. Bu dönüşüme katkı sağlayan faktörler arasında, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimleri, nitelikli insan gücünde gözlenen artış, sendikacılığın gelişimi ve sendikal

faaliyetlerin etkinliği, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe sokulması, iřđörenlerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi ve buna bağlı olarak daha demokratik ve insanca muamele görme taleplerinin artması, bilgi toplumları haline gelen gelişmiş endüstriyel ülkelerde bireyin yaratıcılığın ve bilgi üretiminin odağı haline gelmesi ve kadınların iş hayatına daha fazla girmesi gibi hususlar sayılabilir (şimşek, 2007: 341). Günümüz işletmeciliğinde, iřđörenlerin de rekabet avantajı kazandırmada etkisi olabileceğinin farkına varılması, işletmelerin personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişini hızlandırmıştır (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010: 185). İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işletmeye ait kararların alımında, strateji geliştirilmesinde ve politika oluşturulmasında dikkate alınması gereken en önemli işletme fonksiyonlarından biri haline gelmiştir.

Personel yönetimi ile İKY'ni karşılaştıran Erdemir (2002: 570)'e göre, personel yönetimi işletmenin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya dönükken, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Personel yönetimi gerçekleştirdiği fonksiyonları birbirinden ayrı bireysel fonksiyonlar olarak görürken, insan kaynakları yönetimi bütün fonksiyonların işletme stratejisi doğrultusunda uyumlulaştırılmasını hedefler. Personel yönetimi yöneticilerin ne yapmaları gerektiğine odaklanırken, insan kaynakları yönetimi bir bakış açısı kazandırmayı amaçlar. Personel yönetimi sendikal toplu pazarlıklara bağlı geleneksel endüstri ilişkileri modeliyle ilişkiliyken, insan kaynakları yönetimi çalışanlarını sendikalardan daha fazla düşünerek sendikalara gerek duyulmayan bir modele yöneliktir. Personel yönetimi görev odaklı spesifik ‘eğitim’leri ön plana alırken, insan kaynakları yönetimi iş zenginleştirme, grup çalışmaları ve grup halinde öğrenmeye giden bütüncül bir ‘gelişme’den yanadır.

İKY, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel iřđren ihtiyaçlarının karşılanmasında insanların etkili kullanımını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirmektedir (Bingöl, 2006: 6).

İKY, iş ortamında insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olmasını sağlayan, diğer yandan iřđörenlerin iş doyumuna sahip olabilmeleri için gereken düzenlemelerin tamamını içermektedir. Kişinin işe alımından başlayarak, uyum eğitimine, ücret belirlenmesine, iş yeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans

değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına, emekliliğine ya da işten ayrılmasına kadar tüm süreçler İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2009: 5).

S.Güney (2004: 123) insan kaynakları yönetimini, "herhangi bir örgütsel ya da çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak biçimde, yasalara uymak suretiyle etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" şeklinde tanımlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden içerik ve kapsam açısından farklılaşmıştır. *Tepkisel* olarak yargılayan, ödüllendiren veya cezalandıran, başka bir deyişle sorun ortaya çıktığında harekete geçen anlayış, yerini insan kaynakları sorunlarını öngörerek önlem alan *önlemsel* bir anlayışa bırakmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise, "insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin birbirleri ile, örgütsel strateji ve amaçlarla tutarlı hale getirilmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2011: 367-369).

İnsan kaynakları yönetimi, maksimum verimliliği ve çalışan memnuniyetini temin etmek amacıyla, yeterli miktarda kalifiye işgörenin eğitiminin ve gelişiminin sağlanması ve gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için motive edilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel sorumlulukları:

- İnsan kaynakları planlaması
- Seçme ve işe alım
- Eğitim / yönetim geliştirme
- Performans değerlendirme
- Tazminat ve çalışan hakları, olarak kabul edilmektedir (Boone ve Kurtz, 1987: 264-265).

Werther ve Davis (1989: 9)'e göre insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin örgüte olan verimli katkılarının gelişimini amaçlamakta, toplumsal, örgütsel, fonksiyonel ve kişisel olmak üzere dört hedef gözetmektedir.

Ülgen ve Mirze (2007: 124), insan kaynakları yönetiminin, işletmede personel seçimi, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme ya da cezalandırma, maaş ve ücret yönetimi teknikleri gibi faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Üretim faktörleri içinde farklılığın yaratılmasına en çok katkıda

bulunan etmen, çalışanların kalitatif özellikleridir. Bu özelliklerin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi, işletmelerde insan kaynakları departmanları tarafından uygulanan politikalarla sağlanmaktadır.

Tablo 3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları.

İKY, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi etkileyen tüm yönetim karar ve eylemlerini içermektedir. (Beer et al. 1984:1)
İnsan kaynaklarını iş stratejisine entegre ederek ekonomik geliri maksimize etmeyi amaçlayan bir yöntemdir. (Keenoy, 1990)
Her yönüyle tamamen kurumun genel yönetimi içine entegre edilen, örgüt insan kaynaklarının yönetimi ve gelişimi için stratejik, tutarlı ve kapsamlı bir yaklaşımdır. İKY aslında bir ideolojidir. (M. Armstrong 1992:9)
Belki de sadece örgüt çıkarları doğrultusunda insanların en iyi nasıl yönetilebileceğini ortaya koyan bir nosyondur. (M. Armstrong 1994)
Gevşek bir şekilde bulunan personel yönetimini daha sıkı bir çekirdek yönetim aktivitesi ile bütünleştirmeye yarayan bir düşünce ve uygulama yapısıdır. (Goss 1994:1)
İKY, istihdam sözleşmesinden doğan işletmenin çalışma kapasitesi ile mevcut durum arasındaki boşluğu gidermeyi amaçlayan bir söylem ve güç tekniğidir ve böylece, bireysel çalışanları kolektif işgücüne çevirir. (Townley 1994:138)
İKY, oldukça yararlı ve yetenekli iş gücünü stratejik bir yönetimle rekabet avantajı elde etmek üzere, kültürel ve yapısal personel yönetim teknikleri ile entegre edilen bir sistem kullanarak çalışan yönetimine farklı bir yaklaşımdır. (Storey 1995:5)

Kaynak: Zheng, C.S.M. (1999). *Human Resource Management and Enterprise Performance in Small and Medium Enterprise in China (Rapor No: 1999002)*. Beijing: The China Center for Economic Research Peking University, s. 8.

Armstrong (1993)'a göre İKY, kilit önemdeki bir kaynağın stratejik yönetimine yönelik bütüncül bir yaklaşımdır ve dolayısıyla yönetim kurulunun ve üst düzey yönetimin bir sorumluluğu olmak zorundadır. Ancak, personel yöneticileri, işletmenin stratejik yönetimine katkılarının bir parçası olarak söz konusu stratejilerin geliştirilmesine dahil olmalıdırlar. Ve personel yöneticileri bu stratejileri uygulamak için gereken tavsiye ve desteği sağlamaktadırlar. İKY, personel yöneticilerinin kendilerini işletmenin çıkarları ve üst düzey yönetim ekibi ile daha net bir şekilde özdeşleştirmeleri anlamına gelmektedir. Personel işleri stratejik konuları her zaman içermiştir ve işletme meselelerine günümüzde yapılan vurgu, sadece personel yöneticisinin yeni durum için gereken yeterlikleri güçlendirmek suretiyle uyum sağladığı başka bir çevresel değişikliği temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi sürecinin devamından ibarettir, farklı bir şey değildir (Akt. Balaban, 2011: 78-79)

Şenyücel (2009: 16)'e göre insan kaynakları yönetimi, temel amacı rekabet avantajı kazanmak için yetenekli ve kararlı bir işgücü oluşturmak olan, işgörenleri maliyet unsuru olarak değil varlık olarak gören insan odaklı yönetim uygulamalarıdır.

Genç (2007: 229)'e göre, İKY aktif iş gücünün oluşturulması ve bu kaynağın en uygun bir biçimde değerlendirilmesine dayanmakta, örgüt temel kaynaklarından biri olan ve örgüte ait diğer kaynakların kullanımının uygulayıcısı olması konumuyla verimlilik düzeyini etkileme yeteneği olan insan kaynağının yönetimini içermektedir. İKY, örgüt ile işgörenler arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları kapsamaktadır. Yönetici insan kaynaklarını başarıyla yönetebilmek, onların daha verimli ve etkin olmalarını sağlamak için, insan kaynaklarının, örgütsel bağlılıklarını artırıcı bir örgütsel kültür oluşturmalı, işgörenlerin tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve işgören mutluluğuna katkı sağlayabilecek bir yapı ortaya çıkarmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının da işletmelerin kendilerine özgü ve zor taklit edilir bir yapıda olması gerekmektedir. Wright, McMahan ve Williams (1993: 5) bir işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilmek için mevcut kaynakların dört özelliği taşımaları gerektiğini belirtmektedirler;

1. Kaynak işletmeye pozitif bir değer katmalıdır.
2. Kaynak benzersiz ve olası rakipler arasında sık görülen biçimde olmamalıdır.

3. Taklit edilmesi neredeyse imkansız olmalıdır.
4. Rakipler tarafından bulunabilecek alternatif bir kaynak olmamalıdır.

İnsan kaynaklarına sürdürülebilir bir rekabet oluşturabilen bir özellik olarak bakan yazarlar, insan kaynaklarını, işletme kontrolü altında iş ilişkisi içinde bulunan beşeri sermaye havuzu olarak nitelendirerek, kuruluşun amaçlarını yerine getirmesi doğrultusunda doğru istihdam yaratmasına ve bu havuzu doğru kullanmasına yönelik örgütsel etkinlikler olarak tanımlamaktadırlar.

Amerikan Yönetim Birliği İKY'ni, nitelikli işgörenlerin işletmeye kazandırılmasından ve elde turulmalarından sorumlu örgütsel fonksiyon olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, İKY işletmenin rekabet avantajıyla doğrudan ilgilidir. İKY aşağıdaki önemli araçları içermektedir (Saha ve Gregar, 2012:1):

- Planlama ve yöneltme.
- Geliştirme ve insan kaynaklarının doğru kullanımı.
- İşgörenlere danışmanlık.
- Halkla ilişkileri tesis etme.
- İş sınıflandırma, ücret ve maaş cetveli hazırlama.
- Disiplin sorunlarıyla başa çıkma.
- Sendikalarla müzakere.
- Güvenlik standartlarını geliştirme ve uygulamaya koyma.
- Sigorta, sağlık, emeklilik planlarını yönetme.
- Her çalışanın performansını gözlemleme.
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tanıma ve gelecekteki ihtiyaçlara göre gelişimlerini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetiminin bir işletmeye değer katacak, ona rekabet avantajı sağlayacak özellikleri kolaylıkla anlaşılıp anlatılabilecek unsurlar değildir. Çünkü insan kaynakları yönetimi uygulamaları birleşerek tam bir kompleks yapı oluştururlar. Bu karmaşık yapı içinde hangi uygulamanın neye yol açtığıнын, hangi uygulamaların bileşimin işletmeye neler kattığının, kesin olarak anlaşılması oldukça zordur. Aslında bu bir çeşit avantaja da dönüşmekte, işletmenin İKY uygulamalarının diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi de zorlaşmaktadır (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010: 191).

Yazında, İKY yanında *insan sermayesi yönetimi* kavramı da sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. işgörenlerdeki ve yöneticilerdeki bilginin, bireysel yeteneklerin, tecrübe ve yaratıcılığın yönetilmesini içine alan bir kavram olarak tanımlanan *insan sermayesi yönetimi*, İKY'ne üst düzey bir bakış açısı getirerek, insanın stratejik kaynak olarak bilgi odaklı bir çerçevede ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu nedenle örgüte değer ve katkı sağlayan işgörenlerdeki mevcut bilginin özellikle örtük bilginin ortaya çıkartılması insan sermayesi yönetiminden beklenen önemli hususların başında gelmektedir. İnsan sermayesi yönetiminin stratejik bir konu olarak üst yönetim tarafından ele alınması, etkin insan sermayesi yönetimi stratejileri ile korunması ve yapısal sermayeye dönüşümü için etkili uygulamalar yapılması önem arz etmektedir (Erkuş, 2006: 90).

Buraya kadar ele alınan tanımlardan yola çıkmak suretiyle İKY, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi ve bireysel işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde insanların daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olmalarını sağlamak için gerekli düzenleme ve uygulamaların tamamını içeren bir yöntemdir şeklinde tanımlanabilir.

3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçin Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde uluslararası bir önem kazanarak, bir işletmenin en değerli varlığı haline gelmiştir. Çünkü, insan kaynakları yönetimi bir işletmenin büyüme ve gelişme potansiyeline bakışı ve kendi sınırlarını bilmesi açısından eşsiz ve benzersizdir (Dinulescu, Micuda ve Ducu, 2008: 734).

Byars ve Rue (1991), insan kaynakları yönetiminin örgüte pek çok katkı sağladığını belirtmektedirler, şöyle ki:

- Normal bir çalışma günündeki üretimi miktarını artırmakta, gereksiz fazla mesai yapılmasının önüne geçmektedir.
- Çalışılmayan zaman için harcanan kaynakları azaltmak için tasarlanan programları uygulamak sureti ile işgörenlerin işe devam sorununu çözmektedir.
- Ayakları yere basan iş planları vasıtasıyla işgörenler tarafından israf edilen zamanı azaltmaktadır.
- İş tatminini yükselterek sağlam insan ilişkileri ve iş atmosferi yaratır. İşgören devrini ve masrafları minimize eder.

- Zaman kayıplarını azaltmak, tıbbi giderleri ve işgören tazminat giderlerini düşük tutmak için, etkili sağlık ve güvenlik programları tesis eder ve izler.
- Bütün işgörenleri özel olarak eğitir ve geliştirir. Bu şekilde işgörenler işletmeye olan faydalarını geliştirebilirler ve mümkün olan en düşük masrafla yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üretip satma işini daha iyi yapabilirler.
- Kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını önlemek suretiyle, üretim maliyetlerini azaltır.
- İşgörenlerden daha fazla istifade etmek ve fazla personelden kaçınmak için her düzeyde piyasada bulunan en kalifiye insanları işe alırlar.
- İşgörenler için motive edici bir çalışma ortamı oluşturulmasında etkin rol oynar. Rekabete dayalı ücret uygulamalarını ve faydalı programları sürdürür.
- Uzman işgörenleri, maliyetleri azaltmak, fiyatları indirmek ve üretimi artırmak için fikirler ileri sürmeleri hususunda teşvik eder ve onları cesaretlendirir (Aktaran: Tunçer, 2012, s. 209).

Ağdelen ve Erkut (2008: 52), "Firma Kurumsal ve Yönetmel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi" isimli çalışmalarında, Türkiye’de üretim sektörünün değişik alanlarında faaliyet gösteren işletmelerle, insan kaynakları yönetim uygulamaları ile işletme kurumsal ve yönetmel özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çoklu regresyon analizi sonucunda çalışmaya dahil edilen işletmelerden toplanan verilerinin istatistiksel analizi sonucunda; insan kaynakları yönetimi ile işletme kurumsal ve yönetmel özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Çalışma sonucunda, insan kaynakları ile işletmelerin sahip olduğu özellikler arasında önemli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak rekabette üstün duruma geçmek, performanslarını artırmak isteyen işletmeler, insan kaynakları ile ilgili uygulamaları yapılarında hayata geçirirken çalışanların katılımını sağlayıcı bir ortamı da yaratmalıdırlar. Yazarlara göre, işletmelerin etkinliklerini ve performanslarını artırmaları için işletme kurumsal ve yönetmel özelliklerini de iyi analiz etmeleri ve insan kaynakları yönetim uygulamalarını etkin olarak kullanmaları son derece yararlıdır.

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Erbelgin (2009: 59)'e göre insan kaynakları yönetimi sürecinde yer alan ilişkiler düşünüldüğünde insan kaynakları yöneticilerinin temelde dört görevi olduğu görülür; (1) işe almak (kadrolama, analizler, personel planlama, seçme ve hareketlilikleri), (2) eğitim ve geliştirme, (3) motive etmek ve (4) elinde tutmak. Beşinci görev ise bu dört görevin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda, işgörenin işine son verilmesidir. Tüm bu fonksiyonların ortak amacı organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bazı sorumluluklar diğerlerini içine almaktadır. Örneğin; ücret yeni bir personel işe alımında, motivasyon ise mevcut personeli elde tutmada kullanılır.

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonlar altı grup içinde toplanmaktadır. Söz konusu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İnsan Kaynakları Planlaması
2. İş Analizi ve İş Dizaynı
3. İşe Alma (konuşlandırma)
4. Performans Değerleme
5. Eğitim ve Geliştirme
6. İş Güvenliği

3.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

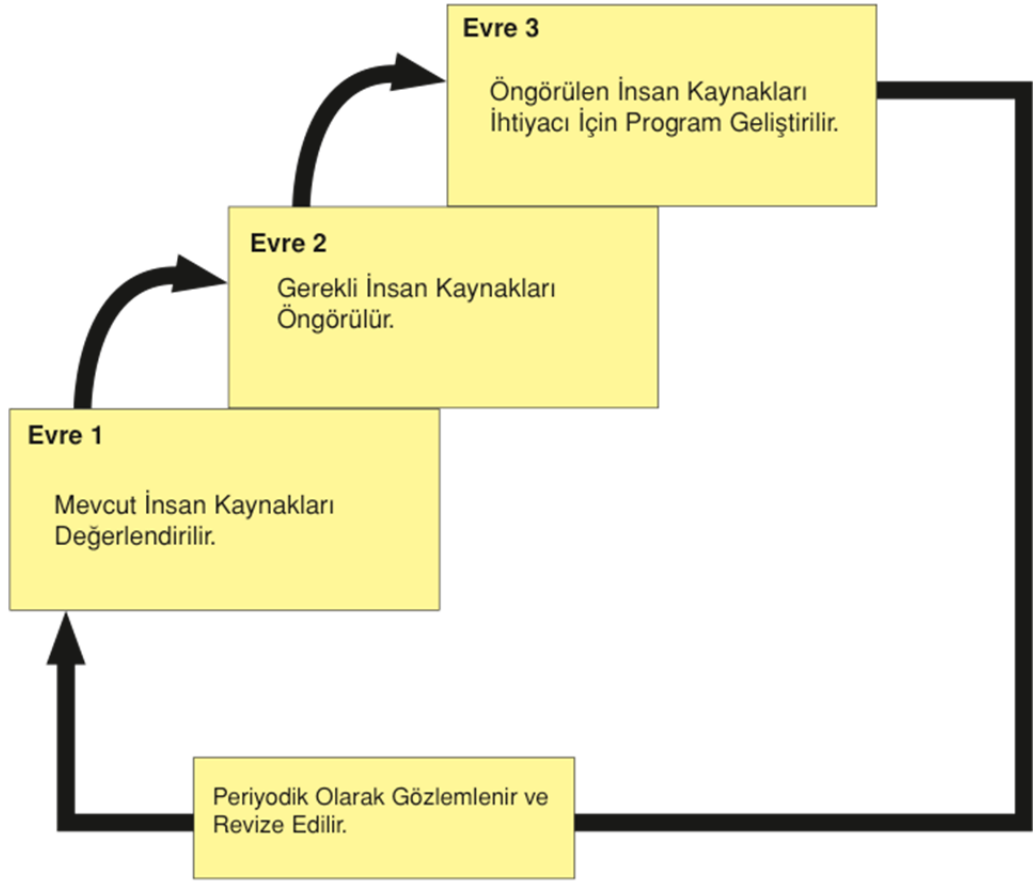
İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışması istenen işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde temin etmek olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesinin belirli bir planlama içinde yürütülmesidir. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda iş gücünün, gerektiği zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır. Bir başka deyişle, insan kaynakları planlaması, doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları planlaması, dinamik ve devamlı bir süreçtir. Temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir. İnsan kaynakları planlamasının, bir

organizasyon için üstlendiği işlevler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Matiloğlu, <http://www.arelsem.arel.edu.tr>):

- Tüm örgütsel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.
- İşgören faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek.
- Yeni personel istihdamını ekonomik yollardan sağlamak.
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak.
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY fonksiyonlarının koordinasyonuna yardımcı olmak.
- İşgücünün bilgi ve becerisinden, optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak.
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak.
- İhtiyaç duyulan işgücü niteliklerini ortaya koymak.
- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görüp, ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak.

Boone ve Kurtz (1987: 266)'a göre insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynakları hakkında kapsamlı bir strateji geliştirme çalışmalarıdır. Yazarlar ayrıca, insan kaynakları planlaması Şekil 3.5'deki gibi üç basamak halinde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Bu üç aşama aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. Mevcut insan kaynakları değerlendirilmeli, mevcut işgücünün işletme ihtiyaçlarına uygun olup olmadığı ve doğru şekilde kullanılıp kullanılmadığı belirlenmelidir.
2. Belirlenen bir geleceğe yönelik **insan kaynakları tahmini** (Human Resources Forecast) yapılmalıdır. Beklenen tarihte, beklenen örgütsel ihtiyaçlar için mevcut çalışanların bu günkü becerileri ile o tarihte çalışanlardan beklenecek beceriler karşılaştırılmalıdır.
3. Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için bir program geliştirilmelidir.



Şekil 3.5. İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Basamakları.

Kaynak: Boone, L.E., Kurtz, L.D. (1999). *Contemporary Business* (5.bs.). New York: The Dryden Press, s. 267.

İnsan kaynakları planlaması, işletmede istihdam edilecek işgücünü, nicelik ve nitelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır. Aynı zamanda insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulacağını, bu talebin ne düzeye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörümleme yönündeki bir girişim olarak da tanımlanabilir. Bu açıdan insan kaynakları planlaması: (1) örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, (2) emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ya da gelecekteki pozisyon boşluklarına veya genişlemelerine dair bir öngörüü içermektedir (Bingöl, 2006: 123-124; Demir ve Çavuş, 2010: 3). Bingöl (2006: 124)'e göre insan kaynakları planlamasının iki temel amacı bulunmaktadır Bu amaçlar:

1. Optimum düzeyde eleman istihdam etmek.
2. Çalışanlardan azami derecede istifade etmektir.

Fındıkçı (2009: 128)'ya göre insan kaynakları planlaması, işletmede çalışan insan gücünün işletme içinde ya da dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesine ve yeniden yapılandırılmasına ilişkin her tür hazırlık çalışmalarını içermektedir. Diğer bir ifade ile, insan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek nitelikte ve sayıdaki insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik oluşturulan stratejilerdir.

İnsan kaynakları planlamasının altında yatan temel varsayım, çalışan verimliliğinin sağlanabilmesi ve kaynakların etkin kullanılma çabası olarak ifade edilebilir. Bu varsayım doğrultusunda insan kaynakları planlaması, örgütlerde kârlılığı ve verimliliği etkileyen unsurlardan biri olarak düşünülebilir (Bozkurt, 2010: 79).

3.2.2.2. İş Analizi ve İş Dizaynı

İş analizi, işler hakkında detaylı bilgi edinme sürecidir (Şimşek ve Öge, 2011: 93). Yapılacak iş hakkındaki tüm bilgilerin sistematik olarak toplanarak, değerlendirilmesi ve organize edilmesidir. Bu süreç iş analistleri adı verilen uzmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Werther ve Davis, 1989:116).

Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization [ILO]) iş analizini, görev ve sorumlulukların ayrıntılı bir biçimde sistematik olarak detaylandırılması olarak tanımlamaktadır (Heron, 2005: 7). Werner (2000: 6), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem hukuki hem de rasyonel temelini iş analizi olması gerektiğini belirtmekte, bir iş analizi oluşturmanın, işgören seçimi, eğitimi ve performans değerlemesi gibi fonksiyonlar için hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır.

İyi bir personel seçimi için önce işgörenlerin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, ilk olarak işgörenlerin münferiden ya da toplu olarak yerine getirdiği işler ayrıntılı olarak incelenmelidir. İş analizi olarak adlandırılan bu süreç, bir işin özelliklerini, gereklerini, inceliklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Bu çalışmanın amaçları;

1. Gelecekte ihtiyaç duyulabilecek işgörenlerin niteliklerini saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
2. İşe alım sürecinde açık ve kesin kriterler belirlemek.
3. Halihazırda ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ve geliştirme ihtiyacını tespit etmek.
4. Performans standartlarını belirlemek.
5. Kariyer planının sağlıklı bir biçimde yapılmasını sağlamak.
6. Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmaktır (Tahiroğlu, 2003: 111-112).

3.2.2.2.1. İş Tanımı

İş tanımı, işgörenin belirlenen bir işin ne zaman, nerede, nasıl ve ne amaçla yapılacağını açıklayan yazılı bir ifadedir (Werther ve Davis, 1989: 121; Bingöl, 2007: 98).

İş tanımı, örgüt içinde yerine getirilmesi gereken işlerin tanımlanma ve yapılandırma biçimi olarak ele alınabilmektedir. Örgütte, doğru bir biçimde tanımlanmış veya tasarlanmış işler onları yerine getiren işgörenlerin motivasyonu, başarımı ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Diğer yandan, zayıf tanımlanmış veya tasarlanmış işler motivasyonu, başarımı ve iş tatminini zayıflatabilmektedir. Buradan hareketle, örgüt içinde yapılması gereken işten verim alınabilmesi, işin doğru tanımlanması ile bağlantılı olmaktadır (Akdağ, 2007: 70).

İş analizleri ile toplanan bilgilerden yararlanılarak her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak ifadesine iş tanımı denir. İş tanımı, işin temel nitelikleri ile ortaya konması yani kimliğinin çıkarılmasıdır. İş tanımları ile işin kimliğini çıkartmanın yanında işlerin ayrıntılı özelliklerinin, diğer işlerle ilişkilerinin ve ayrıldığı yönlerin de ortaya konması amaçlanır (Şimşek ve Öge, 2011: 105).

İş tanımları, insan kaynakları planlamasında en önemli unsurdur. İnsan kaynakları yöneticisi tarafından hazırlanmalı ve üst düzey yönetici ve danışmanlar tarafından kontrol edilmelidir. İş tanımlarının belirlenmesinin işletmeye katacağı en önemli fayda, işletme içinde her işgörenin neyi ne zaman ve nasıl yapacağını bilmesidir. Bu konuda yapılan bazı hatalar aşağıdaki gibidir (Demirdöğen, 2004: 100):

- Hiçbir iş için iş tanımı hazırlamamak.
- İş tanımlarını çok geniş hazırlayıp, içine pek çok görev ekleyerek işin yapılabilmesini imkansız hale getirmek.
- Bazen yazanın bile anlayamayacağı kavramlar kullanarak, kimi zaman da kasıtlı olarak iş tanımını anlaşılmasız hale getirmek.
- İş tanımı hazırlarken, iş hakkında yeterli bilgi sahibi olmamak.

İş tanımları yapılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da aşırı iş yüküdür. Yapılan iş veya görevin, ağır veya aşırı olması, büyük ölçüde izafî ve sübjektif bir husustur. Örgütte yapılması gereken işlerin belirlenmesi sırasında, bir ferdin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmalıdır. Aşırı iş yükü, kantitatif iş yükü olabileceği gibi kalitatif iş yükü şeklinde de olabilir. Kantitatif iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için yeterli zaman bulunmaması, fiziki olarak çok ağır ve yorucu oluşu şeklinde açıklanabilir. Kalitatif iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile yapacak kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, işi yapacak olan mevcut eleman aleyhine bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip değildir (Eroğlu, 2010: 493).

Güncel yönetim anlayışına göre, anlamlı, içerik bakımından zengin, işgörene daha fazla sorumluluk ve serbest hareket alanı bırakan, işin bütününe ilişkin birtakım izler taşıyan iş ve görevlerin daha motive edici olduğu savunulmaktadır (Barlı, 2008: 241). İş tanımları oluşturulurken bu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

3.2.2.3. İşe Alma (Konuşlandırma)

İşletmelerde oluşan işgücü ihtiyacı iki kaynaktan temin edilmektedir. Bu ihtiyaç, işletmenin kendi iç kaynaklarından yani mevcut işgörenlerinden karşılanabileceği gibi, dış kaynaklardan da karşılanabilmektedir. İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılacak başlıca yöntemler (Fındıkçı, 2009: 171-173; S.Güney, 2004: 126-127):

1. **İş Zenginleştirme (Job Enrichment):** İşin kontrolü için mevcut işgörene daha fazla yetki ve sorumluluk kazandırma şeklinde gerçekleşir.

2. **İş Genişletme (Job Enlargement):** İşgörenin yerine getirdiği iş ve/veya görevlerin sınırını ve alanını artırmayı ifade etmektedir.

3. **İş Rotasyonu (Job Rotation):** İşgörenin periyodik olarak yeni beceriler edinmesi için kimi zaman da işgücü eksikliğinden bir işten bir diğer işe olan hareketini ifade etmektedir.

İç kaynaklardan işgören temini, kurum içinde hareket sağlaması, kuruma ait iç kaynaklardan yararlanılması, yeni yeteneklerin keşfedilmesi, alt kadroda yer alanlara terfi fırsatı verilmesi ve kurumdan dışarı gidebilecek olan beyin göçünün önlenmesi açısından yarar sağlamaktadır. İç kaynaklardan temin edilecek olan işgörenler işletmenin kuralları ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olduklarından, ayrıca adaptasyon ve eğitime ayrılacak zamanı da önemli ölçüde azaltacaktır. İç kaynaklardan işgören temini, mevcut çalışanlara da gelecekte işletmede oluşabilecek fırsatları göstermesi açısından motivasyon kaynağı olabilir (Keklik, 2007: 54).

