

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

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞTIRILMASI
VE
EKONOMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
FATMA ESEN

İSTANBUL, 2015

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

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞTIRILMASI
VE
EKONOMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
FATMA ESEN

Öğrenci No
120744051

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinin Kurumsallaştırılması Ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri” 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. .../.../2015

Aday: Fatma ESEN

Adı ve Soyadı : Fatma ESEN
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/ 2015
Alanı : Yönetim ve Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Örgüt Kültürü

ÖZ

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞTIRILMASI

VE

EKONOMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Aile şirketleri, özel sektör işletmelerin en çok rastlanan örneğidir. Bu şirketler, gelişmek ve mevcudiyetlerini devam ettirmek için uzun vadeli amaç ve planlar yapmalı ve şekillerini belirlemek zorundadırlar. Toplumda sürekli değişmekte olan koşullar ve rakiplere karşı, aile şirketlerinin mevcudiyetlerini iyi bir şekilde, devam eden kuşaklara geçirebilmeleri oldukça zorlaşmıştır. Bu gibi bir ortamda bu konumdaki şirketlerin iyi bir şekilde idare edilebilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Aile şirketinden kasıt, bir ailenin herhangi bir sektörde bir iş kurmuş olmasıdır. Yani; ailenin kurulan işin sorumluluğunu aldığı, idarede yetkinin tek bir patronun elinde ve çoğunlukla da işin merkezinde bulunduğu bir örgüt şeklinden bahsedilmektedir. Kurumsallaşmanın kapsamında, yapılacak iş ne olursa olsun her çeşit etkilenmenin ve haberleşmenin, belli başlı kuralların egemen olması vardır. Netice itibariyle, işletmenin işleyişindeki süreçlerin tamamında bulunan kuralların yararlı olması ve aynı zamanda bu kuralların olabildiğince yazılı olması, yani bir aile anayasasının yapılması ve ileride ikinci neslinde bu görüşü benimseyerek yetiştirilmesi gerekir. İş ve aile bağlarının birbirine karışması, aile işletmelerinde bazı avantaj ve dezavantajlara neden olmaktadır. Aile işletmelerinin idare şekilleri, kurum içindeki ilişkileri başka şirketlere oranla değişiklikler göstermektedir. Bu farklılıklar idare teorilerinin aile işletmelerine tatbik edilmesinde problemlere neden olmaktadır. Çalışmanın amacı, aile şirketlerinin

kurumsallaşması ve ilerleyen dönemlerde yaşanan problemleri belirleyerek bu problemlere çözüm önerileri getirmektir.

Name and Surname : Fatma ESEN

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Degree and Date : Master/ 2015

Major : Management and Organization

Keywords :Family Businesses, Institutionalization, Organizational Culture

ABSTRACT

INSTITUTIONALIZING EFFECTS OF FAMILY BUSINESS

AND ECONOMY

Family of companies, is the most common examples of private sector enterprises. These companies are obliged to set long-term goals and plans should be made to continue to evolve and shape and presence. Against opponents who constantly changing conditions and in the community, the presence of family business in a good way, they can have the ongoing generation has become very difficult. Of the companies in this position in such an environment need to be institutionalized in order to be managed in a good way. The intention with the family-owned company, has set up a business in any industry is a family. So; Established by the family take responsibility for the work, the competent authority in the hands of a single boss and often referred to as an organization located at the center of the business. The scope of institutionalization, the business will be affected by any kind whatever, and communication has to be dominated by certain rules. As a result, to be useful rules in all of the processes in the company's operation and at the same time be as written these rules, namely the construction of a family constitution and the future of second generation must be grown by adopting this opinion. Intermingling of business and family ties, family cause some advantages and disadvantages of the business. Forms of family business management, relations within the organization shows changes compared to other companies. These differences to the family business management theory cause problems in applying. The purpose of the study, the institutionalization of family companies and identifying the problems encountered in the later stages is to bring solutions to these problems.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	iv
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ ve YÖNETİM ŞEKİLLERİ

