

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Şenay ILGIN

İSTANBUL, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Şenay ILGIN

Öğrenci No:

140745118

Danışman:

Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

İSTANBUL, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek lisans projesi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 12/07/2017

Aday: **Şenay ILGIN**



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12/07/2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140745118 numaralı *Şenay İLGİN*'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.04.2017 tarih ve 2017/14 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düşeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Hüseyin İNCE
(Gebze Teknik Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Erkuş ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Şenay ILGIN
Danışmanı : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Örgüt Kültürü

ÖZ

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Dünya genelinde, iş dünyasının temelinde aile işletmelerinin girişimleri bulunmaktadır. Birçok aile işletmesi, küresel iş dünyasının en önemli istihdam merkezi olarak görülmektedirler. Bugün, birçok uluslararası işletmenin temelinde aile işletmelerinin girişimciliği bulunmaktadır. Aile işletmelerinin bu durumu, bir örgüt kültürü gerçeğini de oluşturmaktadır. Aile işletmeleri, çoğunlukla, geçmişte oluşturulan kültürel değerlerinin doğrultusunda çalışmaktadırlar. Bazı aile işletmeleri bu kültüre fazlasıyla bağlı olurken, bazıları, zaman içerisinde bu kültürden uzaklaşmışlardır. Bu noktada da her iki aile işletmesi türü için de kurumsallaşma konusunun önemi ortaya çıkmaktadır. Aile işletmeleri için genellikle kurumsallaşma bir sorun olarak görülmektedir. Genellikle aile üyeleri, aile işletmeleri için egemen örgüt kültürünün korunmasına çalışmaktadırlar. Bu nedenle de kurumsallaşmanın değişim için uygulamaları çeşitli direnişler ile karşılaşmaktadır. Bu tez çalışması içerisinde de aile işletmelerinin kurumsallaşma ile olan ilişkisi ve örgüt kültürünün bu süreçteki etkisi üzerine odaklanılmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise İstanbul'da imalat sektöründe yer alan çeşitli aile şirketlerin çalışan 284 kişinin konuya dair yaklaşımlarını ölçmek adına bir anket çalışması bulunmaktadır. Anket sonuçlarıyla birlikte katılımcıların işletmelerindeki kurumsallaşma çabalarını nitelikli olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Anket sonucunda elde edilen verilere göre örgüt kültürü ile aile işletmelerinin kurumsallaşması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının sağlanabilmesi, örgüt kültürünün buna uygun olmasına bağlıdır.

Name and Surname : Şenay ILGIN
Supervisor : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Degree and Date : Master, 2017
Major : Business Administration
Key Words : Family Enterprise, Institutionalization, Organizational Culture

ABSTRACT

THE INSTITUTIONALIZATION OF FAMILY FIRMS AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL CULTURE

All around the world, there are the entrepreneurship moves of family enterprises in the basis of business world. A lot of family enterprises are seen as the most important employment center of global business world. Today, there are the entrepreneurship attempts of family enterprises in the basis of a lot of international enterprise. This situation family enterprises creates the reality of organizational culture, too. Family enterprises, mostly, work on the direction of cultural values, which were created in the past. While some of family enterprises are loyal to this culture, some of them walked away from this culture in time. Right in this point, the importance of institutionalization came out for both kinds of family enterprise. Institutionalization, generally, is seen as a matter for family enterprises Generally, family members try to protect the dominant organizational culture for their family enterprises. That is why the applications of institutionalization for change meet some resistance. In this study of thesis, the relationship of family enterprises with institutionalization and the effect of organizational culture in this process is focused on. In this last chapter of thesis, there is a survey to measure the approaches of 284 employees, which work in various family enterprises in Istanbul that they are in production sector. It is understood by the survey results that the participants of survey is evaluated their enterprises' institutionalization efforts as quality. In the end of survey, it has been reached that there was a meaningful relationship between organizational culture and family firms. Institutionalization of family firms depends on the compatibility between organizational culture and institutionalization.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

1.1. Aile İşletmesi Tanımı	4
1.2. Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri	6
1.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Aşamaları.	8
1.3.1. Girişimcilik Aşaması	9
1.3.2. Gelişim Aşaması.....	10
1.3.3. Diğer Kuşağa Devir Aşaması	11
1.3.4. Profesyonel Yönetime Geçiş Aşaması	11
1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.	12
1.4.1. Güçlü Yönleri	12
1.4.2. Zayıf Yönleri	14
1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim	15

İKİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi	18
2.2. Kurumsallaşmanın İçeriği	20
2.3. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri	22
2.3.1. Formalleşme	22
2.3.2. Profesyonelleşme.....	23
2.3.3. Sosyal Sorumluluk	23
2.3.4. Tutarlılık	24
2.3.5. Özerklik	25
2.3.6. Şeffaflık	26
2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci.....	26
2.5. Kurumsallaşmanın Aile İşletmelerine Yararları	28
2.6. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Karşılaşılan Sorunlar.	29

ÜÇÜNCÜBÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi.....	31
3.2. Örgüt Kültürünün Belirtileri	32
3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	34
3.3.1. Değerler	34
3.3.2. Normlar	35
3.3.3. Örgütsel Faaliyetler ve Simgeler	35
3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	36
3.5. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	37
3.5.1. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli	37
3.5.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli	38
3.5.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli	39
3.5.4. Kets De Vries ve Danny Müller'in Örgütsel Kültür Modeli.....	39
3.5.5. Kilmann Modeli	40
3.6. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	41
3.6.1. Yenilikçi Kültür.....	41
3.6.2. Rekabetçi Kültür.....	42
3.6.3. Bürokratik Kültür	42
3.6.4. Toplumcu Kültür	43
3.7. Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi.	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Değişkenler ve Yöntem.....	45
4.2. Uygulama Sonuçları.....	46
4.2.1. Demografik Özellikler.....	47
4.2.2. Faktör Analizi.....	49
4.2.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi	52
4.2.4. Regresyon Analizi	55
SONUÇ	61
KAYNAKÇA	66
EKLER	
Ek-1: Anket Formu Örneği.....	71

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı.....	48
Tablo 2. Çalışan Sayısı ve Faaliyet Yılı Ortalaması	49
Tablo 3. Faktör Analizi Sonuçları	50
Tablo 4. Korelasyon ve Güvenirlilik Katsayıları Tablosu	54
Tablo 5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Formalleşme Üzerine Etkisi	55
Tablo 6. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Otonomi Üzerine Etkisi	56
Tablo 7. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Profesyonelleşme Üzerine Etkisi	57
Tablo 8. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Şeffaflık Üzerine Etkisi	58
Tablo 9. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkisi.....	59
Tablo 10. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Tutarlılık Üzerine Etkisi	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Aile İşletmelerinde Yönetim Modeli.....	16
Şekil 2. Genel Kurumsallaşma Süreci	18
Şekil 3. Ortalama Bir Örgütün Kurumsallaşma Çizgisi	19

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
C. Ü.	: Cumhuriyet Üniversitesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa aralığı

GİRİŞ

İş dünyasının büyüme gelişmesinde, girişimcilik odaklı çalışmaların ve çabaların büyük bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre söz konusu girişimciler, kurdukları işletmeler ile birlikte hem ticari hayatın devamlılığını hem de giderek büyümeleri sonucu toplu istihdamı yönlendirmektedirler. Bu nedenle de girişimcilik odaklı faaliyetlerin iş dünyasının şekillenmesi adına büyük bir önemi bulunmaktadır. Aile işletmeleri de bu girişimcilik sürecinin temelinde yer alan aktörlerdir. Bir aile olarak yapılanan söz konusu işletmeler, zaman içerisinde kendilerine bir büyüme ve yayılma alanı bulabilmekte, böylelikle de iş dünyası içerisinde kendilerine değerli bir yer edinebilmektedirler.

Bir ailenin fertleri tarafından bir araya gelerek kurulan aile işletmeleri, çoğunlukla aile fertlerinin nesiller boyu devamlılığını getirdikleri birer yapı olmaktadır. İlk kuruluş anında benimsenen değerlerin uzun yıllar boyunca kabul edilerek yaşamını sürdürdüğü aile işletmelerinde, söz konusu değerler birer yasa yerine de geçebilmektedir. Bu yasa öylesine güçlüdür ki aile işletmeleri açısından, profesyonel olarak iş dünyasının belirlediği kural kalıplarından dışarı çıkılmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu hali ile aile işletmeleri çoğunlukla iç yapılarına kapalı, buna istinaden de dış dünya ile bağlantıları güçlü olmayan kuruluşlar olarak nitelendirilebilir. Bu içe kapalılık, aile işletmeleri için genel bir özellik olmakla birlikte zaman içerisinde bu durumda bazı değişiklikler yaşanabilmektedir.

Her ne kadar iş dünyası için temel bir unsur olsalar da aile işletmelerinin sözü edilen iç kapalılık durumu büyümeleri, profesyonelleşmeleri ve kurumsal bir yapıya kavuşabilmeleri açısından ciddi sorunlar yatabilmektedir. Buna istinaden aile işletmeleri ya çok fazla içine ve özüne kapalı hale gelebilmekte ya da kendisini geliştirme arzusuyla dış dünya ile bağlantı kurabilmektedir. Fakat kurumsallaşmanın getirdiği değişim ve dışa açılım, çoğunlukla aile şirketlerinin tam olarak kabullenemedikleri ve uygulama açısından doğru şekilde bir davranış gösteremedikleri konulardandır. Aile işletmelerinin oluşumuna imkan sağlayan aile

fertlerinin konumunun sarsılması endişesini yaratabileceği düşüncesi başta olmak üzere birçok değişim odaklı fikri içeren kurumsallaşma, bu hali ile aile işletmeleri içerisinde geniş çaplı bir huzursuzluk yaratabilmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma hamleleri ile doğru ve olumlu iletişimi olmamasına karşına kurumsallaşma faktörü işletmeler açısından son derece değerli olmaktadır. Değişim ve gelişim açısından içerisinde işletmelerin çıkarına olması kuvvetle muhtemel birçok konu başlığını barındıran kurumsallaşma, profesyonel ve yetkin bir yönetim ve işleyiş yapısının kurulması adına işletmelerin çalışma sistemlerini geliştirmektedir. Büyüme ve rekabette hayatta kalma, hatta rekabetin belirleyicisi olma hedefi bulunan işletmeler açısından kurumsallaşma, belki de en fazla gözetilen ve uygulanması adına çaba gösterilen faaliyetlerdendir. Başarılı işletmelerin gelişim ve büyüme süreçlerine bakıldığında da kurumsallaşmanın olumlu etkilerinin görülmesi kuvvetle muhtemeldir.

İş dünyasının küreselleşme etkisi ile birlikte ciddi ölçekli bir gelişim kaydettiği mevcut süreçte, işletmelerin, küresel pazarlara açılması bile küresel şartlara uygun bir yapı kurmaları adına kurumsallaşma önemli bir destek sağlamaktadır. Profesyonel bir ekibin kurulması ve onlardan mümkün olduğunca profesyonel bir destek alınabilmesi adına kurumsallaşma, işletmelerin çalışma şekillerine rekabetçi ve yenilikçi bir yön vermeye çalışmaktadır. Bu rekabetçiliğin temelinde de işletmelerin bunu kendileri için bir kültür ve bir amaç olarak görmelerinin büyük bir önemi bulunmaktadır.

Bu vesile ile konuyla ilintili olduğu düşünülebilecek olan örgüt kültürü kavramı, işletmelerin kendilerini ifade etmeleri ve kendi kimliklerini ortaya koymaları açısından büyük bir öneme sahiptir. İçerisinde bir işletmenin kuruluşundan bu yana geçen süre zarfında bünyesine kattığı değerlerin tümünü barındıran bir kavram olarak örgüt kültürü, dönemsel şartlara göre şekil alma durumuna da sahiptir. Çoğunlukla örgüt kültürünün kalıplaşmış olan fikir ve değerlerden oluşması konusunda bazı fikirler olabilecekse de konunun içerisinde örgüt kültürünün, zaman dahilinde değişiklik gösterebileceğine dair de bakış açıları da bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, zaman içerisinde, sistematik olarak,

çeşitli değişimler yaşama imkanına sahiptir. Aile işletmeleri belki de bu süreçte, sahip oldukları örgüt kültürüne olan bağlılık ile ön plana çıkmış olsalar da kurumsallaşma baskısı ve örgüt kültürünün kökten olmasa bile kısmen de olsa değişime uğrayabileceğine dair yaklaşımlar örgüt kültürünün kalıplaşmış yapısının değişimine işaret etmektedir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmesi kavramı üzerinde durulmuştur. Aile işletmesinin tanımı, genel özellikleri, gelişim aşamaları, güçlü ve zayıf yönleri ile aile işletmelerinde yönetim kurallarına değinilmiştir. İkinci bölümde aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramı üzerinde durulmuştur. Kurumsallaşmanın tanımı ve önemi, içeriği, temel bileşenleri, kurumsallaşma süreci, aile işletmelerine yararları ve aile işletmelerinin kurumsallaşmasında yaşanan sorunlara değinilmiştir. Üçüncü bölümde örgüt kültürünün tanımı ve önemi, belirtileri, unsurları, özellikleri örgüt kültürünü açıklamada kullanılan yöntemler, örgüt kültürünün boyutları ile örgütü kültürü ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Tezin son bölümünde ise İstanbul'da imalat sektöründe yer alan çeşitli aile şirketlerin çalışan 284 kişinin konuya dair yaklaşımlarını ölçmek adına bir anket çalışması bulunmaktadır. Bu anket ile katılımcıların içerisinde buldukları aile işletmesinde, kurumsallaşma ve örgüt kültürüne dair yerleşik olan algı incelenmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

1.1. Aile İşletmesi Tanımı

Genel olarak işletmelerin çok büyük bir bölümünün holding ya da daha büyük şirketler olması nedeni ile iş dünyasının alt kademesinde kalan birçok işletmenin varlığı ve performansı göz ardı edilmektedir. Fakat söz konusu, alt kademe de kalan işletmeler iş dünyasına temelden yön veren bir kapasiteye sahiptir ve varlıkları iş dünyası için çok fazla şey ifade etmektedir. Bu derecede önem taşıyan işletmelerin başında da aile işletmeleri gelmektedir. Her ne kadar yapılanmaları açısından eleştirilseler de varlıkları iş dünyasının geleceğini dolaylı olarak şekillendiren aile şirketleri birçok girişimci için öncelikli olarak tercih edilen yöntemdir. Böylelikle aile işletmesi, herhangi bir ailenin bir girişim ile meydana getirdiği, yönetiminde sadece ya da büyük ölçüde ailenin fertlerinin yer aldığı, her görev alan aile sahibinin bir göreve haiz olduğu ve gelir dağılımı da aile içerisinde söz konusu olan organizasyon yapılarıdır (Fındıkçı, 2005, s. 16).

Açık olarak görülmektedir ki, bir aile işletmesi adına önemli olan unsur yapılanmanın içerisinde mutlak olarak aile üyelerinin yer almasıdır. Fakat temel olarak aile işletmelerinin içerisinde, tanımlamaların genelinde de görüleceği üzere herhangi bir şekilde bir niteliksel değerlendirme, eğitimsel sınıflandırma ve buna göre bir yapılanma söz konusu olmaktadır. Basit anlamı ile aile işletmelerinde, ailenin bir ferdi olma özelliği, birey için organizasyonun bir parçası olmak adına fazlası ile yeterli gözükmemektedir. Tanımlamalara ve aile işletmelerinin yapısına dair temel eleştiriler de bu noktada yoğunlaşmaktadır (Şanal, 2011).

Donelley, aile işletmelerini, en az iki kuşak süresince belirli bir ailenin egemenliğinde olan ve aile ile işletmenin beklentilerinin ortak olarak değerlendirildiği, sonuç olarak bu durumun da işletmelerin çalışmalarına doğrudan etki ettiği örgüt yapıları olarak görmektedir. Aile işletmeleri adına bu tanımlama ile ortaya çıkan tabloda ise görüldüğü üzere bir aile şirketi için uzun yıllardır sadece bir

aileye ait olma durumu dikkati çekmektedir. Buna göre bir aile şirketi için genel olarak yapılan değerlendirme onun bir ailenin parçası olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda, bu tanımlama ile birlikte aile işletmeleri için ortaya çıkan bir başka nokta da işletmenin aile üyelerinin varlığı ile varlığını sürdürmesi ve belirli bir aileye ait olma durumu ile birlikte içine kapanmış olmasıdır. İşletme ne denli büyürse büyüsün, bu noktada sistemin aile fertlerinin varlığına dayanması önem arz etmektedir(Günver, 2004, s. 170).

Bu durumu pekiştiren bir tanımlamanın sahibi olarak Longenecker ve Moore, aile işletmesini, ailenin birlik ve bütünlüğünü sağlamak, aile fertlerine iş ve kazanç fırsatı yaratmak, ailenin mali birikiminin ve mirasının dağılmasını engellemek, yönetimi aile fertlerinin inisiyatifine bırakmak adına oluşturan ve karar alma sürecinin tamamı ile aile fertlerine ait olduğu yapı olarak görmektedirler.Longenecker ve Moore'unbu tanımlaması aile işletmesinin yapısının ne denli güçlü ve aile fertlerinin varlığına sınırsızca bağlı olduğunu göstermektedir. Fakat bu tanımlamanın içerisinde olan unsurların bir aile işletmesi için sorunları da beraberinde getirebileceği düşünülebilir. Çünkü ortaya çıkan tabloda yüksek ölçekli olarak aile fertlerinin işletmenin yönetim yapısına hakim olmasının kalifiye çalışan, yetkinlik ve tecrübe gibi sorunları beraberinde getirmesi muhtemeldir(Karpuzoğlu, 2001, s. 18-19).

Bir aile işletmesinin tanımlanmasında birçok farklı araştırmacının birçok farklı yaklaşımı söz konusu olabilmektedir. Fakat en önemlisi, bir aile şirketi için kan bağından ekonomik çıkarlara, akrabalık ilişkilerinin derecesinden işletmenin içerisinde bulunduğu sektörün niteliklerine kadar farklı unsurların bir dağılımı söz konusudur ve bunların hepsi aile şirketinin oluşumu ve özellikle de başarısı konusunda doğrudan etkiye sahiptir.Böylelikle bir aile şirketi, mutlak olarak çoğunluğunu aile fertlerinin oluşturduğu bir yapıda olmakla birlikte söz konusu fertlerin kararlarını ve geleceğini yönlendirdiği bir yapıyı işaret etmektedir. Buna göre de aile şirketi öncelikle aile çıkarlarına hizmet eden, daha sonrasında içerisinde barındırması muhtemel çalışanların çıkarlarına hizmet eden, nihayetinde de iş dünyasının bir parçası olan organizasyon yapısıdır(Akdoğan, 2000, s. 32).