Dış tedarik kaynaklarından istihdam edilecek işgörenler, gazete ilanları, bu konuda uzmanlaşmış özel işletmeler ve ülkemizde Türkiye İş Kurumu aracılığıyla temin edilebilmektedir. İnsan kaynakları politikalarını sağlam temele oturtan işletmeler, sürekli olarak işgören piyasasından özgeçmiş (CV) toplamakta (özellikle web sayfalarının insan kaynakları sekmesi aracılığıyla), herhangi bir ihtiyaç anında kolaylıkla nitelikli işgörelere ulaşabilmektedirler. Meslek liseleri, meslek yüksekokulları, üniversiteler ve pazardaki diğer işletmeler (rakip işletmeler dahil) bu hususta kaynak teşkil etmektedir.

İşgören tedarik işlevi, temel olarak çeşitli işgören kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık pozisyonların ihtiyaçlarına uygun aday havuzunun oluşturulmasını hedeflemektedir. Tedarik işlevi, iş arayan bireylerin örgüte başvurmalarını sağlamayı öngörürken, seçim süreci başvuran adaylar arasında en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı öngörmektedir. Seçim, örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi şekilde bireysel uyum gösterebilecek aday grubu arasında tercih yapma sürecidir. Başka bir deyişle seçim, iş için başvuranlar arasında işin gereklerine en uygun olanları belirleme işlevidir (Bozkurt, 2010: 81).

3.2.2.3.1. Nepotizm

İnsan kaynakları tedarik fonksiyonu, aile işletmeleri açısından ele alındığında, işletmeler için kimi zaman tehdit olarak algılanabilecek olan "nepotizm" kavramına da değinilmesi gerekmektedir. Nepotizm kavramı latince "nepot" kelimesinden türemiştir. Literatürde "akraba kayırmacılığı" şeklinde karşılık bulmaktadır. İşletmelerde işgörenlerin nitelikleri, yetenekleri, eğitim ya da becerileri ile istihdam edilmeyip, sadece işletme kurucusuyla ya da üst düzey yöneticilerle olan kan bağı sebebiyle istihdam edilmelerini ifade etmektedir.

Kuzeydoğu Pasifik'te Tyee'nin yaptığı bir araştırma sonuçları, çoğu aile işletmesinin aile üyelerini işe almada herhangi bir kriter belirlemediklerini, aile üyelerini işe alma ve işten çıkarmada, operasyonun işletmeye olan faydası yerine aile ilişkilerine olan faydası gözetilmekte olduğunu tespit etmiştir (Fishman, 2009: 31). Aile işletmeleri, ekonomik verimlilik ilişkileri ile hareket etmek yerine, kültürel değerler ile hareket etmeyi tercih edebilmektedirler. Bazen işletmeyi aile içinde tutmak "aşırı" arzu edilen bir durum olmaktadır. Weber aile değerlerinin, daha çok bireyselliğe ve daha az nepotizme ihtiyaç duyan kapitalist ekonomik aktiviteleri dizginleyeceğini iddia etmektedir (Bianco, Golinelli ve Parigi, 2009: 19).

Barutçu ve Serinkan (2010: 446), Denizli'de tekstil sektöründe faaliyette bulunan aile işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinde görev yapan aile üyelerinin iş tatmin düzeylerinin, aileden olmayanların iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır.

3.2.2.4. Performans Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonunu da çalışanların performanslarının değerlendirilmesi oluşturur. İşletmede yapılan performans değerlendirme çalışmasından, stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, işten ayırma ve personel programlarının geçerliliğinin saptanması gibi farklı nitelik ve amaçlardaki alanlarda yararlanır. Performans değerlendirme, özellikle eğitim açıklarının belirlenerek, ileriye dönük kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması uygulamalarının tasarlanması, iş analizi ile ilgili yeni düzenlemelerin yapılması, çalışanlara olumlu/olumsuz geri besleme sağlanarak

verimliliklerinin artırılması, bilgi açıklarının giderilmesi gibi konularda katkı sağlayarak işletmenin gelecekteki başarısının sağlanması sürecinde önem taşımaktadır (Öztürk, 2008: 62).

Performans değerlendirme, işgörenlerin iş başarımlarını ve örgüte yaptıkları katkıları saptama sürecidir. Başarım ve katkıların belirlenmesi öncelikle geleceğin yöneticilerinin saptanmasına ve sağlıklı terfi kararları alınmasına yardımcı olacaktır. Performans değerlendirme aynı zamanda işletme içi eğitim ve geliştirme gereksinimlerini de ortaya koyma açısından önemli bir araçtır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2011: 389). İşletmelerde ücretlemeden, eğitim ihtiyacını belirlemeye, insan kaynakları planlamasından terfi edilme veya işten çıkarma konularına kadar karar vermeye temel teşkil eden bir çalışma alanıdır. İnsan kaynaklarına ilişkin hedeflere ulaşmada, işletme içinde her kesim tarafından kabul edilen bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 50).

Fındıkçı (2009: 296-317)'ya göre performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kısacası, performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenme çabasıdır. Performans değerlendirme için kullanılacak yöntemler mümkün olduğunca objektif ve somut sonuçlara dayanmalı ve performans değerlendirme uygulamalarının işletme içinde rutin hale getirilmesine özen gösterilmelidir.

Etkin bir performans değerlendirme sistemi, sistemin ne kadar iyi yürütüldüğü ile tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamada ise, değerlendirme sürecine dahil olan tarafların ihtiyaçlarını karşılayan değerlendirme sistemleri etkin olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bakış açılarına göre, etkin bir performans değerlendirme sistemi; kurum performansını artıran bir sistem olarak algılanmaktadır (Yumuşak, 2009: 8).

Performans değerlendirme için, her organizasyon tarafından benimsenip uygulanan tek bir değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Organizasyonlar, çok çeşitli değerlendirme yöntemlerinin arasından yapılarına, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme yaparlar. Her organizasyon

kendi yapısına uyan bir değerleme yöntemini kullanmaktadır. Bir örgütün yapısına uygun görülen değerleme yöntemi, diğer bir örgüte uyum göstermeyebilmektedir. Bu nedenle, performans değerleme yöntemi tespiti, işletmenin iřęrenlerden beklentileri, performans standartları ve ltleri belirlendikten sonra yapılmalıdır. Bir örgütte performans değerlemede kullanılan yöntemler, örgütün kendisi ile sürekli bir gelişim ve değişim içinde olacaktır (Akçakanat, 2009: 18).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel performans konusunda standart ölçütler ve kriterler sunmanın çok da mümkün olmadığı, çeşitli kriterlere göre performans değerlemesi yapıldığı görülecektir (şimşek ve ge, 2011: 309).

Performans değerlemesi yapmanın iki temel amacı bulunmaktadır: Birinci amacı, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. cret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkilere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlemesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidirler. Performans değerlemesi yapmanın ikinci temel amacı, iřęörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu iřęren bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan memnuniyet duyar. Bu geri besleme aynı zamanda iřęörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar (Yumuşak, 2009: 13).

Uyargil (2008)'e göre, performans değerlemenin Türkiye'deki ilk uygulamaları kamu kuruluşlarında gerçekleştirilmiştir. Özel sektör ise bu İKY fonksiyonuna işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin benimsenmesi sonucu ilgi göstermeye başlamıştır. Son 20 yılda ve özellikle 2003 yılından itibaren performans değerleme uygulamaları giderek gelişmiş ve teknik bir yapıyı ifade etmenin ötesine geçmiştir. Bunun sonucunda dinamik bir süreç olarak iřęörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistem haline gelmiştir (Aktaran: zdemir, 2010: 164).

3.2.2.5. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, insan kaynaklarını daha üretken hale getirmek ve örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla onların niteliklerini geliştirme sürecidir. *Eğitim*, işgörenin mevcut işini daha iyi yapmasını sağlayacak bilgi ve beceri aktarımı iken, *geliştirme*, işgörenin yeni sorumluluklar ve zorlu görevlere hazırlıklı olmasını sağlayacak bilgi ve becerilerin aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2011: 386-387). İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır (Fındıkçı, 2009: 243), eğitim ve geliştirme teknikleri: (1) çalışma ortamından uzaklaştırmadan deneyimli işgören ya da amir gözetiminde işi yaparak öğrenme tarzı *işbaşı eğitim* şeklinde olabileceği gibi, (2) belirli bir süre işten alınarak işletme içinde veya dışında bir yerde (laboratuvar, sınıf, vb.) belirli bir program dahilinde *iş-dışı eğitim* şeklinde de olabilmektedir (Şimşek, 2007: 361).

ABD kuruluşlarının personel eğitimi ve geliştirme için yılda 50 milyar dolardan daha fazla bir harcama yaptıkları tahmin edilmektedir. Bu tür eğitim çabaları; (1) tam bir ihtiyaç değerlendirmesi ile başlayan, (2) titiz bir değerlendirme ile onu takip eden iki etaptan oluşmaktadır. Eğitimlerin dayanak noktası ise, iş analizi sayesinde tespit edilen işin neleri gerektirdiğine dair bulgulardır (Werner, 2000: 10-11).

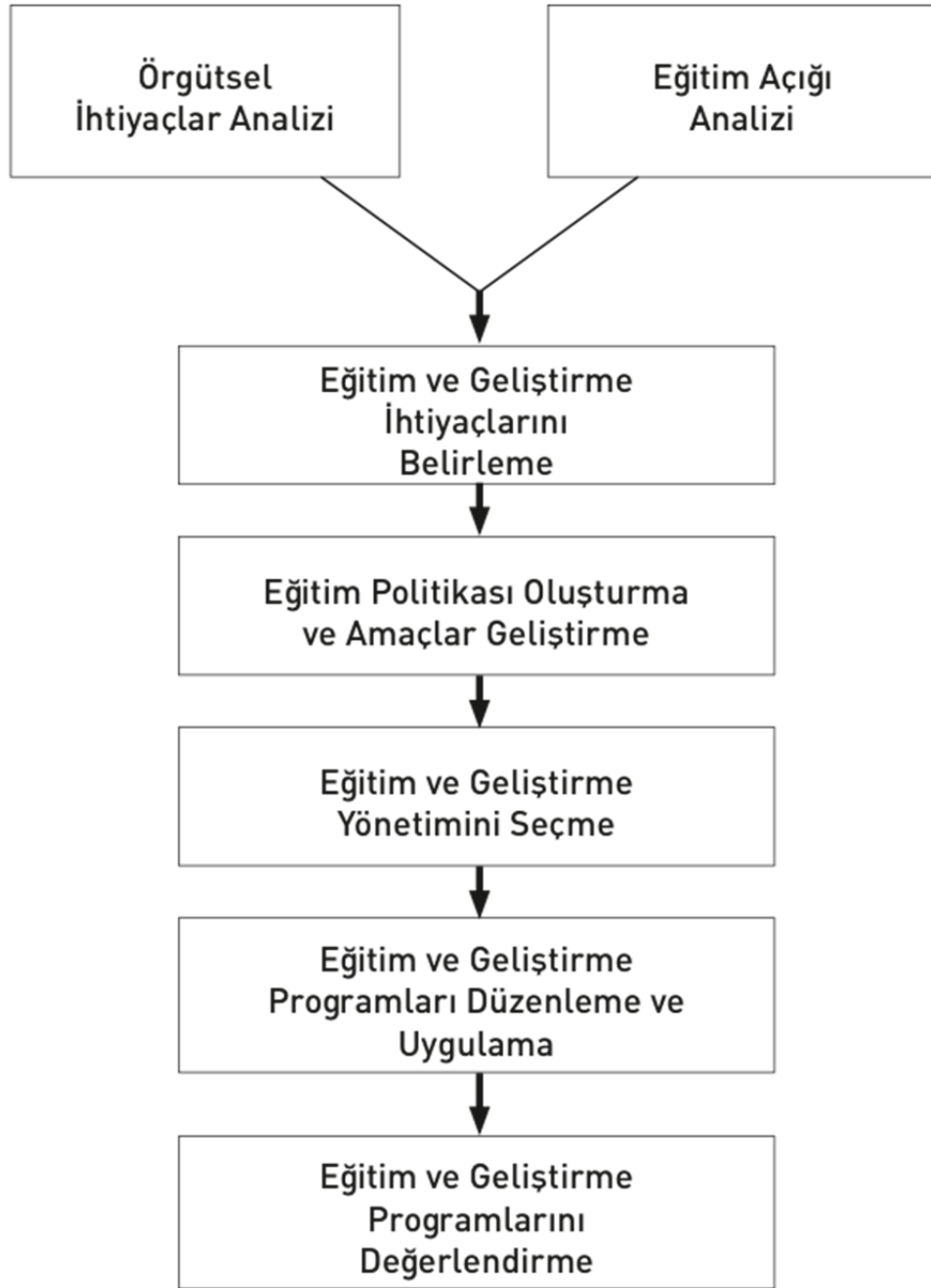
Gazze (2003: 298)'ye göre, yeni ekonomide öğrenme faaliyeti üniversite sıraları ile sınırlı olmaktan çıkarak yapılan işin bir parçası haline gelmiştir. İş dünyasının değişen bu koşulları, öğrenen organizasyonun yaratılması ihtiyacını doğurmuş ve işletmeleri klasik eğitim bölümlerinden farklı olarak, sürekli öğrenmeyi işletme kültürünün bir parçası haline getirmiştir. Dereli (2005: 72), işletmelerin ilerlemeleri, gelişmeleri, hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürmeleri ve dinamizmlerini koruyabilmeleri için eğitime önem vermek zorunda olduklarını vurgulamaktadır.

İşletme içinde yapılacak olan eğitimin hedef ve içeriğini belirlemek için eğitim ihtiyaç analizi yapılmalı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıkları ve bu eğitimlerin içeriği açıkça ortaya konmalıdır. İşletme hedef ve stratejileri, performans değerlendirme sonuçları, işgörenlerle bire bir görüşmeler, odak grup toplantıları ve anketler yapılarak tespit edilen konularda eğitim verilmelidir (Subaşılar, 2003: 273). Eğitimin en önemli ve vazgeçilmez parçası etkinliğinin ölçülmesidir. Yapılan yatırımın geri dönüşü

olarak düşünölebilecek olan, verilen eğitimin geri dönüş oranının da hesaplanması gerekmektedir (Çörtelekoğlu, 2003: 285).

İnsan kaynakları yöneticileri, işgörenlerin bilgi, beceri ve uzmanlıklarını geliştirmek için fırsatlar sağlamalı, fakat aynı zamanda işgörenleri ve onların bilgi birikimini de işletme içinde tutmanın yollarını aramalıdır. İşgörenler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmaktadırlar ve kariyerleri boyunca bir işletmeden bir diğerine rahatlıkla geçebilirler. İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları stratejileri, işgörenlerin bilgi ve becerilerini işletme içinde tutmak için tasarlanmışlardır (Şenyücel, 2009: 62). Burada önemli olan, ihtiyaç duyulan işgöreni işletme içinde tutabilmenin başarılmasıdır.

Bingöl (2006: 246), dış iç çevredeki değişikliklerin işletmede değişimi zorunlu kıldığına dikkati çekmekte, bu değişime ayak uydurmak için eğitim ve geliştirmenin önemli bir rolü olduğunu savunmaktadır. Bingöl'e göre, eğitim ve geliştirme bir süreç içinde gerçekleşmektedir, bu süreç Şekil 3.6'da açıkça görölebilir.



Şekil 3.6. İşgören Eğitim ve Geliştirme Süreci.

Kaynak: Bingöl, D. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. bs.). Ankara: Arıkan Yayınları, s. 246.

Sadler-Smith, Sargeant ve Dawson (1997: 222), üretim ve hizmet işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada; hizmet işletmelerinde eğitim ve gelişim çalışmalarına daha fazla yatırım yapıldığını, üretim işletmelerinde yapılan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin daha çok teknik konular üzerinde yoğunlaştığını bulgulamışlardır. Bu

sonuçlara göre, her işletmenin kendi pozisyonu doğrultusunda bir eğitim programı hazırlaması gerektiği çıkarılabilir.

3.2.2.6. İş Güvenliği

İşgörenlerin iş güvenliği ile sağlığı insan kaynakları yönetimi sürecinin diğer bir önemli boyutunu oluşturmaktadır. Çağdaş anlayış günümüz dünyasında işverenin çalışanlarının sağlık ve güvenliklerini koruyucu çalışma koşullarını sağlamasını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi beklenen sosyal sorumluluğundan, hem de işletmede etkinlik ile verimliliği artırma amacından kaynaklanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 359).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve ILO ilkelerine göre işçi sağlığı ve iş güvenliği, "Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması, işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen mamüllerin getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması, çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin elimine edilmesi, yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı oluşturulması" olarak açıklanabilir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramının çağdaş anlamı, iş kazaları ve meslek hastalıkları tanı ve tedavisinden öte çalışanın sağlığını korumak ve onun sağlığını tehlikeye atacak risklerden kaçınmaktır (Bingöl, 2006: 529).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ : ERZURUM ALT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

ARAŞTIRMA

Bu bölüm; araştırmanın önemi ve amacı, kapsamı, hipotezleri ve modeli, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracının seçilmesi, geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması, analizleri, yorumlanması ve önerilerden oluşmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Ülke ekonomilerinde en yaygın işletme türü olan aile işletmelerinin, ülkesel ve bölgesel istihdam oluşumuna imkân tanınmaları, hem ülke hem de bölgesel kalkınmaya katkıları ve bölgelerarası gelişmişlik farklarının giderilmesine olan etkilerinden dolayı aile işletmeleri konusundaki araştırmalar önem arz etmektedir. Aile işletmeleri, küreselleşen günümüz iş dünyasında eskiye nazaran daha yoğun bir iç ve dış rekabete açık bulunduklarından, bu rekabet ortamına uygun olarak hareket edebilmek için yapısal sorunlarını çözmek durumunda kalmaktadırlar. Aile işletmelerinde karşılaşılan yapısal sorunlar, önlem alınamadığı durumlarda aile işletmelerinin büyüme aşamasında engel olarak karşılırlarına çıkmakta, bu sorunlar sonraki kuşaklara sirayet ederek, çoğunlukla işletmelerin yok olmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinin bu türden sorunlarının giderilmesinde kurumsal bir yapı oluşturmalarının yararları bilinmektedir.

Aile işletmesi çalışmalarının en önemli amacı, aile işletmelerinin yönetsel uygulamalarını yönlendirmek, zenginleştirmek ve bu işletmelere bilgi sağlayarak rehberlik etmektir. Bu nedenle akademisyenler, aile işletmeleri yönetiminin altında yatan güçleri ve bakış açılarını anlamaya çalışmaktadırlar. Bütün bu çabalar, yöneticilerin karşılaştığı sorunları anlamak, yüzeysel belirtilerin ve sorunların altında yatan nedenlerin arasında bir ayırım yapmak gibi amaçları içermektedir. Bir diğer

deyişle, araştırmacılar: (1) aile işletmesi yöneticilerinin ne tür sorunlarla karşılaştıklarını anlamak, (2) bu sorunların altında yatan nedenleri belirlemek, (3) belirlenen sorunları yönetmek için bir dizi strateji geliştirmek, (4) farklı durumlar karşısında hangi stratejilerin daha etkili olacağını anlamaya çalışmaktadırlar. Böyle bir anlayışla, aile işletmeleri yöneticilerine bilinçli öneriler yapmak suretiyle, bu işletmelerin karşılaştıkları sorunlarla daha kolay başa çıkmalarını sağlamaları umulmaktadır (Zahra ve Sharma, 2004: 337).

Bu araştırmada, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre Erzurum Alt bölgesindeki (TRA1) aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Araştırmanın bu çerçevede, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin yönetici ve karar vericilerine, kurumsallaşma süreçlerinde bütüncül, sistematik ve faydalı bilgiler sağlayacağı ve geleceklerine ilişkin en uygun rotayı çizmelerinde onlara yardımcı olabileceği ve ilaveten, konu ile ilgili yapılacak araştırmalara da yol göstereceği düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın ana kütesini TRA1 bölgesindeki Ticaret ve Sanayi Odalarına (TSO) kayıtlı aile işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada, sermayeden daha çok bireysel beceri ve deneyimleri ile işlerini yürüten (terzi, berber, tornacı vb.) esnaf ve sanatkâr (zanaatkâr) olarak adlandırılan işletmeler yerine, stratejik düşünce ve İKY uygulamaları ölçülebilecek olan tüccar ve sanayiciler hedef kitle olarak alınmıştır. Anılan bölgedeki işletme miktarının sayı itibarıyla oldukça fazla olması ve çalışmanın tüm işletmeleri kapsayacak bir şekilde yapılmasının yüksek maliyetli ve çok zaman alan bir süreci gerektireceği göz önünde tutularak, kapsam dâhiline alınan örneklemin ana kütenin özelliklerini yansıtacağı varsayılmıştır.

Araştırma için 300'ü Erzurum'da, 200'ü Erzincan'da ve 150'si Bayburt'ta olmak üzere toplam 650 anket dağıtılmıştır. İşletmelere dağıtılan anketlerden bir kısmı işletme yöneticilerinin ilgisizlikleri ve/veya işletme sırlarının açığa çıkması endişesi ile tamamen boş olarak geriye alınmış, bir kısmı ise değerlendirmeye alınamayacak kadar aşırı boş bırakılmıştır. Dağıtılan anketlerden geri dönen ve geçerli sayılan anket sayısı

398'dir (Erzurum: 228, Erzincan: 114, Bayburt: 56), diğerleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Aile işletmelerinin kurumsallaşması denilince, paydaşlar arasındaki ilişkileri, paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkileri ve aile üyelerinin işletmeyi yönetme biçimlerini kapsayan bir sistem akla gelmektedir. Ayrıca ortak ve profesyonel yöneticilerin katkısı en üst düzeyde sağlanmakta iken, potansiyel çatışmaların en düşük seviyede tutulması için; iş süreçlerinin, yetki ve sorumluluk paylaşımının, örgütsel yapının gözden geçirilmesi, en uygun politikaların uygulanması gerekmektedir (Ulukan, 2004: 212).

Ural ve Balıkcıoğlu (2004: 534-546) Antakya ve Kayseri İllerinde yapmış oldukları araştırmada; aile işletmelerinde kurumsallaşma ile işletme sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi hedeflemişler ve sadakat, açık fikirlilik, bağımsızlık, dini inanışlara saygılı olma ve risk üstlenebilme gibi kültürel değerlerin kurumsallaşma düzeyini olumlu olarak etkilediğini saptamışlardır. Akın ve Yılmaz (2004:179), aile işletmelerinin kurumsallaşması ile küçük ölçekli işletmelerin büyüme süreci arasında büyük ölçüde paralellik olduğunu belirtmekte ve Karaman bölgesinde yaptıkları araştırma sonucu, bölgedeki aile işletmelerinin; büyük ölçüde kurumsallaşmayı önemsediklerini, büyüme sürecinde karşılaşılan aile merkezli sorunların farkında olduklarını ve aile ile işletme arasındaki ilişkilerde bir dengeyi gözettiklerini bulgulamışlardır.

Aydemir, Seymen ve Taşçı (2004 :604-617) Türkiye'de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtıcılığı sektöründe faaliyet gösteren ve Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtıcıları Derneğine (GİMDER) kayıtlı 40 üye işletme üzerinde yaptıkları araştırmada; ilgili işletmelerde kurumsallaşma sürecine önem verildiği, kurumsallaşmaya dönük uygulamaların devam ettiği fakat olgunluk düzeyine erişmediğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada ayrıca; aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik en uzun süre uygulanan adımların; (1) sermayenin aile harcamalarına karşı korunması, (2) aile sorunlarının iş sorunlarından tamamıyla ayrı tutulması, (3) iç ve dış ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli olarak incelenmesi ve bu doğrultuda işletmeye yön

verilmesi, (4) aile dışı işgörenlerin görev dağılımında uzmanlığın esas alınması ve (5) personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin oturtulması, olduğunu belirlemişlerdir. Aynı araştırmada yeni uygulamaya başlanılan kurumsallaşma adımları ise; (1) tüm işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi, (2) aile dışı işgören terfiinin belirli bir sistem dahilinde gerçekleştirilmesi, (3) bir sonraki kuşağa devir ile ilgili planlamanın yapılması, (4) tüm işgörenlerin düzenli olarak eğitime tabi tutulması ve (5) yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesidir.

Kimi işletme yöneticilerinin de kurumsallaşma konusunda negatif bakış açısına sahip oldukları dikkat çekmektedir, örneğin, Baraz (2006: 126), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri" adlı çalışmada, aile işletmesi yöneticilerinin gözüyle kurumsallaşmanın sakıncalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Sürece dair maliyetler,
- Karar alma sürecinin uzaması,
- Hissedarlar açısından kontrolün elden gitmesi,
- Çalışanların yalnızca kendi işlerine yoğunlaşması,
- Çevre koşullarına çabuk tepki verilmesini engellemesi,
- Hantal ve bürokratik bir yapıya neden olması,
- Tekrarların verimliliği azaltması.

"İşletme performansı üzerindeki aile etkisinin incelenmesi (*Examining the "Family Effect" on Firm Performance*)" isimli çalışmada Dyer (2006: 266); aile işletmelerinde profesyonelleşmenin sağlanması ile nepotizm ve fırsatçılık gibi çoğu aile işletmesinin temel problemlerinin ortadan kalkacağı, işletme kaynaklarının aile tarafından israf edilmesine profesyoneller tarafından fırsat verilmeyeceği, aile servetinin artacağı, bunların yanında, işletmenin yönetim maliyetlerinin yükseleceğini belirtmektedir. Chrisman, Chua, Kellermanns ve Chang (2007: 1036)'ın yaptıkları başka bir araştırma sonucunda, vekalet teorisi ile uyumlu olarak aile işletmesi sahiplerinin profesyonel yöneticileri yakından izlemesi ve onlar için teşvikler sağlaması suretiyle aile işletmesinin performansının artacağı saptanmıştır.

Burkart, Panunzi ve Shleifer (2003: 2167-2169)'e göre kurucu girişimci işletmeyi ya profesyoneller eliyle ya da varisleri aracılığıyla yönetecektir, yazarlar, tercih edilen

yaklaşımın profesyonellerle yönetimin hakim kılınması ve kurucunun yöneticileri yakından izlemesini sağlanması olarak kabul etmektedirler. Ulukan (2006: 155), tatmin edici bir performans düzeyi, uzun vadeli ve sürdürülebilir bir büyüme için profesyonel yönetim biçiminin aile işletmelerinde egemen yönetim biçimi olması gerektiğini öne sürmekte, aile işletmelerinin günümüz iş dünyasında karşılaştıkları yönetim sorunlarını aşabilmeleri için profesyonel biçimde yönetilen birer örgüte dönüşmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Büte (2008: 313-332)'nin Trabzon il sınırları içindeki aile işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırmada şu bulgular elde edilmiştir: Aile işletmesi sahipleri kendilerini yönetim konusunda uzman ve yeterli görmekte ancak büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyabileceklerini ifade etmektedirler, aile işletmelerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma konularında çalışmalar yapılmaktadır, aile işletmelerinde takım çalışmasına önem verilmektedir, işletme hissedarları ile profesyonel yöneticiler arasında yönetim konusunda sorunlar yaşanmaktadır, aile üyesi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin işletmeye kendileri kadar bağlı olmayacağını düşünmektedirler, işletmede çalışan profesyonel yöneticiler kendi yetki alanları ile ilişkili bile olsa aile üyelerine danışmak zorunda kalmaktadırlar. Diğer yandan; Akın ve Yılmaz (2004: 186) araştırmalarında, aile yöneticilerinin profesyonel yönetici istihdamı ile ilgili görüşleri dikkate alındığında; profesyonel yöneticilere öncelik veren işletmelerle aile içinden eğitilmiş yöneticilere öncelik veren işletmelerin sayılarının birbirine yakın oldukları sonucuna varmışlardır. Yamak ve Öktem (2008: 419)'e göre, aile işletmelerinde yeni nesil aile üyelerinin kuruculara göre eğitim seviyelerinin daha yüksek olmasına çalışılması ve daha iyi okullarda öğrenim görmelerine özen gösterilmesi de profesyonelleşme çabalarının bir parçası olarak düşünülmelidir.

Şahman, Tengilimoğlu ve Işık (2008: 1-23)'in özel hastanelerdeki yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu belirtilmekte, kurumsallaşma sayesinde özel hastanenin çevresi tarafından kabul gördüğüne dikkat çekilmektedir. Çevresi tarafından kabul gören bir işletme, müşteriler tarafından daha çok tercih edilecek, dolayısıyla ciro büyüklüğü de artış gösterecektir.

Villalonga ve Amit (2006: 385) 1994-2000 yılları arasında Fortune 500 işletmeleri verileri ile yaptıkları çalışmada; aile işletmelerinin yalnızca işletme kurucusu

operasyonel yönetimin başında iken ya da kurucunun yönetim kurulu başkanlığında bir profesyonel operasyonel yönetici ile çalışıldığında aile için değer üretebildiklerini, sonraki nesillerin yönetiminde ise işletme değerinin tahribat görmekte olduğunu bulgulamışlardır. Hoy (2003: 417)'a göre, aile işletmelerinin anti tezi profesyonel yönetilen işletmelerdir.

Ulukan (2006: 157-158) "Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı" adlı çalışmada profesyonel yönetim anlayışına birisi dar diğeri ise geniş iki anlam yüklemekte, dar anlamda profesyonel yönetim anlayışı bilimsel yönetim ve organizasyon ilke ve uygulamalarının işletme içinde "biçimsel" hale getirilmesi iken, geniş anlamda profesyonel yönetim, kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, aile üyeliğinden kaynaklanan ayrıcalıklar ve duygusal motiflere dayalı olması yerine, akla ve mantığa, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinim ve koşullarına, rasyonel ölçütlere dayanması gerektiğini belirtmektedir. İşletme sahiplerinin profesyonel bir bakış açısına sahip olmaları işletmenin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. İşletmede bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması, görev tanımları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işletme ve çalışanların değerlendirme ölçütlerinin nesnel olarak ortaya konulması, aile dışından üyelerin bulunduğu etkin yönetim kurulları ve aile konseyinin oluşturulması, uzun ve kısa vadeli planların yapılması, profesyonel yöneticilerin farklı bakış açılarını temsil eden çalışanlar olarak görülmesi işletmelerdeki profesyonel yönetim uygulamalarına örnek olarak verilebilmektedir. Aynı çalışmada Ulukan, bir işletmenin kurucusu ve aile üyesi yöneticilerinin fiziksel, zihinsel ve yönetsel becerilerinin işletmeyi ancak büyümenin bir noktasına kadar taşıyabilmekte olduğunu, devamlılıklarını ve büyümelerini güvence altına almak isteyen aile işletmelerinin önünde sonunda profesyonel yönetim biçimine geçiş yapmalarının bir zorunluluk olduğunu bulgulamaktadır.