1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI ve KAPSAMI	3
1.1. Aile Şirketinin Tanımı	3
1.2. Aile Şirketini Ayıran Özellikler.....	4
2. AİLE ŞİRKETİNİN ÖZELLİKLERİ	7
2.1. Aile Şirketi Grupları	9
2.1.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri.....	9
2.1.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri	10
2.1.3. Gelişmiş Aile Şirketleri.....	10
2.1.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri.....	11

2.2. Aile Şirketlerinin Olumlu ve Olumsuz Etkileri	11
2.2.1. Aile Şirketlerinin Olumlu Etkileri	11
2.2.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Olumlu Etkileri	12
2.2.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetmel Açıdan Olumlu Etkileri.....	13
2.2.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Olumlu Etkileri	14
2.2.2. Aile Şirketlerinin Olumsuz Etkileri	14
2.2.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Olumsuz Etkileri	14
2.2.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetmel Açıdan Olumsuz Etkileri	15
2.2.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Olumsuz Etkileri ...	16
2.3. Aile Şirketlerinde Yönetim Şekilleri ve Kültürel Yapısı.....	17
2.3.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Şekilleri	17
2.3.1.1. Merkeziyetçi Yönetim	17
2.3.1.2. Katılımcı Yönetim	19
2.3.1.3. Profesyonel Yönetim	20
2.3.2. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı	21

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve FONKSİYONLARI

1. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MODELLERİ.....	25
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Başlıca Özellikleri	25
1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı	25
1.1.2. Örgüt Kültürü Başlıca Özellikleri	26

1.1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	28
1.1.2.2. Dünya'daki Yönetsel Gelişim Sürecinde Örgüt Kültürünün Yeri.....	32
1.1.2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	34
1.1.2.3.1. Değerler.....	34
1.1.2.3.2. İnançlar.....	35
1.1.2.3.3. Normlar	35
1.2. Örgüt Kültürü Modelleri.....	36
1.2.1. Parsons Modeli.....	37
1.2.2. Schein Modeli	38
1.2.3. Kilmann Modeli	39
1.2.4. Quinn ve Cameron Modeli.....	40
1.2.4.1. Dış Çevreye Uyum (Adhokrasi) Kültürü	44
1.2.4.2. İnsan İlişkileri ve Gelişimi (Klan) Kültürü	45
1.2.4.3. Bürokrasi (Hiyerarşi) Kültürü.....	45
1.2.4.4. Piyasa (Pazar) Kültürü	46
1.2.5. Byars Modeli.....	46
1.2.6. Deal ve Kennedy Modeli	49
1.2.6.1. Sert Erkek, Maço Kültürü	49
1.2.6.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü	50
1.2.6.3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü.....	50

1.2.6.4. Süreç Kültürü	51
1.2.7. Miles ve Snow Modeli	52
1.2.8. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli	54
1.2.9. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	58
2. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FONKSİYONLARI	60
2.1. Çatışmayı Azaltma ve Bütünleştirme Fonksiyonu	61
2.2. Kontrol ve Koordinasyon	62
2.3. Motivasyon Yaratma Fonksiyonu.....	63
2.4. Örgütsel Verimliliği Arttırma Fonksiyonu	64
2.5. Örgütsel Değişime Aracı Olma Fonksiyonu.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ ve

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

1. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ.....	66
1.1. Örgütsel Kurumsallaşma Kavramı	66
1.2. Örgütsel Kurumsallaşma Teorileri	67
1.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Teorisi	68
1.2.2. Kurumsallaşma Analizi Teorisi	69
1.3. Örgütsel Kurumsallaşma Unsurları	70
1.3.1. Sadelik.....	70
1.3.2. Farklılaşma.....	71