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Fakat mevcut süreçte sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Aile işletmeleri çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir. Yine bu işletmelerde çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır. Ayrıca bu tür aile işletmeleri, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır. Dolayısıyla aile işletmelerinde yabancı sermaye ve dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek kabul edilmemektedir (Kiracı ve Alkara, 2009, s. 172).

1.2. Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Büyük ölçüde tüm aile işletmeleri birbirlerinin benzeri olacak şekilde özelliklere sahip olmaktadır ve bu özelliklerine her biri aile işletmelerini diğer bilindik işletme türlerinden ayırmaktadır. Aile işletmeleri kendine has dinamikleri olan kuruluşlardır. Yapılan araştırmalarda, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre kendilerine özgü bazı özelliklerinin olduğu dikkat çekmektedir. Bunlardan en önemlileri güven, kontrol ve çalışan motivasyonu açısındandır. Özellikle, ikinci kuşak aile üyelerinin iş başında bulunması durumunda, tedarikçilerle ve çalışanlarla kişisel ilişkiler kurulması sebebiyle, önceki nesillerin kurduğu ve sürdürdüğü ilişkilerin zemininde, daha güvene dayalı karşılıklı ilişkiler geliştirilmekte ve böylece aile işletmelerinde iyi bir atmosfer oluşturulabilmektedir. Aile işletmeleri çoğunlukla kendilerine özgü bir yapı ile kurulmakta, ancak zaman içerisinde hedeflerine göre farklılıklar göstererek birbirlerinden ayrılmaktadırlar (İrmiş ve Akça, 2011).

Yine de kendilerine özgü özellikleri ne denli farklı olursa olsun genel olarak aile işletmeleri birbirlerine benzer özellikler içermektedirler ve bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011, s. 85; Tuncel, 2011, s. 1);

- İşletmenin sermayesinin tamamının ya da çok büyük bir bölümünün belirli bir ailenin öz sermayesi olması,
- İşletmenin sahibi olan ailenin fertlerinin yönetim başta olmak üzere diğer önemli, sorumluluk sahibi ve karar verici pozisyonda konuşlandırılması,
- İşletmenin tepe yönetim noktasında, ailenin belirli ve en yaşlı ferdinin ya da ailenin yaş olarak ileride olan ve tecrübeli fertlerinin yer alması,
- İşletmenin kadrosunun çok büyük bir bölümünün aile fertlerinden oluşmasının ötesinde, gerekli görüldüğünde, stratejik olmayan noktalara aile dışından bireylerin yerleştirilmesi,
- İşletmenin, çok uzun bir süre zarfından bu yana belirli bir ailenin kuşakları tarafından idare ediliyor olması,
- İşletmede karar alma sürecinde, ailenin neredeyse tüm fertlerinin ya da sadece hissedar olan fertlerin söz sahibi olmaları,
- İşletme içerisinde yetki ve sorumluluk düzeyinin tam olarak belirlenmemesi,
- Aile içerisinde norm ve kuralların işletme içerisinde geçerli olacak hale getirilmesi,
- İşletme içerisinde istihdam edilen aile fertlerinin bilgi birikimi ve kalifiye olup olmama durumlarının tam olarak sorgulanmaması,
- İşletmede profesyonellikten ziyade tecrübe odaklı bir yapılanma söz konusudur,
- Aile fertlerinin, işletme içerisindeki işleyiş ve çalışmalarını sürekli olarak kendilerinin takip etme isteği ve eğilimi içerisinde olması,
- İşletmenin kurucusu olan aile ferdinin geniş bir yetkisinin ve söz hakkının bulunması.

Ortak özelliklerine bakıldığında, aile işletmeleri çok büyük ölçüde içlerine kapalı olarak hareket etmeye çalışan ve bu sayede de kazancın aile içerisinde kalması konusuna odaklanan yapılanmalardır. Bu durum, belirli bir şirketin varlığını sağlıyor olsa da aslında giderek daha fazla bir şirketin yerelleşmesine ve küçülmesine yol açabilmektedir. Aslında aile işletmelerinde en fazla dikkati çeken konu, aile fertlerine çok yüksek düzeyli olarak ortaya çıkan bağlılık ve bağımlılıktır. Bu şekilde aile

fertlerinin kapasiteleri herhangi bir şekilde sorgulanmadan kendilerinin yönetim sürecine katılımına izin verilmekte, çok büyük ölçekli bir görev almalarına izin verilmeden yüksek unvan ve gelir elde etmelerine imkan tanınmaktadır. Bu durum aile işletmeleri açısından aile fertlerinin bir arada tutulması anlamını taşısa da aslında verim ve performans düşüklüğünün de yolunu açmaktadır(Yolaç ve Doğan, 2011).

Aile işletmelerinin bu özelliklerine istinaden büyümeleri son derece zor olarak görülse ve bu nedenle de sürekli olarak kısıtlı bir çevrede hizmet verecekleri düşünülse de dünya genelinde Walt Disney, Ford Motor ve Toyota firmalar hem uzun yıllardır ayakta kalabilmeleri hem de ticari anlamda büyük başarılar elde etmeleri vesilesi ile bir aile işletmesi olmanın taşınan özelliklerinin beklendiği kadar olumsuz etkilerinin bulunmayacağını bir bakıma ispatlamışlardır (Tuncel, 2011, s. 2). Bu tip istisnalar ile birlikte aile işletmelerinin özelliklerinin sıralanması ve değerlendirilmesi konusunda ciddi bir karmaşanın ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Aile işletmelerinde bireyler birbirlerini daha yakından tanıdıkları için bireyler arasındaki bağlar diğer işletmelerdekilere oranla daha güçlüdür. Bu durum çoğu zaman daha sinerjik bir yapıyı meydana getirmektedir. Bunun yanında, aile işletmeleri çevrelerine karşı daha duyarlıdırlar. Ailenin tanınmışlığı, çalışanlarının sadakati, aile işletmesinin aile olmaktan ötürü sahip olduğu esneklik gibi daha birçok güçlü yönden bahsedilebilir. Bu pozitif özellikler aile işletmeleri için birer avantaj olarak görülüp, onları başarıya götüren temel unsurlardandır. Diğer yandan, aile bireyleri arasındaki olumsuz rekabet, akrabaları kayırma, bireyler arasındaki çatışma, devretme sorunu, rol karmaşası, yöneticilerin eğitiminin yetersiz oluşu gibi bir takım dezavantajlardan da bahsetmek mümkündür. Fakat, sahip olunan avantajların yanı sıra sahip olduğu dezavantajları avantaja çevirebilen aile işletmeleri rekabet güçlerini artırarak varlıklarını devam ettirmektedirler (Binicioğlu ve Acuner, 2015, s. 495).

1.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Aşamaları

Aile işletmeleri, her ne kadar basit yapılar olarak göze çarpsa da aslında oluşum açısından birçok işletmenin genel sistemine benzer bir süreç

geçirmektedirler. Aile işletmeleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyürler. Aile işletmeleri yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler göstermektedir. Kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle aile işletmelerinin kuruluşu ve ilk evrelerinde bu etki daha belirgindir. Aile işletmelerinin yaşam evreleri yanında, aile üyelerinin kim olduğu, aile üyelerinin işe başlama, yönetim ve işi devretme uygulamaları belirleyici olmaktadır. Genel olarak bakıldığında da bir aile işletmesi girişimcilik, gelişim, nesiller arası devir ve profesyonelleşme gibi dört dönemden geçerek nihai şekillerini almaktadırlar (Doğan, 2014).

1.3.1. Girişimcilik Aşaması

Her aile şirketi için temel ve ilk adım bir girişimci olarak hareket etmek ve buna göre de adımlarını atmaktır. Bir sektör seçilmesi, o sektörde uzmanlaşmak isteği ve belirli oranda yatırım gerçekleştirilmesi bu aşamada söz konusu olmaktadır. Girişimcilik kısmen aileden gelen bir kültürel algının eseri olsa da diğer yandan bireyin zaman içerisinde ticaret ile olan ilişkisi dahilinde ortaya çıkmaktadır. Ticarete olan ilgi, bir işletme kurma arzusu ve bunu bir aile işletmesi çerçevesinde sürdürme düşüncesi bu aşamanın önemli adımlarıdır. Kimi zaman girişimciler, bir aile şirketi kurmalarına karşı, aile fertlerinin desteği ile pazarda büyümeyi, pazardan önemli ölçüde pay almayı ve fark yaratacak ürün ya da hizmetler ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda girişimcilik aşamasında işletmenin kurucusu olan ile ferdinin mutlak bir hakimiyeti söz konusudur ve bu durum aile işletmesinin uzun yıllar sonrasına dek devam etmektedir (Ateş, 2005, s. 49).

Aile işletmeleri için girişimcilik aşaması, çoğunlukla ailelerinin ilk ya da ikinci nesilleri sayesinde mümkün kılınabilmektedir. Bu neslin üyeleri, girişimcilik ruhuyla bir işletme kurma çabası içerisinde olmakta, böylelikle de bu işletmenin hem kendileri hem de kendilerinden sonraki nesil için yeterli düzeyde bir maddi gelir ve manevi prestij sağlaması amaçlanmaktadır. Girişimcilik aşamasında, tarafların beklentileri birbirlerinden farklılık arz edebilmekte, ancak genel beklenti anlık değil, geleceğe yöneliktir (Doğan, 2014). Aile işletmeleri kuruluş aşamasında olmaları

sebebiyle bu evrede nakit akışının düzenli olmaması ve istikrarın sağlanamaması sebebiyle işletmeye karşı güven eksikliği olabilir. Bu evre de tek kişi hakimiyeti, aile ilişkilerinin işe yansımaları, iş ve ilişkilerde yazılı prosedürlere önem verilmeden geçici çözüm yöntemleri ile çözülmeye çalışılması nedeniyle belirsiz bir yapı, piyasaya tutunma ve finansman sorunları gibi temel sorunlar görülmektedir (Ateş, 2005).

1.3.2. Gelişim Aşaması

Aile fertlerinin de artık sürece katılımı ile birlikte oluşturulan gelişim evresi, aile işletmesinin, kurucu aile ferdi etkisi ile artık büyümeye ve gelişmeye başladığının bir göstergesidir. Bu süreçte ailenin tüm fertlerinin yavaş yavaş, kendi istekleri doğrultusunda sürece katılması ve işin belirli bir noktasında konuşlandırılması söz konusu olmaktadır. Fakat herhangi bir kalifiye ölçütünün söz konusu olmaması belirli oranda bir sorun yaratabilmektedir. Bu aşama aile işletmesi kazanç ve kârlılık oranını yükseltir, mülk edinimine başlar, çalışan sayısında bir artış gözlenir ve aile fertlerinin yaşam standartları düzeyi gözle görülür şekilde yükselir. Bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır, hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlenmesi durumları bu evre de görülür (Ak, 2006, s. 149).

Bu evrede işletme ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne deherkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Bu aşama, aile işletmesinin belki de en kritik süreçlerinden biridir. Çünkü gelişim aşamasında işletmenin ne şekilde büyüyeceği, bünyesine kimleri katacağı, dışa açılma konusunda göstereceği kararlılık/kararsızlık ve geleceğe dair stratejilerinin düzeyi ve niteliği işletmenin başarı/başarısızlık eksenini hareket ettirmesine yol açacaktır. Bu süreci mümkün olduğunca yatırım odaklı geçiren aile işletmeleri için gelişim süreci mümkün olabileceken bu süreçte kazanımları ile yetinerek yaşamını sürdüren işletmeler için geleceğe dair endişelerin yaşanması söz konusudur (Köse, 2010).

1.3.3. Diğer Kuşaağa Devir Aşaması

Gelişim aşaması sonrasında bir aile işletmesi açısından kritik olan diğer bir aşama da işletmenin yönetiminin diğer kuşaağa devredilmesidir. Özellikle yetişme ortamı açısından birbirinden büyük ölçüde farklı olan kuşaklar arasındaki yönetim geçişi söz konusu aile işletmenin geleceğine dair çok kritik kararların alınmasını gerektirmektedir ve alınamayan her bir faydalı karar işletmenin yönetim sürecini zorlaştırmaktadır. Bu aşamadaki dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, firmanın ölçek olarak büyümesine rağmen, girişimcilik ruhu, küçüklüğün ve esnekliğin avantajlarını kesinlikle kaybetmemesi gerekliliğidir. Bunun yanı sıra, verimsizliğe engel olacak biçimde yönetim gücü oluşturulmalı, bütçeleme, stratejik planlama, hedeflerle yönetim, standart maliyetleme sistemleri gibi araçlar kullanılabilir (Ateş, 2005).

Aile işletmesinin diğer kuşaağa devredilmesi konusunda ortaya çıkan iki kritik nokta bulunmaktadır. Bunların birincisi, söz konusu yeni kuşaağın, işletme yönetimini devralmadan önceki süreçte, işletme dahilinde belirli bir eğitimden geçirilmesi ve bu şekilde de gelecekte işletme yönetimini başarı ile yerine getirmek adına belirli bir bilgi birikiminin temelinin atılmasıdır. İkincisi ise yeni jenerasyonun işletmede herhangi bir sorumluluk alma isteğinin bulunmamasına karşın bu jenerasyona işletme yönetiminin devredilmesine çalışılmasıdır. Bu durum belirsizlikler yaratmakta ve dolayısı ile de aile işletmesinin başarıya ulaşmaması ve diğer nesillere aktarımında sorunlar yaşanması gibi endişeler yaratmaktadır (Fındıkçı, 2008, s. 26-27).

1.3.4. Profesyonel Yönetime Geçiş Aşaması

Aile işletmelerinin başarıya ulaşmaları ya da başarısız olmaları durumunda, sonuçlara bakılmaksızın bir profesyonel yönetim ve yönetici ihtiyacı söz konusu olmaktadır. Bu durum, modern iş dünyasının bir gerekliliği olarak, küçük ya da büyük, aile işletmesi ya da holding olmasına bakılmaksızın tüm rekabetin içerisinde yer alan işletmeler açısından son derece önemlidir. Bu aşamada kurumsallaşmanın temel göstergelerinden olan yazılı plan ve program bulundurmak ve bunlara

olabildiğince sadık kalmak gereklidir. Çünkü artık plan ve program haricinde hareket etmenin yanlış olduğu ve bu şekilde devam edildiği takdirde işletmenin en yakın zamanda çöküş sürecine gideceği bir gerçektir. Bunun yanı sıra artık sadece patronun dediğini değil, tüm çalışanların dediklerini esas almak suretiyle sistem kurmanın ve bu çerçevede hareket etmenin gerekliliği üzerinde durulmalıdır(Tetik ve Uluyol, 2005).

Profesyonelleşme konusunda herhangi bir sorunu olmadan, bir şekilde profesyonel adımlar atmaya çalışan aile işletmeleri açısından dışarıdan profesyonel bir yönetici transfer etmek son derece kolay olmaktadır. Fakat profesyonelleşme açısından ciddi zorluklar yaşayan aile işletmeler için profesyonel çalışanın dışarıdan getirilmesi zorlu bir süreci ifade etmektedir. Bunun yanı sıra bir aile işletmesi artık daha fazla bir profesyonel yöneticiye ve yönetim anlayışının benimsenmesine ihtiyaç duymaktadır. Aksi takdirde aile işletmesinin büyümesi ve yüksek kârlılık ile çalışması mümkün olmayacaktır (Fındıkçı, 2008, s. 27-28).

1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmeleri ekonomide önemli bir yer tutmaktadır. Bunların ulusal ekonomi içindeki varlığı önemlidir. Aile işletmelerinin başarılı olması ülkenin geleceğini belirleyen en önemli göstergelerden biri olarak görülmektedir. Küçük birikimler ile aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılmasında bu küçük işletmeler yararlı işlevler yerine getirmektedir. Aile işletmeleri, çalışma prensibi açısından, kendi içerisinde ve genel olarak iş dünyasında, farklı açılardan değerlendirilebilecek güçlü ve zayıf yönlere sahiptir. Bu yönler, bir aile olarak hareket etmekten profesyonel yapıya kavuşma konusundaki sorunlara dek uzanan bir silsilede, farklı açılardan ele alınmaktadır (Şanal, 2011).

1.4.1. Güçlü Yönleri

Bir aile işletmesi, temel olarak, belirli bir ailenin fertlerinin bir araya gelmesi ile birlikte oluşturulan güçlü bir yapı olarak gözükmektedir ve bu sayede birbirine

bağlı olarak hareket eden bir yapının oluşturulması mümkün hale gelmektedir. Aile bütünlüğü, aile işletmeleri açısından genel olarak bir avantaj olarak nitelendirilebileceği gibi aynı zamanda aile işletmelerinin zorluklara karşı manevi direniş göstermesi konusunda da yardımcı olabilmektedir (Yelkikalan, 2006).

Genel olarak bir aile işletmesinin, aile fertleri ve ailenin genel kültürel değerleri ile oluşan, yine aile üyeleri tarafından devamlılığının sağlanabileceği güçlü taraflarına bakılacak olursa aşağıdaki noktalar dikkati çekmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011, s. 87);

- Aile fertlerinin geleceğinin düşünülerek uzun vadeli planlama yapılabilmesi,
- Daha rahat hareket etme imkanının bulunması,
- Sıra dışı bir durum yaşanmadıkça işletmenin bir başka tarafın hakimiyeti altına girmesinin çok zor olması,
- Olumlu yönde var olan aile kültürünün iş hayatına entegre edilmesi ve bunun finansal başarıya yardımcı olması,
- Liderin varlığına, hakimiyetine ve yönetim şekline, ailenin en tecrübeli bireyi olması sebebi ile fazlası ile saygı duyulması,
- Bu duruma istinaden ortaya çıkan hızlı ve etkin örgütsel bağlılık duygusu ve bunun işe yansımaları,
- Zorlu iş dönemlerinde elde edilen gelirin paylaşımı konusunda anlayışın hakim olması vesilesi kurumsal zorunluluklardan sıyrılması şansı,
- Elde edilen gelirin yatırıma dönüşmesi konusunda hızlı bir şekilde sağlanan konsensüs,
- Aile fertlerinin hemen hepsinin çıkarlarının aile işletmesi içerisinde ortak olması ve bunun rekabet ile çatışmayı engelleme şansının bulunması,
- Nitelikli bir mesleki eğitime gerek duyulmadan, küçük yaşlardan itibaren başlayan işletme içi eğitimle iş sürecine daha hızlı uyum sağlanması.