Büte (2008: 313-332) Trabzon il sınırları içindeki aile işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırmada aile işletmesi sahipleri, kendilerini yönetim konusunda uzman ve yeterli görmekte ancak büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyabileceklerini ifade etmektedirler. Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma konularında çalışmalar yapılmakta, aile işletmelerinde takım çalışmasına önem verilmekte, işletme hissedarları ile profesyonel yöneticiler arasında yönetim konusunda sorunlar yaşanmakta, aile üyesi

yöneticiler profesyonel yöneticilerin işletmeye kendileri kadar bağlı olmayacağını düşünmekte ve işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin kendi yetki alanları ile ilişkili bile olsa aile üyelerine danışmak zorunda kalmakta oldukları tespit edilmiştir.

Aile işletmelerinde yeni nesil aile üyelerinin kuruculara göre eğitim seviyelerinin daha yüksek olmasına çalışılması ve daha iyi okullarda öğrenim görmelerine özen gösterilmesi de profesyonelleşme çabalarının bir parçası olarak düşünülmelidir (Yamak ve Öktem, 2008: 419).

İzmirlioğlu (2011: 7-10) aile işletmelerinde profesyonellere gösterilen direncin kaynaklarını, işletme için ciddi birer maliyet unsuru olacaklarına dair yaygın inanç, aile mensuplarının eleştirilip baskı altında kalmalarını ve ailenin karar alma otoritesini azaltma olasılığına ek olarak, aile ve işletme kültürü açısından önem taşıyan değerleri aşındırabileceklerine dönük endişeler, aile bireyleri kadar fazla çalışmayıp işe bağlılık göstermeyeceklerine, ileride aileden hisse istemeye kalkabileceklerine veya işten ayrılıp kendilerine karşı ciddi bir rekabete girebileceklerine dair düşünceler olarak belirtmektedir. Buna karşın kapasiteli profesyonellerin aile işletmelerinde çalışmakta gönülsüz olmalarını da, nepotizm ve yabancılara karşı duyulan güvensizlikten kaynaklanan sorunlar, terfi ve ödüllendirilmelerde aile üyeleri ile eşit muamele gösterilmeyeceğine dair kuşku, çok başlılığın mevcut olduğu ve aile üyelerinin sürekli bir çatışma halinde bulunduğu bir ortamda çalışmak zorunda kalınmasına ilişkin endişe, mesleki bilgi ve deneyimine gösterilecek olan saygı, alacağı kararların uygulanması esnasında kurucunun ya da aile üyelerinin takınacağı tavır ve tüm bunlara ilave olarak yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması hakkındaki kaygılara bağlamaktadır.

2004 yılında yapılan bir araştırma, kurumsallaşma olarak ele alınan politika ve yaklaşımların, aslında profesyonel yönetim anlayışının unsurları olduğunu ortaya çıkarmakta, bu bağlamda kurumsallaşma kapsamında dile getirilen yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yetki devri, iş bölümü, uzmanlaşma, yerleşik kural ve standartların belirlenmesi, örgüt kültürü oluşturulması, yönetim kurullarının bileşimi ve etkinliği yalnızca aile işletmeleri açısından değil, tüm işletmeler açısından hayati önem taşıyan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle Ulukan (2003: 156); kurumsallaşma olarak algılanan ihtiyacın aslında işletmelerin profesyonel yönetime duydukları ihtiyaç olduğunu öne sürmektedir.

Feltham, Feltham ve Barnett (2005: 1) aile işletmelerinde yaptıkları araştırmada, katılımcıların %75'inin işletmenin kurucusuna bağımlı ya da çok bağımlı olduğunu söylediğini, çalışmanın sonuçlarının aile işletmelerinin tek bir kişiye güçlü bir şekilde bağımlı olduklarını gösterdiğini belirtmektedirler. Dyer (1988: 41) kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinde karar alma sürecinin, daha sonraki kuşaklara göre daha merkezi olduğunu ifade etmektedir. Genç ve Deryal (2006: 408) yaptıkları araştırmada, kararların aile üyeleri tarafından alınma oranını %57.5, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler tarafından alınma oranını %35 ve genel müdür tarafından alınma oranını ise %7.5 olarak tespit etmişlerdir. Aile işletmelerini tanımlarken birçok yazar, işletmedeki stratejik kararların alınmasında ailenin etkisi olduğunu belirtmektedir (Shanker ve Astrachan, 1996: 109; Koçel, 2004: ix; Erdoğan, 2007: 68; Milton, 2008: 1063). Bir başka araştırmaya göre; aile işletmeleri, ürünün üzerinde kendi 'soyadları' yazdığından ürün kalitesi ve hizmet açısından son derece hassasiyet gösterirken, stratejik hedef belirleme, uzun vadeli planlama, büyüme ve gelişim konularında aynı hassasiyeti göstermemektedirler (Gallo, Tápies ve Cappuyns, 2004: 316).

Aile işletmelerinde danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesi, çoğu zaman danışman ve yönetici statüsüyle işletmede istihdam edilen kişilerin kalifiye olmaması sonucunu doğurmaktadır. Günümüz başarılı işletmeleri, başarılarını tecrübeli danışmanlar ve yöneticiler sayesinde yakalayabilmişlerdir. Oysa aile işletmelerinde danışmanla çalışma eğilimi olmadığı gibi, danışman ile çalışan az sayıdaki işletme için danışmandan; patronun fikirlerini tasdik etmesi beklenmektedir (Tanta, Uçkun ve Latif, 2004: 585).

Büte (2004: 322) araştırmasında, aile işletmelerinin büyümeye ilişkin strateji belirleme konusunda yetersiz kaldıklarını savunmaktadır. Çelik, Ayas, Koç ve Öztürk (2006: 488)'e göre, aile işletmelerinin mevcut problemlerini çözememe sebepleri stratejik düşünememe ve yeni strateji geliştirememelerinin altında yatmaktadır. Başka bir deyişle, sorunları önleyecek stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Strateji oluşturmak ve bu stratejileri uygulama aile işletmelerinin piyasa performanslarına katkı sağlamaktadır. Acquaah (2011: 120), yaptığı araştırmada, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin aile işletmelerinin canlılığına ve piyasa performanslarına pozitif yönde katkı sağladığını bulgulamıştır.

Gümüştekin ve Adsan (2006: 234), aile işletmelerinde genellikle yönetim kurulunun gündemini ağırlıklı olarak operasyonel konuların işgal ettiğini, strateji ve performans gibi konulara fazla yer verilmediğini düşünmektedirler. Profesyonel olarak yönetilen işletmelerde, stratejik yönetime daha fazla odaklanmak mümkün olabilmektedir (Sharma, Chrisman ve Chua, 2004: 9). Araştırmalara göre; profesyonel yönetimin gündelik operasyonları yönetmesi sayesinde üst düzey yönetim de işletme için geniş yönlü alternatifler planlamaya ve stratejik seçimler yapmaya zaman ayırabilmektedir (Lussier ve Sonfield, 2004: 48).

Kellermanns ve Eddleston (2006: 809-821), çalışmalarında kolaylaştırıcı bir süreç olarak stratejik planlamayı incelemişler ve stratejik planlamanın kuşak katılımı, teknolojik fırsatların tanımlanması ve kurumsal girişimcilikle orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığını bulgulamışlardır. Yazarlar stratejik planlamanın, çevresel fırsatların değerlendirilmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler.

Karpuzoğlu (2004c: 650) aile işletmelerinin, sadece işletme faaliyetlerinin stratejik olarak planlandığı işletmelerden farklı olarak, aileye ilişkin konuların da planlanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Aileye ilişkin konuların planlanması öncelikle bir aile anayasası oluşturmaktan geçmektedir. Şakar (2008: 363) yaptığı çalışmada, aile işletmelerinin stratejik olarak aile geleceğini güvence altına almasının temel adımının aile ilişkilerinde kurumsallaşmayı sağlayacak bir aile anayasası oluşturması ve bu anayasada belirtilen prensipler doğrultusunda işletme faaliyetlerinin yürütülmesi gerektiğini belirtmektedir. Halka açık aile işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada, bu işletmelerin %92'si gibi büyük bir kısmının aile anayasasının fayda ve maliyet avantajı getireceğinin bilincinde oldukları gözlenmiştir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 187). Bektaş ve Köseoğlu (2007: 314) Uşak ilinde üretim faaliyetlerinde bulunan 126 işletme üzerinde yaptıkları alan çalışmasında, aile işletmelerindeki örgüt kültürünün aile yapısının etkisi altında olması nedeniyle bu tür işletmelerde yönetim zafiyetleri oluştuğunu, bunun da aile yönetimi ile işletme yönetiminin net olarak ayrılmamasından kaynaklandığını bulgulamışlardır.

Morris, Williams ve Nel (1996: 78), başarılı yönetim devirlerinde, işletmeyi devralacak olan nesil, kendi eğitim durumları ve deneyimleri açısından iyi hazırlanmış olma eğiliminde bulunduklarını bulgulamaktadırlar. Aile işletmelerinde halef belirleme

süreci ile aile işletmesi olmayanlardaki halef belirleme süreci karşılaştırıldığında, aile işletmelerinde halef seçiminde daha kişisel ve ilişki merkezli yaklaşımlarda bulunulurken, aile işletmesi olmayanlarda görev odaklı daha resmi halef belirleme anlayışı hâkim olmakta, işletme büyüklüğünün halef belirlemede gerçek bir etkisi bulunmamaktadır (Fiegenger, Brown, Prince ve File, 1994: 313-329; Sonfield ve Lussier, 2004: 197). Feltham, Feltham ve Barnett (2005: 1) aile işletmelerinin %62'sinin haleflerini belirlemediklerini ve halef belirleme süreçlerinin olmadığını vurgulamaktadırlar. Aronoff (1998: 181) devir planlamasını yapmayan aile işletmelerinin sadece %30 kadarının ikinci nesilde de yaşamını sürdürmekte olduğunu belirtmektedir.

Ward (1997: 326), yapılan birçok araştırmada; aile işletmelerinin üçte birinden yarısına kadar olan miktarında gelecek nesil planlaması mevcut olmadığını belirtmektedir. Pricewaterhouse Coopers'ın 2010/2011 yılları aile işletmeleri araştırması Türkiye sonuçlarına göre; Türk aile işletmelerinin %69'u henüz halefini belirlememiş, işletmelerin dörtte üçü; kilit yöneticilerin vefatı veya yetersizliği durumunda devreye girecek acil durum planına sahip değildir (PricewaterhouseCoopers, 2011: 5).

Günver (2006: 94) "Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi" adlı çalışmada; aile işletmesinin geleceğini ilgilendiren ve etkileyen kararları alacak, yetki ve sorumlulukları işgörenlere adil olarak paylaştıracak, emeğin değerini gözütecek, işgörenleri tarafsız olarak değerlendirebilecek ve işletme kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli olarak kullanabilecek gelecek kuşakların eğitiminin işletmelerin sürekliliklerinde büyük bir öneme sahip olduğuna dikkati çekmektedir.

Türkel ve Yaşa (2006: 621) aile işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada; işletmenin bir örgüt şemasının varlığı ve işlerin bu şemaya göre yürütülmesi, işletme içi iş dağılımının yapılması ve departmanlar arası yazılı iletişimin sağlanması, işgörenlerin tamamını kapsayan bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve işletmedeki tüm personelin işletmenin kurumsallaşması gerektiği yargısına olan inancının, işletmenin kurumsallaşması açısından önemini vurgulamaktadırlar. Aynı çalışmada,

Mersin ilindeki aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının önündeki en temel nedenin, bu işletmelerin yarı-ataerkil yapısı olduğunu belirtmektedirler.

McCann, Leon-Guerrero ve Haley (2001: 58) araştırmalarında, etkili bir yönetim kademesi ve işgören ekibi oluşturmak, yeni ve kaliteli ürünlere yönelmek ve aile üyesi olmayan profesyonellere yatırım yapmak gerektiğini tespit etmişlerdir. Diğer taraftan, Morris, Williams ve Nel (1996: 78) araştırmalarında yönetim kurulu başkanlarının, profesyonel yöneticilere, danışmanlara ve dış danışmanlara aile üyelerinden daha az güven duyduklarını bulgulamışlardır. Lussier ve Sonfield (2004: 48) dış kaynaklardan danışman kullanımının daha köklü aile işletmeleri tarafından, daha profesyonel olmak ve daha iyi karar alabilmek için tercih edildiğini savunmaktadırlar.

Asunakutlu ve Avcı (2010: 93) Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; terfi ve işlem kayırmacılığının iş memnuniyeti ile negatif ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir. Mısır ve Ürdün'de yapılan bir diğer araştırmada da nepotizmin, işgörenler üzerinde işe devamsızlık ve yüksek işgücü devri; yöneticilerde hayal kırıklığı, hüsrana ve stres; örgütlerde ise verimsizliğe sebep olduğu gözlemlenmiştir (Hayajneh, Dwairi ve Udeh, 1994: 51-73).

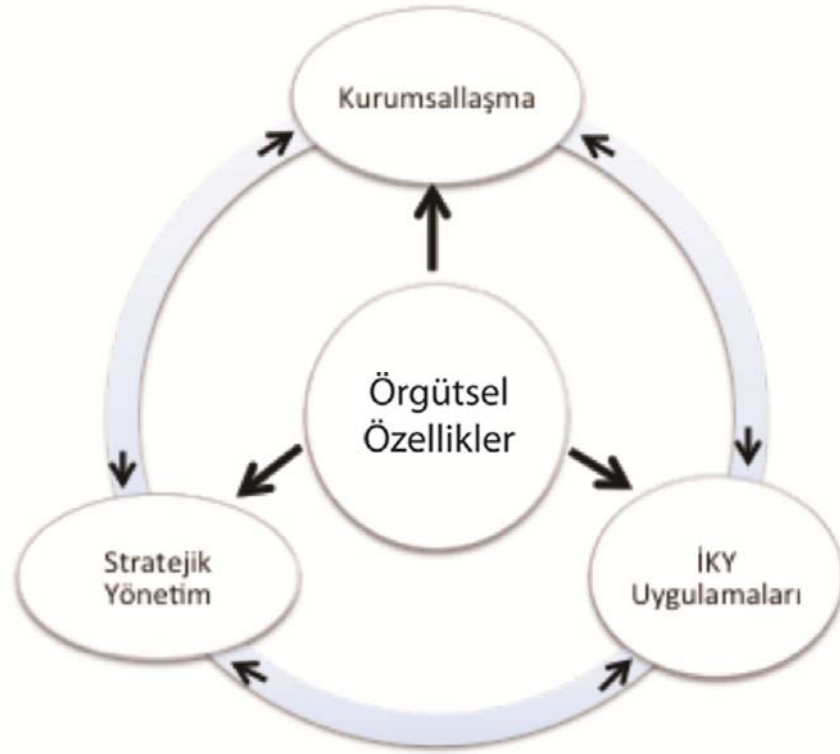
Yapılan literatür taramasında görüldüğü üzere; işletmeler aile-iş ilişkilerinde, iş ve işgören ilişkilerinde, yönetim ve işletme fonksiyonlarının etkin olabilmesinde geleneksel ve gelişigüzel yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Tüm bu literatür ışığında, araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler ve Şekil 4.1'deki araştırma modeli geliştirilmiştir.

H₁: TRA 1 bölgesindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri düşüktür.

H₂: TRA 1 bölgesindeki illerde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: TRA 1 bölgesindeki illerde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: TRA 1 bölgesindeki illerde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinin stratejik yönetim düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.

4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın planlanması ve yürütülmesi sürecinde, aşağıdaki temel varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. TRA1 bölgesinde aile işletmelerine uygulanan anket formu, farklı sektörlerdeki işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek için gerekli özelliklere sahiptir.
2. Araştırmaya katılanlar, anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap vermişlerdir.
3. Her il için seçilen örneklem grubundaki işletmeler, o ile ait araştırma evreninin özelliklerini taşımaktadır.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın bulguları, aşağıda verilen sınırlılıklar çerçevesinde yorumlanmıştır;

1. Araştırma yalnızca Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde farklı sektörlerde faaliyet yürüten aile işletmelerinin yöneticileri üzerinde yapıldığından, bu araştırmanın bulguları, bu yöneticilerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

2. Bu araştırma 228'i Erzurum, 114'ü Erzincan ve 56'sı Bayburt'ta faaliyet gösteren toplam 398 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaları deneysel yöntemlerle gerçekleştirmeye olanak bulunmamakta, o nedenle bu gibi araştırmalar için içsel geçerliliğin yüksek olmaması önemli bir kayıp sayılmamaktadır (Seyidoğlu, 1995: 21). Anılan sebeplerden kaynaklanan sınırlılık bu araştırma için de geçerlidir.

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bir sosyal araştırmada sosyal olay veya olguların olduğu gibi, değiştirilmeden ortaya konması ***tanımlayıcı metod*** ile yapılır (Arslantürk, 2001: 101). Tanımlayıcı araştırmalarda temel amaç belirli bir ana kütlenin ilgi duyulan özelliklerini ortaya koymaktır. Yani bu araştırmalar araştırılan özelliklerin hedef kitle içindeki yerinin belirlenmesine yöneliktir. Bir başka deyişle, tanımlayıcı araştırmalarda asıl amaç, anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kütlenin ilgilenilen özelliklerinin ortaya konmasıdır (Seyidoğlu, 1995: 21).

Tanımlayıcı araştırmalar genellikle güncel sorunların çözümüne yönelik, pratikteki yararı gözetilerek yapılan ***uygulamalı araştırmalar***dır. Belirli bir olay veya olgunun çok boyutlu olarak incelenerek ayrıntılarının ortaya çıkarılmasına dönük yapılan uygulamalı araştırmalar ***alan araştırması*** şeklinde ifade edilirken, araştırılacak konunun derinlemesine incelendiği alan araştırmaları dışında kalan ve araştırılacak konunun genişlemesine incelendiği diğer uygulamalı araştırmalar ise ***tarama araştırması*** olarak ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2011: 19).

Bu araştırma, genel tarama yönteminde yapılmıştır. Genel tarama yöntemleri, geniş bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan oluşan bir grup üzerinde yapılan tarama şeklinde gerçekleştirilmektedir.

4.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada, TRA1 bölgesinde kâr amacı güden ve bulundukları illerin Ticaret ve Sanayi Odalarına (TSO) kayıtlı işletmeler ana kütle olarak alınmıştır. TSO'larından alınan listelerden tasfiye halindeki işletmeler, merkezi başka illerde olup bölge TSO'larında sadece şubelerinin kayıtlı olduğu (bankalar vb.) işletmeler ve sınırlı sorumlu kooperatifler çıkarıldıktan sonra ankete konu olabilecek; Erzurum ili için 2291 işletme, Erzincan ili için 1907 işletme ve Bayburt ili için 793 işletme bulunmuştur. Toplam işletme sayısı 4991 olarak belirlenmiştir. Söz konusu araştırma evreninden % 95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 357 olarak hesaplanmıştır (**Ek 2.**). Örneklem büyüklüğü olan 357 işletmenin illerdeki işletme sayılarına oranları, Erzurum için 164, Erzincan için 136, Bayburt için ise 57 işletme olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte bazı işletme yöneticilerinin cevap vermeyebileceği ve bir miktar soru formunun da gelişigüzel ya da aşırı boş doldurulacağı göz önüne alınmıştır.

4.6.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada Dursun (2007) tarafından geliştirilen *Aile işletmelerinin Muhtemel Sorunlarını Tespit Etme Anketi*'nden yararlanılmıştır. Anket Erzurum ilinde faaliyet gösteren beş aile işletmesi ile karşılıklı görüşme yoluyla irdelenmiş, ifadelerin algı ve anlaşılabilirliği konusunda ön testten geçirilmiş, aracın ifade yönünden açıklığı saptanmıştır.

Soru formları aile işletmelerinin kurucu ve yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır (**Ek 1.**). Kurucu ve yöneticilere yöneltilen soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm aile işletmesini tanımaya yönelik örgütsel özellikte 15 sorudan oluşturulmuş olup soruların tamamı kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik 20 tanesi işletmenin örgüt yapısını, 15 tanesi ise işletme üzerindeki aile etkisini tespit etmek

amacıyla sorulan toplam 35 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarına ne derece sahip olduklarını tespit etmeye yönelik 16 yargı cümlesinden oluşmaktadır. Anket formunun son bölümünde ise aynı işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına ne derece vakıf oldukları, uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin 13 yargı cümlesi yer almaktadır. Anket formunda İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümde hazırlanan yargı cümlelerine verilen cevaplar “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde beşli Likert ölçeği şeklinde oluşturulmuştur. Ankette beş adet **ters (negatif) ifade** bulunmaktadır, bu ifadelerin değerleri istatistik programına ters olarak girilmiştir.

4.6.3. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Bulguların Değerlendirilmesine İlişkin Tanımlar

Bir araştırmada *güvenirlilik*, bireylerin soru formundaki ifadelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2011: 169). Güvenirlilik, testin ölçmek istediği özellikleri ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Başka bir deyişle, güvenirlilik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenene belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılgılardan arınık olmasıdır (Karasar, 2012: 148). *Geçerlik* ise, bir araştırmada ölçüm yapan aracın o konuda ölçüm yapmaya uygun olmasına (Aziz, 2011: 59), ölçülen şeyin ölçülmesi amaçlanan şey ile örtüşüp örtüşmediğine işaret eder (Kuş, 2009: 34). Güvenirlilik, ölçme aracını oluşturan ifadeler arasındaki ilişkinin ölçülmesiyle ortaya çıkarken (Ural ve Kılıç, 2011: 286), geçerlik ölçüm aracında bulunan ifadelerin ölçme amacına uygun olup olmadığı ile ilgili olup, "uzman görüşüne" göre saptanır (Akgül, 1997: 569; Cebeci, 2010:100; Büyüköztürk, 2011: 168; Ellez, 2011: 183; Karasar, 2012: 151).

Ölçeğin içsel tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen bu yöntem, maddeler doğru-yanlış şeklinde puanlandırılmadığında kullanılan, ölçekte yer alan *k* maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir içsel tutarlılık tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004: 213). 0 ile 1 arasında değer alan Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 4.1'de görüldüğü gibi yorumlanmaktadır (Büber, 2008:91).

Tablo 4.1. Cronbach's Alpha (α) Katsayısı Yorumlanması.

<i>Katsayı Aralığı</i>	<i>Ölçek Güvenilirliği</i>
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir Olmayan Ölçek
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük Güvenirlikli Ölçek
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Güvenilir Ölçek
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek Derecede Güvenilir Ölçek

Araştırmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0,954 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İçsel tutarlılığın her bir değişken için değeri Tablo 4.2'de görülmektedir.

Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Boyutlarının İçsel Tutarlılığı.

<i>Boyutlar</i>	<i>Cronbach's Alpha (α)</i>
Kurumsallaşma Düzeyi	0,926
Stratejik Yönetim	0,852
İnsan Kaynakları Yönetimi	0,876
İfadelerin Tamamı	0,954

Soru formlarının değerlendirilmesinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) adlı program kullanılmıştır. Verilerin normal dağıldığı varsayılarak, parametrik tekniklerden yararlanılmıştır.

4.6.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Soru formları postalama yöntemiyle dağıtılmayıp, her üç ilde de tek tek elden dağıtılmış ve yine aynı şekilde elden toplanmıştır. Anketlerin dağıtımında, cevaplayıcılara kısaca araştırmanın amacı ve önemi anlatılarak anketlerin samimi ve

objektif bir biçimde doldurulması konusunda yardımları istenmiş, araştırma sonuçlarının bu araştırma için özellikle açılan bir e-posta hesabına talep yazısı gönderdikleri takdirde kendileri ile paylaşılacağı belirtilmiştir. Anketi cevaplandırma konusunda isteksiz olanlara ve kabul etmeyenlere anket uygulanmamıştır.

Çalışma kapsamında toplam üç şehirde 650 işletmeye ulaşılmış ancak 398'inden alınan anketler uygulamada kullanılabilecek şekilde cevaplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı Erzurum'da %76, Erzincan'da %57 ve Bayburt'ta %37 olarak gerçekleşmiştir.

4.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmada Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yöneticilerine yöneltilen soru formlarının değerlendirilmesi aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- 1- İşletmelerin örgütsel özellikleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler.
- 2- Bölgedeki aile işletmelerinin kurumsallaşma, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye dönük korelasyon analizi ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler.
- 3- Bölgedeki aile işletmelerinin kurumsallaşma, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiler ve değerlendirmeler.
- 4- Örgütsel özelliklere göre yapılan karşılaştırmalar ve değerlendirmeler.

Soru formlarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

4.7.1. İşletmelerin ve Katılımcıların Örgütsel Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler

İşletmelerin örgütsel özelliklerine ilişkin bulgu ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

4.7.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı

Tablo 4.3'te görüleceği üzere, anketi cevaplayan 398 işletmeden 228'i (%57,3) Erzurum, 114'ü (%28,6) Erzincan ve 56'sı (%14,1) Bayburt'ta faaliyet gösteren aile işletmeleridir.

Tablo 4.3. İşletmelerin İllere Göre Dağılımı.

İl	Frekans	Yüzde (%)
Erzurum	228	57,3
Erzincan	114	28,6
Bayburt	56	14,1
Toplam	398	100,0

Bayburt ilinde cevaplanan anket sayısının az olması, Bayburt ilinin diğer iki ile göre daha küçük olmasına ve daha dışa kapalı bir kültürel yapı göstermesine ve işletme sahiplerinin verecekleri bilgilerin başka amaçlarla kullanılmasından duydukları endişeden kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.7.1.2. İşletmelerin Yer Aldıkları Ticari Bölgeye Göre Dağılımı

Anket her üç ilin şehir merkezi, sanayi sitesi ve Organize Sanayi Bölgelerinde (OSB) uygulanmıştır.

Tablo 4.4. İşletmelerin Yerleşik Olduğu Ticari Bölgeye Göre Dağılımı.

Ticari Bölge	Frekans	Yüzde (%)
Organize Sanayi Bölgesi	44	11,1
Sanayi Sitesi	51	12,8
Şehir Merkezi	303	76,1
Toplam	398	100,0

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere, katılımcı işletmelerin %76'sı şehir merkezlerinde ticari faaliyetini sürdürürken, %12,8'i sanayi sitelerinde, %11,1'i ise Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyetlerine devam etmektedirler. Şehir merkezinde ticari faaliyette bulunan işletmeler daha çok mağaza, market, restoran ve showroom şeklinde; sanayi sitesindeki işletmeler daha çok el emeği ile çalışan tornacı, oto tamircisi vb.; OSB'deki işletmeler ise üretim faaliyetini yürüten işletmeler şeklindedir. Bu açıdan bakıldığında, TRA1 bölgesinde ticari faaliyetlerin üretim faaliyetlerinden daha fazla olduğu söylenebilir. T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı sitesinden alınan verilere göre; 2012 yılı ilk çeyreğinde OSB'lerde tüketilen toplam elektrik enerjisi açısından aynı coğrafi bölgedeki Elazığ ve Malatya illerinin elektrik enerjisi tüketimleri Erzurum ve Erzincan illeri OSB'lerindeki toplam elektrik tüketiminden daha fazladır (<http://osbbs.osbuk.org.tr/>). Bu veriler de araştırmaya konu olan bölgedeki üretim faaliyetlerinin ne derece düşük olduğunu göstermektedir.

4.7.1.3. İşletmelerin Yaşam Süreleri Açısından Dağılımı

İşletmenin kuruluşundan bu güne kadar geçen süre araştırmada "işletmenin yaşam süresi" olarak ifade edilmektedir. Katılımcılara sorulan "İşletmenizin kuruluş yılı" ifadesine alınan cevaplara göre sıklık analizi sonuçları Tablo 4.5'de görülmektedir.

Tablo 4.5. İşletmelerin Yaşam Süresine Göre Dağılımı.

İşletmenin Yaşam Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl	78	19,6
6-10 yıl	123	30,8
11- 20 yıl	130	32,8
21 yıl ve üzeri	67	16,8
Toplam	398	100,0

Kurumsallaşmanın işletmelerin ileri kuşaklara sorunsuz olarak aktarılabilmesi ve işletmelerin faaliyet sürelerini artırmasına olan pozitif etkisinden hareketle, işletmelerin faaliyet süreleri en önemli örgütsel değerlerden birini oluşturmaktadır. Araştırmada yer

alan işletmelerin %19,6'sı geçtiğimiz beş yıl içinde kurulmuş iken, %30,8'i on yıldır faaliyetlerini sürdürmekte, %32,8'i ise 20 yıldır pazardaki varlığını devam ettirmektedir. İşletmelerin yarıdan fazlasının, yani %50,4'ünün 10 yıldan daha az bir süredir faaliyet göstermesi, işletmelerin süreklilik açısından istenilmeyen bir durumda oldukları anlamına gelebilir. 2001 yılındaki ekonomik krizin bu durum üzerinde etkilerinin var olduğu kabul edilse bile, yine de işletmelerin kurumsallaşma ve stratejik yönetim problemlerinin var olduğu çıkarsaması yapılabilir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun henüz genç işletmeler olması, bu işletmelerin etkin bir gelecek planlaması yapmamaları durumunda gelecekte ciddi tehlikeler ile karşılaşabileceklerini düşündürmektedir. En düşük değeri ifade eden %16,8'i ise 20 yılı aşkın bir süredir faaliyetlerini yürütmektedir.