1.3.3. Esneklik.....	71
1.3.4. Özerklik.....	72
1.4. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci	73
1.4.1. Kanunen Tanıma	74
1.4.2. Varlığın Sürekliliği	75
1.4.3. Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu.....	76
1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	78
2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA ve EKONOMİK	
ETKİLERİ	79
2.1. Kurumsallaşma Kavramı	79
2.2. Aile Şirketinde Yaşanan Sorunlar	81
2.3. Kurumsallaşmış Aile Şirketinin Fonksiyonları	84
2.3.1. Yönetim Fonksiyonları	84
2.3.2. Planlama Fonksiyonları	85
2.3.3. Örgütlenme Fonksiyonu.....	87
2.3.4. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu	89
2.3.5. Denetim Fonksiyonu	92
2.3.6. Çevre ile İletişim.....	94
3. KURUMSALLAŞMAYAN AİLE ŞİRKETLERİNE DÜNYA	
EKONOMİSİNDEN ÖRNEKLER	95
3.1. Dünya'daki Aile Şirketleri.....	95

3.1.1. Asya Ülkelerinde Aile Şirketleri.....	100
3.1.2. Avrupa Ülkelerinde Aile Şirketleri	101
3.1.3. Güney Amerika Ülkelerinde Aile Şirketleri	102
3.2. Türkiye’de Aile Şirketleri.....	103
SONUÇ	107
KAYNAKÇA.....	111

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1 : Örgütsel Kültür Ölçeği	47
Tablo 2 : Miles ve Snow’a Göre Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Kültür Tipi Özellikleri Strateji Oluşumu ve Niteliği	52
Tablo 3 : Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri ile Karşılaştırılması.....	57
Tablo 4 : Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	68
Tablo 5 : Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin, Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları	84
Tablo 6 : Planlama ve Aile Şirketleri.....	86
Tablo 7 : Aile Şirketleri ve Örgütlenme Arasındaki İlişki.....	88
Tablo 8 : Yürütme-Koordinasyon Fonksiyonları ve Aile Şirketleri	91
Tablo 9 : Denetim ve Aile Şirketleri.....	93
Tablo 10: Nesiller Boyunca Amerika’da Aile Şirketleri	97
Tablo 11: Dünyadaki En Büyük Aile Şirketleri.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Aile İşletmeleri ve Kültür İlişkisi	23
Şekil 2: Parsons AGİL Modeli.....	37
Şekil 3: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	42
Şekil 4: Performans- Motivasyon İlişkisi	63

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AÜ	: Anadolu Üniversitesi
C.	: Cilt
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

—**Çalışma Konusunun Seçimi:** Aile şirketleri, işletme sahiplerinin karar verme mekanizmasının başında bulunduğu, kuruluş amacı ailenin ihtiyaçlarını karşılamak, geleceğini hazırlamak olan şirketlerdir. Aile şirketlerinin iktisat içindeki durumlarını göz önünde bulundurursak bu şirketlerin mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile şirketlerindeki patronun baba olduğu, işi kendi aralarında bölüşememe durumu, şirket ile aile tanımlarının birbirinden ayrılamaması gibi etkenler aile şirketlerinin kısa dönemli varlıklarını sürdürmelerine sebep olmaktadır. Aile şirketlerinin uzun vadeli ve kalıcı olması iktisatçıların hepsinin çözüm bulmaya çalıştığı önemli problemlerdendir. Aile şirketlerinin uzun vadeli olmaları, iktisada yararlarının devamlı olması ve kökleşmiş şirketlerin artması gibi konular aile şirketlerinin kurumsallaşması çalışmasının seçiminde belirleyici olmuştur.

—**Çalışma Konusunun Amacı:** Aile işletmelerinin ömürlerinin oldukça kısa olduğu yapılan araştırmalar ile ispatlanmaktadır. Devletlerin iktisadi ömür seviyelerinin yükselmesinde aile işletmeleri aracı olarak görevlendirilirler. Bundan dolayı, devletler ve işletme personeli aile şirketlerinin kapanmasını arzu etmezler. Kurumsallaşma bu noktada aile işletmeleri için önemli bir yere sahiptir. Kurumsallaşma ile sistematik bir düzene sahip olan aile işletmeleri ömür sürelerini uzatmış olurlar. Bu çalışmada, işletmelerin büyük bir kısmını oluşturan ve bulundukları ülkelerin gelişmesinde önemli yere sahip olan aile işletmelerinin, başka işletmelerle birbirleri arasındaki farklar incelenmiştir. Ayrıca ellerinde bulundurdıkları olumlu ve olumsuz etkiler, daha uzun bir yaşama ve daha iyi bir performansa ulaşmaları için neler yapılması gerektiği konuları incelenerek, aile şirketlerinin performansının, kurumsallaşmanın ve kültürün etkisiyle ne gibi değişimler yaşadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