1.4.2. Zayıf Yönleri

Her ne kadar birlik ve beraberlik ortamı ile birlikte başarılı bir şekilde işleyen bir aile işletmesi süreci söz konusu olsa da kurumsal faaliyetlerin kısıtlı kalması ve rekabette geride kalma konusunda yaşanan sorunlar, aile işletmelerinin gidermede büyük zorluk yaşayacaklarıdır. Bir aile olmak, beraberinde her ne kadar birliktelik duygusu getirirse de iş dünyası açısından beklenen türden etkiyi yapmasının kolay olmadığını görmek gerekmektedir(Şanal, 2011).

Genel olarak bir aile işletmesinin, sadece aile birlikteliği ve aile üyelerinin istihdamına dayalı, sınırlı ölçekteki bakış açısı temeline dayanarak ortaya çıkabilecek çeşitli zayıf taraflarına bakılacak olursa aşağıdaki noktalar dikkati çekmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011, s. 87);

- Sermaye piyasalarındaki sınırlı faaliyetler nedeni ile büyüme şansının son derece kısıtlı olması,
- İşletmenin dağınık ve tam anlamı ile kurumsallaşamamış bir yapısının olması,
- Görev dağılımını kalifiye bir şekilde gerçekleştirilememesi ve bu şekilde de sorumluluk ile ilgili sorunların ortaya çıkması,
- İşletme içerisinde, yetenekleri ve tecrübe düzeyleri son derece kısıtlı olan aile fertlerinin önemli görevlere getirilmesi, bu şekilde nitelikli iş düzeyinin gerilemesi,
- İşletme içerisinde var olması muhtemel aile dışı çalışanlara karşı aile fertlerinin kayrılması ve onların tüm faaliyet ve çıkarlarına öncelik tanınması (nepotizm) sorunu,
- Ailenin kendi içerisindeki sorunların iş hayatına hızlı ve etkin bir şekilde yansımaları riski,
- Tek bir lider (kurucu lider) baskısı altında ilerleyen sürecin baskı yaratması ve verimliliğe olumsuz etkide bulunması,
- Değişime kapalı olma ihtimali,

- Aile fertlerinin belirli bir kesiminin işletmeyi kendi çıkarları adına kullanmaları ile yaşanan finansal zorluklar,
- Yetki ve sorumluluk devrinde yaşanan sorunlar.

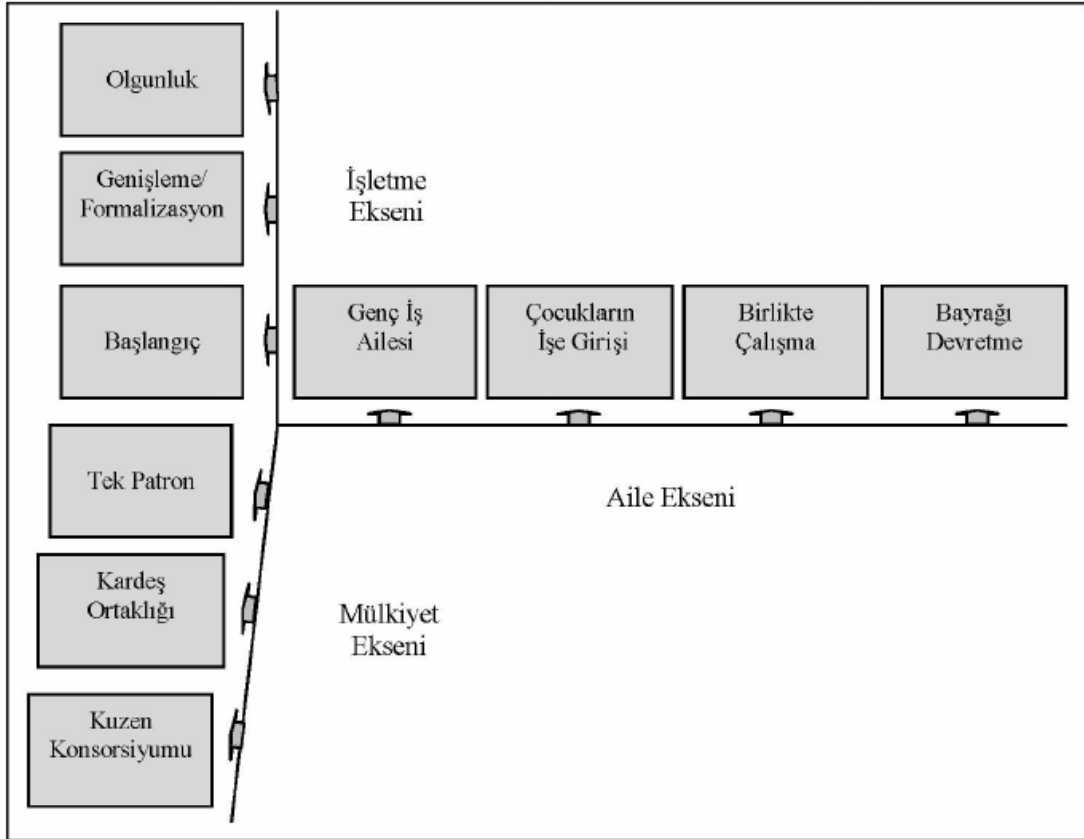
1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim

Aile işletmeleri her ne kadar aile fertlerinin oluşturmuş olduğu bir yapı şeklinde görülse de kendi içerisinde bir kurallar bütünü bulunmaktadır. Hatta mevcut süreçte modern ve kurumsal bir yapıya erişme isteği içerisinde olan aile işletmelerinin yönetim konusunda daha dikkatli ve istekli olarak hareket ettiği gözlemlenebilmektedir. Çünkü söz konusu aile işletmeleri, bir aile olmanın yanı sıra bir işletme olmanın bilinç ve ciddiyetini de taşıyabilmektedirler. Böylelikle aile işletmelerinde gelenekselden moderne geçen bir yönetim anlayışı farklılığının yaşanması söz konusudur(Şanal, 2011).

Her işletmede rastlandığı gibi bir aile işletmesinde de otorite ve bu otoritenin işlevselliği konusu büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra hiyerarşide sahip olunan konum ve işletmenin hisse dağılımındaki pay da yönetim şekli, anlayışı ve düzeyi konusunda işletmenin farklılığını ortaya koymaktadır. Burada profesyonel olarak göze çarpan unsurların yanı sıra aile ilişkileri ile birlikte ailenin işletme dışındaki sosyal ortamındaki yönetim ilişkileri aile işletmesinin yönetim sistemini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Güney, 2008, s. 266-267).

Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Aile işletmelerindeki kurucu kişi faktörü, ataerkil yapı, işi paylaşamama duygusu, işletmeyle aile kavramının ayrılamaması gibi faktörler aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır. Tipik bir aile işletmesinin ömrünün ortalama 24 yıl ile sınırlı olduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. İşletmelerimizin uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü işletmelerin çoğalması aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri

önemin artmasıyla ve bu konuda ciddi gayret göstermeleriyle başlamaktadır (Çemberci, 2013, s. 2). Şeklin 1’de görüldüğü gibi başlangıç aşamasıyla birlikte tek adam yönetiminden akrabaların birlikte hareket etmesine; kuzen sıfatına haiz bireylerden kardeşlerin oluşturduğu ortaklığa kadar uzanan bir silsilenin bulunduğu görülmektedir.



Şekil 1. Aile İşletmelerinde Yönetim Modeli

Kaynak:Yolaç, S. ve Doğan, E. «Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma.» İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt: 61, Sayı: 2, ss. 83-110, 2011, s. 89.

İşletme ve mülkiyet ekseni ayrımını getiren bu durum aile işletmesinin kalıcı ve değişmesi kolay olmayan yapısını da ortaya koymaktadır. Aile ekseni bazında yapı incelendiğinde ise bir ailenin neredeyse tüm üyelerinin sürece dahil olduğu ve günü geldiğinde de bayrağı diğer aile üyelerine devrettiği göze çarpmaktadır. Aile

işletmelerinin yönetiminde, aile fertlerinin ve bilhassa işletmeyi kuran aile bireyinin önem vermiş olduğu, hatta ailenin belki de zaman içerisinde anayasası haline gelebilecek olan, yönetim bazlı kriterleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004, s. 611):

- Eğer işletme içerisinde aile dışından bireyler çalışıyorsa bunların denetlenmesine imkan veren bir sistemin varlığı,
- Ailenin, şartlar her ne şekilde cereyan ederse etsin, her türlü değişikliğe açık olması,
- Eğer işletme içerisinde aile dışından bireyler çalışıyorsa bunların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı, yetenek ve tecrübelerine göre dağıtılması.

Bu üç nokta, hem aile fertleri için hem de aile dışından işletme içerisinde istihdam edilen çalışanlar için geçerli olmaktadır. Çünkü aile işletmesinin olumlu yönde bir yönetiminden bahsedilecek olursa, her kademedeki çalışanın sürece hak ettiği şekilde ve hak ettiği düzeyde katılımının sağlanması kurumsal başarıyı beraberinde getirecektir. Bu nedenle bir aile işletmesinin yönetiminde mutlak ve kalıcı başarının sağlanabilmesi adına aşağıdaki noktaların önem arz ettiği görülmektedir (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004, s. 611):

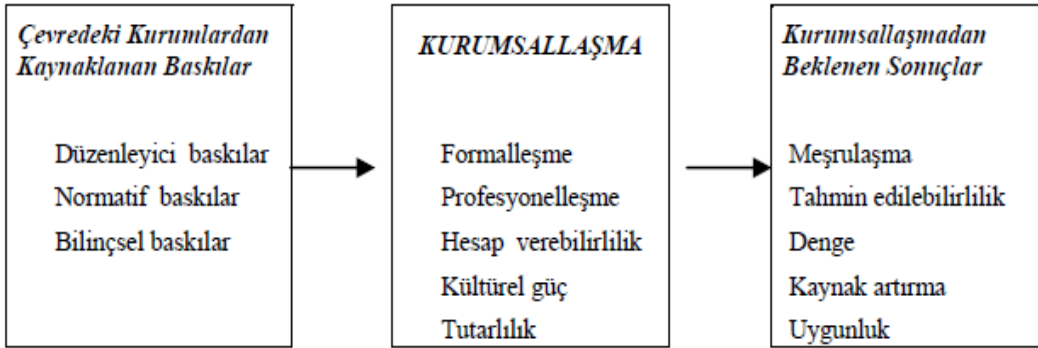
- Her ne kadar aile fertleri arasında bir ilişki ve iletişim olsa da iş ortamında departmanlar arasında daha ciddi, nitelikli ve iyi ilişkilerin kurulması,
- İşletmenin, ailenin kendi öz değerleri ile de eşleştirilebilecek olan işletme kültür ve değerler bütününe olması,
- Personel temini sürecinde ailenin sistemine ve yaklaşımlarına uygun olmaktan ziyade işin niteliklerine ve beklentilerine uygun bireylerin tercih edilmeye gayret gösterilmesi,
- Hem iş süreci hem personel alım süreci hem de gelecek odaklı stratejiler konusunda belirli bir planın olması,
- Mutlak olarak kısa ya da uzun vadede kurumsallaşma konusunda somut adımların atılması.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi

İşletmelerin gelişim konusunda büyük bir önem vermiş oldukları kurumsallaşma konusu, çoğunlukla sadece bir profesyonel yapının kurulmasını ifade etse de daha fazlasını ortaya koymaktadır. Buna göre kurumsallaşma, bir işletmenin bireylerden öte kurallara, kanunlara, standartlara ve prosedürlere göre kendi oluşturduğu, rasyonel sisteme dayalı olarak işlemesi beklenen ve işletmeyi ayırt edici özellikleri oluşturan kavramdır (Karpuzoğlu, 2004, s. 71). Şekil 2’de bir işletme açısından kurumsallaşma sürecinin taşıdığı anlamı yer verilmektedir. Buna istinaden de kurumsallaşmanın, öncelikli olarak işletmelerin istekliliğinden ziyade, işletmenin çevresinde bulunan baskılardan kaynaklandığı görülmektedir.



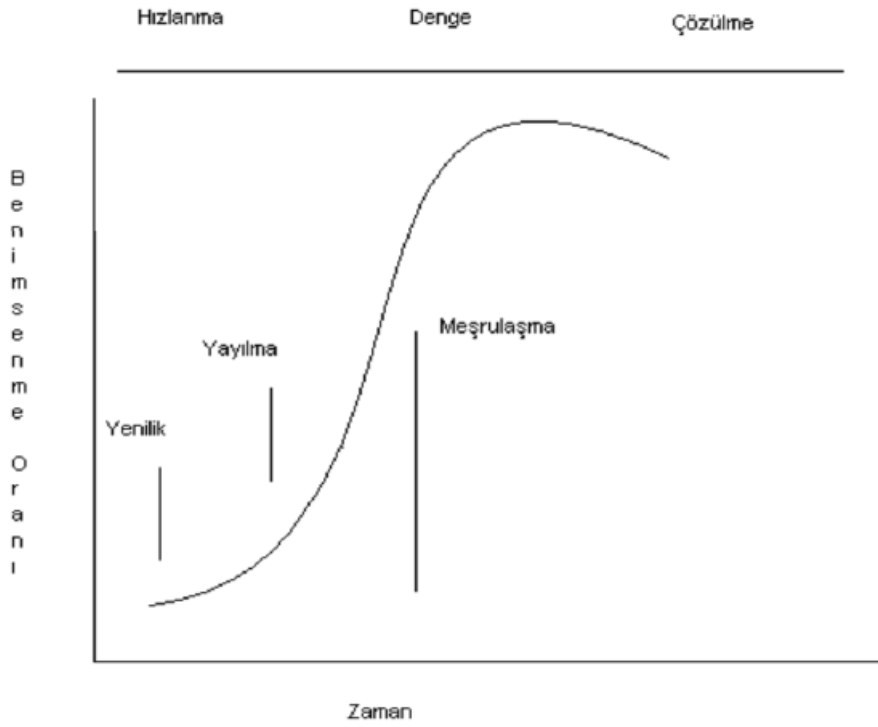
Şekil 2. Genel Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: Apaydın, F. «Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması.» C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, ss. 1-22, 2009, s. 3.

Şekil 2’de görüldüğü gibi işletmeler, bu baskının bir sonucu olarak kurumsallaşma adımı atmakta ve ikinci aşamada da kurumsallaşmanın getirisi olan faaliyetleri uygulamaya koymaktadırlar. Son aşamada ise işletmeler için

kurumsallaşma adına ortaya çıkan beklentiler sırasıyla dile getirilmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma süreçlerinden beklentileri mutlak olarak gelişim ve şartlarında iyileştirilmesi olmaktadır (Apaydın, 2009).

Greif'in (2005) yaklaşımına göre kurumsallaşma, bir işletmenin bir kurallar çerçevesine bağlı olarak hareket etmesini öngörmektedir. Bu süreçte işletmeler, kendilerini geliştirebilmek adına, belirli bir kurallar çerçevesinde hareket etme zorunluluğuna sahip olmanın yanı sıra bunu herkesin kabul edeceği şekilde tasarlamak durumundadırlar. Buna göre de kurumsallaşma, bu hali ile herkesin kabul gösterebileceği bir sistem halini alabilecektir (Aslan ve Çınar, 2010, s. 91). Şekil 3'de ortaya koyulmaya çalışılan bu görüntü, bir işletmenin kurumsallaşma ile birlikte tam anlamıyla kusursuz bir yönetim ve uyumluluk söz konusu olmamaktadır.



Şekil 3. Ortalama Bir Örgütün Kurumsallaşma Çizgisi

Kaynak:Kobal, K. E. S. ve Yıldırım, O. B. A.«Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma.» Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 46, ss. 97-120, 2016, s. 101.

Şekil 3’de görüldüğü gibi işletmeler, kurumsallaşma sürecinde yenilik, yayılma ve meşru olarak kurumsallaşmayı kabullendikleri süre zarfında önce hızlanma, daha sonrasında bir denge bulma, ancak daha sonraki süreçte de istenmeyen bir çözüme yaşayabilmektedir. Bu durum işletmelerin yönetim anlayışlarındaki sorunlardan ya da çalışanların uyumsuzlukları gibi sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Kurumsallaşmanın, bir işletmenin, mevcut rekabet koşulları içerisinde, ayakta kalabilmek ve söz konusu rekabetin bir parçası olabilmek adına önemine bakıldığında ise aşağıdaki noktalar ön plana çıkmaktadır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007, s. 439);

- İşletme yönetimlerinin bir çatı altında toplanmasının sağlanmasına yardımcı olur,
- Kuralların herkes için uygulanması konusunda baskın bir rol üstlenir,
- Modern iş dünyasının getirilerini son derece olumlu bir şekilde işletmeye uygulanmasını sağlar,
- İşletmenin çalışma yapısının ve ortamının esnek bir hal almasını sağlamaktadır.

2.2. Kurumsallaşmanın İçeriği

Kurumsallaşma sürecinin tamamlanabilmesi adına işletmelerin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler bir işletmenin kurumsallaşmaya dair genel olarak ne şekilde uyum gösterip gösteremeyeceğini de ortaya koymaktadır. Kimi işletmeler adına bu süreç, genel olarak uyumlu ve kolay bir şekilde işleyebilirken bazı işletmeler adına ortaya çıkan uyumluluk sorunları kurumsallaşmanın uygulamaya konması adına ciddi bir sorun teşkil edebilecektir. Bu nedenle de işletmeler açısından kurumsallaşmaya uyumluluk ve onun sundukları dikkatle incelenmek durumundadır. Kurumsallaşmanın içeriğinde yer alan bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ateş, 2005, s. 53):

- **Örgüt kültürü:** İşletmelerin kurumsallaşma konusunda uyumluluklarının son derece üst seviyede olabilmesi adına belki de en önemli konu

işletmenin buna uygun bir kültürünün olmasıdır. Bir başka deyişle işletmenin sahip olduğu kültürün disipline, değişime, yeniliklere ve esnekliğe mümkün olduğunca uygun olması gerekmektedir. En önemlisi, örgüt kültürü, mümkün olduğunca kabul edilebilir ve oluşturulduktan yıllar sonrasında dahi kabul görebilir nitelikte olmalıdır. Bu sayede kurumsallaşma süreci daha kolay atlatılabilir.