4.7.1.4. İşletmelerin Hangi Kuşak Tarafından Yönetildiklerine Göre Dağılımı

Katılımcılara sorulan "İşletmeniz kaçınıcı kuşak tarafından yönetilen aile işletmesidir?" sorusuna alınan cevaplara göre sıklık analizi sonuçları Tablo 4.6'daki gibidir.

Tablo 4.6. İşletmelerin Yönetimindeki Kuşağa Göre Dağılımı.

Kuşak	Frekans	Yüzde (%)
1. Kuşak	280	70,4
2. Kuşak	87	21,9
3. Kuşak ve üzeri	31	7,7
Toplam	398	100,0

İşletmenin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği sorusuna işletmelerin %70,4'ü birinci kuşak, %21,9'u ikinci kuşak, %7,7'si ise üçüncü kuşak ve üzeri oldukları cevabını vermişlerdir. Yönetimin bir kuşaktan diğerine geçişinin aile işletmelerinin en önemli risk faktörlerinden biri olduğu geniş bir akademik çevre tarafından ifade edilmektedir. Araştırmamıza katılan işletmelerin %70,4'ü hala kurucu girişimci tarafından yönetilmekte, 3. kuşak ve üzeri tarafından yönetilen işletme oranı ise %7,7

kadar olmaktadır. Şanal (2011: 81)'ın İstanbul Ticaret Odası'nın açıkladığı II. 500 büyük Sanayi Kuruluşu üzerinde yaptığı araştırmaya göre, 3.nesile devredilen işletme oranı %14,7'dir. Pricewaterhouse Coopers (PwC) 2010/2011 araştırmasında 3. nesile devredilen aile işletmelerinin Türkiye için bulunan sonucu %18'dir (PwC, 2011: 53). Araştırmada TRA1 bölgesi için bulunan oran diğer araştırma sonuçlarının bir hayli altında kalmaktadır. Bunun nedeninin, Erzurum ve Alt bölgesinde yerleşik aile işletmelerinin büyük bir kısmının "ailenin yaşam düzeyini" belli bir seviyede tutmak amaçlı olduğu, bu amacı gerçekleştiren aile işletmelerinde işe karşı daha rahat davranıldığı söylenebilir. Bir diğer muhtemel nedenin ise işletme kurucu girişimcilerinin uzun vadeli plan yapmaktan çok günlük işletme faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmaları olduğu düşünülmektedir.

4.7.1.5. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Bağlı Hukuki Türleri Bakımından Dağılımı

Katılımcı işletmelerin sermaye yapılarına bağlı hukuki türleri açısından yapılan sıklık analizinde Tablo 4.7'deki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 4.7. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Bağlı Hukuki Türleri.

Sermaye Yapısı	Frekans	Yüzde (%)
Şahıs İşletmesi	86	21,6
Anonim Şirket	46	11,6
Limited Şirket	168	42,2
Kolektif Şirket	21	5,3
Diğer	71	17,8
Yanıtlanmayan	6	1,5
Toplam	398	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin %21,6'sı şahıs işletmesiyken, %59,1'i sermaye ortaklığı şeklinde kurulmuş işletmelerden oluşmaktadır. Bunun nedeni, araştırma soru

formlarının sadece illerdeki Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı işletmelere uygulanması, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği üyelerine anket formu verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmada, sermayeden daha çok bireysel beceri ve deneyimleri ile işlerini yürüten (terzi, berber, tornacı vb.) esnaf ve sanatkar (zanaatkar) olarak adlandırılan işletmeler yerine, stratejik düşünce ve İKY uygulamalarını ölçebileceğimiz tüccar ve sanayiciler hedef kitle olarak alınmıştır. 86 adet şahıs işletmesi de bulundukları ile ait Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı şahıs işletmeleridir. İşletmelerin Anonim Şirket ya da Limited Şirket olmaları durumunda yasal bir zorunluluk olarak yönetim kurulu bulundurmaları ve bu yönetim kurulunun toplanarak çalışmasını sağlamaları gerekmektedir. Bu zorunluluk yalnızca kâğıt üzerinde yerine getirilmediği takdirde, işletmelerin kurumsallaşmaları açısından yönetim kurulları büyük önem taşımaktadır.

4.7.1.6. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu Açısından Dağılımı

Katılımcılara sorulan "işletmedeki pozisyonunuz/göreviniz" sorusuna alınan cevaplar Tablo 4.8'de görülmektedir.

Tablo 4.8. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu Açısından Dağılımı.

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Üst Düzey Yönetici	229	57,5
Orta Düzey Yönetici	100	25,1
Alt Düzey Yönetici	37	9,2
Diğer	32	8,2
Toplam	398	100,0

Araştırma soru formunu cevaplayanların %57,5'i üst düzey yönetici, %25,1'i orta düzey yönetici ve %9,2'si ise alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Anket süresince, araştırma sonuçlarının isteyen katılımcı işletmelere e-posta olarak ulaştırılacağı özellikle vurgulanmıştır. Bu tür bir açıklama, katılımcıların %77,6'sı gibi büyük bir çoğunluğunun üst ve orta düzey yönetici olmasının sebeplerinden sayılabilir.

Katılımcıların üst ve orta düzey yönetici olmaları, hem anketin doğru cevaplandırılması açısından, hem de alınan bilgilerin daha sağlıklı olması açısından önem taşımaktadır.

4.7.1.7. İşletmelerin Faaliyet Alanları Açısından Dağılımı

Katılımcı işletmelerin faaliyet alanları açısından yapılan sıklık analizinde Tablo 4.9'daki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 4.9. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde (%)
Üretim	167	17,2
Ticaret	163	41,9
Hizmet	68	40,9
Toplam	398	100,0

Araştırmaya katılan işletmeler faaliyet alanları açısından ele alındığında, bu işletmelerin %41,9'unun ticaret ve %40,9'unun hizmet faaliyeti gösterdikleri anlaşılmaktadır. İşletmelerin sadece %17,2'si üretim veya imalat faaliyetiyle iştigal etmekte, bu da bölge ekonomisinin üretimden çok tüketim yönelimli olduğunu göstermektedir. Bunun nedenleri olarak; bölgesel hammadde kaynaklarının çeşit ve miktar olarak kısıtlı oluşu, tedarikçilere ve ulusal merkezi pazara uzaklığı, gemi ve düzenli bir demiryolu gibi düşük maliyetli ulaşım imkanlarının kısıtlı oluşu nedeniyle ithalat ve ihracat yapabilme zorluğu, üretim teknolojilerine yatkın kalifiye işgören bulabilme sorunu, bölge girişimcilerinin sermayelerini bir araya getirerek iş yapma beceri veya isteğinin eksikliği sayılabilir. Bilici (2007: 390), TRA1 bölgesindeki işletmelerin üretim sürecinde yaşadıkları temel sorunun işletme sermayesi yetersizliği olduğunu söylemektedir, yazara göre diğer sorunlar sırası ile talep yetersizliği ve hammadde temini konusunda yaşanan sorunlardır.

4.7.1.8. Üst Yönetimde Yer Alan Profesyonel Yöneticilerin Sayısı Açısından İşletmelerin Dağılımı

Katılımcı işletmelerin üst yönetiminde yer alan profesyonel yönetici sayısına göre yapılan sıklık analizinde Tablo 4.10'daki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 4.10. Aileden Olmayan Profesyonel Yönetici Sayısına Göre Dağılım.

Profesyonel Yönetici Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
Hiç Yok	51	12,8
1 Yönetici	152	38,2
2 Yönetici	73	18,3
3 Yönetici	122	30,7
Toplam	398	100,0

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %12,8'inde aile üyesi olmayan üst düzey profesyonel yönetici bulunmamaktadır. Bunun yanında; işletmelerin %38,2'sinde sadece 1 aile dışı profesyonel üst düzey yönetici bulunurken, %18'3'ünde 2, %30,7'sinde ise 3 aile dışı profesyonel üst düzey yönetici bulunduğu tespit edilmiştir. Bünyesinde hiç profesyonel yönetici bulundurmeyen işletmelerde, işletmeyle ilgili kararların aile üyesi kurucu girişimci tarafından alındığı kabul edildiğinde; bu işletmelerde kurumsallaşma olgusunun zayıf olduğu ve stratejik yönetim uygulamaları ile insan kaynakları uygulamalarının yeterince dikkate alınmadığı söylenebilir. Bu hali ile işletmelerin pazar paylarının küreselleşen rekabete açık bir hedef halinde olduğu kabul edilebilir. Aile işletmelerinin bu konudaki en büyük handikapı, aileden pozisyona uygun olduğu düşünülen yönetici sağlanabildiği takdirde maliyet unsuru oluşturacağından dış kaynaklardan profesyonel yönetici sağlama yoluna gitmemeleridir.

4.7.1.9. Cinsiyet Dağılımı

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4.11'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	328	82,4
Kadın	70	17,6
Toplam	398	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerde soru formunu cevaplayanların cinsiyetlerine göre sınıflandırılması sonucu; katılımcıların %82,4'ünün erkek, %17,6'sının ise kadın olduğu görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu 2012 verilerine göre çalışan nüfusun %29'unun kadın olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Türkiye İstatistik Yıllığı 2012: 181), araştırma sonucu görülen %17,6 kadın çalışan değeri Türkiye ortalamasının oldukça altında kalmaktadır. Buradan hareketle, bölgedeki aile işletmelerinin erkekler tarafından yönetildiği, ataerkil bir kültürün hâkim olduğu, kadın aile üyelerine yeteri kadar işletme içinde yer verilmediği düşünülebilir. Bu sonucun, TRA1 bölgesindeki aile işletmelerinde ataerkil bir anlayışın hâkim olduğunu göstermesi açısından önemli bir bulgu olduğu ifade edilebilir.

4.7.1.10. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin sıklık analizinde Tablo 4.12'deki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 4.12. Yöneticilerin Yaş Grupları.

Yönetici Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
18 - 25	31	7,9
26 - 35	183	46,0
36 - 45	123	30,8
46 ve üzeri	61	15,3
Toplam	398	100,0

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi, iş deneyimleri var olduğunu kabul edebileceğimiz yaş grubu olan 26 yaş ve üzeri %92 olarak görülmektedir. Bu duruma göre kurucu girişimcilerin halen işletmenin yönetiminde olduğu söylenebilir. Kurucu girişimcilerin işletme yönetiminde bulunmalarının, bu işletmelerin yönetim kurullarına verdikleri önemin düşüklüğünü de açıkladığı düşünülmektedir. 26–45 yaşları, bireyin olgunlaşmaya başladığı ve olgunlaşmada doruk noktasına geldiği yaş grubunu ifade etmektedir. Bu yaşlardaki yöneticilerin hem tecrübeli, hem de yeniliklere açık oldukları söylenebilir. Bu açıdan 26-45 yaşları arasındaki yöneticilerin gerek verimliliklerinin yüksek oluşu, gerekse yeniliğe açık olmaları diğerlerine göre avantaj sayılabilir.

4.7.1.11. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların öğrenim durumlarına ilişkin analiz Tablo 4.13'deki gibidir. Tablo 4.13'de yer alan örneklem, öğrenim düzeyleri açısından incelendiğinde, 398 katılımcıdan 26 adedi (%6,5) lisansüstü eğitim, 140 adedi (%35,2) fakülte/yüksekokul mezunu, 161 adedi (% 40,5) lise mezunu iken geriye kalan 71 (%17,8) adedi ise ilköğretim mezunudur.

Tablo 4.13. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim Mezunu	71	17,8
Lise Mezunu	161	40,5
Üniversite Mezunu	140	35,2
Lisansüstü Eğitim	26	6,5
Toplam	398	100,0

Toplamda lise ve daha üstü eğitim alanlar %82,2'ye ulaşmaktadır, buna bağlı olarak ankete katılanların soruları anlama yönünden bir sıkıntı yaşamadıkları ve yanıtları bilinçli bir şekilde verdikleri kabul edilebilir. Örneklemde yer alan işletme yöneticilerinin %41,7'si lisans ve lisansüstü eğitim aldıklarını belirtmektedirler. Bu oran işletmelerin eğitime gösterdikleri önemi anlama bakımından kayda değerdir. Genel

olarak eğitim düzeyinin yüksek olmasının uzun vadede, bölgedeki işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri açısından etkili olacağı düşünülebilir.

4.7.1.12. İşgören Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı

Araştırmada ciro büyüklüğü yerine işgören sayısının çokluğu, işletmelerin boyutlarını belirlemede kullanılmıştır. Ciro olarak ele alınmama sebebi, bölge yöneticilerinin işletmenin cirosu hakkında bilgi vermeye karşı negatif bakış açılarına dayanmaktadır. Ayrıca yapılan gözlemlerde, bölgedeki işletmelerin sermaye-yoğun olmaktan çok emek-yoğun oldukları gözlemlenmiş, bu nedenle işgören sayısının işletmelerin büyüklükleri hakkında sağlıklı bir ölçü olacağı düşünülmüştür.

Ankete katılan işletmelerin tamamı KOBİ niteliğini taşımaktadır. 04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımı revize edilmiştir. Bu tanıma göre, KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır: (<http://tobb.org.tr>)

Tablo 4.14. KOBİ'lerin Sınıflandırılması.

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

İşletmelerde istihdam edilen işgören sayısına göre yapılan sıklık analizi Tablo 4.15'deki gibidir.

Tablo 4.15. İşgören Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı.

İşgören Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-10	226	56,9
11-50	116	29,1
51-100	30	7,5
101 ve üzeri	26	6,5
Toplam	398	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası (%56,9) 1 ile 10 çalışan istihdam etmekte olan ve mikro işletme olarak adlandırılan işletmelerden oluşmaktadır. 101 ve üzeri işgören istihdam eden işletmeler ise toplamın sadece %6,5'i kadardır. 11 işgören ve daha fazlasını istihdam eden işletmelerin oranı ise %43,1 dir. 2004 yılından bu güne, bölgedeki istihdamın artırılması için uygulanan 5084 sayılı kanun aracılığıyla verilen teşvikler, bazı işletmelerde çalışmayanların da sigortalı olarak gösterilmesine neden olmuştur. Bu nedenle bu bilgilerin doğruluğu konusunda bir takım endişeler mevcut olsa da, veriler bölgedeki işletmelerin büyüklük profili hakkında fikir yürütebilmemizi sağlamaktadır. Bölgede üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin toplam işletmeler içindeki payının sadece %17,4 oranında olması, bölge işletmelerinin çalışan sayılarının neden düşük olduğunu açıkladığı düşünülmektedir.

4.7.1.13. İşletmenin Aile İşletmesi Olarak Algılanma Düzeyine Göre Dağılım

Katılımcılara sorulan "İşletmenizi bir aile işletmesi olarak kabul ediyor musunuz" sorusuna alınan cevaplara ilişkin sıklık analizi sonuçları Tablo 4.16'daki gibidir.

Tablo 4.16. Aile İşletmesi Olarak Algılanma Düzeyine Göre Dağılım.

İşletmeniz bir aile işletmesi midir?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	280	70,4
Hayır	118	29,6
Toplam	398	100,0

Kendilerini aile işletmesi olarak tanımlayan işletmelerin oranı %70,4 iken, kendilerini aile işletmesi olarak tanımlamayanlar ise %29,6 olarak tespit edilmiştir. Hâlbuki anket uygulanırken işletmelerin sermaye yapıları yöneticilerine sorularak, aile işletmeleri oldukları saptandıktan sonra ankete dâhil edilmişlerdir. Kendilerini aile işletmesi olarak tanımlamayanların, aile işletmeleri hakkındaki negatif imajı kabul etmemelerinden ve/veya kendi işletmelerinin aile etkisi altında kalmadan hareket edebilen kurumsal bir yapıya sahip olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Gerçeklerle yüzleşemeyen işletme yöneticilerinin kendi işletmelerini "görünürde kurumsal" olarak kabul etmeleri, bu işletmelerin geleceğini tehlike altına alacağı düşünülmektedir.

4.7.1.14. Dışarıdan Danışman Desteği Alma İhtiyaç Durumuna Göre Dağılım

Katılımcılara sorulan "işletmeniz dışarıdan danışman desteği almaya ihtiyaç duyuyor mu?" sorusuna alınan cevaplara göre sıklık analizi sonuçları Tablo 4.17'deki gibidir.

Tablo 4.17. Dışarıdan Danışman Desteği Alma İhtiyaç Durumuna Göre Dağılım.

İşletme dışından danışmana ihtiyaç duyuluyor mu?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	90	22,6
Hayır	308	77,4
Toplam	398	100,0

İşletmelerin %77,4'ü dışarıdan danışman desteğine ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler. Danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulduğunu belirten işletmeler %22,6 gibi düşük bir oranda kalmaktadır. Yöneticilerin bu kanıda olmalarının sebepleri; artacağı düşünülen maliyetlere, işletme sırlarının dışarı sızma korkusuna (gizlilik), kurucunun "ben her şeyi bilirim" tavrına ve belli bir geçim düzeyine ulaşmış olan aile fertlerinin işin büyümesine karşı ilgisiz yaklaşımına yorulmaktadır. İşletmenin mevcut durumunu objektif olarak sorgulayabilecek bir danışman eksikliği, bu işletmelerin gelişimine ve faaliyet sürelerine zarar vereceği düşünülmektedir. Aynı bölgedeki

araştırmasında Bilici (2007: 392), işletmelerin %36,4'ünün danışmanlık hizmeti aldığını ve bölgedeki işletmelerin sadece %36,4'ünün yatırım teşviklerinden faydalandığını belirtmektedir. Her iki oranın birbirine eşit olması, sadece danışmanlık desteği alan işletmelerin yatırım teşvikinden faydalandıklarını düşündürmektedir. TRA1 bölgesindeki işletmelerin danışmanlık desteğine olan düşük ilgileri nedeniyle, bölgede uygulamaya konulan teşvik ve yatırım proje desteklerinin gereken ilgiyi görmediği söylenebilir.

4.7.1.15. İşletmede Aktif Yönetim Kurulunun Var Olma Durumuna Göre Dağılım

Katılımcılara sorulan "İşletmenizde düzenli olarak toplanan ve aktif olarak çalışan bir Yönetim Kurulu'na sahip misiniz?" sorusuna alınan cevaplara göre sıklık analizi sonuçları Tablo 4.18'deki gibidir.

Tablo 4.18. İşletmede Düzenli Olarak Toplanan ve Aktif Çalışan Yönetim Kurulunun Var Olma Durumuna Göre Dağılım.

Aktif Bir Yönetim Kurulu var mıdır?	Frekans	Yüzde (%)
Var	207	52,0
Yok	191	48,0
Toplam	398	100,0

Katılımcıların sadece %52,0'si işletmede aktif bir yönetim kurulunun var olduğunu belirtmektedir. Yönetim kurulunun gerçekten aktif olup olmadığı ve etkin olarak çalışıp çalışmadığı da göz önünde bulundurulur ise bu oran oldukça düşük kalmaktadır. Örneklem içindeki işletmelerin %59,1'inin tüzel kişilik olması nedeniyle yasal olarak yönetim kurulu bulundurmak zorunluluğu vardır. Katılımcılara göre işletmelerin sadece %52'sinde yönetim kurulu olması, en az %7,1'inin yasal yükümlülüklerini yerine getirmediğine işaret etmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, örnek kapsamındaki işletmelerin yönetim kurulu açısından büyük ölçüde yetersiz kaldıkları söylenebilir.

4.7.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Düzeylerine İlişkin Bulgular

Anket formunda beşli Likert ölçeği kullanıldığından, kurumsallaşma, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ortalamalarını (yüksek-orta-düşük) biçiminde değerlendirebilmek için bir tablo oluşturulmuştur. Likert ölçeğindeki aralıkların eşit olduğundan hareket edilerek; aritmetik ortalamalar için puan aralığı hesaplamasında aşağıdaki formül uygulanmıştır (Çınar, 2012: 72).

$$Puan\ Aralığı = (En\ Yüksek\ Değer - En\ Düşük\ Değer) / Aralık\ Sayısı$$

$$Puan\ Aralığı = (5 - 1) / 3$$

$$Puan\ Aralığı = 1,33$$

Bulunan 1.33 değeri, başlangıç değeri olan 1'e eklendiğinde, ortalamalar için kullanılacak olan değerlendirme aralıkları belirlenmiş olmaktadır (Tablo 4.19).

Tablo 4.19. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları.

No	Aralık	Karşılığı
1	1,00 - 2,33	Düşük
2	2,34 - 3,67	Orta
3	3,68 - 5,00	Yüksek

Tablo 4.20. İşletmelerin Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamalarına İlişkin Ortalamaları.

N=398	Ortalama (X)	Std. Sapma	Değerlendirme
Kurumsallaşma Düzeyi	3,4592	0,67377	Orta Düzeyde
Stratejik Yönetim	3,6991	0,67447	Yüksek Düzeyde
İKY Uygulamaları	3,6632	0,75812	Orta Düzeyde

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi TRA1 bölgesindeki işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ortalaması $X=3,4592$ 'dir. Bu değer, Tablo 4.19'daki 2,33 ile 3,67 arasına tekabül ettiğinden, bölgedeki işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin orta derecede olduğu söylenebilir. Bu durumda, H_1 hipotezi kısmen doğrulanmaktadır. Demirdöğen, Yılmaz, Güzel ve Sağlık (2009: 40) aynı bölgede yaptıkları çalışma sonucunda kurumsallaşma kriter ortalamalarının 2,60 ile 3,60 arasında olduğunu bulgulamışlar, kurumsallaşma kriterlerinin uygulanma düzeyinin yüksek olmadığını ifade etmişlerdir.

Bu konuda yapılan benzer araştırmalarda da kurucusu tarafından yönetilen aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düşük düzeyde olduğuna dair sonuçlar ortaya konmuştur (Akdoğan, 2000: 32; Gümüştekin, 2005: 85). Buna ek olarak, çevresel belirsizliğin de kurumsallaşma düzeyleri üzerinde etkili olduğu kabul edilebilir. Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya ve Arıkan (2008: 446) araştırmalarında, çevresel belirsizliğin kurumsallaşma düzeyleri üzerinde etkili olduğunu bulgulamaktadırlar. Yazarlara göre dinamik ve rekabetçi bir çevre, işletmelerin kurumsallaşma çabalarını artırıcı bir etki sağlamaktadır. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin dışı kapalı bir profil çizmelerinin, bu işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin düşük olmasına neden olduğu söylenebilir. Son zamanlarda bölgeye gelen ulusal zincir mağazaların, bölgedeki rekabeti artıracığı ve yerel işletmelere daha belirsiz bir ortam oluşturacağı göz önüne alınırsa, ilerleyen zamanda bölge işletmelerinin de kurumsallaşma eğilimine girecekleri düşünülebilir.

Yine Tablo 4.20'ye göre işletmelerin İKY uygulamaları orta düzeyde iken, stratejik yönetim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. İKY uygulamaları ve stratejik yönetim düzeylerinin, kurumsallaşma düzeyinden yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Donckels ve Fröchlich (1991: 149) sekiz Avrupa ülkesinde yaptıkları araştırmada; aile işletmesi yöneticilerinin daha düşük lider profiline sahip olmalarının, stratejik yönetim açısından daha tutucu bir yaklaşım içinde olmalarına neden olduğunu belirtmektedirler. Bölgedeki aile işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarının nispeten yüksek oluşu, Türkiye'deki piyasa şartlarının Avrupa ile kıyaslandığında daha esnek bir yapıya sahip olmasına bağlanabilir. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre işletmelerin stratejik yönetim ve İKY'ye gösterdikleri önemi, işletmenin örgüt yapısına ve ailelerin işletmeye olan etkisinin kontrol altına alınmasına göstermedikleri düşünülebilir. Özellikle işletmelerde yer alan profesyonel yönetici sayısının düşük

olması, işletme dışı danışmanlık hizmeti alımının önemsenmemesi ve yönetim kurullarının etkin bir şekilde işletilememesinin bunlara neden olduğu söylenebilir.

4.7.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler

Çalışmanın konusunu oluşturan TRA1 bölgesi kapsamındaki illerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir (Arslantürk, 2001: 146). Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi durumunda, değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmek için Pearson korelasyon katsayısını belirlemek gerekir. Korelasyon katsayısı "**r**" harfi ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyini rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların pozitif ya da negatif olması belirler (Ural ve Kılıç, 2011: 247).

Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısının (r) yorumlanmasında Tablo 4.21 kullanılmaktadır.

Tablo 4.21. Pearson Korelasyon Katsayısı Değerlendirme Tablosu.

İlişkinin Kuvveti	Korelasyon Katsayısı (<i>r</i>)	
	Doğru Yönlü (Pozitif)	Ters Yönlü (Negatif)
Düşük (İhmal Edilebilir)	0,1 ile 0,3	-0,1 ile -0,3
Orta	0,3 ile 0,5	-0,3 ile -0,5
Güçlü	0,5 ile 1,0	-0,5 ile -1,0

Kaynak: <http://www.statistics.laerd.com/statistical-guides/pearson-correlation-coefficient-statistical-guide.php> Erişim Tarihi: 30 Temmuz 2013.

Tablo 4.22. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi.

		Kurumsallaşma Düzeyi	Stratejik Yönetim	İKY Uygulamaları
Kurumsallaşma Düzeyi	Pearson Correlation	1	,608**	,618**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N		271	289
Stratejik Yönetim	Pearson Correlation		1	,597**
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			321
İKY Uygulamaları	Pearson Correlation			1
	Sig. (2-tailed)			
	N			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.7.3.1. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile Stratejik Yönetim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgu ve Değerlendirmeler

Tablo 4.22 incelendiğinde, TRA1 bölgesindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile aynı işletmelerin stratejik yönetim düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ($r=0,608$ ve $p<0,01$) bulunmaktadır. Buna göre "*H₂: TRA1 bölgesindeki illerde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır*" hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

4.7.3.2. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgu ve Değerlendirmeler

Tablo 4.22 incelenmeye devam edildiğinde, TRA1 bölgesindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile aynı işletmelerin İKY uygulamaları arasında doğru yönlü (pozitif) güçlü bir ilişki ($r=0,618$ ve $p<0,01$) bulunmaktadır. Buna göre

"H₃: TRA1 bölgesindeki illerde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır" hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Aynı konuda Onay ve Vezneli (2011: 172)'nin yaptıkları araştırma bulgularına göre kurumsallaşma düzeyi ile İKY uygulamaları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.7.3.3. TRA1 Bölgesi İllerinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetim Düzeyleri ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgu ve Değerlendirmeler

Yine, Tablo 4.22 işaret etmektedir ki, TRA1 bölgesindeki aile işletmelerinin stratejik yönetim düzeyleri ile aynı işletmelerin İKY uygulamaları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ($r=0,597$ ve $p<0,01$) vardır. Buna göre **"H₄: TRA1 bölgesindeki illerde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinin stratejik yönetim düzeyleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır"** hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

4.7.4. Katılımcıların ve İşletmelerin Örgütsel Özelliklerine Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler

Örgütsel özelliklere göre yapılan karşılaştırmalarda grup sayısının iki olması durumunda t testi, grup sayısının ikiden fazla olması durumunda Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) kullanılmış, böylece gruplar arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi, tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2011: 213).

ANOVA (Analysis of Variance) testinde, H₀ hipotezi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yönünde kurulurken, H₁ hipotezi ise gruplar arasında anlamlı (önemli) bir farklılık olduğunu ya da en az bir grubun diğerlerinden farklı olduğuna işaret etmektedir. Test sonucunda $\alpha = 0,05$ güven düzeyinde p değeri $p < \alpha$ (p değeri 0,05'den

küçük) ise H_0 : reddedilirken H_1 : kabul edilir. Ancak söz konusu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı saptanamaz. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptayabilmek için LSD, Tukey, Duncan, Bonferroni, Dunnet, Scheffe gibi testlerden yararlanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 215). Araştırmada LSD testinden yararlanılmıştır.

4.7.4.1. İllere Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların illere göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları bölgede yer alan illere göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları bölgede yer alan illere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 4.23. İllere Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - Varyans Analizi.

	İller	Ortalama (X)	N	SS	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Erzurum	3,5125	160	,63432	21,17	0,000*
	Erzincan	3,6082	97	,56930		
	Bayburt	2,8378	37	,76425		
Stratejik Yönetim	Erzurum	3,6432	185	,66125	6,38	0,002*
	Erzincan	3,8762	105	,63086		
	Bayburt	3,4872	39	,75644		
İKY Uygulamaları	Erzurum	3,5479	219	,80778	14,34	0,000*
	Erzincan	3,9732	112	,62182		
	Bayburt	3,4808	52	,61006		

* $p < 0,05$

Yapılan ANOVA testi sonucunda, H_0 hipotezi reddedilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasında bölgede yer alan illere göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Başka bir deyişle, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli farklılıklar bulunmaktadır (Tablo 4.23). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (LSD testi) sonuçları Tablo 4.24'te görülmektedir.