—**Çalışma Planı:** Çalışma üç bölüm halinde hazırlanmıştır. Birinci bölüm de öncelikli olarak aile şirketi kavramları ve grupları, olumlu ve olumsuz etkileri, yönetim şekilleri ve kültürel yapısından bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise aile işletmelerindeki örgüt kültürü ve modelleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel kurumsallaşmanın başlıca özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşamayan aile şirketlerine dünya ekonomisinden örnekler verilmiştir.

—**Kullanılan Metot ve Teknikler:** Çalışma üç bölümde konunun ana hatları taranarak, bulunan kaynaklar sayesinde araştırma anlatılmıştır. Çalışma tamamen teorik nitelik taşımaktadır. Bu nedenle tarihçe metot kaynak taraması tekniğine dayalıdır. Çalışmaya başlarken öncelikle kaynaklar toplanmış, toplanan kaynaklar arasından konularımıza uygun kaynaklar belirlenmiş ve bu kaynaklardan alıntılar yapılarak araştırmanın teorik kısmı hazırlanmıştır. Araştırma, Aile Şirketleri ile Kurumsallaştırma üzerine bu zamana kadar yapılan çalışmalar üzerinden yola çıkılarak araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bulgular ve görüşler çalışmanın yapıldığı süre bakımından belirlenmiş bir çizgi etrafında değerlendirilecektir. Çünkü bakış açılarında zaman içinde farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmamızda konumuzla ilgili gerekli araştırmalar yapılmış ve en uygun şekilde yazılmıştır.

—**Karşılaşılan Zorluk ve Sınırlamalar:** Aile işletmeleriyle ilgili kaynaklar incelendiğinde, kavram ile ilgili çok fazla farklı tanımlara ulaşılmaktadır. Aile işletmeleriyle ilgili yapılmış olan bu tanımlarda ortak noktaya bakıldığında konunun özünde aile ve şirketin yer aldığı görülmektedir. Tanımlardan hepsinin konuya başka bir bakış açısıyla yaklaştığı görülmektedir. Örneğin bazı tanımlarda aile işletmesinin ailevi yönü ile patron kişilikleri ön plana çıkarılırken, bazılarında ise şirkette aktif yönetimde olma durumları önemsenmektedir. Bazı tanımlarda mülkiyetin kimin elinde olduğu, bir başka tanımdaysa işletmenin idaresi öncelikli olarak ele alınmaktadır. Çalışma sırasında gerekli literatüre rastlanmıştır. Ancak her kaynak da farklı bakış açılarının olması çalışmada büyük zorluklar çekilmesine sebep olmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ ve YÖNETİM ŞEKİLLERİ

1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI ve KAPSAMI

1.1. Aile Şirketinin Tanımı

Aile işletmesi, aileye geçim kaynağı yaratmak ya da mirasın bölünmesini engellemek amacıyla kurulmuş; idarecinin ailenin geçimini yürüten kişi olduğu, idari basamakların önemli bir bölümünde aile üyelerinin olduğu; kararların alınıp uygulanmasında aile fertlerinin etkin olduğu ve aile üyelerinden en az iki neslin işletmede çalışmakta olduğu işletmelerdir. Aile fertlerinin işin sorumluluğunu aldığı ve işin merkezinde bulunduğu şirket çeşitlerini aile şirketleri olarak tanımlamak gerekir. Bir tanıma göre aile şirketleri, idareciler ile patronların soyadlarının aynı olduğu işletmeler olarak ifade edilmektedir.