- **Profesyonelleşme:** Kalifiye olmayan çalışanların yüksek mertebelere getirilmesi ya da sıradan görevler için olsa dahi niteliği bulunmayan çalışanların istihdamı, işletmelerin kurumsallaşma konusunda ciddi sorunlar yaşamalarına sebebiyet verebilecektir. Aksi halde ise profesyonelleşmenin söz konusu olduğu ve işletmelerin farklı kademelerinde sadece profesyonel olarak görevlerini yerine getiren bireylerin bulunduğu bir ortamda, işletmelerin mümkün olduğu şekli ile kendilerini geliştirmeleri ve mevcut piyasa şartlarına uyumlu hale getirmeleri mümkün olmaktadır.
- **Eğitim ve geliştirme:** Kurumsallaşma konusunda etkili olan ya da olmak isteyen bir işletmenin herhangi bir şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden bağımsız olarak hareket etmesi söz konusu olmamaktadır. Eğitim ve geliştirme hususunda işletmelerin yapacağı yatırım, çalışanlarının gerçekleştireceği katılım ve uygulamalar, kurumsallaşmanın gerçek bir nitelik kazanmasını sağlayacaktır.
- **İç denetim faaliyetleri:** Kurumsallaşmanın disipline bir yapı içerisinde gerçekleştirilmesi, kurumsallaşmanın sağlıklı bir şekilde yaşanması ve sürekliliği açısından önem kazanmaktadır. Bu vesile ile söz konusu olan iç denetim faaliyetleri, işletmelerin kurumsallaşma konusunda ne noktada olduklarını ve neler yapmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.3. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

Kurumsallaşmanın gerçek anlamda bir yararı olabilmesi adına, bu konuda odaklanan örgütlerin mutlak olarak üzerine düşmeleri gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörlerin hemen hepsi, örgütün kurumsallaşmanın faydalarından kendisine olumlu bir getiri sağlaması adına yardımcı olmaktadır. Genel-geçer olarak kabul edilen kurumsallaşmanın temel bileşenlerini formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflıktır(Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

2.3.1. Formalleşme

İşletmelerin içerisinde, kesinliğe büyük bir önem veren formalleşme faaliyeti, sınırların ve sorumlulukların belirlenmesi açısından öneme sahiptir. Buna göre işletmeler, bünyelerindeki çalışanlarının ve diğer tüm birimlerinin görevlerini, yetkilerini, sorumluluklarını ve sınırlılıklarını yazılı olarak belirledikleri süre zarfında bu durum formalleşmeyi ifade etmektedir. Özellikle işletmenin nitelikli olarak yönetimi açısından da formalleşme kesin sınırları ortaya koymak adına son derece önemlidir. Bu şekilde işletmenin birey ve birimlerinin birbirlerini olumsuz yönde etkileyecek hareket etmesinin önün geçilmektedir (Cevher, 2014, s. 588).

Çoğunlukla işletmelerin içerisinde göreve ve sorumluluk dağılımları en başta nitelikli olarak yapılsa da ilerleyen süre zarfı içerisinde söz konusu görev ve sorumlulukların dağılım ve değişimi konusunda çeşitli sorunların yaşanma ihtimali bulunmaktadır. Bu durum, dağınık bir sistem üzerinden çalışan işletmeler açısından büyük bir sorun yaratabilmekle birlikte, zaman içerisinde formalleşme, kurumsallaşmanın bir parçası olarak bu dağınıklığın bir düzene konması ve hatta göre ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesine imkan sunmaktadır. Bir işletmede planlamanın formalleşme ile birlikte etkin bir biçimde uygulanıyor olması o işletmenin kurumsallaştığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Sungurtekin, 2008).

2.3.2. Profesyonelleşme

Yapılan iş ile alakalı olmaktan ziyade tutum, davranış ve uygulama açısından bir olumlu adım atmayı mümkün kılan profesyonelleşme, işletmelerin yaptıkları tüm eylemlerinde duygusallığı ve dönemsel uygulamaları geride bırakmasını, bunun aksine, mümkün olduğunca yoğun bir şekilde rasyonel ve nitelikli olarak hareket etmesini öngörmektedir. Bunun yanı sıra, kurumsallaşmanın profesyonelleşme algısı içerisinde, işletmelerin karar verme mekanizmalarında ortak olarak çıkarların gözetilmesi, bu vesile ile de işletmenin tüm noktalarına sirayet edecek bir yapının kurulması amaçlanmaktadır (Apaydın, 2003, s. 123).

Sıradan işletmeler ile kurumsallaşmış işletmeler arasında bir fark yarattığı düşünülebilecek olan profesyonelleşme, işletmelerin kendilerini nitelikli bir çalışan kitlesi ile donatmasına imkan sağlamaktadır. Profesyonel çalışanlar hem işletmenin faaliyetlerinin ve hedeflerinin bilince olabilmekte hem de bireysel ve kurumsal anlamda sorumluluk üstlenme becerisine sahip olabilmektedir. Bu nedenle de profesyonelleşme, kurumsallaşma noktasında işletmelerin özellikle çalışanlarının niteliği açısından önem arz etmektedir. Bu sayede çalışanların bilindik görev algısından uzaklaşması sağlanabilmektedir. Sonuç olarak, işletmelerinin ne oranda profesyonelleştiği ve profesyonelliklerinin verimliliği profesyonel olan kişilerin otoritelerinin korunmasına ve özerkliklerine bağlıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

2.3.3. Sosyal Sorumluluk

Son yıllarda işletmelerin kendilerini doğru şekilde ifade edebilmeleri açısından normal iş alanları ile ilgili olan faaliyetleri ciddi ölçekli olarak zamanlarını almakta ve yatırım gerektirmektedir. Fakat kurumsal bir yapının içerisinde, işletmeler sadece iş alanları üzerine odaklanmamakta, aynı zamanda kendilerini doğru tanıtacak ve kendi üzerlerine düşen sosyal görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak hamleler yapmak durumundadırlar. Sosyal sorumluluk olarak adlandırılan bu faaliyetler, kurumsal anlamda, çeşitli sorumlulukları olduğunu düşünen tüm işletmelerin imajı ve kendilerini iş dünyasıyla kamuoyuna doğru

şekilde ifade edebilmeleri açısından son derece yararlı olmaktadır (Cevher, 2014, s. 588).

Her ne kadar geçmiş yıllarda işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde büyük bir önemi bulunmasa da sosyal sorumluluk, geçen zaman içerisinde önemli bir ivme kaydetmiş ve işletmelerin kurumsal bir sorumluluk algısının varlığına işaret etmiştir. Bu vesile ile işletmeler, sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken sadece bir görevi yerine getirmemekte, aynı zamanda kendi tanıtımları adına da önemli bir ivme kaydetmektedirler. Prestijin ve imajın son derece büyük bir ivme kazandığı son yıllarda sosyal sorumluluk, kurumsallaşma sürecinin yeni sayılabilecek öğelerindendir. Ancak sosyal sorumluluğun içinde bulunulan sistemin zenginliği ile işletme çıkarlarının birlikte düşünüldüğü ve bu çıkarları artırıcı eylemler olduğu düşünülmektedir. Bu faaliyet olduğu ve işletmelerin başarısını arttırdığı söylenebilir (Şanal, 2011).

2.3.4. Tutarlılık

Kurumsallaşmada kritik bir unsur olarak tutarlılık, yine işletmenin iç ve dış imajı açısından önem taşımaktadır. İşletin yapıma şekli, disiplin uygulamaları, ücret tespiti, sosyal içerikleri uygulamalar, terfi kararları vb. durumların hemen hepsi işletmenin iç tutarlılığına örneklerdir. Bunun dışında işe bağlılık, iş akdine uyma, zamanında teslimat vb. konu başlıkları da işletmelerin tutarlılığı konusunda bilgi vermektedir. Bunun yanı sıra işletmeler, tutarlılık açısından mutlak olarak kalıcılık sağlamak ve bunun çalışma sistemlerinin bir parçası olduğunu göstermek durumundadırlar. Bu sayede işletmelerin kurumsallaşma yolunda güvenilirlikleri de artmaktadır (Apaydın, 2003, s. 124).

Güvenilirlik açısından önemli olarak görülebilecek olan tutarlılık, işletmelerin kurumsallaşma sürecinde profesyonel ve bilinçli olarak hareket ettiklerinin bir göstergesi olarak algılanabilir. İş süreçlerini düzgün ve nitelikli olarak idare eden işletmeler açısından tutarlılık zaman içerisinde kimliğin bir parçası olmakta ve işletmelerin kendilerini ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Kurumsallaşmada

soyut kavramların işletmenin tanıtımına olumlu etkileri düşünülebilecek olursa, mevcut görüntüde tutarlılık kimliği güçlendirici bir etkiye sahip olabilecektir. Tutarlılığın sağlanabilmesi için her şeyden önce işletme yöneticilerinin kararları ile faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. İşletmelerin tutarlı olabilmesi için güvenilir olması, saydam olması gerekmektedir. Yönetimin karar alma mekanizmasının tarafsız karar alması ve uygulaması beklenmelidir (Sungurtekin, 2008).

2.3.5. Özerklik

Kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği profesyonelleşme, işletmelerin içerisinde profesyonel olan birim ve bireylerin, özerk ve kendi meziyetleri dahilinde üstlendikleri sorumlulukları ekseninde işlemektedir. Söz konusu özerklik yaklaşımı, işletmelerin uzmanlaşması açısından bir yol açmakla birlikte uzmanlaşma ve kalifiye olma durumunu da beraberinde getirmektedir. Rekabetin yoğun olduğu mevcut sürecin iş dünyası içerisinde, kurumsal bir yapının içerisinde özerk hareket etmek üretkenliği ve özgünlüğü tetikleyebilmektedir (Cevher, 2014, ss. 588-589).

Modern yönetim anlayışının benimsendiği kurumlar için baskın ve zorlayıcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi başarı ve üretkenlik için çeşitli engeller yaratabilmektedir. Bu noktada da işletmeler açısından daha demokratik bir yönetim düşüncesinin benimsenmesi bir zorunluluk haline gelebilmektedir. Söz konusu zorunluluğun bir çıktısı olarak görülebilecek olan özerklik, çalışanlara ve örgüt birimlerine çeşitli açılardan bir özgürlüğün ve otonom hareket kabiliyetinin sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Kurumsallaşan yapılar için özerklik demokratik bir yönetim algısının yerleşmesine de imkan sağlamaktadır. Sektörel kurumlarla ve sosyal birimlerle uyum içinde yasayan işletmelerin kurumsallaşmasının hızlı olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2004).

2.3.6. Şeffaflık

Kurumsallaşmanın beraberinde gelen disiplin, her ne kadar işletmeler açısından bir zorlayıcılık sunuyor gibi gözükse de aslında ortaya koymuş olduğu tablo belirli oranda şeffaf olmayı ve şeffaf davranmayı zorunlu kılmaktadır. Buna göre işletmeler, kurumsal bir yapıda olduklarını göstermek adına faaliyetlerini, hatalarını, başarılarını ve belirli ölçüdeki planlarını kamuoyu ile ve en önemlisi çalışanlarıyla paylaşmak durumundadırlar. Bu paylaşım, sadece haberdar etmek şeklinde olmamalı, detay vermeli, sorgulanabilir olmalı ve buna istinaden de işletmelerin samimiyetini ortaya koymalıdır (Apaydın, 2003, s. 126).

Özellikle örgütlerin yönetim yapıları açısından önemli olarak nitelendirilebilecek olan şeffaflık yönetimin, kurumsal yapı içerisinde, kendisinin alt kademesin kalan tüm taraflara karşı sorumluluklarını yerine getirip getiremediğinin değerlendirilmesi adına önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde şeffaflık gerçek anlamda bir bütünlük sağlayabilmektedir. Bu bütünlüğün içerisinde şeffaflık ile birlikte karşılıklı bir uzlaşımın ve anlaşmanın sağlanması mümkün olabilmektedir. Bütün işletmeler piyasada güvenilir olan işletmeler ile çalışmak isterler. Bu da işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Tavşancı, 2009).

2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Aile şirketleri, kuruluş sürecinden itibaren başlayarak devam eden aşamalarda, ciddi ölçekli bir büyüme ivmesi yakalamakla birlikte, bu büyüme ivmesinin sürekliliğinin işletmenin ciddi ölçekli olarak kendisini yenilemesine ve bazı noktalarında değişime gitmesine bağlı olduğu görülmektedir. Fakat aile işletmelerinin genel yapısı, değişim ve gelişime, özellikle de yeni çalışanların istihdamıyla birlikte dışa açılıma müsait olmaması sebebiyle, bu tür bir kurumsallaşma hamlesinin mümkün olması beklenmemektedir (Uçkun ve Yüksel, 2007, s. 34).

İşletmelerin kurumsallaşma açısından belki de ne büyük zorluğu yaşamış olduğu kesim, ailenin liderleri konumunda olan ve işletmeyi kuran bireylerdir. İlk

kuşağı oluşturan bu bireyler, işletmenin mevcut, sahip olduğu yapının devamlılığı açısından son derece baskın bir kültürel algı ile hareket etmektedirler. Onların kabul etmiş oldukları düşünce işletmenin sahip olduğu nitelikli değerlerin korunmaya çalışılmasının kati önemidir ve bundan vazgeçilmemelidir. Fakat bu neslin ardından gelen ikinci ve üçüncü nesil kurumsallaşma konusunda aile işletmelerinin fikrini kökten değiştiren ve onların dışa açılımı konusunda ilk adımı atan kesimlerdir. Zaten büyük ölçekli bir aile işletmesinin kurulması süreci de bu nesiller sayesinde mümkün olmaktadır (Kobal ve Yıldırım, 2016, s. 103).

Bu jenerasyon farklılığı, aile işletmelerinin değişime uğrayarak dışa açılma ya da içe kapanma konusundaki keskin tercihinin temel nedenini de oluşturmaktadır. Hazır bir şirketin sistemi içerisine dahil olduğu düşünülebilecek olan ikinci ve üçüncü jenerasyonlar, aile işletmeleri açısından modern düşünme noktasında bir değişim sağlamaktadırlar. Birinci nesil için eldekini koruma arzusu sebebi ile aile işletmelerinin köklerine olan bağlılığı devamlılığını korurken işletmeler bu açıdan ciddi sıkıntılar ile karşılaşabilmektedirler. Büyüme, yatırım yapma ve dış pazarlara açılma gibi cesaret isteyen tercihler, çoğunlukla yeni nesil aracılığıyla yapılabilmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011).

Kurumsallaşmanın, kurucu nesil ile birlikte riske girdiği bir ortamda, aile işletmeleri açısından temel sorun, gücü ve etkililiği aile üyeleri arasında tutarak dışa dağılıma izin vermeme isteğidir. Bu nedenle de aile işletmeleri çok fazla kendi iç yapılarına bağlı kalmakta ve aile üyeleri dışından gelebilecek olan tüm bireyleri, meziyetleri ve işletmeye olacak muhtemel katkıları söz konusu olsa dahi hoş karşılamamaktadırlar. Dışa kapalı, profesyonelleşmeyi kabul etmeyen ve bununla birlikte de yenilikleri benimseme noktasında yetersiz kalan aile işletmeleri, ilk neslin baskısının yarattığı etkiyi uzun süre hissedebilmektedirler. Bu da kurumsallaşma açısından bir algı yerleştirilmesini engellemektedir (Yıldırım, 2011, s. 189).

Yine de aile işletmesi olup, dünya genelinde geniş çaplı olarak büyüyen de birçok aile işletmesinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre aile işletmelerinin kurumsallaşarak, gelişerek ve büyüyerek hareket etmesi konusunda da bir istek olduğu görülmektedir. Fakat bu noktada aile işletmeleri açısından en fazla ön plana

çıkan konu, jenerasyonlar arası fikirsel ayrılığın yüksek derecede olması ve işletmenin mevcut yönetiminin, büyüme düşüncesi olmasa bile değişim konusunda bir fikrinin bulunması ve bunun üzerine odaklanmasıdır. Bu tür bir değişim odaklı hamle bile kurumsallaşma konusunda bir aile işletmesinin karar mekanizmasının değişimine zemin hazırlayabilecek ve olumlu katkı sağlayabilecektir (Yolaç ve Doğan, 2011, s. 98).

2.5. Kurumsallaşmanın Aile İşletmelerine Yararları

Kurumsallaşma açısından bir işletmenin ön plana çıkarmış olduğu en önemli konu, daha önce de değinildiği üzere, disipline bir yapı ile iş ile sosyal ilişkileri birbirinde ayırabilmesi ve bu anlamda da çalışmalara belirli bir düzen getirilmesidir. Düzen, sistem ve uygulama açısından da aile işletmeler bu duruma büyük ölçüde zıt bir şekilde işlemektedirler. Aile köklerine bağlılık, kurumsallaşmanın önüne ciddi bir set çekerken, aynı zamanda disiplinli bir şekilde iş ile aileyi birbirinden ayırmayı mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle de kurumsallaşmanın uygulanmasıyla birlikte bir işletmeye neler kazandırabileceği konusu hiç gündeme getirilmemektedir(Fındıkçı, 2005).

Kurumsallaşma süreci aile işletmeleri tarafından bu denli eleştirel bir gözle ve uzak bir duruşla değerlendirilse de aslında aile işletmeleri açısından farklı yararları da beraberinde getirebilmektedir. Bu yararların hemen hepsi aile işletmelerinin rekabette hayatta kalmasını sağladığı gibi gelecek için büyüme hesaplarının da gerçeğe dönüşmesi adına bir fırsat yaratmaktadır. Bu nedenle de kurumsallaşma, kaçınılsa da aile işletmeleri adına beklentilerin üstünde olumlu gelişmelerin yaşanması konusunda yönlendirici olmaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanmaktadır(Özkaya ve Şengül, 2006, ss. 111-112);

- Aile üyelerinin, aldıkları görev dahilinde uzmanlaşması, işlerine olan bağlılık bu uzmanlık işletmeye katkı sağlaması,
- Dışarıdan alınan çalışanların kalifiye olması dahilinde, işletmenin giderek profesyonelleşmesi,

- Aile içine kapalı durumdan dışarı açılarak, pazarın rekabet düzeyine erişebilme imkanının elde edilmesi,
- Teknoloji ile olan uyumluluğu arttırarak aile üyelerinin bu uyumluluk düzeyinin geliştirilmesi,
- İşletmenin üretmek ve pazarlamaktan ziyade, bu davranışlarının geliştirilmesinin sağlanması,
- Aile yasası olarak görülebilecek işletme kurallarının, dışarıdan alınan personel ile birlikte nitelikli ve kaliteli bir düzeye çıkartılması,
- Rekabette hayatta kalmaktan ya da işletmenin harcamalarını karşılamaktan ziyade büyüme odaklı hareket edilmesi,
- Jenerasyonlar arası geçişte, işletmenin her biri üyesine mümkün olduğunca nitelikli düşünme ve uluslararası standartlara uyum sağlama fırsatının sunulması.