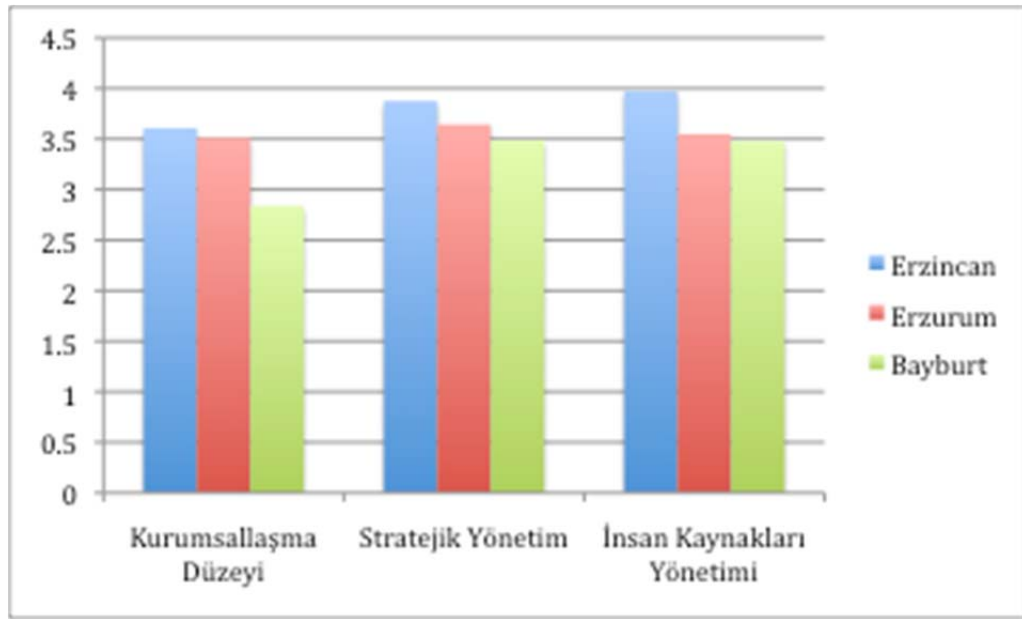
Kurumsallaşma düzeyi açısından bakıldığında, Bayburt ili diğer iki ile göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. Aynı şekilde stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamalarında Erzincan ili her iki ilden $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir.

Tablo 4.24. İllere Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu - LSD Testi.

İl		Erzurum	Erzincan	Bayburt
Erzurum	Kurumsallaşma Düzeyi		-	*
	Stratejik Yönetim		*	-
	İnsan Kaynakları Yönetimi		*	-
Erzincan	Kurumsallaşma Düzeyi	-		*
	Stratejik Yönetim	*		*
	İnsan Kaynakları Yönetimi	*		*
Bayburt	Kurumsallaşma Düzeyi	*	*	
	Stratejik Yönetim	-	*	
	İnsan Kaynakları Yönetimi	-	*	

* 0,05 önem derecesinde farklılık göstermektedir

Tablo 4.23 incelendiğinde, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ($X=3,6082$), stratejik yönetim ($X=3,8762$) ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ($X=3,9732$) açısından en yüksek değere Erzincan ili sahiptir. Erzincan ilinin farklı kültür ve inanç çeşitliliği içermesi ve bu farklılıkların hoş görülmesi, farklı dini ve kültürel inançlara bağlı insanların birlikte yaşama eğilimlerinin bireysel kimliğin oluşumuna kaynaklık etmesi, ayrıca geçen yüzyılda yaşanan iki büyük doğal felaket (1939 - 1992) sonrası şehir merkezinin değişmesinin de etkili olduğu, insanların değişime olan yatkınlıklarının buna neden olduğu düşünülmektedir. Bulgulara göre kurumsallaşma düzeyi ($X=3,5125$), stratejik yönetim ($X=3,6432$) ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ($X=3,5479$) değerleri ile ikinci sırayı Erzurum ili almaktadır. Son sıradaki Bayburt'a ait değerler ise; kurumsallaşma düzeyi ($X=2,8378$), stratejik yönetim ($X=3,4872$) ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ($X=3,4808$) olarak bulunmuştur. Bayburt ilinin daha düşük bir toplumsal çeşitlenmeye ve diğer her iki ile göre daha az bir nüfusa sahip olması, vilayet olmanın getirdiği kültürel ve sosyal imkânlarla diğer iki ilden daha sonra kavuşması (Bayburt 1927'ye kadar Erzurum'a bağlı bir ilçe iken bu tarihte Gümüşhane'ye bağlanmış ve daha sonra 1989 yılında vilayet statüsüne alınmıştır) bu ilin her üç değişkende de son sırayı almasının nedeni olarak kabul edilebilir.



Şekil 4.2. İllere Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Grafiği.

4.7.4.2. Yaşam Sürelerine Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların aile işletmelerinin yaşam sürelerine göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları işletmelerin yaşam sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları işletmelerin yaşam sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmelerin yaşam süreleri ile kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edildiğinde, sadece kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaşam sürelerine göre anlamlı bir farklılık içerdiği gözlemlenmiş, stratejik yönetimin ise işletmelerin yaşam süreleriyle anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır. Aşağıda anlamlı farklılık gösteren kurumsallaşma ve İKY uygulamaları irdelenmiştir.

Tablo 4.25. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.

	Faaliyet Yılı	Ortalama (X)	N	SS	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	0 - 5 yıl	3,4754	61	,64824	3,49	0,016*
	6- 10 yıl	3,5977	70	,57989		
	11-20 yıl	3,4302	86	,69521		
	20 yıl - +	3,1951	41	,78165		
İKY Uygulamaları	0 - 5 yıl	3,6143	87	,78561	3,83	0,010*
	6- 10 yıl	3,8585	106	,77384		
	11-20 yıl	3,5877	114	,75036		
	20 yıl - +	3,4909	55	,66312		

* $p < 0,05$

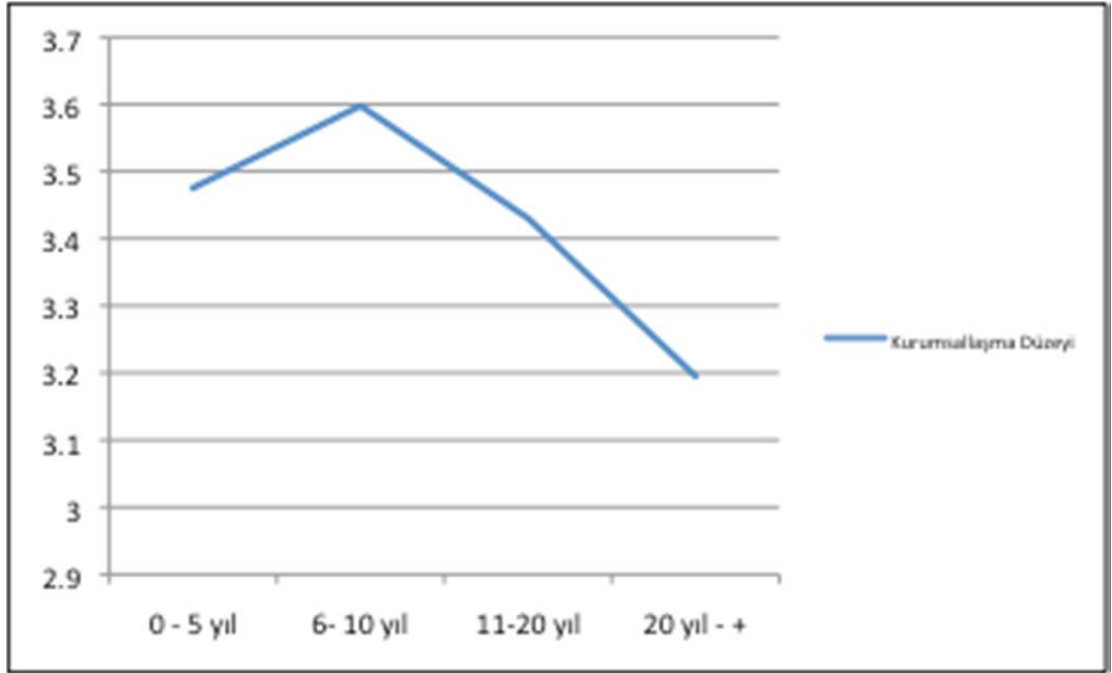
Araştırmaya katılan aile işletmelerinin yaşam süreleri ile kurumsallaşma düzeyleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılıklar bulunmaktadır (Tablo 4.25). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (LSD testi) sonuçları Tablo 4.26'da görülmektedir.

Tablo 4.26. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.

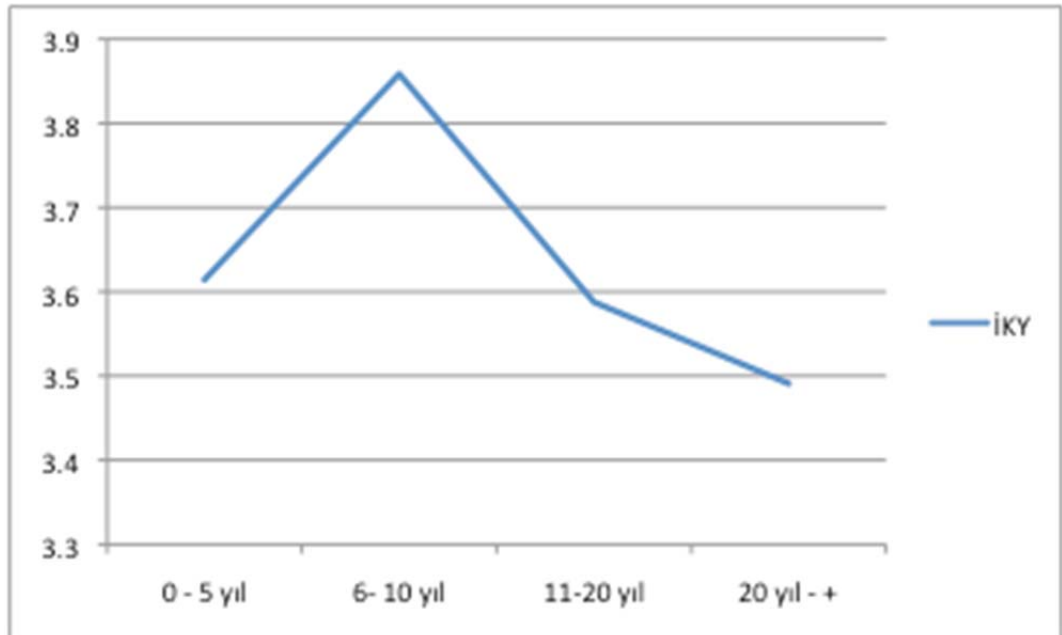
	Yaşam Süresi	0 - 5 yıl	6- 10 yıl	11- 20 yıl	20 yıl- +
Kurumsallaşma Düzeyi	0 - 5 yıl		-	-	*
	6- 10 yıl	-		-	*
	11- 20 yıl	-	-		-
	20 yıl- +	*	*	-	
İKY Uygulamaları	0 - 5 yıl		*	-	-
	6- 10 yıl	*		*	*
	11- 20 yıl	-	*		-
	20 yıl- +	-	*	-	

* 0,05 önem derecesinde farklılık göstermektedir

Tablo 4.25 ve Şekil 4.3 incelendiğinde kurumsallaşma düzeyinin 0-10 yılları arasında yükselen bir ivme kazanarak 6-10 yılları arasında en yüksek ($X=3,5977$) değere ulaştığı ve daha sonra düşüş trendine geçip, 20 ve üzeri yıllarda ise en düşük ($X=3,1951$) değeri aldığı gözlenmektedir. Başlangıçtaki on yıl için, kurucu girişimciler işletmelerinin uzun bir yaşam süresine sahip olabilmesi ve değişen pazar koşullarına daha hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesi için kurumsal bir yapı taşımasına önem gösterdikleri düşünülebilir. Onuncu yıldan sonra başlangıçtaki girişimci ruhun kaybolması ve/veya çocukların artık büyüyerek işletme içinde görev alması sonucu işletmenin daha nepotist bir eğilime girmesi nedeniyle kurumsallaşma düzeyinin gerileme gösterdiği söylenebilir. Aynı şekilde İKY uygulamaları da ilk on yıl içinde yükselme eğilimi göstermekte, onuncu yıldan sonra gerileme trendine girmektedir (Şekil 4.4)



Şekil 4.3. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre Kurumsallaşma Düzeyleri Grafiği.



Şekil 4.4. İşletmelerin Yaşam Sürelerine Göre İKY Uygulamaları Grafiği.

4.7.4.3. Aileden Olmayan Profesyonel Yönetici Sayısına Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların aileden olmayan profesyonel yönetici sayısına göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H₀: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, aileden olmayan profesyonel yönetici sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H₁: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, aileden olmayan profesyonel yönetici sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, H₀ hipotezi kabul edilir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları ile aileden olmayan profesyonel yönetici sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, araştırmaya katılan aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları ile işletme bünyesinde çalışan profesyonel yöneticilerin sayısı arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 4.27).

Tablo 4.27. Aileden Olmayan Profesyonel Yönetici Sayısına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - Varyans Analizi.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Gruplararası	0,229	2	0,115	0,257	0,774
	Grupiçi	118,8	266	0,447		
	Genel	119,0	268			
Stratejik Yönetim	Gruplararası	0,205	2	0,102	0,222	0,801
	Grupiçi	135,2	293	0,462		
	Genel	135,4	295			
İKY Uygulamaları	Gruplararası	0,428	2	0,214	0,384	0,681
	Grupiçi	185,9	334	0,557		
	Genel	186,36	336			

ANOVA testi sonuçlarına göre aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, aileden olmayan profesyonel yönetici sayısına göre farklılaşmamaktadır. 51 aile işletmesinde aile dışından profesyonel yönetici bulunmadığı görülmektedir. Hipotez, aile dışı profesyonel yönetici bulunduran işletmeler ile bulundurmayanlar arasındaki farklılığı ölçecek şekilde yeniden dizayn edilerek **t** testi uygulanmıştır. Sonuçlar, Tablo 4.28'deki gibi çıkmaktadır.

Tablo 4.28. Aileden Olmayan Profesyonel Yöneticilerin Varlığına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - t Testi.

	Aileden Olmayan Profesyonel Yönetici	N	X	SS	SD	t	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Var	25	3,2000	0,74833	292	-1,080	,281
	Yok	269	3,4721	0,66647			
Stratejik Yönetim	Var	33	3,6364	0,65279	327	-0,563	,574
	Yok	296	3,7061	0,67756			
İKY Uygulamaları	Var	46	3,3696	0,79885	381	-2,826	,005*
	Yok	337	3,7033	0,74468			

* p<0,05

Tablo 4.28 incelendiğinde aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve stratejik yönetim ortalamaları, işletmede aileden olmayan profesyonel yönetici bulunup bulunmamasına göre anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) göstermemektedir. Fakat işletmede aileden olmayan profesyonellerin bulunmasına göre işletmelerdeki İKY uygulamaları ortalaması 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. İşletmede aileden olmayan profesyonel yönetici bulunması halinde İKY uygulamaları düzeyi düşmektedir. Bunun nedeni, işletmede işgören aile bireylerinin tepkilerini üzerine çekmemek için profesyonel yöneticilerin İKY uygulamalarından çekinmesi olduğu düşünülebilir. Aile işletmelerinin en yaygın sorunu, kurucu girişimcinin aileyi işletmeden ön planda tutmasıdır. İşgörenlerin işletmede terfi etmenin performansına bağlı olmadığını bilmeleri, daha düşük çaba göstermelerine ve yeteneklerini açığa çıkarmak için çok da istekli olmamalarına yol açabilmektedir (Laker ve Williams, 2003: 191; Bertrand ve Schoar, 2006: 78; Menéndez-Requejo, 2006: 577; Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006: 298-308). Asunakutlu ve Avcı (2010: 93) Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; terfi ve işlem kayırmacılığının iş memnuniyeti ile negatif ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bu durumda profesyonel yöneticilerin işletme içindeki dengeleri gözetebilmesi, aile içi ve dışı işgörelere adil davranabilmesi olası değildir. Bu nedenlerle, profesyonel yönetici istihdam eden aile işletmelerinin İKY uygulamaları açısından daha düşük bir düzeye sahip olmaları olağan görülebilir.

4.7.4.4. Aile İşletmelerinin Yönetiminde Bulunan Kuşağa Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, yönetimde bulunan kuşağa göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmenin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine göre farklılık gösterir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, H_0 hipotezi stratejik yönetim için kabul edilirken, kurumsallaşma düzeyleri ve İKY uygulamaları için reddedilmektedir. Aile işletmelerini yöneten kuşak ile bu işletmelerin stratejik yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F = 0,731$; $p > 0,05$).

Tablo 4.29. İşletmelerin Yönetiminde Bulunan Kuşağa Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - Varyans Analizi.

	Yönetimde Bulunan Kuşak	Ortalama (X)	N	SS	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	1. kuşak	3,5359	209	0,65037	5,707	,004*
	2. kuşak	3,2241	58	0,75028		
	3. kuşak ve +	3,2857	21	0,56061		
İKY Uygulamaları	1. kuşak	3,7341	231	0,70298	3,908	,021*
	2. kuşak	3,4756	82	0,68899		
	3. kuşak ve +	3,5714	28	0,69007		

* $p < 0,05$

Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyleri ve İKY uygulamaları ortalamaları, işletmenin hangi kuşak tarafından yönetildiğine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılaşmaktadır (Tablo 4.29). Farklılaşan grupları tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testi (LSD testi) yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 4.30'da görülmektedir.

Tablo 4.30. Yönetimde Bulunan Kuşağa Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.

	Yönetimde Bulunan Kuşak	1. kuşak	2. kuşak	3. kuşak ve +
Kurumsallaşma Düzeyi	1. kuşak		*	-
	2. kuşak	*		-
	3. kuşak ve +	-	-	
İKY Uygulamaları	1. kuşak		*	-
	2. kuşak	*		-
	3. kuşak ve +	-	-	

* 0,05 önem derecesinde farklılık göstermektedir

Tablo 4.29, Şekil 4.5 ve Şekil 4.6 incelendiğinde kurumsallaşma düzeyi en yüksek değerine ($X=3,5359$) birinci kuşakta sahip olmakta, ikinci kuşakla birlikte minimum değere ($X=3,2241$) ulaşmakta, üçüncü kuşak ve üzeri ile yeniden yükselen ($X=3,2857$) bir trende kavuşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları da aynı şekilde seyretmektedir; birinci kuşak ($X=3,7341$), ikinci kuşak ($X=3,4756$) ve üçüncü kuşak ($X=3,5714$). Bu değerler; işletmelerin faaliyet yılları ile kurumsallaşma düzeyleri ve İKY uygulamaları testine benzer sonuçlar vermektedir. Bağlı olduğu nedenler de benzer şekilde; işletme kurucularının işletmenin kuruluş yıllarında işletmenin uzun bir yaşam süresine sahip olması ve değişen pazar koşullarına daha hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesi için işletmelerinin kurumsal bir yapı taşımasına önem göstermekte, ikinci kuşak yöneticiler zaten kâr etmekte olan ve kendilerine birçok sorunu çözülmüş olarak teslim edilen işletmede daha rahat hareket etmeleri sonucu işletmenin değişkenler açısından düşüşe neden oldukları söylenebilir. Hem birinci hem de ikinci

kuşaktan daha eğitimli olan üçüncü kuşağın, ikinci kuşağın neden olduğu tahribatın farkına vararak aldıkları önlemler sayesinde grafiğin tekrar yükseliş trendine girdiği söylenebilir.



Şekil 4.5. Yönetimde Bulunan Kuşaklara Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri.



Şekil 4.6. Yönetimde Bulunan Kuşaklara Göre İşletmelerin İKY Uygulamaları.

4.7.4.5. Aile İşletmelerinin Ticari Faaliyet Alanına Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, işletmelerin ticari faaliyet alanına göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmenin ticari faaliyet alanına göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmenin ticari faaliyet alanına göre farklılık gösterir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, H_0 hipotezi stratejik yönetim için kabul edilirken, kurumsallaşma ve İKY uygulamaları için reddedilmektedir. Aile işletmelerinin ticari faaliyet alanları ile bu işletmelerin stratejik yönetim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F = 0,051$, $p > 0,05$).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve İKY uygulamaları ortalamaları, işletmenin ticari faaliyet alanına göre farklılaşmaktadır (Tablo 4.31). Farklılaşan grupları tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testi (LSD testi) yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 4.32'de görülmektedir.

Tablo 4.31. İşletmelerin Ticari Faaliyet Alanına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.

	Faaliyet Alanı	Ortalama (X)	N	SS	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Üretim	3,2500	48	,78551	6,8	0,001*
	Ticaret	3,3486	109	,68551		
	Hizmet	3,6016	123	,56886		
İKY Uygulamaları	Üretim	3,6190	63	,72798	15,169	0,000*
	Ticaret	3,4595	148	,75031		
	Hizmet	3,9184	147	,68756		

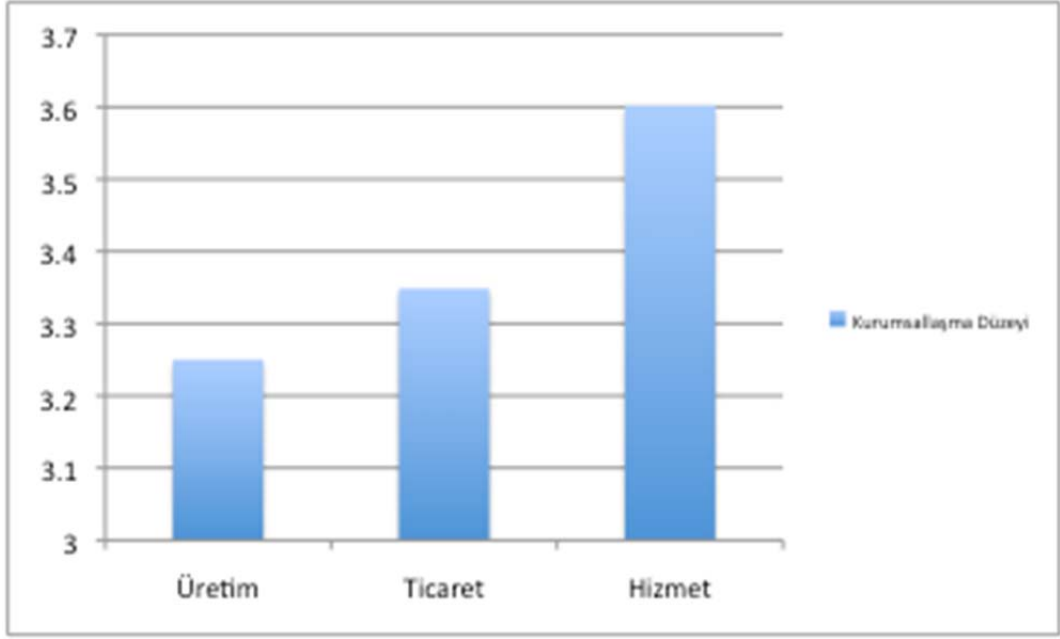
* $p < 0,05$

Tablo 4.31, Tablo 4.32, Şekil 4.7 ve Şekil 4.8'den de görülebileceği gibi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin hem kurumsallaşma düzeylerinde hem de İKY uygulamalarında üretim ve ticarete göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ($X=3,6016$) kurumsallaşma düzeyleri açısından ticaret sektörü ($X=3,3486$) ve üretim sektöründekilere ($X=3,2500$) göre daha iyi bir durumdadırlar. İKY uygulamaları açısından bakıldığında ise; en yüksek ortalamaya sahip olan hizmeti ($X=3,9184$), ikinci sırada üretim ($X=3,6190$) izlemekte, ticaret ($X=3,4595$) ise sonuncu sırada gelmektedir. Roma anlaşmasının 60. maddesi hizmeti, "normal olarak bir ücret karşılığı yapılan ve malların, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler" olarak tanımlar (Taşkesenlioğlu, 2009: 10). Hizmet, bir tarafın diğer bir tarafa sağladığı maddi olmayan (soyut) ve herhangi bir şeyin mülkiyeti ile sonuçlanmayan herhangi bir etkinlik veya yarar (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 11), özdeksel olmayan mal (Hançerlioğlu (1986: 140) olarak da tanımlanmaktadır. Hizmet sektörü, yapısı itibarı ile yoğun bir rekabet ortamı içerir. Bu sektörde, hizmet kalitesini yüksek ve aynı anda hata oranını minimum seviyede tutmak, müşteri ile temasta bulunan personeli güçlendirmek, hizmet performansını devamlı ve yakından izlemek ve bu sayede müşteri sadakatini sağlamak oldukça önemlidir. Bu nedenlerden dolayı hizmet sektöründe hem kurumsallaşmaya hem de İKY uygulamalarına daha fazla önem verildiği düşünülmektedir.

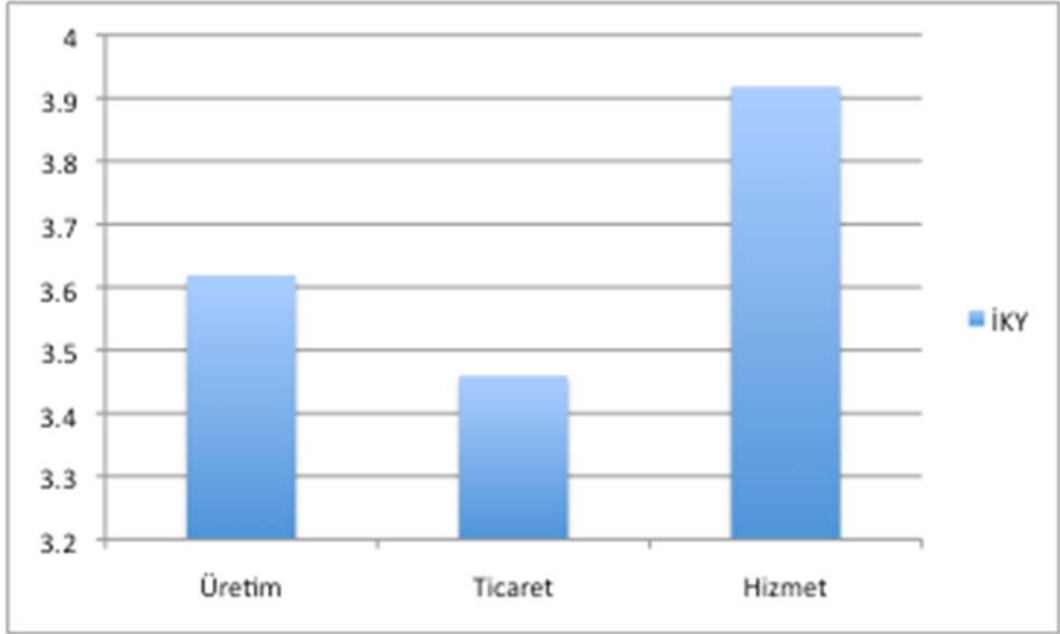
Tablo 4.32. İşletmelerin Ticari Faaliyet Alanına Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.

	Faaliyet Alanı	Üretim	Ticaret	Hizmet
Kurumsallaşma Düzeyi	Üretim		-	*
	Ticaret	-		*
	Hizmet	*	*	
İKY Uygulamaları	Üretim		-	*
	Ticaret	-		*
	Hizmet	*	*	

* 0,05 önem derecesinde farklılık göstermektedir



Şekil 4.7. Ticari Faaliyet Alanına Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri.



Şekil 4.8. Ticari Faaliyet Alanına Göre İşletmelerin İKY Uygulamaları.

4.7.4.6. Aile İşletmelerinin Büyüklüklerine Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, işletmelerin büyüklüklerine göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmelerin büyüklüğüne göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmelerin büyüklüğüne göre farklılık gösterir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, H_0 hipotezi kabul edilmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve İKY uygulamaları ortalamaları, işletmelerin büyüklüklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermemektedir (Tablo 4.33).

Tablo 4.33. Aile İşletmelerinin Büyüklüklerine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Gruplararası	0,680	3	0,227	0,491	0,688
	Grupiçi	130,033	282	0,461		
	Genel	130,714	285			
Stratejik Yönetim	Gruplararası	1,017	3	0,339	0,738	0,530
	Grupiçi	143,910	313	0,460		
	Genel	144,927	316			
İKY Uygulamaları	Gruplararası	0,471	3	0,157	0,274	0,844
	Grupiçi	210,413	367	0,573		
	Genel	210,884	370			

4.7.4.7. Aile İşletmelerinin Bulundukları Ticari Bölgeye Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, işletmelerin bulundukları ticari bölgeye göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmelerin bulundukları ticari bölgeye göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmelerin bulundukları ticari bölgeye göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılan işletmeler, şehir merkezi, sanayi sitesi veya Organize Sanayi Bölgesi'nde yerleşik olarak faaliyet göstermektedirler. İki ya da daha çok bölgede faaliyet gösteren işletmelerin, işletmenin merkezini dikkate alarak cevap vermeleri istenmiştir. Yapılan ANOVA testi sonucunda, H_0 hipotezi kurumsallaşma düzeyi ve stratejik yönetim için kabul edilirken, İKY uygulamaları için reddedilmektedir. Aile işletmelerinin yerleşik bulundukları ticari bölgeye İKY uygulamaları ortalamaları farklılaşmaktadır (Tablo 4.34). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (LSD testi) yapılmıştır. Sonuçları Tablo 4.35'te verilmektedir.

Tablo 4.34. İşletmelerin Bulundukları Ticari Bölgeye Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.

	Ticari Bölge	Ortalama (X)	N	SS	F	p
İKY Uygulamaları	Şehir Merkezi	3,7336	289	0,74648	6,229	0,002*
	Sanayi Sitesi	3,3958	48	0,70679		
	OSB	3,4419	43	0,79589		

*p<0,05

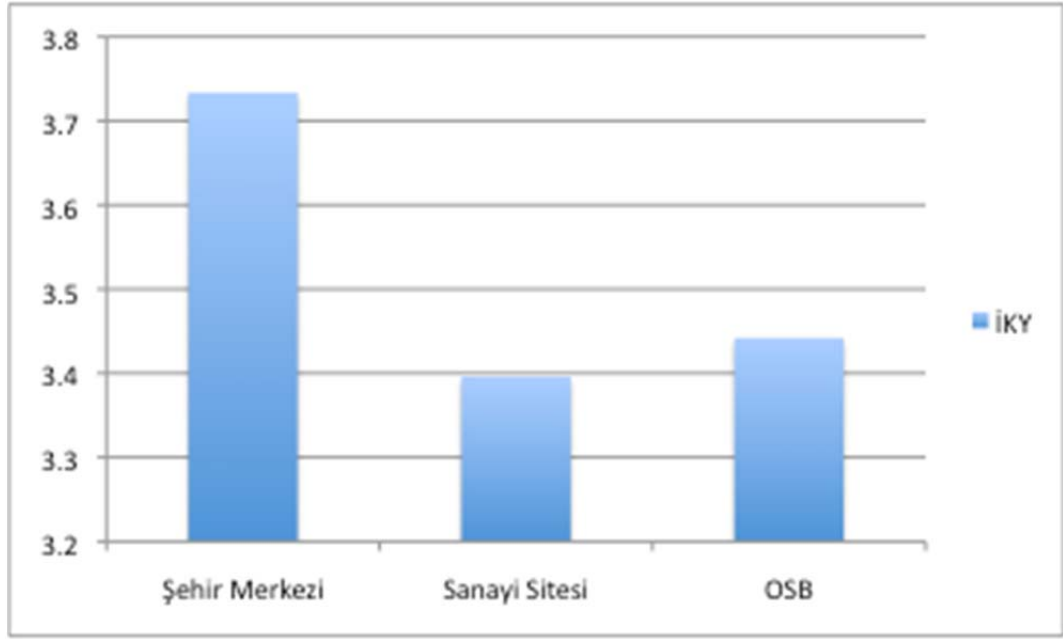
Tablo 4.35'te görüleceği gibi, İKY uygulamaları açısından şehir merkezinde yer alan işletmeler diğer iki ticari bölgede yer alanlardan farklılık göstermektedir.