Aile şirketleri ile ilgili tanımlamaların ortak özelliklerine bakıldığında aile şirketleri için aile, sahiplik, idare, şirket ve kültür gibi terimlerin ön planda olduğu izlenmektedir. Bu nedenle, aile şirketi kavramı bu terimlerin bütünleşmesiyle meydana gelmektedir. Bir başka tanımda ise, kan bağı bulunmayan ancak evli oldukları için bağlı olan ya da gerçekten kan bağı ile bağlı olan işletme sahiplerinin ya da aile fertlerinin şirket de idareci, müdür ya da ortak olması olarak tanımlanır. İktisat ortamında bulunduğu konumu değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin başarı grafiğinin yüksek olması devletin istikbalini tayin eden önemli belirtilerden bir tanesidir. Başarısı yüksek aile şirketleri ise, gelişmekte olan ve devamlılıklarını sürdürebilenlerdir. Yani, ikinci, hatta üçüncü nesle geçebilmiş ve bu durumda da büyümeye devam etmiş aile şirketleri başka şirketler içinde bir örnek olarak gösterilebilir.¹

Aile şirketlerinin kendine mahsus olan hareketleri vardır. Bu nedenle, öteki şirketlerden farklı şekilde değerlendirilmesi ve incelenmesi gerekmektedir. Çünkü, aile şirketlerinde öteki şirketlerden değişik olarak duygu boyutu kurumun içine karıştırılmakta ve iş bağları genel anlamda bu kapsam çerçevesinde oluşmaktadır. Aynı zamanda, aile fertlerinin birebir şirket ile kendilerini tamamlamaları, değişik aile

¹ İ. Fındıkçı, Aile Şirketleri, İstanbul, 2008, s.17

davranışları, fertler içindeki duygu yoğunluğu ve şirketle aile içinde istikrar sağlama gayretleri çevresinde meydana gelen kavgaların olması gibi unsurlarda aile işletmelerine kendine mahsus özellikler eklemektedir.

Özellikle ekonomi ve sosyoloji bakımından değerlendirildiğinde aile işletmelerinin önemi büyüktür. Aile işletmeleri hem bir işte kullanılma payı yaratması açısından hem de vergi gibi hususlara dikkat edildiğinde devletin ekonomisine stratejik etkilerde bulunduğu sonucu çıkarılabilir. Bir başka açıdan, aile işletmeleri çoğu ülkenin ekonomik çevresinin önemli yapı taşlarından biridir ve bir kısmı veya tamamı aile bireylerinin tecrübe ve kapasitelerini toplayıp bir bütün halinde ortaya koymaları neticesinde çalışma yapmakta ve bunun neticesinde de aileye yardım etmektedir. Aile işletmelerinin tanımlanmasında kullanılan ifadeler, etkilenilen görüşlere göre değişiklikler gösterirler. Bu açıdan, aile şirketleri ile ilgili araştırma yapanlar tanımlama yapmada zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Kimi araştırmacılar, ailenin en az hissenin yarısından bir fazlasının sahibi olmasının gerekliliğini savunurken, kimileri ise ailenin yalnızca hayati kararlar alırken isteklerini zorlanmadan uygulayabilmesinin yetebileceğine inanır. Birtakım araştırmacılar, işletmenin verdiği kararlardan çoğu aile bireyinin etkisi altında kaldığını, her işletmenin bir aile şirketi olduğunu savunmaktadırlar. Yine birtakım araştırmacılar; aile işletmesi olarak işletmede çeşitli nesillerden aile bireylerinin aktif olduğu işletmeleri aile şirketi olarak göstermektedirler. Bazısı ise; en az iki aile bireyinin yönetimde ya da işletme kuruculuğunda aktif olması gerektiğini iddia etmektedirler.²

1.2.Aile Şirketini Ayıran Özellikler

Aile işletmeleri hem rakamsal fazlalık, hem çalışma gücü oluşturma ve hem de yerel kalkınma bakımından önemli bir yere sahiptirler. Bir ailenin etkin olduğu işletme üzerinde aile işletmelerinde işle aile modelleri birbirine girmiştir. Aile şirketlerini bu özellik, diğer şirketlerden ayırıp değişik bir işletme çeşidi olarak ele almakta ve incelemektedir.³

² N. Erdoğan, Aile İşletmeleri, İstanbul, 2007, ss. 67–68

³ M. Köse, Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2010, s.4

Aile şirketlerinin temel karakteristik özelliklerini belirlemek, aile şirketlerini daha iyi anlayabilmemizi sağlamaktadır. Çünkü aile şirketleri çok değişken bir yapıda olduğu için belirli bir standarda ya da kurallara sığdırılmazlar. Bu nedenle aile şirketi sayısı kadar, değişik ve türlü modellerden bahsetmek mümkündür. Ancak genel hatları bakımından benzerlikleri, temel karakteristiklerini belirlemesine faydalı olacaktır.