Her ne kadar aile işletmelerinin büyük ölçüde içlerine kapalı olma durumları olsa da pazarın sunmuş olduğu ya da dayattığı şartlar neticesinde bir değişim şart olmaktadır. Bununla birlikte aile işletmeleri, büyümek, başarılı olmak, rekabet etmek ve karlılık oranlarını arttırmak adına belirli standartlara uymak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum da beraberinde kurumsallaşmanın aile işletmeleri için belirli oranda bir fayda sağlamasına imkan sunmaktadır. Bu noktada önemli olan ise aile işletmelerinin değişime ve gelişime kapalı olmaları sonucunda pazarın içerisinde hayatta kalmakta zorlanacakları gerçeği ile yüzleşmeleri, böylelikle de kurumsallaşmalarıdır (Fındıkçı, 2005, s. 84).

2.6. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Karşılaşılan Sorunlar

Aile işletmeleri açısından kurumsallaşma gelişim ve başarı getirme konusunda son derece yararlı olabilecekse de içe kapalılık ve jenerasyonlar arasındaki düşünce farklılıkları gibi sorunlar kurumsallaşma faaliyetlerinin önünde ciddi bir şekilde engel teşkil etmektedir. Bununla birlikte aile işletmeleri,

kurumsallaşma konusunda engellerin dışarıdan kendilerine baskı uygulamasından ziyade, engelleri kendileri yaratma durumu içerisinde dirler(Kiracı ve Alkara, 2009).

Temel olarak bakıldığında aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştığı engeller ve sorunlar, aile işletmelerinin çoğunlukla kendilerinin yaratmış olduğu, zeminini yarattığı ya da tetiklediği engel ya da sorunlardır. Buna istinaden aile işletmelerinin çalışma sistemi, sorun çözme konusunda etkili olmalarına engel olduğu gibi kurumsallaşma konusunda da sorunlar yaratmaktadır. Söz konusu engel ve sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kobal ve Yıldırım, 2016, s. 102; Cevher, 2014, s. 592):

- Jenerasyonlar arasındaki düşünce ve uygulama farklılıklarının ortak karar alma mekanizmasını olumsuz etkilemesi,
- İşletmenin finansal kaynak yapılanmasının büyük ölçüde dönemsel harcama ve giderler için yeterli olması; bunun dışındaki, gelişime yönelik yatırımlar için bütçe bulunmaması,
- Dışardan çalışan teminine karşı aile üyelerinin tamamının ya da karar veren kesiminin karşı çıkması,
- Aile üyelerinin, dışarıda çalışan temini sürecinde, konumlarını kaybetme korkusu ve bunu yaratmış olduğu içe kapalılık,
- Aile üyesi olmanın dışında herhangi bir kalifiye durumun çalışanlar nezdinde aranmaması ve buna istinaden sadece aile üyeleri üzerine odaklanması,
- İşletme içerisinde mesleki eğitim konusu üzerine odaklanılmaması, böylelikle de bireylerin en azından bir mesleki eğitim almalarının engellenmesi,
- Profesyonel, kurumsallığa yönelik olarak belirlenmiş olan kurallardan ziyade, aile yasası gibi temel ve köklü kurallara olan inanış ve bağlılık.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Kurumsal olarak örgütlerin kendilerini ifade edebilmeleri açısından yapmış oldukları iş ve sahip oldukları sorumlulukların dışında, oluşturmuş oldukları kültürel değerler bütünü, onların tanınması ve bilinmesi adına yararlı olmaktadır. Özellikle de kültürel değerlerini tarihsel köklerinden alan örgütler için bu kavram çok daha büyük bir önem ve tanıtma özelliği taşımaktadır. Buna bağlı olarak örgüt kültürü, bir kurumun, gerek geçmiş yıllardan beri sahip olduğu değerler gerekse de zaman içerisinde elde ettiği değerlerin, kendisini tanımlayacak şekilde yerleşmesi ve bu sayede de kimliğin oluşmasına imkan sağlayan bütündür (Örücü ve Ayhan, 2001, s. 87). Başka bir tanımlama da ise örgüt kültürü, geçmişten gelen değerler bütünü zaman içerisinde, toplumsal ve sektörel değişimler neticesinde değişime uğraması sonucunda, kimi yerleşik inanış ve değerlerin korunması suretiyle, bir örgütün tanınmasına, sevilmesine ya da yergi ile karşılaşmasına sebebiyet veren unsurların hepsini ifade etmektedir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s. 75).

Manevi anlamda ciddi bir getirisi olduğu düşünülebilecek olan örgüt kültürü, işletmeler açısından kendilerini ifade etmek adına önemli bir prestij ve imaj etkenidir. Buna istinaden de işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürleri, beraberinde ciddi ölçekli bir olumlu getiriler bütünü getirmektedir. Örgüt kültürünün işletmeler açısından olan önemine bakıldığında ise şu noktalar ön plana çıkmaktadır (Aydoğan, 2004, s. 208):

- İşletmenin sağlam bir temel üzerinde yükselmesini sağlamak,
- İstihdam edilen çalışanların, gerçek anlamda bir kültürel mekanizmasının içerisinde çalıştıkları bilinci ile hareket etmelerini sağlamak,
- Kurumsal prestijin dışarıda tanıtımı açısından bir model oluşturmak ve bu modele göre işletmenin nesillerini teşvik etmek,

- İşletmenin sadece kimliği ile değil faaliyetleri ve uygulamalarıyla da bütünleşmek,
- Ortak bir amaca hizmet edecek bir yapının oluşturulmasını sağlamak,
- İşletmelerin yönetim anlayışları adına bir hareket noktası belirlemek.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin inançlarından, değerlerinden, davranışlarından, görüşlerinden oluşan ve örgüt üyelerince paylaşılan düşünceler, hisler, beklentiler, faaliyetler, inançlar, değerler ve kaidelerden oluşan bir bütündür. Örgüt kültürü, örgütün çalışma şeklinden örgüt üyeleri arasındaki tutumlara, ücretlendirmeye, örgütün yaşanmışlıklarına, örgüt içinde kullanılan dilden iş yeri dekorasyonuna, örgüt üyelerinin kullanması gereken kıyafet şekline kadar birçok durumu kapsamaktadır. Sonuç itibarıyla ise; örgütün amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında örgüt kültürü önemli bir etken olarak yöneticilere de yol göstermektedir. Örgüt kültürü, örgütün üyesi olan bireylere farklı birer kimlik kazandırır ve içerisinde yer aldıkları örgüte bağlanmalarına, ortak değerler, gelenekler etrafında birleşmelerine yardımcı olur (Şahin, 2010).

3.2. Örgüt Kültürünün Belirtileri

Örgütler yaşamlarını sürdürmek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütlerdeki mevcut kültürü anlayarak kültürlerini canlı tutmaları gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içindeki her şeyi şekillendiren örgüt kültürü örgüt üyelerine örgütün misyonu, vizyonu, örgüt üyelerinin konumu, örgüt üyeleri arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiği gibi birçok konuda bilgi sağlamaktadır. İşletmelerin içerisinde örgüt kültürünün varlığı ve etkin bir şekilde uygulandığının anlaşılması adına, işletmenin uygulamalarına ve çalışanların tutumlarına bakmak gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü manevi anlamda varlığını sürdüren bir olgu olsa da aslında ortaya koymuş olduğu tabloda, ne gibi yansımalarının çalışanlar üzerinde ortaya çıktığına bakmak gerekmektedir (Tiryaki, 2005).

Ortaya çıkan tablodaki tüm görüntüler, işletmeler açısından bir örgüt kültürünün var olup olmadığını ya da nitelikli olup olmadığını gözler önüne sermektedir. Bu vesile ile örgüt kültürünün bir işletme içerisinde belirtilerini dikkatli bir şekilde incelemek ve buna göre konu hakkında gerekli şekilde karar vermek gerekmektedir. Buna göre, bir işletmede belirli bir örgüt kültürü olduğunu ve onun varlığının söz konusu olduğunu anlamak adına gözetilmesi gereken faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Şahin, 2010, ss. 27-28):

- **İnisiyatif alma:** Örgüt kültürü ile birlikte çalışanların bir örgüt için bazı sorumlulukları üstlenmeleri, zaman içerisinde doğal bir durum olmaktadır. İşletmenin kültürel anlamda çalışanlardan, gereken durumlarda inisiyatif almalarını beklemeleri, bunun dışında çalışanların da kültürel değerlerine pozitif bir şekilde yaklaştıkları bir işletme için inisiyatif olarak hareket etmeleri mümkündür.
- **Risk alma:** İnisiyatif alma ile paralel olarak nitelendirilebilecek olan risk alma, sorumluluk bilincinin bir kültürel değer olduğu kadar söz konusu değerlerin çalışanlar tarafından destek gördüğü bir ortamda ortak çıkarlara hizmet edebilecektir.
- **Katılım:** Örgüt kültürünün demokratik bir anlayış temelinde şekillendirildiğine işaret eden katılım, söz konusu kültürel değerler dahilinde örgütün çalışanlarının karar alımında, fikir üretiminde ve gelecek planlamasında rol oynadığına işaret etmektedir.
- **Ekip olmak:** Ortak hedefler için hareket etmeyi öğreti olarak kabul etmiş bir örgüt kültürü açısından, ortak hareket etmek ve buna istinaden de bir ekip olmak, sürecinin önemli getirilerinden biri olmaktadır. Bu nedenle de ekip halinde hareket ediliyor olması, örgüt kültürünün benimsendiği noktasında bir fikir vermektedir.
- **Direnç:** Örgütün taşıdığı kültüre istinaden, çalışanlar, zorunlu ve stresli çalışma süreçlerinde sorunları ortadan kaldırmak ve stres gibi olgulara direnç gösterme kabiliyeti kazanmaktadırlar. Bu kabiliyet, örgüt kültürü ile özdeşleşme ve buna istinaden de örgüt için bir şeyler yapma arzusu konusunda çalışanları teşvik edebilmektedir.

3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün varlığı ve devamlılığı açısından işletmelerin ve o kültürü asıl olarak yaşatacak olan bireylerin, yani çalışanların çeşitli unsurlar bazında bir işletmenin kültürü bulunduğu ve önemine inanmaları gerekmektedir. Örgüt kültürünün temel öğelerine ilişkin birçok değişik yaklaşımlar mevcuttur. Literatürde yer alan yaklaşımlar incelendiğinde örgüt kültürünü meydana getiren unsurların genel hatlarıyla, değerler, normlar, örgütsel faaliyetler ve simgelerbaşlıkları altında toplandığı görülmektedir(Dursun, 2013).

3.3.1. Değerler

Örgüt kültürünün bir anlam ifade edebilmesi açısından geçen süre zarfı içerisinde, örgütü oluşturan bireyler, unsurlar ve olgular, ortak değerler yaratarak örgüt kültürünü anlamlı kılmaya çalışmaktadırlar. Buna göre göre örgüt kültürünün unsurlarından biri olarak görülebilecek olan değerler, çoğunlukla örgütün sahip olduğu manevi değerleri ifade etmektedir. İşletmeler için rekabet ortamında kendilerini doğru şekilde ifade edebilmeleri ve kendilerine özgün bir yapıya sahip olarak piyasada tutunabilmeleri açısından, söz konusu manevi değerler tanıtıcı ve açıklayıcı olmaktadır. Bu değerlerin yelpazesi içerisinde iş ahlakı, etik değerler, çalışanlar ile olan iletişim, paydaşlara sağlanacak katkı vb. birçok konu yer almakta ve bunların her biri örgütün kimliğine artı bir değer katmaktadır. Yine de en önemlisi, örgütlerin elde ettikleri değerler neticesinde, uzun süreli bir şekilde kendilerini tanımlamalarına imkan verecek bir kimliklerinin oluşmasıdır (Dursun, 2013, s. 45).

Büyük ölçüde bir örgütün değerlerini işi yapma, işe bağlılık ve olaylar ile olgulara karşı yaklaşımlarından oluşmaktadır. Bu konudaki kalıcılık ve süreklilik, örgütün değerlerinin ne denli yerleşik olup olmadığı konusunda da fikir vermektedir. İlkelerin örgütler nazarında oluşturduğu model, zaman içerisinde örgütün işleyişi hakkında fikir vermekte, bu şekilde de olumlu ya da olumsuz olarak örgütlerin kültürel yapısına dair bir fikir edinilebilmektedir. Değerler örgütteki anlayışın temel

dinamiklerini oluşturarak hem grup dışında uyum hem de grup içinde entegrasyon sorunlarında çözüm olarak kullanılmaktadır (Kutaniş, 2006, s. 12).

3.3.2. Normlar

Örgütlerin pozitif görüntülerinin içerisinde, onların bu pozitif ve başarılı görüntülerinin oluşmasına imkan sağlayan yapının yaratılmasına imkan sağlayan bir disipline yapının var olduğunu görmek de mümkündür. Bir başka deyişle, bir örgütün kültürel anlamda yerleşmiş olan bir yapısının varlığı kadar, mümkün olduğunca disipline bir yapısından bahsetmek de mümkündür. Normlar olarak görülebilecek olan bu disipline yapıyı oluşturan unsurlar, örgüt kültürüne bağlılık açısından bir zemin de oluşturmaktadır. Normların oluşturduğu, net ve adalet ile ilintili mekanizma, bir kurallar bütünü oluşturmakla birlikte herkesin bu kurallara uymasını da zorunlu kılmaktadır. Öyle ki örgütün içerisinde, örgütün kural ve kanunlarını benimsemiş olan taraflar açısından örgütle iletişim kurarak ona bağlı olarak hareket etmek daha kolay hale gelmektedir (Dursun, 2013, s. 46).

Normların oluşturulma nedenlerinin başında, çalışanların ve geleceğin çalışan adaylarının üzerinde belirli oranda bir baskının oluşturulması ve buna istinaden de örgüt içerisinde var olacak tarafların ne ile karşılaşacaklarının onlara bildirilmesi gelmektedir. Söz konusu normların kabul ettirilmesiyle birlikte örgütün kültürünün oluşturulmasıyla birlikte bu kültürün benimsenmesi de mümkün hale getirilmektedir. Disiplinin olmadığı bir örgüt içerisinde bir kültürün oluşturulmasına imkan sağlanması mümkün değildir; tersi bir durumda ise kültürün varlığı kabul ettirilebileceği gibi aynı zamanda kültürün sağlam bir zemin üzerine yerleştirilmesi de mümkün olmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 226).

3.3.3. Örgütsel Faaliyetler ve Simgeler

Örgüt kültürünün içerisinde, grubu oluşturan bireylerin bir arada gerçekleştirmiş olduğu organizasyon, faaliyet, toplantı ve sosyal içerikli programların ayrı bir yeri bulunmaktadır. Birleştirici bir unsur olmanın yanı sıra

örgütün kimliğinin de birer parçası olan bu tür organizasyonlar, örgüt kültürü içerisinde sosyal bir norma dönüşebilmektedir. Her ne kadar örgütlerin, çalışmaya ve üretmeye odaklı kurumlar olduğu konusunda düşüncesi olabileceksede aslında örgütler aslında sosyal anlamda yaşayan varlıklardır ve bu halleri dolayısıyla da kendilerine çeşitli özel faaliyetler ile bir grup ortamı yaratabilmektedirler (Dursun, 2013, ss. 46-47).

Bunların yanı sıra örgüt kültürü içerisinde çeşitli simgeler de örgütün ayırıcı özelliğini temsil edebilmektedir. Simgeler, logolar, amblemler, mottolar vb. unsurların hemen hepsi, bir örgütün kendisini, özelliklerini ve kültürünü tanıtabilmek adına birer tetikleyici olmaktadır. Aynı zamanda tüm bu unsurlar, örgütün kültürel anlamdaki gücüne büyük bir katkı sağladığı gibi örgütün üyelerinin kendilerini söz konusu simgeler ile özdeşleştirerek bir bağlılık duygusu yaşamalarına da imkan sağlayabilmektedir (Kutaniş, 2006, s. 19).

3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün örgüt için anlam ifade eden diğer birçok unsurdan farkını ortaya koyan özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin hemen hepsi, örgüt kültürünün nasıl bir düzlemde oluştuğunu, neye ihtiyaç duyduğunu ve neyin onu zarara uğrattığını anlamak adına fikir vermektedir. Örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler, örgütün kimlik olarak bir kültürel yapıyla ne noktaya erişebileceği konusunda da ciddi ölçekte bir fikir vermektedir. Fakat yine de örgüt kültürünün temel özelliği, kabul edilebilir bir yapı kurarak örgütün üyeleri tarafından benimsenebilmek adına uygun bir modelinin bulunmasıdır. Örgüt kültürü bu şekilde daha kolay bir şekilde kabul edilebilir olacaktır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 227).

Bazı işletmeler için sahip olunan iş faaliyetlerine dair özellikler örgüt kültürü özelliklerinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Bir örgütün özellikleri, örgütün genel anlamdaki kültürel değerlerini sınırlarını da belirleme gücüne sahip olmaktadır. Buna göre örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Örücü ve Ayhan, 2001, s. 91):

- Örgütlerin, diğerlerinden belli ve bariz bir şekilde ayırt edilmesini sağlayacak bir kimlik kazandırması,
- Örgüt üyelerinin, kendilerini örgütün kültürel yapısı ve buna bağlı olarak oluşan kimliği ile doğrudan özdeşleştirmeleri,
- Örgüt içerisinde, bireysel çıkarların büyük ölçüde göz ardı edilerek ortak çıkarlar üzerine odaklanılmasını sağlaması,
- Sosyal olarak hareket etme düşüncesiyle örgütün hareket etmesine yön verilmesinin sağlanarak katılımcı bir çalışma ortamının yaratılması,
- Örgüt için sorumluluk üstlenerek, örgütün çıkarlarına uygun bir adım atmak adına sorumluluk alma duygusunun örgüt üyelerine kazandırılması.