Tablo 4.35. İşletmelerin Yer Aldıkları Ticari Bölgeye Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.

	Ticari Bölge	Şehir Merkezi	Sanayi Sitesi	OSB
İKY Uygulamaları	Şehir Merkezi		*	*
	Sanayi Sitesi	*		
	OSB	*	-	

* 0,05 önem derecesinde farklılık göstermektedir

Aile işletmelerindeki İKY uygulamaları yerleşik bulundukları ticari bölgelere göre incelendiğinde, şehir merkezinde İKY uygulamalarının ($X=3,7336$) daha yerleşik olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak, şehir merkezindeki işletmelerde çalışan işgörenlerin, sanayi sitesinde ve OSB'de çalışanlara göre daha eğitimli oldukları söylenebilir. Sanayi sitesinde daha çok geleneksel usta-çırak prensibi ile eğitilen işgörenlerin bulunması, şehir merkezine oranla İKY uygulamaları açısından bu bölgenin daha düşük ($X=3,3958$) bir değere sahip olmasına neden olduğu düşünülebilir. OSB'ler ve sanayi siteleri genellikle bulundukları şehrin yörekent (varoş) diye tabir edilen kısmında bulunduklarından, bu bölgelerdeki işgören arzı da yine yörekentlerden karşılanmaktadır. Her üç OSB'de ise üretim faaliyetleri yerine (Bkz. 4.7.1.7.) daha çok stoklama ve lojistik gibi faaliyetler yürütülmekte olduğundan ve maliyet unsuru gözetildiğinden çevre köylerden gelen vasıfsız işgörenler tercih edilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, işletme yönetiminin İKY uygulamalarını etkin bir şekilde yürütebildiği söylenemez.



Şekil 4.9. İşletmelerin Bulundukları Ticari Bölgeye Göre İKY Uygulamaları.

4.7.4.8. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H₀: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermez.

H₁: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık gösterir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, H₀ hipotezi kurumsallaşma düzeyi ve İKY uygulamaları için kabul edilirken, stratejik yönetim için reddedilmiştir. Bir başka deyişle, aile işletmeleri adına anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonlarına göre işletmelerin stratejik yönetim ortalamaları farklılaşmaktadır (Tablo 4.36). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (LSD testi) yapılmıştır. Sonuçları Tablo 4.37'de görülmektedir.

Tablo 4.36. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması -Varyans Analizi.

	Yönetim Kademesi	Ortalama (X)	N	SS	F	p
Stratejik Yönetim	Üst	3,7609	184	,66726	5,423	,001
	Orta	3,7791	86	,56153		
	Alt	3,3871	31	,80322		
	Diğer	3,3600	25	,75719		

Tablo 4.37'de görüldüğü gibi, alt düzey yöneticilerin işletmelerinin stratejik yönetim düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalaması üst ve orta düzey yöneticilerden $p < 0,05$ önem derecesinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4.37. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu - LSD Testi.

		Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	Diğer
Stratejik Yönetim	Üst Düzey Yönetici		-	*	*
	Orta Düzey Yönetici	-		*	*
	Alt Düzey Yönetici	*	*		-
	Diğer	*	*	-	

* 0,05 önem derecesinde farklılık göstermektedir

Katılımcılar, pozisyonlarına göre dört kısma ayrılmıştır, bunlar sırasıyla; üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticiler ve diğerleridir. Analiz sonucunda yöneticiler iki grup halinde birbirlerinden farklılık göstermişlerdir. Üst düzey ($X=3,7609$) ve orta düzey ($X=3,7791$) yöneticilerin stratejik yönetim bilinç düzeyleri alt düzey ($X=3,3871$) ve diğer ($X=3,3600$) yöneticilere göre daha yüksek seviyededir denilebilir. Stratejik yönetim işletmenin üst düzey yöneticilerini ilgilendiren bir konu olduğundan, bulunan sonucun gerçeği yansıttığı söylenebilir.

4.7.4.9. Aile İşletmelerinde Kurucu Girişimci Olup Halen Çalışmakta Olanların Sayısına Göre Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, halen çalışmakta olan kurucuların sayısına göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmede halen çalışmakta olan kurucu sayısına göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmede halen çalışmakta olan kurucu sayısına göre farklılık gösterir.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda her üç değişken için p değerinin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Aile işletmelerinde kurucu olup halen işletmede çalışmakta olan yöneticilerin sayısına göre, bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve İKY uygulamaları ortalamaları farklılaşmamaktadır (Tablo 4.38).

Tablo 4.38. İşletmede Halen Çalışmakta Olan Kurucu Sayısına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - Varyans Analizi.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Gruplararası	0,362	2	0,181	0,396	0,673
	Grupiçi	132,355	290	0,456		
	Genel	132,717	292			
Stratejik Yönetim	Gruplararası	1,604	2	0,802	1,763	0,173
	Grupiçi	146,935	323	0,455		
	Genel	148,540	325			
İKY	Gruplararası	2,138	2	1,069	1,875	0,155
	Grupiçi	213,862	375	0,570		
	Genel	216,000	377			

4.7.4.10. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, katılımcıların eğitim düzeyine göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, katılımcıların eğitim düzeyine göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, katılımcıların yaşına göre farklılık gösterir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, H_0 hipotezi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ve stratejik yönetim açısından reddedilirken, İKY uygulamaları açısından ise kabul edilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma ve stratejik yönetim düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde anketi cevaplayanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır (Tablo 4.39). hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testi (LSD testi) yapılmıştır. Sonuçları Tablo 4.40'da görülmektedir.

Tablo 4.39. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaların Karşılaştırılması-Varyans Analizi.

	Eğitim Düzeyi	Ortalama (X)	N	SS	F	p
Kurumsallaşma Düzeyi	İlköğretim	3,2037	54	0,73663	3,676	0,013*
	Lise	3,4833	120	0,67343		
	Lisans	3,5294	102	0,59212		
	Lisansüstü	3,6667	18	0,76696		
Stratejik Yönetim	İlköğretim	3,4576	59	0,70275	3,527	0,015*
	Lise	3,7594	133	0,70872		
	Lisans	3,7203	118	0,62547		
	Lisansüstü	3,8947	19	0,45883		

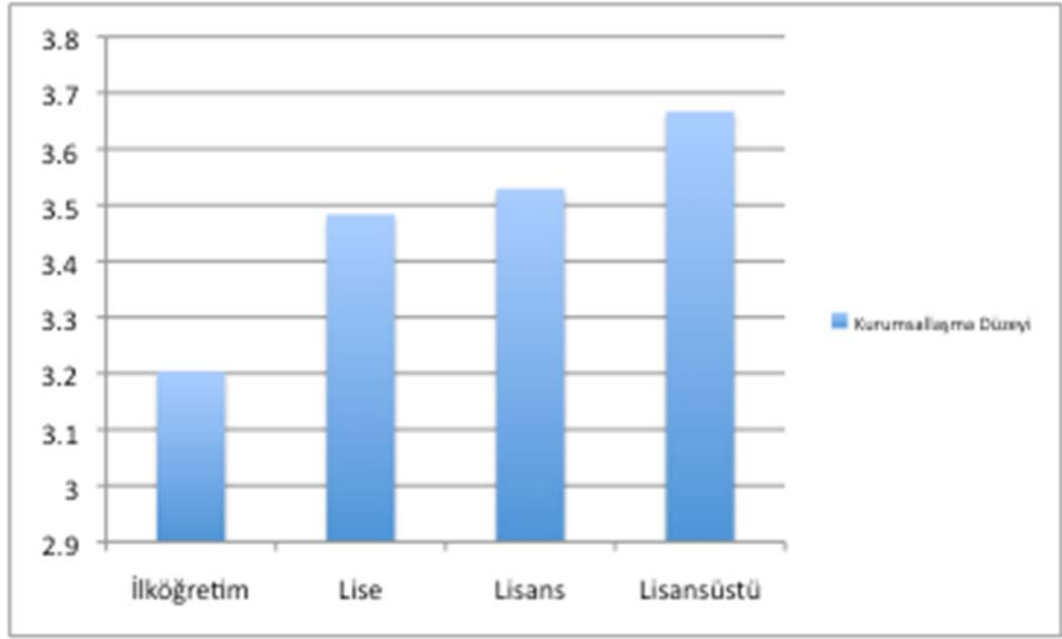
*p<0,05

Tablo 4.40. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ortalamaların Farklılaşma Durumu-LSD Testi.

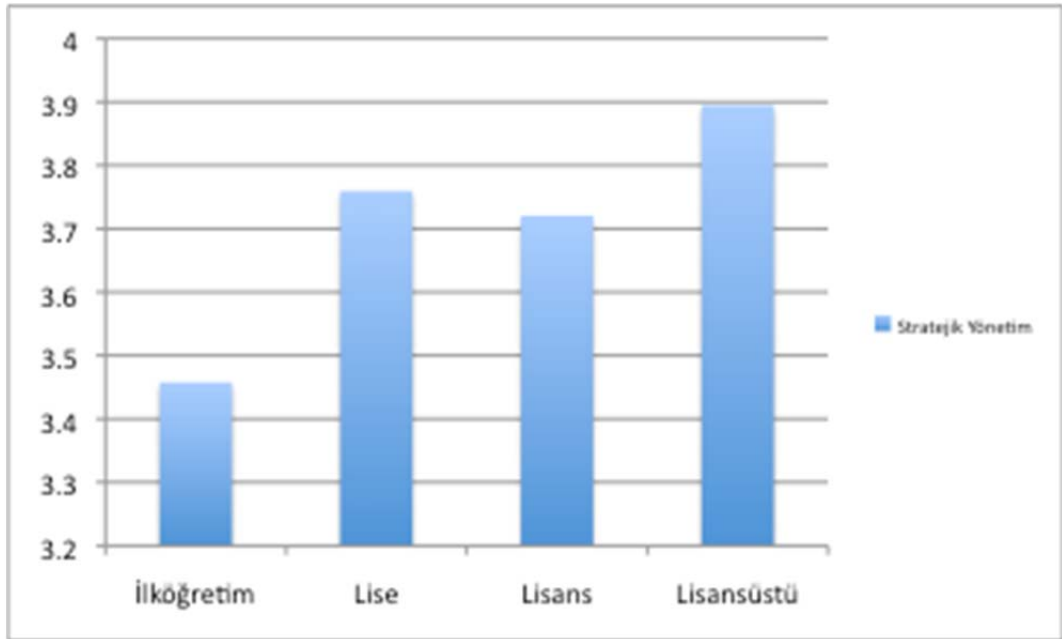
		İlköğretim	Lise	Lisans	Lisansüstü
Kurumsallaşma Düzeyi	İlköğretim		*	*	*
	Lise	*		-	-
	Lisans	*	-		-
	Lisansüstü	*	-	-	
Stratejik Yönetim	İlköğretim		*	*	*
	Lise	*		-	-
	Lisans	*	-		-
	Lisansüstü	*	-	-	

* 0,05 önem derecesinde farklılık göstermektedir

Tablo 4.39, Tablo 4.40 ve Şekil 4.10'da görüldüğü gibi aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, katılımcıların eğitim düzeylerine (İlköğretim için $X=3,2037$; Lise için $X=3,4833$; lisans için $X=3,5294$ ve lisansüstü için $X=3,6667$) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Aynı durum stratejik yönetim (İlköğretim için $X=3,4576$; Lise için $X=3,7594$; lisans için $X=3,7203$ ve lisansüstü için $X=3,8947$) için de geçerlidir (Tablo 5.41, Tablo 5.42 ve Şekil 5.11). Bu durumda; işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve stratejik yönetim düzeyleri de artış göstermektedir. Bir başka deyişle; katılımcının eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, katılımcının eğitim düzeyinin artmasıyla kurumsallaşma ve stratejik yönetim düzeyinin artış gösterdiği söylenebilir.



Şekil 4.10. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri.



Şekil 4.11. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İşletmelerin Stratejik Yönetim Düzeyleri.

4.7.4.11. İşletmede Aktif Olarak Toplanan ve Çalışan Bir Yönetim Kurulunun Varlığına Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

TRA 1 Bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin aktif olarak toplanan ve çalışan bir yönetim kuruluna sahip olmalarının değişkenler üzerindeki etkisini ölçebilmek için t testi kullanılmıştır. İki bağımsız ölçümle elde edilmiş iki ayrı ortalama arasındaki ayırımın anlamlı olup olmadığı t testi ile saptanmaktadır (Arslantürk, 2001:140). Sosyal bilimler alanında yapılan bu test ile bağımsız iki gruba tek test uygulandıktan sonra iki grubun teste ilişkin ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığı belirlenmektedir (Ural ve Kılıç, 2011: 200).

Ortalamaların yönetim kurulunun varlığına göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmede aktif olarak toplanan ve çalışan bir yönetim kurulunun varlığına göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, işletmede aktif olarak toplanan ve çalışan bir yönetim kurulunun varlığına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.41. Aktif Olarak Toplanan ve Çalışan Bir Yönetim Kurulunun Varlığına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - t Testi.

	Yönetim Kurulu	N	X	SS	df	t	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Var	153	3,5817	0,63468	289	3,375	0,001*
	Yok	138	3,3188	0,69393			
Stratejik Yönetim	Var	165	3,8242	0,60437	323	3,483	0,001*
	Yok	160	3,5688	0,71482			
İKY Uygulamaları	Var	198	3,8348	0,71542	376	4,881	0,000*
	Yok	180	3,4667	0,76516			

*p<0,05

Tablo 4.41'de görüldüğü gibi her üç değişken (kurumsallaşma düzeyi için $p=0,001$; stratejik yönetim için $p=0,001$; İKY Uygulamaları için $p=0,000$) için 0,05 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmekte, H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, işletmede aktif olarak toplanan ve çalışan bir yönetim kurulunun varlığına göre işletmelerin kurumsallaşma ile stratejik yönetim düzeyleri ve İKY uygulamalarına ait ortalamaları farklılaşmaktadır. Aktif olarak toplanan ve çalışan bir yönetim kurulu olan işletmelerin ($X=3,5817$), olmayanlara ($X=3,3188$) göre kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Aynı şekilde stratejik yönetim ($X=3,8242 > X=3,5688$) ve İKY uygulamaları ($X=3,8348 > X=3,4667$), aktif olarak toplanan ve çalışan bir yönetim kurulu olan işletmelerde olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Her üç değişkende de aktif bir yönetim kurulunun varlığı pozitif bir etki oluşturmaktadır. İşletmeyle ilgili konuların sadece aile içinde ve aile toplantılarında ele alınması, işin bizzat içinde yer alan profesyonel yönetici ve departman sorumlularına danışılmaması sonucu alınacak kararların, işletmeye sağlayacağı faydadan çok aile ilişkilerine sağlayacağı faydalarından bahsetmek mümkündür. Aile ilişkileri rasyonel örgüt modelinin dışında yer almaktadır (Hoy, 2003: 417), ve aile işletmeleri yönetim uygulaması anlayışlarını geliştirmek zorundadırlar (Poutzioruis, Steier ve Smyrnios, 2004: 11). Kiracı ve Alkara (2009: 192) da aile işletmelerindeki en önemli sorunun aile ve iş meselelerinin birbirine karışması olduğunu belirtmektedirler. Aile ile ilgili sorunların aile konseyinde, iş ile ilgili konuların da yönetim kurullarında görüşülmesi ve çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Araştırmanın işaret ettiği bulgulardan, işletmeler için aktif bir yönetim kurulu gerekliliğinin önemli olduğu çıkarımı yapılabilir.

4.7.4.12. İşletmenin Dışarıdan Danışman Alma İhtiyacı İnancına Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, dışarıdan danışman alma ihtiyacı inancına göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, dışarıdan danışman alma ihtiyacı inancına göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, dışarıdan danışman alma ihtiyacı inancına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.42. Dışarıdan Danışman Alma İhtiyacı İnancına Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - t Testi.

	Dışarıdan Danışman Alma İhtiyacı	N	X	SS	df	t	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Duyuluyor	65	3,8000	0,53619	291	4,819	0,000*
	Duyulmuyor	228	3,3596	0,67852			
Stratejik Yönetim	Duyuluyor	71	3,9859	0,59745	326	4,156	0,000*
	Duyulmuyor	257	3,6187	0,67497			
İKY Uygulamaları	Duyuluyor	85	3,8235	0,71007	380	2,233	0,026*
	Duyulmuyor	297	3,6162	0,76724			

*p<0,05

Tablo 4.42'de görüldüğü gibi her üç değişken (kurumsallaşma düzeyi için p=0,000; stratejik yönetim için p=0,000; İKY Uygulamaları için p=0,026) için 0,05 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmekte, H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, işletme yöneticisinin işletme için dışarıdan danışman desteğine ihtiyaç duyulduğuna olan inancına göre işletmelerin kurumsallaşma ile stratejik yönetim düzeyleri ve İKY uygulamaları ortalamaları farklılaşmaktadır.

Genellikle dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması aile işletmelerinde yaygın bir davranış değildir. Danışmanlık hizmeti ihtiyacı duyduğunu belirten işletme yöneticilerinin, kendi bilgi, deneyim ve becerileri ile işletmelerinin kurumsallaşmalarını bir dereceye kadar tamamlamış oldukları fakat daha ileri düzeylere ulaşamadıkları düşünülebilir. Ortalamalardan da görüleceği gibi, bu işletmelerin kurumsallaşma ($X=3,8000 > X=3,3596$) ve stratejik yönetim düzeyleri ($X=3,9859 > X=3,6187$) ve İKY uygulamaları ($X=3,8235 > X=3,6162$) diğerlerine göre daha olumlu bir durumdadır. Dışarıdan alınan danışmanlık hizmeti, bu işi meslek edinmiş olan bir takım

kuruluşlardan hizmet alımı şeklinde olabileceği gibi, yönetim kuruluna dış üye alımıyla da gerçekleştirilebilmektedir. İşcan (2011: 64), özellikle yönetim kurullarının daha etkin bir şekilde işleyebilmesi için yönetim kurullarına dış üye alınması gerekliliğini vurgulamaktadır. Ak (2010: 190) yaptığı araştırmanın sonuçlarında, katılımcıların danışmanlık hizmeti almaya yakın durmadıklarını, danışmanlık hizmeti almanın aile işletmesinin yapısına aykırı olduğunu düşündüklerini belirtmektedir. Bu da aile işletmelerinin profesyonel yöneticilerle çalışma kültürlerinin henüz yerleşmediğini, istihdam edilen profesyonellere de gerekli yetki ve sorumlulukların verilmediğini düşündürmektedir.

4.7.4.14. Katılımcıların İşletmeyi Bir Aile İşletmesi Olarak Algılamalarına Göre Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri, Stratejik Yönetim ve İKY Uygulamaları Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalamaların, katılımcıların işletmeyi bir aile işletmesi olarak algılamalarına göre farklılaşma durumunu test etmek üzere aşağıdaki hipotezler sınanmıştır;

H_0 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, katılımcıların işletmeyi bir aile işletmesi olarak algılamalarına göre farklılık göstermez.

H_1 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, katılımcıların işletmeyi bir aile işletmesi olarak algılamalarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.43. İşletmenin Aile İşletmesi Olarak Algılanma Durumuna Göre Ortalamaların Karşılaştırılması - t Testi.

	Aile İşletmesi Olarak	N	X	SS	df	t	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Görülüyor	198	3,5505	0,62517	290	3,320	0,001*
	Görülüyor	94	3,2766	0,72445			
Stratejik Yönetim	Görülüyor	227	3,8106	0,64098	324	4,409	0,000*
	Görülüyor	99	3,4646	0,67481			
İKY Uygulamaları	Görülüyor	267	3,7790	0,71494	378	4,585	0,000*
	Görülüyor	113	3,3982	0,79664			

*p<0,05

Tablo 4.43'te görüldüğü gibi her üç değişken (kurumsallaşma düzeyi için $p=0,001$; stratejik yönetim için $p=0,000$; İKY Uygulamaları için $p=0,000$) için 0,05 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmekte, H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Aile işletmelerinin, aile işletmesi olduklarının farkındalığı ile kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim düzeyleri ve İKY uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle, bir aile işletmesi olduğunun farkında olan işletmelerde ortalamalar daha yüksek çıkmıştır-kurumsallaşma düzeyi için ($X=3,5505 > X=3,2766$), stratejik yönetim için ($X=3,8106 > X=3,4646$) ve İKY uygulamaları için ($X=3,7790 > X=3,3982$).

4.8. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Aile işletmeleri yerleşik bulundukları bölgedeki çevresel koşullardan etkilenen ve çevrelerini etkileyen örgütlerdir. Ülke ekonomileri içindeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaları da ülke ekonomisi açısından ne denli önem taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Makro ekonomik politikaları üreten ve yöneten erk açısından bakıldığında, aile işletmelerinin kendine özgü sorunlarının ve bu sorunlara yönelik muhtemel çözümlerin mutlaka dikkate alınması gerektiği açıktır. Özellikle son yıllarda aile işletmelerini konu alan bilimsel araştırmaların artış göstermesi bu bakımdan önemlidir. Aile işletmeleri açısından ele alındığında ise, en önemli sorunun bu işletmelerin devamlılığının sağlanabilmesi olduğu geniş bir akademik çevre tarafından dile getirilmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde yer alan aile işletmeleri literatürü bu işletmelerin büyük bir bölümünün üçüncü kuşağa erişememekte olduklarını göstermektedir.

Araştırmada aile işletmelerinin ekonomi içindeki varlık sürelerinin daha uzun olması, sürdürülebilir verimliliklerinin devamı ve kâr maksimizasyonunun sürekli olarak sağlanması açısından önemli bir yere sahip olan kurumsallaşma ve stratejik yönetim kavramları ile üretim faktörlerinden biri olan insan kaynaklarının yönetilmesini ifade eden insan kaynakları yönetimi uygulamaları ele alınmıştır. Kurumsallaşma, bir işletmenin iç uyumunun sağlanması, katılımcılığın teşvik edilmesi, işletmede görev alan işgörenlerin yetki ve sorumluluklarını belirleyen bir organizasyon şeması oluşturulması, aile ilişkileri ile işletme dinamiklerinin

birbirinden kesin sınırlarla ayrışmasını sağlarken; stratejik yönetim, işletmeye ait amaçların saptanması, işletme çalışanlarının faaliyetlerinin bu amaçlarla koordine edilmesi ve işletmenin gelecekteki pozisyonunun bu günden belirlenen bir takım uygulamalar ile gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. İnsan kaynakları uygulamaları ise, bunlara ek olarak iş tanımlarının oluşturulmasını, çalışanların iç eğitime tabi tutulmalarını, performans değerlendirme sayesinde işgörenlerin verimliliklerinin denetlenmesini sağlayacak, ödüllendirme ve terfi gibi düzenlemeleri belli standartlara bağlayacaktır. Tüm bu uygulamalar aile işletmelerine örgütsel istikrar yanında çevreye uyum ve tutarlılık kazandıracaktır. Araştırmada, bu üç kavram arasındaki ilişkinin dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı 398 işletme yöneticilerinden anket tekniği aracılığıyla toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan genel sonuçlar şöyledir:

Araştırmanın ilk hipotezi, bölgede faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Bulgular bölgedeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin orta düzeyde olduğunu ($X=3,4592$) göstermekte, hipotez kısmen doğrulanmaktadır. Örgütler açısından ele alındığında, bir örgüte tam anlamıyla kurumsallaşmış ya da hiç kurumsallaşmamış diyebilmek olası değildir. Aile işletmelerinin genelini tehdit eden sorunlardan kurtulabilmesi, kurumsallaşma düzeyini yüksek tutabilmesi ile mümkündür. Kurumsallaşma düzeyini yüksek tutabilmesi ise, içinde barındırdığı aile etkisinin düşük seviyelerde tutulması, önceden belirlenmiş kurallara bağlı işletme içi süreçleri ve yöntemleri yazılı bir hale getirip oluşturabilmesi, bütün yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, çevresel değişimleri takip edebilecek bir örgüt yapısı oluşturması ve profesyonelleşmesi ile ilgilidir. Bu şekilde kurumsallaşan yapılar pazar koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilecek, üzerlerindeki zaman baskısına ve içerdikleri kırılganlığa daha fazla direnç göstererek uzun yıllar hayatta kalabileceklerdir.

Katılımcılar demografik özellikleri açısından incelendiğinde, %17,6'sının (70) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç, bölgede faaliyet gösteren aile

işletmeleri yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunu (%82,4) erkeklerin oluşturduğuna işaret etmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu 2012 verilerine göre çalışan nüfusun %29'unun kadın olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Türkiye İstatistik Yıllığı 2012: 181), araştırma sonucu görülen kadın çalışan değeri Türkiye ortalamasının oldukça altında kalmaktadır. Bu sonuçtan hareketle, bölgedeki aile işletmelerinin erkekler tarafından yönetildiği, ataerkil bir kültürün hâkim olduğu, kadın aile üyelerine yeteri kadar işletme içinde yer verilmediği düşünülebilir. Bu sonucun, TRA1 bölgesindeki aile işletmelerinde ataerkil bir anlayışın hâkim olduğunu göstermesi açısından önemli bir bulgu olduğu ifade edilebilir. Yaşadığımız çağda, kadınların iş yaşamında aldıkları yerin artışı, gelişmişlik ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Kız çocuklarının okullaşması için atılan adımların ülkemiz kadınlarının gelecekte daha eğitimli ve bilinçli olmalarını sağlayacağı göz önünde bulundurulduğunda, ileriki yıllarda kadın yöneticilerin kalitatif ve kantitatif anlamda bugüne oranla daha iyi bir durumda olacakları düşünülmektedir. Katılımcıların %76,8'inin (306) 26-45 yaş aralığında bulunması, işletmelerin belirli bir olgunluğa erişmiş deneyimli, verimli, yeniliklere daha açık bir yönetici profili tarafından yönetildiği izlenimini vermektedir. Gerek aile üyesi yöneticiler, gerekse profesyonel anlamda çalışan yöneticiler açısından teknik bilgi ve deneyim aile işletmelerinin gelişimi bakımından büyük önem taşımaktadır. Bölgede yer alan aile işletmelerinin yönetici kadrolarının deneyim ve yeniliğe uyum bakımından iyi bir durumda oldukları söylenebilir.

Öğrenim düzeyleri açısından ele alındığında ise, katılımcıların %35,2'sinin (140) üniversite, %6,5'inin ise (26) lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, katılımcıların %41,7'sinin üniversite mezunu olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği'nin (TÖDER) 2010 yılında yaptığı araştırmaya göre, ülkemizdeki üniversitelileşme oranının yaklaşık %12 olduğu göz önüne alındığında, araştırmanın yapıldığı bölgedeki aile işletmeleri yöneticilerinin üniversitelileşme oranının Türkiye ortalamasının bir hayli üzerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek oluşu, işletmelerin daha dinamik, daha profesyonel bakış açısına sahip, daha geleceğe dönük ve yenilikçi bir anlayışla yönetilebilmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin büyük bir bölümünün aile

üyeleri oldukları göz önünde bulundurulduğunda, aile işletmesi sahiplerinin yönetime getirdikleri bireylerin eğitimlerine önem verdikleri söylenebilir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, aile işletmelerinin %77,4'ü dışarıdan danışman desteği alma ihtiyacı duymadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç bölge aile işletmelerinin dörtte üçünün, değer yaratırken temel faaliyet alanlarında performanslarını artıracakları öngörülen danışmanlık hizmetine sıcak bakmamakta olduklarını ortaya koymaktadır. Günümüz işletmeleri kendilerine rekabet avantajı sağlayan işleri dışındaki tüm ihtiyaçlarını dış kaynaklardan sağlama yoluna gitmekte, ana faaliyet konuları üzerinde yoğunlaşma çabası vermektedirler. Bu derece kendi faaliyet alanına odaklanan bir işletmenin, doğal olarak hükümet tarafından getirilen yeni teşvik ya da yatırım desteklerini takip edebilmesi, sektördeki yeni teknolojik değişimleri izleyebilmesi, yapılacak yeni yatırımlara yönelik pazar araştırmaları ve fizibilite raporları gibi analizleri yapabilmesi, işletmeye ait içsel sorunların tespiti ve bu sorunlara özel çözüm önerileri geliştirebilmesi olası görülmemektedir. Bu nedenle aile işletmeleri dışarıdan danışman desteği kullanımına önem vermelidirler.