İşletme planını başarısız kılacak önemli bir faktör de birbirlerini devamlı ve etkili bir biçimde etkisi altında bırakan bu yöntemlerin beraber dikkate alınmamasıdır. Kimi araştırmacılar; aile şirketlerinin başka işletmelerle yer değiştirme planları doğrultusunda daha geleceğe dönük davranışları ve bu sebeple aile işletmelerinin daha uzun süre ömürlerini devam ettirdiklerini savunmaktadır. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran farkların neler olduğu hususunda, araştırmacıların değişik bakış açıları mevcuttur. Birtakım araştırmacılar ise; aile işletmelerinin daha muhafazakâr, içine kapalı ve ağzı sıkı olduklarını savunmaktadırlar. Birtakım araştırmacılar aile şirketlerinin onur, itimat ve sevgi gibi bazı aile değerlerinden ötürü öteki şirket türlerine göre bir yarış avantajına sahip olduklarını savunmaktadırlar. Bazı araştırmacılara göre; aile şirketlerinde şirketlere göre yapılan planlamalar yetersiz kalmakta, aynı zamanda aile ile ilgili konular üzerinde çalışılarak yapılan planlamalar da sürece dahil edilmesi gerekmektedir.⁴

Aile işletmelerinin temel karakteristik özelliklerini bilmek aile işletmelerini yakından tanıyabilmek için gerekmektedir. Kaynaklarda aile işletmelerinin tanımlanmasında bir anlaşmaya varılamamıştır. Bu sebeple aile işletmelerinin özelliklerinden kendine mahsus olanların belirlenmiş olması bu husus da yapılan araştırmalara faydalı olacaktır. Aile şirketlerini diğer şirketlerden farklılaştıran esas karakteristik özellikleri şu şekildedir:

- “Aile şirketleri, girişimciliğini aile fertlerinden veya birden çok bireyin yapmış olduğu ve daha sonra aileden başka üyelerin de katılabildiği, çoğunlukla kar amacı güden bir kuruluştur.

⁴ E. Karpuzoğlu, "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı", 1. Aile Şirketleri Kongresi, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s. 640

- Aile şirketleri, bir yanda ailenin patron olarak bulunduğu, bir yanda ise şirketin iş yaptığı ve zaman ile ailenin talep ve gereksinimleriyle şirketin talep ve gereksinimlerinin değişebildiği bir yapıdadır.

- Aile şirketlerinde genellikle aile ilişkilerinden kaynaklanan, kararlarda aile fertlerinin etkili olduğu, aile içerisinde de büyüklere saygının temel alındığı bir yapı görülmektedir.

- Aile şirketlerinde ilk girişimde bulunan girişimcide, gerek aileden gerekse aile dışından uzman çalışanları genel olarak birebir kendisine bağlanarak yönetmeye çalışma ve de otorite kökenli davranış modeli sergileme eğilimi vardır.

- Aile şirketlerinde genellikle girişimci aile fertleri, işin kolayından geldikleri için işi çok iyi bilmekte, üretim ve ticarete de başarılıdırlar. Ancak, genellikle yeterli düzeyde eğitim olanakları olmamakta ve de modern idare yaklaşımlarına sahip bulunmamaktadırlar.

- Aile şirketleri, en belirgin karakteristik olarak var olan alışkanlıklarını ve uygulamalarını bırakmada genel olarak zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve kurumsallaşma ihtiyacı olan şirketlerdir.

- Aile şirketlerinde iş yaşamında egemen olan yürütme kararları, politikalar ve idare şekli meydana getirilirken aile menfaatleri göz önüne alınır.

- Aile şirketlerinde kağıt üzerindeki resmi durumdan çok aile değeri belirleyicidir ve aile geleneği iş yaşamındaki esas belirleyici kararlarda da etkilidir.