3.5. Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller

Çeşitli araştırmacıların zaman içerisinde örgüt kültürü konusunda gerçekleştirdikleri çalışmalar örgüt kültürünün ifade ettiği anlamın işletmeler ve çalışanlar açısından nasıl algılandığı konusunda çeşitli fikirler vermektedir. Her bir araştırmacının değerlendirmeleri işletmelerin örgüt kültürü algılarının nasıl şekillendiği ve nasıl süre geldiği incelenmiştir. Örgüt kültürüne yönelik birçok tip ve sınıflama bulunmasına rağmen mümkün olduğunca işletme işlevlerine yönelik olması, değişik kültürlerde değişik değerlerin ve yönetim tarzlarının olabileceğini daha iyi anlamak amacıyla bu sınıflandırmalardan bazılarına yer vermek daha doğru olacaktır(Kalkan, 2013).

3.5.1. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Örgütsel kültür ile ilgili en detaylı sınıflandırmalardan biri T. Deal ve A. Kennedy tarafından ortaya konmuştur. Deal ve Kennedy tarafından geliştirilen bu modelde ön plana çıkan faktörler, örgütün lideri konumundaki bireyin tavırları, yaklaşımları, iletişim şekli ve örgütün üyelerini yönetme şekli ile bunun karşılığında aldığı geri bildirimdir. Buna göre ikili yüksek riskli, hızlı geri bildirimde sahip sert erkek-maço kültürünü; düşük risk-hızlı geri bildirimde dayalı çok çalış-sert oyna

kültürünü; yüksek risk–yavaş geri bildirimle dayanan şirket üzerine bahse gir kültürünü ve düşük risk–yavaş geri bildirimli süreç kültürünü inceleme altına almışlardır. Her bir unsur, yönetici–örgüt üyesi ya da örgüt üyeleri arasında gerçekleşen iletişimine dayanmaktadır (Baysan, 2007, s. 32).

Deal ve Kennedy'nin örgütsel kültür modelinde, büyük ölçüde sert, net ve açık olarak güçlü bir şekilde yöneticilerin kontrolüne dayanan bir örgüt algısının temelinde değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. Bu açıdan ikilinin oluşturduğu model, örgütün liderleri ile örgütün diğer üyeleri arasındaki iletişimin sertlik ve mesafe düzeyinin belirleyiciliği üzerine odaklanmaktadır ve bu noktada da bir tarafın diğerine göre daha etkin olduğu görülmektedir. Böylelikle bir baskınlık durumunun olduğu modelde, taraflardan biri örgüt kültürünün oluşumu hususunda belirleyici merci konumunda olmaktadır(Kalkan, 2013).

3.5.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

İlk olarak Handy tarafında geliştirilmiş bir model olarak bu çalışma, örgüt kültürünün örgütte çalışanların davranışlarını, fikirlerini ve değerlerini şekillendiren kurallar bütününden oluştuğunu dile getirmiştir. Harrison, Handy'nin bu modeli üzerine geliştirdiği bu modelde, rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü ve birey kültürü olarak bir ayrıma gitmiştir. Rol kültüründe güç unvanların elinde bulunmaktadır; görev kültüründe örgüt kültürünün yapısı bireylere verilmiş olan görevlerden kaynaklanmaktadır; güç kültürü, merkezde, güce sahip birey ya da konuma göre şekillendirilen bir örgüt kültürü algısını ve birey kültürü ise örgütün yapı taşı olarak görülen bireylerin merkez olmasına dayanmaktadır (Kalkan, 2013, s. 41).

Hakim bir kültürün varlığı üzerine kurulu olan Harrison ve Handy tarafından geliştirilmiş olan bu kültürel model, bir unvan ile elde edilmiş olan bir konumun mümkün olduğunca etkin bir şekilde kullanılmasını ve buna istinaden de işletmelerin içerisinde bu unvanların bir örgüt kültürü unsuru olarak benimsenmesini sağlamaktadır. Çoğunlukla alışılmış, hiyerarşinin etkililiğine dayalı olarak hareket

eden işletmelerde Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür modeli öncül ve kabul edilebilir olarak görülmektedir(Baysan, 2007).

3.5.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli

Hofstede, örgüt kültürünü kollektif olarak programlanmış fikirlerin, bir örgütün üyeleri ile diğer örgütler arasındaki farklılık şeklinde görmektedir. Kültürün kalımsal olmadığına inanan Hofstede, kültürün zamanla öğrenilen bir olgu olduğuna inanmaktadır. Bu vesile ile de Hofstede, örgüt kültürünün de zaman içerisinde, örgütün iç ve dış etkenleri ile öğrenilebilecek nitelikte olduğunu, bireyin bu nu doğuştan ya da bir anda algılamasının zor olduğunu dile getirmektedir. Hofstede için örgüt kültürüne bireyin uyum sağlaması için mutlak olarak bilindik kültür kavramında olduğu gibi alışma sürecinde olması gerekmektedir (Baysan, 2007, s. 37).

Hakim ya da kalıplaşmış bir örgüt kültürü algısının dışında, farklı olarak değerlendirilebilecek olan Hofstede'nin örgütsel kültür modeli, bir örgütün kültürel yapılanmasının zamana yayılarak, dönemsel şartlara göre şekillendirilmeyi öngörmektedir. Bu öngörünün içerisinde, işletmelerin daha dışa açık ve daha şeffaf olmasının akabinde çevresel şartlara uygun bir işletme kültürünün şekillendirilmesi ve benimsenerek işletme çevresine de kabul ettirilmesi düşüncesi geniş olarak yer almaktadır.Hofstede, farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarına tutum ve değerleri tespit etmek için yaptıkları anketleri değerlendirdiklerinde, IBM çalışanlarını birbirinden farklı kılan dört temel değer boyutu çıkmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm ve erillik-dişillik gibi dört temel gruptur (Terzi, 2000).

3.5.4. Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Modeli

Örgüt kültürü hakkında en detaylı araştırmayı gerçekleştiren Kets De Vries ve Danny Miller, örgüt kültürünü beş boyuta ayırmışlardır. Bunlardan karizmatik örgüt kültüründe tepedeki liderin ya da lider grubun büyük bir baskınlığı ve etkinliği söz

konusudur. Paranoid kültürde çalışanlar ile yöneticiler arasında bir güvensizlik ve şüphe durumu söz konusudur. Çekinik kültürde, yöneticilerin basiretsiz duruşları sebebi ile başarısız ve geleceği belirsiz örgüt yapılarından bahsetmek mümkündür. İhtiyatlı kültürde, liderin kendisini koruma amaçlı olarak kriz dönemlerinde geri adım atması ve örgütün başıboşlukla birlikte kaosu sürekli yaşaması söz konusudur. Son olarak ise bürokratik kültürde, bürokratik ve katı bir yönetim anlayışının benimsendiği kültürdür (Köksal, 2007, ss. 71-72).

Kets De Vries ve Danny Miller'in örgütsel kültür modelinde örgüt yönetimi ve çalışanlar arasında bir güvensizlik ve güvenilirlik konusunun varlığından bahsedilmektedir. Öte yandan söz konusu kültür modelinde liderin gereken güveni yaratamama durumu bir risk teşkil etmektedir. Bu nedenle de araştırmacıların örgüt kültürü modeli içerisinde yöneten ile yönetilen arasında ciddi ölçekli bir iletişim ve ortak hareket etme sorununun ortaya çıktığı ve bunun da örgütün kültürel yapısına tesir ettiği görülmektedir. Çoğunlukla işletmeler, yöneticilerinin belirleyici olacakları bir sistemi kabul etseler de bu yetkilendirme zaman içerisinde belirli ölçüde bir çatışma sorununun tetiklenmesine sebebiyet verebilmektedir(Kalkan, 2013).

3.5.5. Kilmann Modeli

Örgüt kültüründe, örgütün kimyasına odaklı çalışmalar gerçekleştiren Kilmann'ın çalışmalarında örgüt kültürü iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bürokratik kültür, örgütün kuruluş yıllarından bu yana, belirli normlar üzerinden hareket eden ve buna istinaden de kendisini yenilemekten ziyade tekrar eden bir modeli ifade etmektedir. Yenilikçi kültürler ise örgütlerin, çevrelerindeki değişime büyük ölçüde ayak uydurdukları ve böylelikle de yerleşik kültürlerine sırt çevirmeden modernleşmeyi de kabul eden örgüt kültürü türleridir (Kalkan, 2013, s. 30).

Örgüt kültürü büyük oranda örgütteki bu genel havanın belirleyicisi olduğundan örgüt üyelerinin görev bilincini, iş görme arzusunu ve iş verimlerini etkilemektedir.Kilmann'ın örgüt kültürüne yönelik modellemesinde, araştırmacının

net olarak bir ayırım yaptığı görülmektedir. İki modelde de işletmeler için ya alışlagelmiş bir düzenin devamlılığı ya da sistemin sürekli olarak değişimine hizmet etmektedir. Fakat her iki model de örgüt kültürünün işletmeye özgü bir hale getirilmesidir(Baysan, 2007).

3.6. Örgüt Kültürünün Boyutları

Literatürde örgüt kültürünün tanımının yapılması konusunda bir uzlaşmadan söz etmek mümkün değildir. Kavramın tanımlanması kısmında yaşanan fikir ayrılıkları, örgüt kültürü boyutları konusunda da gündeme gelmektedir. Bilim insanları konuyu kendi çalışma alanları ve bakış açılarına göre nitelik ve niceliklerini belirlemekte ve örgüt kültürünü farklı durumlarda ele almaktadır. Literatürde genellikle örgüt kültürünün dört boyutundan (yenilikçi kültür, rekabetçi kültür,bürokratik kültür ve toplumcu kültür) bahsedilmektedir.

3.6.1. Yenilikçi Kültür

Örgütsel kültür konusunda, kültürün boyutları, gücü ve kalıcılığı konusunda çeşitli yerleşik düşünceler bulunmakla birlikte örgüt kültürünün baskın bir yapısının olması ve değişime kapalı olması gibi konular sıklıkla tartışılmaktadır. Bu nedenle de zaman içerisinde örgütün, içerisinde bulunduğu toplumsal yapının ve sektörün değişimlerinden etkilenmesi ihtimali üzerinde durulmaktadır. Toplumun yenilikçi olarak karşıladığı birçok unsur, zaman içerisinde örgüt yapılarına sirayet edebilmekte, böylelikle de örgüt kültürünün değişime uğramasına sebebiyet verebilmektedir. Bu açıdan yenilikçi kültür olarak adlandırılan örgüt kültürü boyutu, kalıplaşmış bir örgüt kültürü anlayışının dış etkenler ile değişimini ifade etmektedir. Yenilikçi kültür ile birlikte geçmiş yıllardan bu yana oluşturulan kültür yapısının temelli terk edilmediği görülse de yenilikçi bir bakış açısının geçmişin bazı değerlerini yok edebilmesi mümkündür (Özyer ve Gözükara, 2014, s. 24).

Yenilikçi kültür ile birlikte örgütlerin yaşamış oldukları ilk ciddi ölçekli sorun belirgin bazı kalıplaşmış özelliklerin tehditler ile karşılaşması ve örgüt üyelerinin

yenilik baskısıyla örgüt içerisindeki bazı kültürel değerleri yıpratmalarıdır. Bu şekilde örgütler, yeniliğe ayak uydurmak ile köklerine bağlı kalmak arasında bir kararsızlık ve çekişme yaşamaları söz konusudur. Yenilikçi kültürün, popüler kültür ve değişen sosyal değerleri ile ciddi ölçekte bir değişime uğraması söz konusudur (Aksay, 2011, s. 90).

3.6.2. Rekabetçi Kültür

Örgüt kültürünün boyutları arasında, örgütün çıkarları üzerine en güçlü şekilde odaklanan rekabetçi kültür modelinde örgütler, değişen pazarın yarattığı şartları ve toplumsal baskıyı en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu değerlendirmenin sonucunda dikkati çeken tablo, örgütü oluşturan asli değerlerden hiçbir şekilde taviz verilmediği, ancak dönemsel olarak, dönemsel çıkarları gözetmek adına ise mevcut şartların ekseninde çeşitli kültürel değerlerin benimsemeye çalışıldığı görülmektedir. Bu noktadaki temel amaç, örgütsel kültürün temelini oluşturan değerlerden asla vazgeçmeden, onları sürekli canlı tutarak, dönemsel olarak ona destek sağlayacak ve onu güçlendirecek şekilde bazı uygulamaların ve yaklaşımların benimsenmesidir. Böylelikle pazarın değişen rekabet yapısına uyum sağlanabilecektir (Bakan, 2008, s. 9).

Rekabetçi kültürün oluşumu tamamıyla dönemsel çıkarların tatminine odaklanmaktadır. Söz konusu dönemde, örgütün rekabet edebilmesi konusunda destek sağlayabilecek olan tüm örgütsel kültür değerlerinin transfer edilmesi ve uygulanması, rekabetçi kültür anlayışının bir eseridir. Bu şekilde de örgütler, kendilerini, aslında hiç alışık olmadıkları bir toplumsal ya da örgütsel kültürün etkisi altında bularak yol haritalarını değiştirmek durumunda kalabilmektedirler (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, s. 62).

3.6.3. Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür, şirket içi kurallara ve standartlara dayalı oluşturulan kültür ortamını içerir. Aynı zamanda bu kültür çalışanların davranışlarını belirler.

Bürokratik kültürde çalışanlar belli davranış kalıplarına, sembollere ve değerlere zorunlu olarak uymaktadırlar. Hiyerarşinin ön plana çıktığı bu kültürlerde başarının önüne engel çekilip şirket başarısı hızı azalmaktadır. Bu durumda bürokrasi kültürü şirketler için gereksiz görülmektedir. Bazı yöneticiler bürokrasinin standartlaşmayı getirdiği ve standartlaşmanın da verimi arttıracığını düşünmektedirler. Bürokrasi kültürü; içsel süreçler üzerinde yoğunlaşan ve kontrolün esas olduğu bir kültürdür. Düzen, intizam, statüko kültürü besler. Liderlerin koordine edici ve daha gelenekçi yapıda yönetim tarzları vardır. Kurallara uymak, yöntemlere bağlılık ve koruma önemlidir (Erkmen, 2010, s. 87).

3.6.4. Toplumcu Kültür

Modern ve demokratik bir örgüt kültürü anlayışının benimsenmiş olduğu toplumcu kültürde, örgütün tüm parçalarının sürecin içerisinde yer alması ve buna istinaden de herkesten bir verim alınmasına çalışılması söz konusudur. Toplumcu kültürün bu teşvik edici yaklaşımı örgüt kültürünün örgütün üyeleri tarafından kabul edilebilirlik düzeyinin artmasını da sağlamaktadır. Böylelikle de bir örgütsel bağlılık duygusunun yaratılması sağlanmaktadır. Bunların da ötesinde, toplumcu kültür içerisinde, örgüt kültürünün içerisinde kabul gören bireysel değil, toplu çıkarların gözetilmesine karşın da bir tutum sergilenmektedir. Bu şekilde de toplumcu kültür, örgütü bir hedef altında toplama çabasıdadır (Bakan, 2008, s. 9)

Toplumcu kültür, bir örgütü tam anlamıyla bir aile düşüncesi ile değerlendirmektedir. Buna göre de toplumcu kültür içerisinde, örgütün her bir bireyi ailenin bir üyesidir ve onların çıkarları gözetildiği gibi onların çıkarlarından da örgütün toplu çıkarlarına ulaşılmaktadır. Aynı zamanda toplumcu kültür, örgütün üyelerini bu denli önemserken, onların katılımcı bir şekilde fikirlerini dile getirmelerini de zorunlu hale getirmektedir. Bu zorlayıcılık, toplumcu bir bakış açısıyla teşvik edici olarak da görülebilmektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, s. 62).

3.7. Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi

İşletmelerin kurumsallaşma konusunda atmış oldukları adımların hemen hepsi, iş dünyasının değişen şartlarına uyum sağlamak adına büyük bir önem arz etmektedir. Rekabetin düzeyinin artmış olduğu noktada işletmeler, kendilerine rekabet, başarı ve karlılık adına uygun bir ortam yaratmak için dönemsel olarak gerekli bulunan tüm değerleri entegre etmeye çalışmaktadırlar. Kurumsallaşma bir işletme açısından ne öngörüyorsa, işletmeler onun uygulanması adına çabalamakta ve bu şekilde de gerektiğinde, örgüt kültürlerinin değişimi için gereken adımları atmaktan da kaçınmamaktadırlar. Bu nedenle de zamanı geldiğinde işletmeler, köklü bir şekilde bağlı oldukları örgüt kültürlerinden çeşitli şekillerde feragat edebilmektedirler (Kurt, 2009, ss. 127-128).

Genele bakıldığında ise kurumsallaşmanın mümkün kılınabilmesi adına ön plana çıkan konu bir işletmenin bir örgüt kültürü algısına sahip olup olmadığıdır. Bir işletme, belirli bir örgüt kültürü düzeyine erişmiş olduğu süre zarfında, bu kültür baskıcı ve eski düzenin şartlarına uyumlu şekilde tasarlanmamışsa, kurumsal anlamda gereken psikolojik ve teknik zeminin hazırlanmasına yardımcı olabilecektir. Buna göre de işletmeler örgüt kültürlerinin elverdiği ölçüde kurumsallaşma adına adımlar atabilecek, hatta kendisini yoğun rekabet şartlarına karşı güçlendirmek adına yeterli olabilecek bir model yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada kurumsallaşma ile örgüt kültürünün uyumlu olması, daha doğrusu kurumsallaşmanın getirdiği profesyonellik ve modernliğe örgüt kültürünün uyumluluk göstermesi gerekmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, s. 43).

Mevcut örgüt kültürünün içerisinde bulunduğu yapının köklü bir şekilde değiştirilmesi son derece zor olmaktadır. Mutlak olarak, hali hazırdaki örgüt kültürü, kendisi üzerinde baskı kurmaya çalışan ve değişikliğe zorlayan kurumsallaşma çabalarına, belirli oranda bir direniş gösterecektir. Fakat örgüt kültürünün de işletmeler açısından çıkar odaklı ve gerektiğinde gelişime destek verecek şekilde dizayn edilmesinin önemi göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, kurumsallaşmanın gelişim ve değişim odaklı pozitif yapısı, örgüt kültürü-kurumsallaşma ilişkisinde, işletme lehine sonuçlar yaratabilecektir (Bayer, 2003, s. 104).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Değişkenler ve Yöntem

Örgütlerde, yöneticilerin liderlik davranışı ve liderlerin liderlik davranışı yönetmekte olduğu örgütün başarısının ve verimliliğinin üzerinde etkisinin olduğu bilinmektedir. Literatürde sosyal ve örgütsel psikolojinin ve işletme yönetiminin ana konularından biri olan liderlik literatüründe genellikle liderlik tarzı ve örgütsel çıktılar arasındaki bir nedensellik ilişkisini araştıran çalışmalardır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir davranış sergilemelerinde önemlidir. Diğer yandan çevre koşullarının hızla değiştiği günümüzde, artan rekabet, sürekli değişen insan ihtiyaçları gibi nedenlerle çalışanların örgütte devamlılığını sağlamak giderek zorlaşmaktadır.