Araştırma sonuçları, işletmelerin sadece %52'sinde işletmede aktif ve düzenli olarak toplanan bir yönetim kurulunun var olduğunu belirtmektedir. Toplantılarını düzenli olarak yapan yönetim kurullarının ne denli ciddi bir şekilde ve amaca yönelik toplandıkları da göz önüne alındığında bu sonuç; bölgede yerleşik aile işletmeleri yöneticilerinin yönetim kurulu toplantılarına gereken önemi vermedikleri söylenebilir. Yönetim kurulları, sermaye ortaklığı işletmelerinde kullanılması yasal olarak da gerekli görülen bir enstrümandır. Yönetim kurulları özellikle her sermayedarın temsil edildiği bir organ olması nedeniyle aile işletmelerinde de büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde yönetim tek kişinin inisiyatifine bırakılmaktadır. Çoğu kez, yönetimdeki aile üyelerinin görevlerinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmadıkları görülmektedir. PWC'nin 2011 yılında yaptığı araştırmada da bu durumu destekler şekilde "yönetimdeki aile üyelerinin %79'unun yaptıkları işlere uygun özelliklere/donanımlara sahip olmadığı" bulgulanmıştır (PricewaterhouseCoopers, 2011: 41).

Araştırma bulgularına göre; aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim uygulamaları arasında ($r=0,608$) 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilirken, bununla birlikte, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile insan kaynakları uygulamaları arasında da ($r=0,618$) 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Araştırmada, stratejik yönetim ile insan kaynakları uygulamaları arasında da ($r=0,597$) 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, işletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında güçlü bir bağın var olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinde kurumsal bir yapının oluşturulabilmesi; örgütün misyon, vizyon ve hedeflerinin işgörenlere tam olarak benimsetilmesi, yetki ve sorumluluklarının artırılması, performans değerlendirme sisteminin işlevsel bir hale getirilmesi, işgörenler arasında dayanışma kültürünün geliştirilmesi, kendi işleri ile ilgili konularda çalışanların fikirlerinin alınması ve daha katılımcı bir yönetimin örgüt içerisinde yerleştirilmesi ile mümkündür. Kurumsallaşma düzeyini artırmayı hedefleyen işletmeler, insan kaynakları birimleri uygulamalarını örgütün stratejik hedefleriyle koordine bir biçimde yürütecek şekilde organize etmelidirler.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %12,8'inde aile üyesi olmayan üst düzey profesyonel yönetici bulunmamakta, %38,2'sinde sadece 1 aile dışı profesyonel üst düzey yönetici bulunurken, %18'3'ünde 2, %30,7'sinde ise 3 aile dışı profesyonel üst düzey yönetici bulunduğu görülmektedir. İşletmelerin %12,8'inde hiç profesyonel yönetici bulunmaması bu işletmeler açısından işletmeyle ilgili kararların aile üyesi kurucu girişimci tarafından alındığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu işletmeler için; kurumsallaşma olgusunun zayıf olduğu ve stratejik yönetim uygulamaları ile insan kaynakları uygulamalarının yeterince dikkate alınmadığı ve işletmelerin pazar paylarının bu halleri ile küreselleşen piyasalarda rekabete açık bir hedef olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinin, aileden pozisyona uygun olduğu düşünülen yönetici sağlanabildiği takdirde maliyet unsuru oluşturacağından dış kaynaklardan profesyonel yönetici sağlama yoluna gitmemeleri bu işletmelerin yumuşak karnını oluşturmaktadır.

Yine araştırma sonuçlarına göre bölge aile işletmeleri, kurumsallaşma düzeyleri ($X=3,4592$) ve insan kaynakları uygulamaları ($X=3,4592$) açısından orta düzeyde bir görünüm sergilemekte iken, stratejik yönetim uygulamaları açısından ($X=3,6632$) yüksek bir seviyeye sahiptirler. Analiz sonuçları; kurumsallaşma düzeyi açısından Erzurum ($X=3,5125$) ve Bayburt ($X=2,8378$) illerine göre Erzincan ilinin ($X=3,6082$) nispeten daha iyi bir konumda olduğuna işaret etmektedir. Stratejik yönetim (Erzincan $X=3,8762$; Erzurum $X=3,6432$; Bayburt $X=3,4872$) ve insan kaynakları uygulamaları (Erzincan $X=3,8762$; Erzurum $X=3,6432$; Bayburt $X=3,4872$) bakımından ele alındığında da sıralama değişmemekte; Erzincan ilini sırasıyla Erzurum ve Bayburt illeri takip etmektedir.

Araştırma sonuçlarına ilişkin nihai bir değerlendirme yapıldığında, Erzurum ve alt bölgesindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları açısından yüksek düzeyde olmadıkları görülmüştür. Bölge işletmeleri tarafından profesyonelleşme konusuna gereken ilginin gösterilmediği ve işletmenin geleceğini belirleyen hayati konularda yönetim kurulları yerine kurucunun belirleyici olduğu görülmektedir. Halbuki, yönetimin gerekli deneyimi olan nitelikli profesyonellere devredilmesi gerektiği geniş bir akademik çevre tarafından dile getirilmektedir. Aile üyelerinin gerekli bilgi, deneyim ve niteliğe erişmeden işletmenin üst düzey yönetim kadrolarını işgal etmesi hem işletmeyi performans açısından sıkıntıya sokmakta, hem de işletmede kurumsallaşmanın sağlanabilmesini olası kılmamaktadır. Nitekim araştırma sonuçları; bölgedeki aile işletmelerinin sadece %7.7'sinin üçüncü kuşak tarafından yönetilebilecek kadar mevcudiyetini koruyabildiğini göstermektedir. Bölgede yerleşik aile işletmeleri yöneticilerinin daha etkin bir yönetim sürdürebilmelerini sağlamak amacıyla ticaret odaları ve üniversiteler tarafından bölgedeki işletme yöneticilerine yönelik; işletmecilik, kurumsallaşma, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlarda lisans ve lisansüstü öğrencilerinin de katılımcı olarak bulunması; iş yaşamında karşılaşılan sorunların daha iyi anlaşılabilmesi açısından öğrencilere de farklı bir bakış açısı sağlayabilir.

Araştırma bulguları göz önüne alındığında, TRA1 bölgesinde yerleşik aile işletmelerine aşağıdaki öneriler sunulabilir.

- Kurumsallaşma süreci, insan odaklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi, işletme yönetici ve çalışanlarının ortak bir dil oluşturması ve şeffaf bir yönetim anlayışı geliştirmelerine bağlıdır. Kurumsallaşma yolunda çaba gösteren işletmeler bu faktörleri dikkate almalıdırlar.

- Aile işletmeleri avantajlarını öne çıkaracak, dezavantajlarını minimum düzeyde tutabilecek stratejiler geliştirmeli ve gelecek planlamalarını bu doğrultuda yapmalıdırlar.

- Yönetim kurullarının öneminin bilinmesi ve bu kurulların mutlaka etkin bir biçimde çalıştırılması gerekmektedir. İşletmelerin temel politika ve hedeflerinin belirlenmesinde etkin olabilecek bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Yönetim kuruluna üye alımlarında da belirli kriterler uygulanmalıdır. Kurucunun etkisi altında kalan, kurucunun kararlarını desteklemek amacıyla oluşturulan yönetim kurulları, gerçek anlamda görevini yerine getiremeyecek, kurumsallaşma sürecine de engel oluşturacaktır.

- Bölge işletmelerinde danışman kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Aile işletmelerinin gelişimi ve büyümesi için danışmanlık hizmeti almaları oldukça önem taşımaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu durumu objektif olarak tespit edebilecek ve muhtemel sorunlar için aile ile işletme arasında tarafsız çözümler üretebilecek bir danışmanlık hizmeti, aile işletmeleri için hayati önem taşımaktadır.

- Aile işletmeleri kurucu girişimcinin etkisinden çıkabildikleri ölçüde kurumsallaşabilmektedirler. Kuruluşundan beri tek karar verici olarak işletmeye hakim olan kurucunun, işletmenin büyümesi ile birlikte bu alışkanlığını sürdürmeye devam etmesi, işletmenin bir takım yetkinliklerinin yeterince gelişmesine engel teşkil etmektedir. Belirli bir büyüklüğe erişen işletmenin daha önce ihtiyaç duymadığı insan kaynakları, ar-ge, lojistik ve finansman gibi uzmanlık gerektiren fonksiyonlarının kurucu tarafından etkin bir biçimde yönetilmesi mümkün olamamaktadır.

- İşletmelerde planlama, bütçeleme ve raporlama gibi faaliyetlere önem verilmelidir.

- Profesyonellere daha fazla yetki ve sorumluluk vermekten kaçınılmamalıdır. İşletmelerin uzun vadede var olabilmeleri, işletme kültürünü

işselleştirebilmiş, değişime adapte olabilecek uygulamaları geliştirebilen nitelikli yöneticilerle mümkündür.

- İşletmede aktif olarak yer alacak aile üyelerinin eğilimleri belirlenmeli, eğitimleri tamamlanmalı, diğer işletmelerde bilgi, deneyim ve görgü kazanmaları sağlanmalıdır. Drucker'e göre işletmede yer alacak aile üyeleri en az aile üyesi olmayan profesyoneller kadar yetenekli ve liyakatli olmalı, pozisyonlarını hak etmelidirler (<http://www.btmbeijing.com/>).

- Aile anayasası ve aile konseyi oluşturulmalı, aile ve işletme dengesi sağlanmalıdır. Aile aile gibi ele alınırken, işletme de işletme gibi ele alınmalıdır. Ailenin sınırlarının nerede bittiği ve işletme sınırlarının nerede başladığı belirgin olmalıdır. Aileye ilişkin problemlere, işletmenin temel dinamiklerinin zarar görmeyeceği çözüm yolları geliştirilmelidir.

- İşgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları; yaptıkları işin ne kadar anlamlı olduğuna inanmalarına, işlerini ne ölçüde sevdiklerine, başarılarının takdir edilmesine ve üretim faktörü yerine birey olarak kabul edilmeleriyle ilişkilidir. Örgütlerin çalışanlarına verdikleri değer, işletme kültürünü geliştirmekte ve daha güçlü bir hale getirmekte, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini artırmaktadır.

- Ticaret odaları ve bölge üniversiteleri tarafından, aile işletmelerinin danışmanlık hizmeti alabileceği kurumlar oluşturulmalıdır. Ticaret odaları tarafından bu amaca yönelik kuruma bağlı özel bir işletme ya da kurum bünyesinde bir masa oluşturulabilirken, Üniversiteler de Aile işletmeleri yöneticilerine yönelik eğitim programları düzenlenebilir. Aile İşletmeleri Enstitüsü gibi kurumların oluşturulması da düşünülebilir.

Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu işletmelerin performanslarına sağladığı katkıların ele alındığı çalışmalar yapılabilir. Bu tür bir çalışma, ilgili yazına değerli katkılarda bulunmanın yanında bölge işletmelerine de, faaliyetlerini ne şekilde yürütmeleri gerektiği konusunda ışık tutacaktır.

Bu araştırma TRA1 bölgesi illeri ile sınırlı olduğundan elde edilen bulgular ancak bölge illerini temsil etmekte, bir genelleme yapmaya olanak sağlamamaktadır. Bu nedenle, gelecekte ülke geneline yayılan bir örneklem ile

yapılacak araştırmalar ilgili yazına değerli katkılarda bulunacaktır. Bu araştırmada örgüt performansları dikkate alınmamaktadır, bölge aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları ile örgüt performansları arasındaki ilişkinin temel alındığı araştırmalar yapılabilir. Performans düzeyleri yıllara göre cirosal değişikliklere dayandırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2011). "Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16 (1), 103-126.
- Adamska, M. (2012) "Remuneration in Family Business". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (54-57). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.
- Adıgüzel, O., Tanrıverdi, H. ve Özkan, D.S. (2011). "Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği". *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 235-259.
- Adsan, E. ve Gümüştekin, G.E. (2006). "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 178-190). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2008). "Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi". *Girne Amerikan Üniversitesi Journal of Social and Applied Sciences*, 3 (6), 37-55.
- "Aile Şirketleri ve Kurumsal Yapı". (Kasım 2012). *Doğu Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu Dergisi [DASİDEF]*, 3, 46-54.
- Ak, B. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 91-99). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Akdağ, M. (2007). *Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan, A. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 16, 31-47.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş Ö. (2009). "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 49-71.
- Akdoğan, H. ve Seyrek, İ. (2004). "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 275-285). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Akgül, A. (1997). *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara.
- Akın, H.B. ve Yılmaz, N. (2004). "Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar Arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Araştırma". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 178-188). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aksoy, U.A. ve Çabuk, A. (2006). "KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (16), 39-57.
- Akyüz, H. (2008). *Kurumlar Sosyolojisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Alcaraz J.A., Kelly L., Nelly R.T.R. ve Gómez S.M. (2009). "A Family-Based Competitive Advantage: Handling Key Success Family Factors in Mexican Family Businesses". *Cuadernos de Administracion*, 22 (39), 191-212.

- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008). "Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence from An Emerging Economy". *Journal of World Business*, 43 (4), 435-448.
- Alpay, Y. (1997). "Stratejik Kontrol". Sadettin Pektut (Haz.). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. (ss. 285-310). İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkisi". *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.
- Arak, H. (2002). "Thomas Mann'ın Buddenbrook Ailesi'nde Karakterler". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (1), 215-236.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E.H. (2006). "Kan Bağının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri: KKTC Aile Otellerinde Görgül Bir Uygulama". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 280-291). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Arıcıoğlu, M.A. (2000). *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*. İstanbul : İz Yayıncılık.
- Arıkan, S. (1999). "Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler". *Polis Bilimleri Dergisi*, 1 (4), 147-154.
- Aronoff, C.E. (1998). "Megatrends in Family Business". *Family Business Review*, 11 (3), 181-186.
- Arslan, R. 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.
- Arslantürk, Z. (2001). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri* (5. bs.). İstanbul: Çamlıca Yayınları.

- Ashworth, R., Boyne, G. ve Delbridge, R. (2005). "Institutional Pressures on Public Organizations: An Empirical Test of Isomorphism". *Paper for the Public Management Research Association Conference*, Los Angeles.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). "Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanma Süreci". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 89-97.
- Aslanbay, T. (2008). *Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Astrachan, J.H. ve Shanker, M.C. (2003). "Family Business' Contribution to U.S. Economy: A Clooser Look". *Family Business Review*, 16 (3), 211-219.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. ve Smyrnios, K.X. (2002). "The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Ataay, A. (2006). "Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekalet Maliyetleri". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 64-71). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ataman, G. (2003). "Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri". *Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Öneri), 5 (19), 13-19.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, R. (2008). *Şirket Doktoru: 222 Kritik Soru* (3. bs.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Atilla E., ve Küskü, F. (2006). "Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 191-199). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Austrian Institute for SME Research (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report*, Vien.

- Avcı, E., Aykol, S.E., Dal, S., Erdoğan, İ.E., Türkoğlu, F. ve Yener, M.İ., (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Büyüme*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Aydemir, B., Seymen, O.A. ve Taşçı, A.D.A. (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 604-617). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, M. (2011). *Kurumlar Sosyolojisi: Kurumlara Başlangıç Çerçevesinde Bir Çalışma*. (3. bs.). Ankara: Kadim Yayınları.
- Aydınlık, A.Ü. ve Karagülle, A.Ö. (2006). "Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 58-63). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aykan, E. (2008). "Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 137-150). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- (2009). *Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aypay, A. (2001). "Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2001 (28), 501-511.
- Ayrancı, E. (2009). *Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2010). " "Aile-Güç, Deneyim, Kültür" Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 335-358.
- Azhar, K. (2002). *Business Policy and Strategic Management* (2. Bs) [Elektronik Sürüm]. New Delhi: Tata McGraw Hill Education.

- Aziz, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (Geliştirilmiş 6. bs.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baharoğlu, Ü. (2006). "Çalışanların Yönetime Katılması". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 652-654). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Balaban, Ö. (2011). *Stratejik Düşünce Düzeyleri ile İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: ISO 500 Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bali, M. (2006). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Yöntemi ile Küçülme ve Küçülmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baraz, B. (2006). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 120-129). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Baraz, B. (2012). "İç Çevre Analizi". Deniz Taşcı, İ.Cemil Ulukan (Ed.). *Stratejik Yönetim-I* (ss. 80-104). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış* (3. bs.). Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2010). "Aile İşletmelerinde Aileden Olan Bireylerle Aile Dışındaki Bireylerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma". Halil Yıldırım, Yasemin Köse (Ed.). *9. Ulusal İşletmecilik Kongre Kitabı* (ss. 441-446). Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Yayınları.
- Başer, G.G. (2010). *Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Basım, H.N., Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2008). "Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 191-201). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- (2005). "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 125-142.
- Bayhan, V. (2002). "Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: patronaj ve nepotizm". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 1-13.
- Baykal, A.N. (2004). *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Babalar, Oğullar ve Kızlar* (2. bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2007). "Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Çalışması". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (13), 297-317.
- Benedict, B. (1968). "Family Firms and Economic Development". *Southwestern Journal of Anthropology*, 24 (1), 1-19.
- Berkel, H.G. (2007). *Father to Son: The Mediation of Family Firm Succession Conflict*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). University of St. Gallen.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). "The Role of Family in Family Firms". *The Journal of Economic Perspectives*, 20 (2), 73-96.
- Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi: Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi*. (Çev. Ümit Şensoy). Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Bianco, M., Golinelli, R. ve Parigi, G. (2009). *Family Firms and Investment* (Finance Working Paper No: 269/2009). European Corporate Governance Institute.
- Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilici, N. (2007). "Erzurum Alt Bölgesindeki KOBİ'lerin Mevcut Durumları, Sorunları ve Çözüm Önerileri". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 383-398.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. bs.). Ankara: Arıkan Yayınları.

- Birbil, D. ve Özdemir, Ö. (2007). *Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H. ve Pistrui, D. (2002). "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field". *Family Business Review*, 15 (4), 337-351.
- Blikle, A. (2012). "The Specific Character of Management in Family Business". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (35-42). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2006). "Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D.L. (1988). *Contemporary Business*. (5. bs.). New York: Dryden Press International Edition.
- Bork, D. (2008). *Aile Şirketlerinin Küçük Kırmızı Kitabı*. (Çev. Gürsel Aracagök). İstanbul: İnno Basın Yayın.
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vak'a İncelemesi". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 377-386). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büber, H. (2008). *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki: İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Burkart, M., Panunzi, F. ve Shleifer, A. (2003). "Family Firms". *The Journal of Finance*, 58 (5), 2167-2202.

- Büte, M. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 313-332). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Büyükbese, T., Bakan, İ. ve Güven, M. (2004). "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 307-313). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*. İzmir: Meta Basım.
- Büyükoztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (13. bs.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cadbury, S.A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance. Report of the Committee on*, London.
- Cadbury, A. (2000). *Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*. Zurich: Egon Zehnder International.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991). "Creating A Sense of Mission". *Long Range Planning*, 24 (4), 10-20.
- Carlock, R.S. ve Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business* [Elektronik Sürüm]. New York: Palgrave.
- Cater, J. ve Schwab, A. (2008). "Turnaround Strategies in Established Small Family Firms". *Family Business Review*, 21 (1), 31-50.
- Cebeci, S. (2010). *Bilimsel Araştırma ve Yazma Teknikleri* (3. bs.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Sharma, P. (2004). "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study". *Family Business Review*, 11 (1), 19-34.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Sharma, P. (2005). "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555-576.

- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Steier, L. (2005). "Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 237-247.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Steier, L.P. (2011). "Resilience of Family Firms: An Introduction". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), 1107-1119.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W. ve Chang, E.P.C. (2007). "Are Family Managers Agents or Stewards? An Exploratory Study in Privately Held Family Firms". *Journal of Business Research*, 2007 (60), 1030-1038.
- Chrisman, J.J., Sharma, P. ve Taggar, S. (2007). "Family Influences on Firms: An Introduction". *Journal of Business Research*, 2007 (60), 1005-1011.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. ve Bergiel, E.B. (2009). "An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), 355-372.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. ve Chang, E.P.C. (2004). "Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation". *Family Business Review*, 17 (1), 37-54.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. ve Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- (2003). "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers". *Family Business Review*, 16 (2), 89-108.
- Colyvas, J. ve Powell W.W. (2006). "Roads to Institutionalization". *Research in Organizational Behavior*, (Ed. Barry Staw), Final Draft.
- Cooney, K. (2007). "Fields, Organizations, and Agency: Toward a Multilevel Theory of Institutionalization in Action". *Administration & Society*, 39 (6), 687-718.
- Craig, J.B. ve Salvato, C. (2012). "The Distinctiveness, Design, and Direction of Family Business Research: Insights From Management Luminaries". *Family Business Review*, 25 (1), 109-116.
- Çakıcı, A. ve Özer, B.Ş. (2007). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18), 87-110.

- Çakıcı, A. ve Özer, B.Ş. (2008). "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 41-57.
- Çelik, M., Ayas, N., Koç, İ., Öztürk, F. (2006). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 480-489). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Çınar, O. (2012). *İş Yaşamı Kalitesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çınar, O. ve Aslan, İ. (2011). "Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 21-37.
- Çörtelekoglu, T. (2003). " 'Boomerang' Eğitimin Geri Dönüşü". Figen Tahiroğlu (Ed.). *Düşünceden Sonuca İnsan kaynakları* (3. bs.) (284-290). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Dal, S. (2008). "Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 387-397). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases* (13. bs.) [Elektronik Sürüm]. New Jersey: Prentice Hall.
- Deloitte (2010). *Rotasını Başarıya Çevirenler: Aile Şirketleri Araştırması*. Deloitte Türkiye.
- Demir, Y. ve Çavuş, M.F. (2010). "İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)". *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 20, 1-17.
- Demirdöğen, O. (2004). *Küçük İşletme Yönetimi ve Stratejik Planlama*. Erzurum.
- Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ.O. (2010). "İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma". *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 183-208.

- Dereli, B. (2005). "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 59-81.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ. ve Çakır, A. (2006). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 162-171). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Dil, M. ve Gümüştekin, G.E. (2008). "Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 301-311). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dinulescu, E.S., Micuda, D. ve Ducu, C. (2008) "A New Crisis of Human Resources Management in The Romanian Banking System". *Annals of the University of Oradea Economic Science Series*, 17 (3), 734-737.
- Doğan, D. (2006). "Aile Şirketlerinde Yönetim". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 663-665). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Doğan, İ. (2004). *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar* (6. bs.). Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Donckels, R. ve Fröhlich, E. (1991). "Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS". *Family Business Review*, 4 (2), 149-160.
- Drucker, P.F. (1994). *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası* (2. bs.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Dursun, A. (2007). *Yönetim Açısından Uygulamalı Denetim El Kitabı*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dyer, G.W. Jr. (1988). "Culture and Continuity in Family Firms". *Family Business Review*, 1 (1), 37-50.
- (1989). "Integrating Professional Management into a Family Owned Business". *Family Business Review*, 2 (3), 221-235.
- (2006). "Examining the "Family Effect" on Firm Performance". *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.
- Dyer, W.G. Jr. (1992). *The entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start Up Executive*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dyer, G.W. Jr. ve Handler, W. (1994). "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), 71-83.
- Eifert, C. (2006). "Succession Patterns in German Family Firms in the 20th Century". *International Economic History Conference*, August, Helsinki.
- Eisenstadt, S.N. (1964). "Institutionalization and Change". *American Sociological Review*, 29 (2), 235-247.
- Ekelund, R.B. Jr. ve Hébert, R.F. (1990). *A History of Economic Theory and Method* (3. bs.). Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Elalınış, H. (2010). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Ankara İli İmalat Sanayi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ellez, A. (2011). "Ölçme Aracında Bulunması Gerken Özellikler". Abdurrahman Tanrıöğen (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (2. bs.) (165-190). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erbelgin, A.C.. (2009). *İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Çalışan Yönetim İlişkilerinde Ahlaki Ölçütler ve Kurumsallık Düzeyi Üzerine İstanbul İli Üretim İşletmeleri Kapsamında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erben, G.S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik". *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdemir, E., (2002). "İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim Yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma" [Bildiri]. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Hereke-İzmit.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi* (2. bs.). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergeneli, A. ve Özkaya, S. (2004). "ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları". *Amme İdaresi Dergisi*, 37(2), 181-195.
- Erkuş, A. (2006). "İnsan Sermayesi Yönetimi". M.Şerif Şimşek, Said Kınır (Ed.). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. (ss. 77-94). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erkut, H. (1997). "Stratejik Yönetim Felsefesi". Sadettin Pektut (Haz.). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. (ss. 13-29). İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri* (10. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ersoy, E. (2008). "Sosyolojide Kurum ve Kültürel Yapı İlişkisi". *Gazi Üniversitesi Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Merkezi Dergisi*, Sayı 48, 127-140.
- Evirgen, B. (2004). *Türkiye'de Çiçekçilik Sektöründe Aile İşletmelerinin Girişimcilik Profiline Belirlenmesi ve Yönetimsel Sorunların Bölgesel Olarak Araştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Feltham T.S., Feltham, G. ve Barnett, J.J. (2005). "The Dependence of Family Business on a Single Decision-Maker". *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 1-15.
- Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A. ve File, K.M. (1994). "A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business". *Family Business Review*, 7 (4), 313-329.
- Fishman, A.E. (2009). *9 Elements of Family Business Success* [Elektronik Sürüm]. New York: McGraw-Hill Publisher.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri* (3. bs.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. bs.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Flamholtz, E.G. ve Randle, Y. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm* (4. bs.). Los Angeles: Jossey-Bass.
- Gallo, M.Á., Tápies, J. ve Cappuyns, K. (2004). "Comparison of Family and Non Family Business: Financial Logic and Personel Preferences". *Family Business Review*, 17 (4), 303-318.
- Garih, Ü. (2009). *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gazze, P. (2003). "Kurum Üniversiteleri". Figen Tahiroğlu (Ed.). *Düşünceден Sonuca İnsan kaynakları* (3. bs.) (298-303). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gemlik, N. (2011). *Kurumsallaşmamış Bir İşletmede Çatışma Analizi*. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Genç, K.Y. ve Deryal, Y. (2006). "Orta ve Doğu Karadeniz'de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 399-410). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (3. bs.). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. ve Demirdöğen, O. (2000). *Yönetim El Kitabı: Temel Kavramlara Giriş* (2. bs.). İstanbul: Birey Yayıncılık.

- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri -Bir Uygulama-". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 20-32). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Gersick, K.E. ve Davis, J.A. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harward Business School Press.
- Gökalp, M.F. ve Baldemir, E. (2006). "Kurumsal Yapı ve Ekonomik Büyüme İlişkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (1), 212-226.
- Göker, A.Z. ve Üçok, T. (2006). "Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 45-57). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Greening, D.W. ve Gray, B. (1994). "Testing A Model of Organizational Response to Social and Political Issues". *Academy of Management Journal*, 37 (3), 467-498.
- Grewal, R. ve Dharwadkar, R. (2002). "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels". *Journal of Marketing*, 66 (3), 82-97.
- Gümüştekin, G.E. (2005). "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 71-93.
- Gümüştekin, G.E. ve Adsan, E. (2006). "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 219-235). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Güner, M.F. (2006). "Aile İşletmelerinde İç Denetim, İç Denetimin Faydaları, ve Etkin Bir İç Denetim Sistemi Oluşturmanın Yolları". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 420-426). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Güney, Salih. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Günver, B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- (2006). "Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 89-95). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Gürbüz, A.O., Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Gürol, Y., Büyükbacı, P., Bal. Y. ve Berkin, E.E. (2010). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış". *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43, Ekim Sayısı, 135-162.
- Hall, A. ve Nordqvist, M. (2008). "Professional Management in Family Business: Toward an Extended Understanding". *Family Business Review*, 21 (1), 51-69.
- Halyk, J. (2012). *Research Matters in the Family Enterprise Field: Where Theory and Practice Meet*. University of British Columbia, Sauder School of Business, The Business Families Center.
- Hançerlioğlu, O. (1986). *Ekonomi Sözlüğü: Ekonomi ile İlgili Ticaret ve Hukuk Terimleri* (6. bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Handler, W.C. ve Kram, K.E. (1985). "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 1 (4), 361-381.
- Harvey, D. (2004). *Keeping it in the Family* [Elektronik Sürüm]. London: The Association of Chartered Certified Accountants.
- Harvey, Jr. S.J. (1999). "What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships". *Family Business Review*, 12 (1), 61-71.
- Haşit, G. ve Develioğlu, K. (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü?: Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 370-375). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Hayajneh, A.F., Dwahiri, M.A. ve Udeh, I.E. (1994). "Nepotizm as a Dilemma for Managing Human Resources Overseas: Its Impact on Employees, Management and Organizations". *Journal of Transnational Management Development*, 1 (1), 51-73.
- Heron, R. (2005). *Job and Work Analysis: Guidelines on Identifying Jobs for Persons with Disabilities*. [Elektronik Sürüm]. Geneva: International Labour Office.
- Hess, E.D. (2006). *The Successful Family Business: A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*. Westport: Praeger Publishers.
- Hodgson, G.M. (2006). "What Are Institutions?". *Journal of Economic Issues*, 40 (1), 1-25.
- Holm, P. (1995). "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries". *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 398-422.
- Hoy, F. (2003). "Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 417-422.
- IFERA. (2003). Family Business Dominate. *Family Business Review*, 16 (4), 235-240.
- Institute for Family Business (IFB). (February 2008a). *The UK Family Business Sector: An Institute for Family Business Report by Capital Economics*. London: Institute for Family Business.
- Institute for Family Business (2008b). *Succession: Family Business Management Perspectives*. London: Institute for Family Business.
- Institute for Family Business (2008c). *Succession Management in Family Companies*. London: Institute for Family Business.
- International Labour Organization (ILO). (2005). *Job and Work Analysis: Guidelines on Identifying Jobs for Persons with Disabilities*. Switzerland: ILO Publications.
- Irene, M. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Austrian Institute for SME Research.