Bir çalışanın yetiştikten ve ortama uyum sağladıktan sonra örgütten ayrılması örgüte hayli yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde eğitilmiş ve uzman iş gücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli iş gücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir.

Literatürde örgütlerde yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğine yönelik araştırmalar yer almaktadır. Örneğin literatürde liderlerin çalışanlara üstünlük vermesi, işle ilgili kendini geliştirme olanağı tanıması, sorumluluklarını artırma olanağı sağlaması çalışanın örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde araştırma sonuçları yer almaktadır. Bu çalışmada çeşitli kuruluşlarda çalışanların algılarına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin katılımcı, destekleyici, yönlendirici liderlik tarzları arasındaki araştırmak amaçlanmıştır.

Bu araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir. Yazılı iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak bilindiği için, özellikle yüz yüze görüşme metoduyla anket uygulanmıştır. Araştırma için hazırlanan anketlerde Beşli Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçeklerinin hazırlanmasında kaynakların güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına önem verilmiştir.

Araştırmaya çeşitli sektörlerde çalışan toplam 95 çalışan katılmıştır. Yüz yüze görüşme ile yapılan anketlerde deneklere görevleri, cinsiyeti, medeni hali, eğitim durumu, yaş ve kurumda çalışma süresi (kıdem) gibi sorular sorulmuştur. Veriler toplandıktan sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde, imalat sanayinde faaliyet gösteren çeşitli aile işletmelerinde çalışan 284 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise aile işletmesi dahilinde çalışan bireyler oluşturmaktadır.

4.2. Uygulama Sonuçları

İstanbul bölgesindeki çeşitli sektörlerde çalışan kişilerin yöneticilerinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi çalışan algılarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma modelinde belirtilen değerışkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Araştırmada 46 maddeden oluşturulan kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek şanal (2011) tarafından literatürde kullanılan ölçeklerden derlenerek oluşturulmuştur.

4.2.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan şirket yöneticilerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 1’de verilmektedir. Bu çalışmada katılımcıların çalıştığı bölüm ve firmadaki ünvanı ile firmadaki çalışan sayısı ve şirketin kaç yıldır faaliyet gösterdiğine ilişkin özellikler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bölüm	İletişim	5	2,1
	Mali İşler	27	11,6
	Yönetim	50	21,5
	Kargo	19	8,2
	Muhasebe/finans	19	8,2
	Yazılım	27	11,6
	Mühendis	9	3,9
	Müşteri İletişim Merkezi	23	9,9
	İnsan Kaynakları	22	9,4
	Gıda	12	5,2
	Mobilya	2	0,9
	Satış Pazarlama	12	5,2
	Güvenlik	3	1,3
	Uçuş Planlama	3	1,3
Toplam	233	100,0	
Unvan	Başkan/sahip	24	8,5
	Genel Müdür	20	7,0
	Ürün/proje Müdürü	12	4,2
	Bölüm Müdürü	73	25,7
	Kıdemli Mühendis/teknik Başkan	28	9,9
	Mühendis	44	15,5
	Diğer	83	29,2
	Toplam	284	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %64,2’si kadın, %35,8’i erkek, %49,5’i bekâr, %50,5’i evlidir. Katılımcıların çoğunluğu (%55,8) 25-35 yaş aralığında, %7,4’ü 18-25 yaş aralığında, %32,6’sı 35-45 yaş ve 45 yaş üstü aralığındadır. Katılımcıların %16,8’inin eğitim derecesi lise, %24,2’sinin ön lisans, %26,3’ünün eğitim derecesi lisans, % 32,7’sinin eğitim derecesi yüksek lisans ve doktora düzeyindedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%49,5) mesleki çalışma süresi 5-15 yıl olup, %20’sinin mesleki çalışma süresi 0-5 yıl, %18,9’un 15-20 yıl, %11,6’sının meslek çalışma süresi 20 yıl ve üstündedir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; %73,7’sinin 0-5 yıl, %21,1’inin 5-15 yıl, %2,1’inin 15-20 yıl, %3,2’sinin 20 yıl ve üstünde çalışma süresinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü gibi çalışan sayısı ortalaması (2159,286 ± 8737,796); faaliyet yılı düzeyi (26,519 ± 23,319); olarak saptanmıştır.

Tablo 2. Çalışan Sayısı ve Faaliyet Yılı Ortalaması

	Ortalama	Standart sapma	Min.	Max.
Çalışan sayısı	2159,286	8737,796	3,000	58000,000
Faaliyet yılı	26,519	23,319	1,000	170,000

4.2.2. Faktör Analizi

Araştırmadan elde edilen bulguların tutarlı ve genellenebilir olması için, kavramları ölçmek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Ölçeklerin geçerliliği faktör analizi yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmak istendiğinde

kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu çalışmadaki kavramları ölçmek için kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenleri oluşturan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmamıza ilişkin faktör analizi değerlendirmesi Tablo 3’de gösterilmiştir.

Yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.908>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.827 olan 10 faktör altında toplanmıştır.

Tablo 3. Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kurumsallaşma										
1. Formalleşme										
formal4	,882									
formal1	,881									
formal3	,875									
formal2	,862									
formal5	,684									
formal8	,681									
2. Otonomi										
otonom2		,797								
otonom3		,785								
otonom4		,741								
otonom1		,730								
otonom5		,620								
3. Profesyonelleşme										
profes7			,841							
profes2			,781							
profes1			,751							
profes6			,714							
profes3			,709							
profes5			,657							

profes4			,651						
4. Şeffaflık									
seffaf8				,788					
seffaf7				,774					
seffaf2				,769					
seffaf5				,762					
seffaf6				,720					
seffaf4				,689					
seffaf1				,625					
seffaf3				,575					
5. Sosyal sorumluluk									
soorum3					,799				
soorum2					,785				
soorum7					,763				
soorum6					,760				
soorum1					,750				
soorum4					,729				
soorum5					,714				
soorum9					,677				
soorum8					,673				
6. Tutarlılık									
tutar6						,852			
tutar4						,852			
tutar1						,847			
tutar7						,794			
tutar2						,793			
tutar5						,774			
tutar8						,740			
tutar3						,734			
tutar9						,714			
Örgüt Kültürü									
7. Yenilikçi kültür									
yenikul3							,846		
yenikul2							,838		
yenikul4							,788		
yenikul1							,784		
8. Rekabetçi kültür									
rekku3								,852	
rekku4								,851	
rekku2								,833	

sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Ölçek güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılır. Ölçeği oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için kullanılır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler alır; güvenilirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4’de bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve ve korelasyon katsayıları yer almaktadır. Tablo 4’de görüldüğü gibi, tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayıları eşik değere (0,70) eşit veya bundan büyüktür. Buda gösteriyorki, bu değişkenleri oluşturan ifadeler içsel homojen bir yapıya sahiptir. Yani, ölçeklerin güvenilir olduğunun bir işaretidir.

Değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına bakıldığında, örgüt kültürü (yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür ve toplumcu kültür) ile kurumsallaşma boyutları (formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık) arasında genel olarak %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir (Tablo 4).

Tablo 4.Korelasyon ve Güvenirlilik Katsayıları Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Formalleşme	3,827	1,032	-									
2. Otonomi	3,844	0,700	,355**	-								
3. Profesyonelleşme	3,614	0,772	,366**	,707**	-							
4. Şeffaflık	3,931	0,646	,470**	,685**	,621*	-						
5. Sosyal sorumluluk	4,165	0,611	,434**	,508**	,484*	,658**	-					
6. Tutarlılık	3,969	0,700	,492**	,702**	,607*	,782**	,712**	-				
7. Yenilikçi kültür	4,038	0,736	,370**	,508**	,504*	,525**	,646**	,604**	-			
8. Rekabetçi kültür	3,882	0,748	,430**	,459**	,416*	,521**	,570**	,573**	,709**	-		
9. Bürokratik kültür	3,928	0,803	,481**	,528**	,475*	,638**	,594**	,661**	,656**	,585**	-	
10. Toplumcu kültür	3,991	0,785	,196**	,485**	,352*	,511**	,555**	,587**	,602**	,582**	,539**	-
Cronbach Alfa Güvenirlilik katsayısı			,898	,780	,850	,858	,890	,922	,830	,854	,859	,858

**p<0,01, * p<0,05

4.2.4. Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmada 6 tane bağımlı değişken ve 4 tanede bağımsız değişken bulunmaktadır. Araştırma sonuçları tablolar şeklinde verilmektedir.

Tablo 5’den görülebileceği gibi örgüt kültürü boyutları ile formalleşme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=36,062; Sig.=0,000). Formalleşme düzeyinin belirleyicisi olarak yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür, toplumcu kültür değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmektedir ($R^2=0,283$).

Tablo 5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Formalleşme Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Formalleşme		
	Standart Beta (β)	t-değeri	p-değeri
Yenilikçi kültür	,013	,183	,855
Rekabetçi kültür	,303	4,509	,000
Bürokratik kültür	,408	6,561	,000
Toplumcu kültür	-,209	-3,502	,001
	$R^2= ,291$ F= 36,062 Sig.= ,000		

* p<0,05; ** p<0,01

Buna göre katılımcıların cevaplarına göre değerlendirildiğinde, rekabetin benimsendiği ve bürokratik uygulamaların ilkesel bir sistem olarak benimsendiği bir ortamda, belirli bir düzen ve mantaliteye uygun olarak hareket etme duygusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Fakat aynı katılımcılar, kurallardan ziyade herkesin görüşlerinin önemsendiği bir ortamda, söz konusu düzene ve belirli bir mantaliteye bağlı sistemin uygulanamadığını düşünmektedirler.

Tablo 6'dan görülebileceği gibi örgüt kültürü boyutları ile otonomi arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=48,440; Sig.=0,000). Otonomi düzeyinin belirleyicisi olarak yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür, toplumcu kültür değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmektedir ($R^2=0,355$).

Tablo 6. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Otonomi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Otonomi		
	Standart Beta (β)	t-değeri	p-değeri
Yenilikçi kültür	,157	2,287	,023
Rekabetçi kültür	,068	1,066	,287
Bürokratik kültür	,276	4,662	,000
Toplumcu kültür	,201	3,543	,000
	$R^2 = ,355$ F= 48,440 Sig.= ,000		

* p<0,05; ** p<0,01

Bu sonuçlara göre katılımcılar, işletmelerindeki yenilikçi düşüncelerin, belirli bir ilkeler bütününe bağlı olan sistemin ve herkesin görüşlerinin sistemin içerisine belirli oranda aktarımının, bireylerin kendi başarılarına hem kendilerini hem de kurumlarını olumlu şekilde etkileyecek türden kararları alacak şekilde otonom hareket etmelerine olanak tanıdığına inanmaktadırlar.

Tablo 7’den görülebileceği gibi örgüt kültürü boyutları ile profesyonelleşme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=36,376$; $Sig.=0,000$). Profesyonelleşme düzeyinin belirleyicisi olarak yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür, toplumcu kültür değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmektedir ($R^2=0,292$).

Tablo 7. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Profesyonelleşme Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Profesyonelleşme		
	Standart Beta (β)	t-değeri	p-değeri
Yenilikçi kültür	,302	4,189	,000
Rekabetçi kültür	,058	,860	,391
Bürokratik kültür	,239	3,844	,000
Toplumcu kültür	,008	,131	,896
	$R^2= ,292$ $F= 36,376$ $Sig.= ,000$		

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Bu sonuçlar ışığında katılımcıların, yenilikçi hamlelerin kabullenmesi ve uygulanması ile belirli bir düzene dayalı uygulamaların hayata geçirilmesi konusunda atılan adımların varlığının, bireysel ve kurumsal olarak profesyonel hale gelmelerine olanak tanıdığını düşünmektedirler.

Tablo 8’den görülebileceği gibi örgüt kültürü boyutları ile şeffaflık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=74,768; Sig.=0,000). Şeffaflık düzeyinin belirleyicisi olarak yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür, toplumcu kültür değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmektedir ($R^2=0,459$).

Tablo 8. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Şeffaflık Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Profesyonelleşme		
	Standart Beta (β)	t-değeri	p-değeri
Yenilikçi kültür	,032	,509	,611
Rekabetçi kültür	,139	2,366	,019
Bürokratik kültür	,443	8,156	,000
Toplumcu kültür	,172	3,307	,001
	$R^2 = ,459$ $F = 74,768$ $Sig. = ,000$		

* p<0,05; ** p<0,01

Bu sonuçların ortaya çıkardığı üzere katılımcılar, rekabet içerisindeki bir çalışma ortamının, bürokratik bir düzene dayalı sistemin ve herkesin görüşlerinin önemsendiği bir yönetim anlayışının, gözle görülür bir şekilde şeffaflık yarattığını ve

böylelikle gerçekten kurumun ve sistemin çalışanlarla bütünleşebildiğini düşünmektedirler.

Tablo 9'dan görülebileceği gibi örgüt kültürü boyutları ile sosyal sorumluluk arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=86,840; Sig.=0,000). Sosyal sorumluluk düzeyinin belirleyicisi olarak yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür, toplumcu kültür değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmektedir ($R^2=0,499$).

Tablo 9. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Profesyonelleşme		
	Standart Beta (β)	t-değeri	p-değeri
Yenilikçi kültür	,306	5,019	,000
Rekabetçi kültür	,114	2,010	,045
Bürokratik kültür	,228	4,343	,000
Toplumcu kültür	,182	3,612	,000
	$R^2= ,499$ F= 86,840 Sig.= ,000		

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Buna göre yenilikçi düşünen, bu vesile ile yeni trendleri takip eden, rekabetçiliği benimsemiş, bürokratik sisteminin uygulanmasına bağlı ve toplu olarak, herkesin görüşlerine imkan sağlayan bir sistemin varlığı içerisinde, kurumlarının sosyal sorumluluğa odaklanabildiğini düşünmektedirler.

Tablo 10'dan görülebileceği gibi örgüt kültürü boyutları ile tutarlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=100,642; Sig.=0,000). Tutarlılık düzeyinin belirleyicisi olarak yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür, toplumcu kültür değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmektedir ($R^2=0,536$).

Tablo 10. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Tutarlılık Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Profyonelleşme		
	Standart Beta (β)	t-değeri	p-değeri
Yenilikçi kültür	,126	2,144	,033
Rekabetçi kültür	,126	2,313	,021
Bürokratik kültür	,379	7,498	,000
Toplumcu kültür	,233	4,813	,000
	$R^2 = ,536$ F= 100,642 Sig.= ,000		

* p<0,05; ** p<0,01

Bu vesile ile ortaya çıkan sonuçlar, yeniliklere açık, rekabeti benimseyen, belirli ilkeler dahilinde hareket eden ve herkesin görüşlerini dile getirmesine imkan sağlayan bir sistemin kendi içerisinde tutarlılığının olacağına inanmaktadırlar.

SONUÇ

Aile işletmelerinin örgüt kültürü yapısı, işleyişi ve çalışma düzeni farklı şekillerde ele alınacak olsa da bu tür işletmelerin ticari hayatın temelindeki, girişimci kurumlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu kurumların varlığı sebebiyle ticari hayatın ve istihdam konusunun sürekliliği söz konusu olmakla birlikte aile işletmeleri mümkün olan en üst düzeyde, ticari hayatın tabanını besleyen bir durumdadır. Dünya genelinde de birçok güçlü, köklü ve uluslararası alanda yayılmış olan aile şirketlerinin varlığı bu noktada destekleyici bir unsur olmaktadır. Her ne kadar zaman içerisinde yapıları değişime uğramış olsa da aile işletmelerinin aile kadrosu varlığını büyük ölçüde nesilden nesle geçecek şekilde korumaktadır.

Aile işletmelerinin bu olumlu görüntüsü gerçek olmakla birlikte bir başka gerçek, aile işletmelerinin içerisinde bulunduğu durumda, aile fertlerine bağımlılık konusundaki sıkıntılı durumudur. Buna göre aile işletmeleri, mümkün olduğunca aile üyelerinin varlığıyla ile yaşamak zorundaymışçasına bir yapı oluşturulmakta ve bu yapının meşruluğunu ve sürekliliğini sağlamak adına da aile dışından bireylerin istihdamına izin verilmemekte ya da kısıtlı sayıda tutulmaktadır. Bu düşüncedeki aile şirketleri için rekabetin güçlü bir unsuru olmak, büyümek ve karlılık oranını yükseltmek gibi durumlar söz konusu olmamaktadır. Buradaki temel sorun, yapının her ne kadar aileye ait olsa da bir işletme olduğu ve bu nedenle de profesyonellik bakış açısı ile yönetilmesi gerektiği gerçeğinin göz ardı edilmesidir.

Bu açıdan bakıldığında aile şirketleri açısından profesyonelleşme ve yenilenme bir hedef gibi gözükse de bu hedefleri doğru şekilde sonlandırabilen işletme sayısı çok az olmakla birlikte aile şirketleri için değişim ve gelişim kolay kabullenilebilen durumlar değildir. Aile fertlerinin konumunu korumak, ailenin varlığını süreç içerisinde ön planda tutmak ve mevcut yapının aile çıkarlarına işlemlerini sağlamak düşünceleri, aile şirketlerinin kendilerini içlerine kapatarak korumak adına benimsemiş oldukları önemli hamlelerdir. Fakat bu hamleler, aile şirketlerinin profesyonel hareket etme düşüncesini de zor duruma sokmaktadır. Her ne kadar pazarın ya da içerisinde bulunulan sektörün ihtiyacı bir profesyonelleşme

ise de kurumsal olmanın algılanması konusundaki engeller, aile şirketlerinin pazara ve rekabete uyumluluğunu kısıtlayabilmektedir.

Kurumsallaşma özelinde ele alındığında aile işletmeleri için kurumsallaşma bir tereddüt nedenidir. İçerisinde, işletmeye farklı kesimlerden, aile dışından fertlerin istihdam edilmesi unsurunu barındıran kurumsallaşma, aile işletmelerinin içerisinde bazı aile fertlerinin konuyu olumsuz şekilde değerlendirmelerine sebebiyet verebilmektedir. Buna göre aile işletmeleri, kendilerini korumak içgüdüğü ile birlikte dışa kapalı, mümkünse fazla sayıda olmayan aile dışı bireyin istihdam edildiği ve bu yapının da ne pahasına olursa olsun korunması istenen bir kurumdur. Buna aile fertlerinin katı tutumları da dahil edildiği süre zarfında, aile işletmelerinin profesyonel, kurumsal ve yenilikçi bir bakış açısı ile dışa açılım ya da yenilik kararı almaları çok kolay olmamaktadır.

Kurumsallaşmanın belki de aile şirketleri üzerinde oluşturduğu en büyük baskı, aile fertlerinin oluşturmuş olduğu ve aile anayasasına dayanan işletme normlarının sorgulanmak ve yeri geldiğinde değişmek durumunda kalmasıdır. Bu durum, aile işletmelerinin kendini devam ettirebilmesini ve kendi yaratmış oldukları süreklilik algısının aile jenerasyonları tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır. Fakat bu devamlılığın ne denli başarıya, rekabet gücüne ve karlılığa hizmet edebileceği bir tartışma konusu olabilecektir. Çünkü kurumsal işletmeler açısından pazarın ve rekabetin getirileri kolay bir şekilde algılanarak uygulamaya konabilecekken bu durum aile işletmeleri açısından son derece zor olabilecektir.

Bu nedenle de aile işletmelerinin kurumsallaşması konusu, temel olarak, aile fertlerinin iş dünyasına bakış açısıyla doğru orantılıdır. Sadece belirli bir gelir elde etmek ve aile fertlerinin gelir sürekliliğini sağlamak adına çabalayan aile şirketleri için kurumsallaşma kolay bir şekilde kabullenilebilecek bir durum değildir. Fakat her ne kadar bir ailenin fertlerinden oluşmuş olsa da gelişime, değişime ve rekabete açık, gelecek açısından kar oranlarını yükseltmek isteyen aile işletmeleri için kurumsallığa uyum sağlamak adına kurumsallığın getirilerini ellerinden geldiğince yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Böylelikle de söz konusu aile işletmelerinin gelişim odaklılık konusunda daha samimi ve daha başarılı oldukları görülebilmektedir.

Kurumsallaşmanın aile işletmelerin durumu incelenirken bu konunun örgüt kültüründen bağımsız ele alınması mümkün gözükmemektedir. Çünkü aile işletmeleri için kurumsallaşmaya olan uyum örgütün kültürü ile doğrudan ilintili olmasa da aile işletmelerinin kurumsallaşmayı reddeden ve onunla uyumlu hareket etmeyen yapılarında örgüt kültürünün etkisi olabilecektir. Buna dair ilk emare, aile işletmesinin kurucusu niteliğinde olan, aile işletmesinin kurucu yasalarını oluşturan ve böylelikle de bir örgüt kültürünün oluşumuna yardımcı olan bireylerin kurumsallaşma, değişim, gelişim, personel seçimi vb. kritik konularda tek karar merci olma isteğidir. Bu durumun yarattığı baskı ile birlikte kurumsallaşma kararı alabilmek için örgüt kültürünün reddedilmesi gerekebilmektedir.

İkinci bir emare, yaratılmış olan bu baskın kültürün ailenin, kurucular sonrasındaki jenerasyonu tarafından da geniş ölçekli olarak kabul görmesidir. Herhangi bir itirazın olmadığı ve kurucu üyeler ile kurucu anayasaya karşı olan bağlılık ve destek aile işletmelerinin değişim konusunda istedikleri adımları atmaları konusunda ciddi ölçekli bir engel teşkil etmektedir. Aslında bu şekilde aile işletmesi, bu şekilde kendi kendisini sınırlamaktadır. Kendi koymuş olduğu kurallar ve yaratmış olduğu baskıyla, kurumsallaşmaya en fazla ihtiyaç duyduğu zaman dilimlerinde bile, var olan örgüt kültürünün de etkisiyle birlikte, daha çok, var olanı kabul etme ve ona istemsizce de olsa destek verme duygusu oluşmaktadır.

Son emare ise aile işletmesi içerisindeki yeni jenerasyonun, değişim ve gelişim odaklı düşünmesine karşın eski neslin baskın düşüncelerine göre hareket edilmesi, kurumsallaşmadan uzak hareket edilmesi ve işletmelerin yeni jenerasyonlarının da kendilerine başka bir işletme kurma ya da başka bir işletmede çalışma hedefi komalarındır. Bu sayede, zaman içerisinde aile işletmesinin dağıldığı ve mevcut işletme yapısının giderek başarısız olarak işletmenin kapanma riski yaşadığı görülebilir. İşletme içerisindeki bu karşılıklı direniş ile birlikte işletmenin sürekliliğinden uzaklaşılarak sayede hayatta kalma mücadelesi verme riski ortaya çıkmaktadır.

Tez çalışması içerisinde, İstanbul ilinde yer alan çeşitli aile işletmelerinde çalışan 284 kişi ile gerçekleştirilen bir anket çalışması dahilinde, katılımcıların

içerisinde buldukları aile işletmesinde, kurumsallaşma ve örgüt kültürüne dair yerleşik olan algı incelenmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre, anket çalışması aracılığıyla elde edilen sonuçlar arasında göze çarpan en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Anketin katılımcıları, içerisinde buldukları aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda faaliyetlerinin niteliğinin yüksek değerde olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların verdikleri cevapları sonrasında elde edilen bilgilere göre katılımcıların aile işletmeleri, kurumsallaşma konusunun çeşitli düzeylerine dair yüksek bir algı içerisindedirler.
- Katılımcılar, farklı şekillerdeki kültür düzeylerini son derece yüksek nitelendirmektedirler. Yeniliğe açıklık ve uygunluğun göstergesi olarak yenilikçi kültür; rekabete uyum sağlamak adına anlık değişimleri öngören rekabetçi kültür ve disiplinli bir şekilde mevcut, belirlenmiş kuralların uygulanmasına bağlılığı temsil eden bürokratik kültürün işletme içerisinde uygulanması konusunda tüm katılımcılar işletmelerinin yüksek bir algısının bulunduğunu belirtmektedir.
- Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara istinaden bakıldığında, bağlı buldukları aile işletmeleri, iş hayatının zorlukları ve rekabetin baskısı altında hayatta kalabilmek adına, sahip oldukları örgüt kültürü değerlerini, dönemselsel olarak değişikliğe uğratabilmekte ve böylelikle de kendilerine baskı unsuru oluşturan piyasa şartlarına karşı direnç kazanmaktadırlar.
- Katılımcılar, bağlı buldukları aile şirketlerini, geleneksel örgüt kültürünün kabul edilmesi anlamını taşıyan bürokratik kültüründen, söz konusu örgüt kültürü anlayışının değişime uğrama şansının bulunduğu yenilikçi kültüre kadar geçen süre zarfı içerisindeki düşünce ve uygulama değişikliği ile kendisini geliştirmeye açık bir şekilde görmektedirler.
- Katılımcıların verdikleri cevaplara göre anlaşılan, kendilerinin bağlı oldukları aile işletmelerinin kültür düzeylerinin yüksek ölçekli olduğu ve

böylelikle de bağılı oldukları ve muhafaza ettikleri bir kültürün var olduğunu.

- İşletmeleri 40 yıl ve üzeri süredir varlığını sürdüren işletmeler için kalıplaşmış ve genel geçer olarak kabul edilen kültürel öğelerin içinde bulunduğu bürokratik kültüre dair algının daha yüksek olması beklenirken, bu süre zarfı dahilinde hizmet veren aile işletmelerinin yenilikçi ve rekabetçi kültüre dair algılarının çok daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların bağılı buldukları aile işletmelerinde, yenilikçi kültür, kurumsallaşmanın formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve tutarlılık konularında doğrudan ve yüksek ölçekli bir etki yaratarak örgüt kültürünün yeniliğe açık olmasının kurumsallaşma ile bir uyuma yardımcı olacağına işaret etmektedir.

Çalışmanın anketi ile birlikte ortaya çıkan tabloda, katılımcıların, bir aile şirketi içerisindeki yenilikçilik, rekabet, bürokratik işleyiş ve katılımcılığın, sistemin sağlığına ve şirketin iyi bir performans ortaya koymasına yardımcı olacağına inandıkları görülmektedir. Buna istinaden de araştırmanın çıktılarında, katılımcıların, alışlagelmiş bir aile şirketinden daha farklı bir yapıyı tanımladıkları görülmekte, bunun yanı sıra da tanımladıkları bu yapının, aslında sürekliliğinin olmasını temenni ettikleri bir halde olduğunu söylemek de mümkündür. Özellikle katılımcıların vermiş oldukları cevaplarda göze çarpan katılımcılığın varlığı, aile şirketlerinin dikkat etmesi ve sürecin sadece aile fertleri özelinde değerlendirilmemesi gerektiği konusunda bir mesajı içerdiği de düşünülebilecektir.

KAYNAKÇA

- Apaydın, F. «Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması.» C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, ss. 1-22, 2009.
- Apaydın, F. «Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri.» Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze,2007.
- Aslan, İ. ve Çınar, O.«Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci.» Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, ss. 89-97, 2010.
- Ateş, Ö.«Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik.» Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005.
- Aydoğan, Z. F.«Örgüt Kültürü ve İklimi.» Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, ss. 203-215, 2004.
- Bakan, İ.«Örgüt Kültürüne Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması.» KİİBF Dergisi Yıl:10, Sayı:14, ss. 1-28, 2008.
- Bayer, E.«Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü.» Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2003.
- Baysan, F. F.«İnşaat Sektörünün Kurumsallaşma Altyapısının Hazırlanmasında Kurum Kültürü Etkilerinin İrdelenmesi.» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. «Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile DeğerlerininAile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi:Trabzon

- Örneği.»Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:7, Sayı:14, ss. 491-516, 2015.
- Cevher, E.«Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?» Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 32, ss. 583-593, 2014.
- Çemberci, M. «Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerininYönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi.»Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 34,ss. 1-15, 2013.
- Doğan, R.«Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: (Adıyaman İlinde Bir Araştırma).»Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014.
- Dursun, İ. T.«Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme.» Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4, ss. 43-56, 2013.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A.«Akademik Personelin Kurumların İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri.» Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 36, ss. 73-88, 2010.
- Erkmen, T. «Örgüt Kültürü.» Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010.
- Fındıkçı, İ.«Aile Şirketleri.» Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.
- İrmiş, A. ve Akça, N. «Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı, Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma.»Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 8, ss. 19-33, 2011.
- Kalkan, A.«Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma.» Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2013.

- Karpuzoğlu, E. «Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.»Hayat Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2004.
- Kiracı, M. ve Alkara, İ. «Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği.»Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,Cilt: XI, Sayı:1, ss. 167-197, 2009.
- Kobal, K. E. S. ve Yıldırım, O. B. A.«Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşanın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma.» Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 46, ss. 97-120, 2016.
- Köksal, K.«Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması.» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2007.
- Köse, M. «Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C.«Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler.» Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.219-242, 2001.
- Kurt, B.«Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü.» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Kutanis, R. Ö.«Örgüt Kültürü Ders Notları.» Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2006.
- Örücü, E. ve Ayhan, N.«Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği).» Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, ss. 87-105, 2001.
- Özdevecioğlu, M. «Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller.»Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2), ss. 107–131, 2004.

- Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M.«Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı.» D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 109-126, 2006.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. «Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma.» Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1:17, ss. 437-450, 2007.
- Özyer, Y. ve Gözükar, E.«Yenilikçi Kültürün Örgütsel Yaratıcılık Öğrenme Çabaları Üzerindeki Etkisi.»IstanbulJournal of SocialSciences, No: 8, ss. 23-33, 2014.
- Sözbilen, K. ve Karacaoğlu, G.«Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama.» Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1, ss. 41-56, 2013.
- Sungurtekin, P. «Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği.»Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2008.
- Şahin, A.«Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik.» Maliye Dergisi, Sayı: 159, ss. 21-35, 2010.
- Şahin, F. «Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi.» Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik, 2012.
- Şanal, M. «Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma.» Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011.
- Tavşancı, S.«Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma.»Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

- Terzi, A.R.. «Örgüt Kültürü.» Nobel Yayınları, Ankara,2000.
- Tetik, N. veUluyol, O. «Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, Malatya Sanayi İşletmeleri Uygulamaları.»Atlas Yayın Dağıtım,İstanbul, 2005.
- Tiryaki, T. «Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri.» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y.«Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma.» Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, ss. 59-72, 2012.
- Uçkun, C. G. ve Yüksel, A.«Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).» Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, ss. 25-39, 2007.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. «Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma.»Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, ss. 497–507, 2009.
- Yelkikalan, N. «Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama.»Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 12 (2), ss. 195-209, 2006.
- Yıldırım, S.«Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma.» Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, ss. 185-202, 2011.
- Yolaç, S. ve Doğan, E.«Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma.» İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt: 61, Sayı: 2, ss. 83-110, 2011.

EKLER

Ek 1: Anket Formu Örneği

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi yüksek lisans tezi için yürütülen “**Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve örgüt kültürü ilişkisi**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket çalışan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2016 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Şenay İLGİN
Beykent Üniversitesi

Kişisel Bilgiler:

- Çalıştığınız bölüm:
- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)
___ 1 Başkan/Sahip ___ 2 Genel Müdür ___ 3 Ürün/Proje Müdürü ___ 4
Bölüm Müdürü ___ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ___ 6 Mühendis veya
Teknisyen ___ 7 Diğer:

Şirketinizdeki çalışan sayısı:

Şirketin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorumdan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Kurumsallaşma					
Formalleşme					
1. Firmamızda güvenlik ve çalışma şartları gibi konuları içeren bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda prosedürleri ve sabit kuralları içeren el kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
5. Yönetimi devralabilmesi için bir sonraki kuşağa gerekli eğitim verilir.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda aile üyeleri de performans denetiminden geçer.	1	2	3	4	5
7. Firmamızda açık ve adil bir terfi sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanların görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.	1	2	3	4	5
Otonomi					
9. Çalışanlar toplum yararını gözeterek işlerini yürütmektedirler.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	1	2	3	4	5
12. Firmamızdaki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Firmamızda çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.	1	2	3	4	5
Profesyonelleşme					
14. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre terfi alırlar.	1	2	3	4	5
15. Firmamızda uzmanlaşma vardır.	1	2	3	4	5
16. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5

17. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.	1	2	3	4	5
19. Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir.	1	2	3	4	5
20. Stratejik kararların alınmasında profesyonellerin görüşü alınır.	1	2	3	4	5
Şeffaflık					
21. Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Firmamızın faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
23. Firmamızla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.	1	2	3	4	5
24. Firmamızda davranışlarımızı yönlendirip, doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar vardır.	1	2	3	4	5
25. Firmamız, verdiği taahhütlere uyar.	1	2	3	4	5
26. Firmamız, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı şeffaftır.	1	2	3	4	5
27. Firmamız, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda şeffaftır.	1	2	3	4	5
28. Firmamızda denetim kolaylıkla sağlanır.	1	2	3	4	5
Sosyal sorumluluk					
29. Firma yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	1	2	3	4	5
30. Firmamızda yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	1	2	3	4	5
31. Firma yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	1	2	3	4	5
32. Firmamız toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	1	2	3	4	5
33. Firmamız eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
34. Firmamızda çalışanların eylemleri kontrol edilir.	1	2	3	4	5
35. Firmamız, toplumun gözünde saygı duyulan bir firma olmayı önemser.	1	2	3	4	5

36. Firmamız, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
37. Firmamız, uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplumun refah düzeyini de dikkate alır.	1	2	3	4	5
Tutarlılık					
38. Firmamızın misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
39. Firmamızda iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	1	2	3	4	5
40. Firmamız diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	1	2	3	4	5
41. Firmamızdaki iş süreçleri stratejiye uygundur.	1	2	3	4	5
42. Firmamız benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	1	2	3	4	5
43. Firmamızda alınan kararlar, firma vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	1	2	3	4	5
44. Firmamızda iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	1	2	3	4	5
45. Firmamızda uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	1	2	3	4	5
46. Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

Örgüt Kültürü					
Yenilikçi Kültür					
1. Firmamız için büyümede ve yeni kaynakların edinimi sırasında karşılaşılabilecek her türlü zorluğa karşı her zaman hazırlıklı olmak ve bununla başa çıkabilmek önemlidir.	1	2	3	4	5
2. Firmamız dinamik ve girişimci bir yapıya sahiptir ve çalışanlarımız gerektiğinde risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
3. Firmamız yenilik ve geliştirmeye karşı bir bağlılığa ve sektöründe birinci olma arzusuna sahiptir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda yöneticiler girişimci yenilikçi ve risk alabilme özelliğine sahiptirler.	1	2	3	4	5
Rekabetçi Kültür					
1. Firmamızda görev ve hedeflerin başarıyla tamamlanmasını vurgulayan üretim ve çıktı odaklılık mevcuttur.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda üreticiler, teknisyenler veya işini hırsıyla yapan çalışanlar vardır.	1	2	3	4	5

3. Firmamızda rekabet, rekabetçi davranışlar ve elde edilen başarılar önemlidir ve bunların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara ölçülebilir hedefler belirlenir.	1	2	3	4	5
4. Firmamız üretim ve iş odaklıdır ve temel düşünce, görevlerin tamamlanması esnasında çalışanların kişisel katılımının sağlanmasıdır.	1	2	3	4	5
Bürokratik Kültür					
1. Firmamızda resmi kural ve politikalar, düzgün ve sorunsuz işleyen bir şirket yapısına sahip olmak için önemlidir.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda organizasyon yapısı oldukça resmi ve bürokratiktir ve çalışanların neyi, nasıl ve ne şekilde yapacağı ile ilgili önceden belirlenmiş prosedürler vardır.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda koordinatörler, işi örgütleyenler ve idareciler vardır.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda süreklilik ve istikrar esas alınır ve operasyonların verimli ve düzgün bir şekilde gerçekleşmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
Toplumcu Kültür					
1. Firmamızı bir arada tutan unsurlar, kuruma olan bağlılık ve kurumun gelenekleridir.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda çalışanlara büyük bir ailenin fertleri oldukları hissettirilir.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda çalışanların morali ve birbirleriyle uyumları oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda yöneticiler iyi bir danışman, anne-baba, yol gösterici ve bilge kişiler olarak görülür.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında İstanbul'da doğdum. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunuyum. 2000-2001 yılları arasında Şahinler Holding bünyesinde, 2001-2003 yılları arasında sınıf öğretmenliği görevlerinde bulundum. 2003 yılından bu yana da Türk Hava Yolları'nda uzman olarak görevime devam etmekteyim.

Evliyim ve iki çocuk annesiyim.

Şenay ILGIN