- Işıloğlu, B. (2006). *Anksiyete ve Depresyon Tanısı ile İzlenen Evli Kadınlarda Aile İçi Şiddetin Sosyodemografik Faktörler, Çift Uyumu ve Hastalıkla İlişkisi*. (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). İstanbul: Bakırköy Prof.Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi 12. Psikiyatri Birimi.
- İçin, İ. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlter, M. (2001) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- İstanbul Ticaret Odası. (2012). *Sanayi Sektöründeki KOBİ'ler: Sorunlar ve Çözümleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- İşcan, Ö.F. (2000). "Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 231-243.
- (2011). *Kurumsal Yönetişim Uygulamaları*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İzmirlioğlu, M. (2011). *Aile Şirketlerinde Profesyonellerle Yönetim*. İzmir: Ticaret Yayınları.
- Jakubowska, D.S. (2012) "A Systems Approach to Family Business". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (62-67). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.
- Kahveci, T.C. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kalkan, V.D. (2006). "Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30 (1), 71-87.
- Kangal, F.G. (2007). *Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kantabutra, S. (2008). "What Do We Know About Vision?". *The Journal of Applied Business Research*, 24 (2), 127-138.

- Karabulut, A.T. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma". *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 643-676.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. bs.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karavardar, G. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans". *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 157-179.
- Karcıoğlu, F. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Ankara: Ekev Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. (2004a). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma* (4. bs.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. (2004b). "Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 42-53). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- (2004c). "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 640-652). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Keklik, B. (2007). *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kellermanns, F.W ve Eddleston, K.A. (2006). "Corporate entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 809-830.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993) "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News". *Organizational Dynamics*, 21 (3), 312-323.

- Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 167-197.
- Kılıç, M. (2009). "Kurumsal Yönetim". Senem Besler (Ed.). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kırım, A. (2005a). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. (3. bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- (2005b). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. (7. bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- (2007). *Mor İneğin Akıllısı:İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı*. (42. bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H. ve Smyrnios, K.X. (2005). "The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 321-339.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, E.P. (2004). "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 424-430). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2004). "Önsöz ve Sunuş". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. ix-xiii). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. bs.). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama*. (Çev. Aslı Kalem Bakkal). (2. bs.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2. Avrupa bs.). Milan: Prentice Hall Europe.
- Köse, M. (2010). *Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Kuş, E. (2009). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?* (3. bs.). Ankara: Anı Yayınları.
- Kut, Ş. (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 402-414). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Laker, D.R. ve Williams, M.L. (2003). "Nepotizm's Effect on Employee Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (3), 191-202.
- Lansberg, I. (1988) "The Succession Conspiracy". *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.
- Lawrence, T.B., Winn, M.I. ve Jennings, P.D. (2001). "The Temporal Dynamics of Institutionalization". *Academy of Management Review*, 26 (4), 624-644.
- Leach, P. (2012). *Family Councils: A Practical Guide* [Elektronik Sürüm]. London: Institute for Family Business
- Leach, P. ve Bogod, T. (1999). *Guide to Family Business* (3. bs). London: Kogan Page Publisher.
- Leaptrott, J. (2005). "An Institutional Theory View of the Family Business". *Family Business Review*, 18 (3), 215-228.
- Leblebici, D.N. (2008). "Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 21, Ağustos 2008, 99-118.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. ve King, T. (1991). "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of The U.S. Radio Broadcasting Industry". *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 333-363.
- Lee, J. (2006) "Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business". *Family Business Review*, 19 (3), 175-191.
- Lewandowska, A. (2012). "The Strategy of the Family Business". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (112-117). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.

- Lewandowska, A., Greser, J. ve Jakubowski, J. (2012). "Succession in a Family Business". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (119-129). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.
- Lumpkin, G.T., Martin, W. ve Vaughn, M. (2008). "Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes". *Family Business Review*, 21 (2), 127-138.
- Lussier, R.N. ve Sonfield, M.C. (2004) "Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlational Study". *American Journal of Business*, 19 (1), 47 - 54.
- Machado-da-Silva, C.L., Fonesca, V.S. ve Crubellate, J.M. (2005). "Unlocking the Institutional Process: Insights for an Institutionalizing Approach". *Brazilian Administration Review*, 2 (1), 1 - 20.
- Majerska, J. (2012). "Resistance to Change in Family Business". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (85-90). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.
- Marjanski, A. (2012). "The Specific Character of Family Business". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (26-35). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.
- Masatoğlu, H. (2006). "Aile Şirketleri ile İlgili Bulgular". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 265-267). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- McCann, J.E., Leon-Guerrero, A.Y. ve Haley, Jr. J.D. (2001). "Strategic Goals and Practices of Innovative Family Business". *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 50-59.
- Mehrota, V., Morck, R., Shim, J. ve Wiwattanakantang, Y. (2011). "Must Love Kill the Family Firm? Some Exploratory Evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), 1121-1148.
- Melin, L. ve Nordqvist, M. (2007). "The Reflexive Dynamics of Institutionalization: the Case of the Family Business". *Strategic Organization*, 5 (3), 321-333.

- Menéndez-Requejo, S. (2006). "Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from Spanish Family Firms". Panikkos Z. Poutziouris, Kosmas X. Smyrnios ve Sabine B. Klein (Ed.). *Handbook of Research on Family Business* (ss. 575-592). Cornwall: IFERA.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Milton, L.P. (2008). "Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1063-1081.
- Morris, M.H., Williams, R.W. ve Nel, D. (1996). "Factors Influencing Family Business Succession". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (3), 68-81.
- Murphy, J.J. (1998). *Görsel Yatırımcı*. (Çev. Ali Perşembe). İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Muzondo, N. (2012). "Mission Analysis and the Ashridge Mission Model: An Operational Conceptual Framework". *Universal Journal of Management and Social sciences*, 2 (5), 57-68.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- "Neden Aile Şirketleri: Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim". (Şubat 2013). *Erzincan Girişimci İşadamları ve Sanayicileri Derneği Dergisi [EGİSAD]*, 2, 43-53.
- Nordqvist, M., Hall, A. ve Melin, L. (2009). "Qualitative Research on Family Business: The Relevance and Usefulness of the Interpretive Approach". *Journal of Management & Organization*, 15 (3), 294-308.
- North, D.C. (2010). *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*. (Çev. Gül Çağalı Güven). (2. bs.). İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2011). "Aile Şirketlerinde 'Kurumsallaşamama' ve İkinci Kuşağın 'Duyarsızlığı' ". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 167-176.

- Otokwala, G. (2010). *Whither Family Firms in Developing Countries?* (Doktora Tezi). Massachusetts: Harvard Law School.
- Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010). "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi". Tamer Koçel (Ed.). *4.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 119-134). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, Y. (2010). *Türkiyedeki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Özgener, Ş. (2003). "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği". *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, 137-161.
- Özkoral, N.S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Yönünden Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Özler, D. E. ve Şahin, M.D. (2010). "Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahyada Bir Araştırma". Tamer Koçel (Ed.). *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 41-52). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), 437-450.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2008). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi -Bir Uygulama-*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özuysal, H.D. (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Painter, C.N. (2002). *Early Leader Effects on the Process of Institutionalization Through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover*. (Doktora Tezi). Charlottesville, Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute.
- Pamuk, G. (1997). "Organizasyon ve Uygulama". Sadettin Pektut (Haz.). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. (ss. 237-262). İstanbul: İrfan Yayımcılık.
- Pazarcık, O. (2004). "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 33-41). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Pollak, R.A. (1985). "A Transaction Cost Approach to Families and Households". *Journal of Economic Literature*, 23 (2), 581-608.
- Poutziouris, P.Z., Steier, L. ve Smyrnios, K.X. (2004). "Guest Editorial A Commentary on Family Business Entrepreneurial Developments". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (1), 7-11.
- Poza, E. (2009). *Family Business* (3. bs.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning Publisher.
- PricewaterhouseCoopers (2011). *Aileler İşbaşında: PwC Aile Şirketleri Araştırması Türkiye Sonuçları*. PwC Türkiye.
- Rousseau, J.J. (2008). *Toplum Sözleşmesi: ya da Siyaset Hukuku İlkeleri*. (Çev. İsmail Yerguz). İstanbul: Say Yayınları. (1762).
- Sadler-Smith, E., Sargeant, A. ve Dawson, A. (1997). "Higher Level Skills Training: Meeting the Needs of Small Business". *International Journal of Training and Development*, 1 (4), 216-229.
- Sağlam, N. (2006). "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 499-510). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Saha, N., Gregar, A. (2012). "Human Resource Management: As a Source of Sustained Competitive Advantage of the Firms". *International Proceedings of Economics Development and Research*, 46 (1), 1-5.
- Sargut, S.A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İstanbul: İmge Kitabevi.

- (2009). "Türkiye'de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 51-63.
- Scott, W.R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory". *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493-511.
- Selznick, P. (1948). "Foundations of the Theory of Organizations". *American Sociological Review*, 13 (1), 25-35.
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism 'Old' and 'New'". *Administrative Sciences Quarterly*, 41 (2), 270-277.
- Semerçiöz, F. ve Ayrancı, E. (2008). "Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 161-176). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Shanker, M.C. ve Astrachan, J.H. (1996) "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistics". *Family Business Review*, 9 (2), 107-123.
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the Satisfaction of the Primary Stakeholders with the Succession Process in Family Firms*. (Doktora Tezi). Calgary: University of Calgary Faculty of Management.
- (2004). "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future". *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- Sharma, P., Chrismann, J.J. ve Chua, J.H. (2004). "Stratejik Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Sirmon, D.G. ve Hitt, M.A. (2003). "Managing resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339-358.
- Smith, A. (2005). *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations* [Elektronik Sürüm]. Pennsylvania: A Penn Electronic Classics Series Publication.

- Sonfield, M.C. ve Lussier, R.N. (2004). "First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison". *Family Business Review*, 17 (3), 189-202.
- Soysal, A. (2007). "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği". *Çimento İşveren Dergisi*, 21 (2), 20-37.
- Sönmez, Y. (2010). *Sıradaki Lütfen: Ben Aile Şirketi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Steier, L.P. (2001). "Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital". *Family Business Review*, 14 (3), 259-276.
- Steier, L.P., Chrisman, J.J. ve Chua, J.H. (2004). "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 295-303.
- Sten, J. (2007). "What is a Business Family" [Elektronik Sürüm]. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 1 (2), 168-185.
- Stewart, C.G. (t.y.). *The Three Keys to Successful Sibling Collaboration*. Family Legacy Asia.
- Subaşılar, B. (2003). "Eğitim İhtiyaç Analizi". Figen Tahiroğlu (Ed.). *Düşünceден Sonuca İnsan kaynakları* (3. bs.) (269-274). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Suddaby, R. (2010). "Challenges for Institutional Theory". *Journal of Management Inquiry*, 19 (1), 14-20.
- Sunar, L. (2011). *Türkiye'de İş Ortaklıkları: Durum/Çözüm/Öneriler*. İstanbul: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2010). "İşletmecilikte yeni bir metafor: Kurum DNA'sı". *TİSK Akademi Dergisi*, 5 (10), 68-87.
- Şahin, B. (2011). "Metodoloji". Abdurrahman Tanrıöğen (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (2. bs.) (111-130). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 1-23.
- Şakar, N. (2008). "Kurumsallaşmada "Aile Anayasasının" Stratejik Rolü: Eskişehir'de Bir Araştırma". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 357-364). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenyücel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. [Elektronik Sürüm]. Ventus Publishing.
- Şimşek, M.Ş. (1997). *Yönetim ve Organizasyon* (2. bs.). Konya: Damla Matbaacılık.
- (2007). *İşletme Bilimlerine Giriş* (14. bs.). Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tahiroğlu, F. (2003). "Çalışanların Elde Tutulması ve Motivasyonu". Figen Tahiroğlu (Ed.). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (3. bs.) (111-114). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- (2003). "Eleman Seçme ve Değerlendirme: İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gerekleri". Figen Tahiroğlu (Ed.). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (3. bs.) (241-243). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tanta, G., Uçkun, G. ve Latif, H. (2004). "Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 582-594). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Taşkır, H. ve Şimşek, T.B. (2008). "Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları". Tamer Koçel (Ed.). *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 203-211). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. (1994). "Institutional Analysis of Organizations: Legitimate but not Institutionalized". *Biotechnology Studies, Institute for Social Science Research*, UC Los Angeles, 6 (5), 1-42.
- Tuncel, H.T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya: Konya Ticaret Odası Yayınları.

- Tuncer, D., Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D. (2011). *Genel İşletmecilik Bilgileri* (4. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tunçer, P. (2012). "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K. ve Erdönmez, C. (2004). *İşletme Becerileri Grup Çalışması* (2. bs.). Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Türkel, S. ve Yaşa, E. (2006). "Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 614-622). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Türkiye İstatistik Yıllığı*, (2012. Türkiye İstatistik Kurumu. Ankara.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte. (2007). *Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim*. İstanbul.
- Tzu, S. (2010). *Savaş Sanatı: İş ve Sosyal Yaşamda Ayakta Kalın*. (Çev. Hasan İlhan). (8. bs.). Ankara: Tutku Yayınevi.
- Uçkun, C.G. ve Yüksel, A. (2007). "Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)". *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 25-39.
- Ulukan, C. (1999). *Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- (2004). "Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 212-222). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- (2006). "Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 155-160). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Uluyol, O. (2004). *Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde 'Kurumsallaşma' Sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (3. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ural, T. ve Balıkçioğlu, B. (2004). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği". Tamer Koçel (Ed.). *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (2. bs.) (ss. 534-546). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Ünker, Ü. (Ekim 2012). "Strateji Ne Demek?". *Beyin Gücü Dergisi*. Yıl 4, Sayı 42, s.21.
- Villalonga, B. ve Amit, R. (2006). "How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?". *Journal of Financial Economics*, 80 (2), 385-413.
- Ward, J.L. (1997) "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices". *Family Business Review*, 10 (4), 323-337.
- Werner, J.M. (2000). "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Weroniczak, L. (2012). "Intergenerational Dialogue". Malgorzata Zawadka (Ed.). *Family in Business or Business in Family: Methodology for The Support of Family* (72-79). Warsaw: Polish Agency for Enterprise Development.

- Werther, W.B. Jr. ve Davis, K. (1989). *Human Resources and Personnel Management* (3. bs.). Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Yakupogullari, C. (2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yamak, S. ve Öktem, Y.Ö. (2008). "Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu". Tamer Koçel (Ed.). 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 417-427). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yarımkaya, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Yazgan, Y. (2008). *Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik bir Bakış: Aile Kalmak, Şirket Olmak*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21/2009, 497-507.
- Yener, M.İ. ve Aykol, S.E. (2010). " "Güven" Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelemesi". Tamer Koçel (Ed.). 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 197-208). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler: Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yıldız, G. ve Alpaslan, S. (2006). "İnsan Kaynaklarını Güçlendirme: Empowerment". M.Şerif Şimşek, Said Kınır (Ed.). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler* (ss. 95-110). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, G., Tutar, H. ve Yılmaz, A. (2012). "Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?". *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 119-134.
- Yıldız, S. ve Ünlü, A. (2011). "Kurumsal Teori Bağlamında AB Üyelik Sürecinde Türk Polisinde Değişim". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 215-237.

- Yumuşak, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. ve Salvato, C. (2004). "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363-381.
- Zahra, S.A., Sharma, P. (2004). "Family Business Research: A Strategic Reflection". *Family Business Review*, 18 (4), 331-346.
- Zheng, C.S.M., (1999). *Human Resource Management and Enterprise Performance in Small and Medium Enterprise in China (Rapor No: E1999002)*. Beijing: The China Center for Economic Research Peking University.
- Zucker, L.G. (1983). "Organizations As Institutions". *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 2, 1-47.
- Zucker, L.G. (1987). "Institutional Theories of Organization". *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, 443-464.

WEB - KAYNAKLARI

- Argüden, Y. (t.y.). "Kurumsallaşma" Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013.
<http://www.genbilim.com/content/view/6386/85/>
- Aile-Şirket İkilemi. (t.y.). Erişim Tarihi: 28 Eylül 2012.
<http://www.corpusfamilia.com/icerik.php?id=17>
- Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezi. "Kurumsallaşma" Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013. http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&pageLabel=pageKobiUretim&nodeName=KobiUretim_06
- Bellet, W., Dunn, B., Heck, R.K.Z., Parady, P., Powell, J. ve Upton, N.B. "The Task Force of the International Family Business Program Association". Erişim Tarihi: 06 Mayıs 2012. <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/fbpa.crm>
- Bezirci, M.K. (t.y.). "Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir?". Erişim tarihi: 08 Ocak 2013. http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/e9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.pdf

- Colli, A. (t.y.). "Family Firms in European Economic History". Erişim Tarihi: 21 Nisan 2012. <http://ssrn.com/abstract=1583862>
- Deazeley, B. (2009). "The Impotrance of Vision, Mission and Values". Erişim Tarihi: 20 Mart 2013. http://www.nonprofitrisk.imaginecanada.ca/files/insuranceinfo/en/publications/beth_deazeley_vision_oct_2009.pdf
- DeFrain, J. (1999). "Strong Families". Erişim Tarihi: 08 Haziran 2013. <http://www.aifs.gov.au/institute/pubs/fm/fm53jdf.pdf>
- Dreux, D.R. "Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public". Erişim Tarihi: 28 Nisan 2012. http://novoandcompany.com/pdfs/Dreux_Financing-Family-Business- Alternatives-to-Selling-Out.pdf
- "Drucker on Family Business Management Part I". (Mart 2004). Erişim Tarihi: 05 Ekim 2013. <http://www.btmbeijing.com/contents/en/business/2004-03/management/drucker>
- Family Constitution. (t.y.). Erişim Tarihi: 25 Mart 2013. http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6741/Family-Constitution_Case-Study-2-The-Carjaval-Group-
- FEUSA. (Mart 2011.) Annual Family Business Survey: General Results & Conclusions. Erişim Tarihi: 28 Mart 2012. <http://www.familyenterpriseusa.org>
- Fındıkçı, İ. "Aile Şirketinin Avantajları ve Dezavantajları". Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013. <http://subconturkey.com/2011/Mart/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html>
- Fındıkçı, İ. "Kurumsallaşma Düzeyiniz Belirlenebilir mi? Kurumsallaşma mı, Profesyonelleşme mi?". Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013. <http://subconturkey.com/2011/Mart/koseyazisi-Kurumsallasma-Duzeyiniz-Belirlenebilir-mi.html>
- Grengs, N. (2011). "Top 10 Reasons to Create a Family Council For Your Family-Owned Business". Erişim Tarihi: 24 Mart 2013. <http://www.nwcoaches.wordpress.com/2011/05/24/top-10-reasons-to-create-a-family-council-for-your-family--owned-business/>
- <http://www.cinnabarbridge.com/publications/articles/pdfs/duval-12.pdf>
- Erişim Tarihi: 03 Ağustos 2013.

<https://www.statistics.laerd.com/statistical-guides/pearson-correlation-coefficient-statistical-guide.php> Erişim Tarihi: 30 Temmuz 2013.

<http://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.aspx>

Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2013.

Immergut (2010) "Institution / Institutionalism". Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013

<https://www.social-science.huberlin.de/lehrebereiche/comppol/publ/pdfs/Immergut2011.pdf>

Kaya, M.A. (2009). "Kurumsallaşma". Erişim tarihi: 09 Haziran 2013.

<http://www.fikirbahcesi.org/kisisel-gelisim/kurumsallasma.html>

Kılınç, T. (t.y.). "Kurumsallaşmayı Gerçekten Anlamak". Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013

<http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasmayi-gercekten-anlamak/>

Kleiman, R. ve Peacock, E. (1996). "Family Business as An Economic Phenomenon".

From Wellfare to Well Being: Families & Economies, 2(2). Erişim Tarihi:

06 Haziran 2012. <http://www.hdl.handle.net/2027/spo.4919087.0002.208>

Kurumsallaşma. (t.y.). Erişim Tarihi: 6 Haziran 2013. <http://www.isletmeportali.com>

[/konular/yonetim-ve-organizasyon/kurumsallasma-2.html](http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon/kurumsallasma-2.html)

Leach, P. (t.y.) "Family Constitutions". Erişim Tarihi: 25 Mart 2013.

http://www.familybusinessplace.com/family-constitutions-_559/

Lingren, H.G. (1990). "Setting Up a Family Council". Erişim Tarihi: 24 Mart 2013.

<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1546&context=extensionhist>

Matiloğlu, Y. (t.y.). "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması". Erişim Tarihi: 22 Mayıs 2013.

<http://www.arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/8f14e45fcee167a5a36dedd4bea2543/stratejik-insan-kaynaklari-planlamasi>

Melero, E. (2004). "Sex Differences in Managerial Style: From Individual Leadership to Organizational Labour Relationships". (Tartışma Raporu No. 1387)

(Dijital Sürüm). Erişim Tarihi: 03 Ağustos 2013.

<http://ftp.iza.org/dp1387.pdf>

OECD (Ağustos 2004). The OECD Principles of Corporate Governance. Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013.

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33647763.pdf>

- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı web sitesi. Erişim Tarihi: 05 Ağustos 2013.
<http://osbbs.osbuk.org.tr/tuketim-grafik.php>
- T.C. Resmi Gazete(2002). 22 Eylül 2002. Sayı: 24884
 Erişim Tarihi: 06 Ağustos 2013.
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/09/20020922.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/09/20020922.htm>
- Tok, E. (2009)."Kapitalizmde 'Yaratıcı Yıkım' Artık İşlemiyor". Erişim Tarihi: 06 Haziran 2013
<http://www.anlayis.net/makaleGoster.aspx?dergiid=70&makaleid=1714>
- Tunç, O. (2012). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma". Erişim Tarihi: 08 Ocak 2013.
<http://www.yenimakale.com/aile-sirketlerinde-kurumsallasma.html>
- Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği (2010). Yükseköğretime Giriş Çalıştayı Raporu. Erişim Tarihi: 05 Eylül 2013.
http://www.toder.org/arastirma/2010_yuksekogretime_giris_calistayi_raporu_1
- Vasile, T., Iancu, A., (2009). "A Model of Strategic Management Process". *Tibiscus Craiova Üniversitesi Yıllık Akademik Çevrimiçi Dergisi*, ss. 406-411.
 Erişim Tarihi: 9 Haziran 2013.
http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/067_Vasile_Iancu.pdf
- Ward, J.L. ve Aronoff, C.E. (1990). "Just What is a Family Business?". Erişim Tarihi: 23 Nisan 2012.
http://findarticles.com/p/articles/mi_1154/is_n2_v78/ai_8530009/?tag=content;collidima
- Wright, M.P., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1993). "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective".
 Erişim Tarihi: 9 Haziran 2013.
<http://ceo.usc.edu/pdf/T9319239.pdf>

5. İşletme Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?

- (a) 0 - 5 yıl (b) 6 - 10 yıl (c) 11 - 20 yıl (d) 20 yıl ve üzeri

6. İşletmenin Sahiplik Yapısı:

- (a) Şahıs (b) Limited Şirket (c) Anonim Şirket (d) Kollektif Şirket (e) Diğer

7. İşletmenin Faaliyet Alanı:

- (a) Üretim/İmalat (b) Ticaret (c) Hizmet

8. İşletmenin Bulunduğu Bölge:

- (a) Şehir Merkezi (b) Sanayi Sitesi (c) Organize Sanayi Bölgesi

9. İşletmede Çalışan Sayısı:

- (a) 1- 10 (b) 11 - 50 (c) 51 - 100 (d) 101 ve üzeri

10. İşletmeyi Bir Aile İşletmesi Olarak Kabul Ediyormusunuz?

- (a) Evet (b) Hayır

11. İşletmede Düzenli Olarak Toplanan ve Aktif Çalışan Bir Yönetim Kurulu:

- (a) Var (b) Yok

12. İşletme Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetilen Aile İşletmesidir?

- (a) 1. Kuşak (b) 2. Kuşak (c) 3. Kuşak ve üzeri

13. Kuruculardan Kaç Kişi İşletmede Halen Aktif Olarak Çalışmaktadır?

- (a) 1 Kişi (b) 2 Kişi (c) 3 Kişi (d) 4 Kişi ve üzeri

14. Üst Düzey Yönetimde Yer Alan Profesyonel Sayısı:

- (a) 1 Yönetici (b) 2 Yönetici (c) 3 Yönetici (d) Hiç Yok

15. İşletme Dışarıdan Danışman Desteği Almaya İhtiyaç Duyuyormu?

- (a) Evet (b) Hayır

İkinci Bölüm Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik İfadeler	Kesimkte	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesimkte	Katılmıyorum
	1	2	3	4	5	6	7
İşletmenin mevcut bir organizasyon şeması vardır.							
İşletmede işgörenlerin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.							
Mali ve parasal konulardan kimlerin sorumlu olduğu yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.							
Çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmektedirler.							
Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları bir birine uyumludur.							
İşletmede her çalışanın görevi bellidir.							
İşletmede her çalışanın iş tanımı belirlenmiştir.							
İşletmede her iş örgüt şemasına uygun olarak yerine getirilir.							
İş kimin yapacağı bellidir.							
İşletmede danışman kullanımı önemsenmektedir.							
İşletmeyi daha iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır.							
İşletmenin başarısı için kilit noktalarda aile bireyleri bulunmaktadır.							
Toplantılarda sadece aile üyeleri hazır bulunur.							
Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir.							
Organizasyon yapısı işletme fonksiyonları ile ilgili aşağıya ve yukarıya doğru bilgi akışına imkân vermektedir.							
Organizasyon yapısı işletme fonksiyonları ile ilgili olarak yatay bilgi akışına imkân vermektedir.							
Düzenli olarak çalışanlarla toplantılar yapılmaktadır.							
Toplantılarda tüm çalışanların fikirleri alınır.							
Toplantı öncesi çalışanlara gündemi oluşturan bilgilerin yer aldığı bir ajanda verilir.							
Yeni teknolojilerin seçimi konusunda çalışanların fikirleri alınır.							
İşletme aile anayasasına sahiptir.							
Aile üyelerinin işletmede çalışabilmeleri için belli kriterler uygulanmaktadır.							
Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.							
Ücret ve terfi sistemi performansa dayalıdır.							
İşletmenin bir aile konseyi vardır.							
Karar vermede duygusallık ön plandadır.							
İşletme bünyesinde çalışmayan paydaş aile bireyleri Aile Konseyinde temsil edilmektedir.							
Çalışan aile bireylerinin özel yaşantıları işletmeye de yansımaktadır.							
İşletmenin uzun dönem hedefleri Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.							
İşletmede kurumsal yönetim ilke ve standartları uygulanır.							
Yönetim kurulu toplantıları tam zamanında ve eksiksiz olarak yapılır.							
Çocuklar işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaktadırlar.							
Aile bireyleri işletmede görev alabilmek için önce başka bir işletmede çalışmalıdırlar.							
İşletmenin halefi önceden belirlenir.							
Halef adayları belirlenirken doğum sıraları göz önüne alınmaktadır.							

Üçüncü Bölüm Stratejik Yönetim Uygulamalarına Yönelik İfadeler.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
İşletmenin kısa, açık ve ilgi çekici şekilde ifade edilmiş vizyonu-misyonu vardır.					
İşletme vizyonu-misyonu yazılı olarak ifade ediliyor.					
İşletme vizyonunu-misyonunu devam ettiriyor.					
Çalışanlar işletme vizyonunu-misyonunu anlıyor ve vizyona-misyona katkısını biliyor.					
İşletmenin satış planı vardır.					
Piyasa yeri önceden belirleniyor					
Uygun zamanlarda yeni mamüller geliştiriliyor					
Genel düzeyde kritik başarı faktörleri açık olarak belirleniyor					
Faaliyetler düzeyinde kritik başarı faktörleri açık olarak belirleniyor					
Satıcı veya tedarikçi firmalarla kurulacak ilişkileri gösteren ayrıntılı planlar vardır.					
İşletme rakiplerini tanıyor.					
Rakiplerle hangi yönlerden nasıl rekabet edileceği biliniyor.					
Müşteri ihtiyaçları tespit ediliyor.					
Finansal tablolarda yer alan bilgiler sektör ortalamaları ile karşılaştırılıyor.					
Müşteri beklenti/ihtiyaç anketleri yapılıyor					
Müşteri istek ve talepleri ürünlere yansıtılıyor.					

Dördüncü Bölüm İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik İfadeler.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Çalışanlar yöneticilere gönüllü olarak tüm verileri iletiyor.					
Çalışanlar kabiliyetlerini işlerinde yeterince kullanabiliyor.					
İş tanımlarında tüm sorumluluklar açık olarak belirleniyor.					
Çalışanlar ne yaptıklarını doğru olarak tanımlıyor.					
Çalışanlar kendilerinden bekleneni yapıyor.					
İşletmede iş yükü adil olarak dağıtılıyor.					
Temel performans kriterleri açık olarak ifade ediliyor.					
Çalışanlara performansları hakkında bilgi veriliyor.					
Çalışanların iyi performansları ödüllendiriliyor.					
İşçi sağlığı ve iş güvenliği standartları yazılı olarak belirleniyor.					
İşletme işçi sağlığı ve iş güvenliği standartlarına uymakla sorumlu olduğunun farkındadır.					
İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği standartları hakkında işçilere bilgi vermek amacıyla toplantılar düzenleniyor.					
İş kazaları ile ilgili kayıtlar tutuluyor.					

EK 2. $\alpha=0,05$ İçin rneklem Büyüklükleri Tablosu

	p=05	p=08	p=03
	q=05	q=02	q=07
100	80	71	77
500	217	165	196
750	254	185	226
1.000	278	198	244
2.500	333	224	286
5.000	357	234	303
10.000	370	240	313
25.000	378	244	319

Kaynak: Şahin, B. (2011). "Metodoloji". Abdurrahman Tanrıöğen (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (2. bs.) (111-130). Ankara: Anı Yayıncılık, p.127.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mehmet Selman KOBANOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi	Çaykara, 25 Nisan 1971
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Doğu Akdeniz Üniversitesi, İktisat, 1996.
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, 2005.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Romence.
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Mega Ofset San. Tic. Ltd. Şti - Erzurum BIAL Aluminium SRL - Bükreş / Romanya Romental SA. - Kişinev / Moldova BBG Foods SRL - Bükreş / Romanya
İletişim	
E-Posta Adresi	mkobanoglu@me.com
Tarih	20.12.2013