- Aile şirketleri, aile fertliği, mülk sahipliği, şirkette çalışma, idari kararlarda yer alma gibi değişik rollerin bulunduğu, bazı aile fertlerinin bu rollerinden biri veya daha çoğunu oynayabildiği bir kurumdur.

- Aile şirketlerinde şirket sahibiyle üst idare genel olarak aynı kişilerdir ve idarede aile fertleri bile olsa yetkilerin devri çok kolay değildir.

- Aile şirketlerinde girişimci ekibi izleyen nesil daha çok varis konumundadır. Bu neslin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, sahip olduğu imkanlar, önceki nesle göre daha

geliştirilmiş durumdadır. Bu nesil, işin sıkıntılarını görüp yaşamadığı için daha rahat olmakta ve zaman ile girişimci neslin yükünü almakta zorlanmakta ve işe uyum sağlamada zorluk yaşamaktadır.”⁵

Aile şirketlerinin kökeninde otorite bulunan merkeziyetçi yönetim biçiminin kabullenilmesi, planlama azlığı, anlık hareket edebilme, kurumsallaşamama gibi birtakım olumsuzluklar da birlikte gelmektedir. Öte taraftan aile şirketleri çabuk karar verebilme, güç birliğine varabilme, sıkı çalışma ve çaba gösterebilme, kısa zamanda büyüyebilme gibi olumlu etkilere de sahiptir. Bu olumlu ve olumsuz duyguların neden olduğu güven olmayan ortamda aile şirketlerinde ekip çalışmasının ve beraber çalışmanın getirdiği güç ve kararlılık verimliliğinin önünü kapatmaktadır. Kurumsallaşmanın önünü kapatan engeller aile şirketlerinde izlenen; israf, açgözlülük, hırs, tembellik, öfke, kıskançlık, gurur ve kibir gibi yedi büyük hatadan meydana gelmektedir. Kurumsallaşma yalnızca aile anayasaları ile meydana getirilmiş bir dönemin kapsamında olmayan bağların kurumsallaşması ve yetkilerinin şekillendiği bir dönemdir. Bu görüşle bahsedilen engellerin mevcudiyeti aile şirketlerinde bağların kurumsallaşmasına olanak tanımamaktadır.

2.AİLE ŞİRKETİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmesi; aileye geçim kaynağı yaratmak ya da mirası bölmek maksadıyla kurulmuş olan, aileye geçim kaynağı sağlayan birey tarafından idare edilen, idari basamakların büyük bir kısmı aile fertlerince doldurulmuş olan, karar almada önemli ölçüde aile fertlerinin etkin olduğu ve aileden en az iki neslin işletmede çalıştığı şirketlerdir. Bu tanım doğrultusunda, aile şirketi bir hissedarlık çeşidi olsa da aile işletmelerinin başka işletme şekillerinden fark edilmesine yardımcı olan ve aile işletmelerini karakterize eden bazı nitelikleri vardır.

Genel anlamda, aileden en az iki nesil şirket idaresi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve devamlılığı olan hissedarlar kuruluşlarında en az iki nesli bulunduran aile işletmeleridir. Karı-koca arasındaki kurulmuş olan aile işletmelerinde kuşak farkı olmasa da, belirtilecek başka nitelikler bünyelerinde bulunduğu için aile işletmesi konumunda değerlendirilirler. Şirket

⁵ Fındıkçı, ss.29-32

kararları çoğu zaman aile menfaatlerine göre alınmaktadır. Genel olarak, aile mevcudiyetinin ve bütünlüğünün bozulmaması maksadıyla kurulmuş aile işletmeleri, aile değer ve görüşlerinin etkisi atında kalır. Aile ilişkileri başka etkenler yanı sıra idareden mesul kişilerin seçilmesinde etki eder. Genel olarak işletme kurucusunun aile arasında sevgi ve güven duyulan bireyler, şirket içinde de aile içindeki gibi girişimciye yakındır. Şu an görevinde olan ya da daha önceki dönemlerde yöneticilik yapanların çocukları genellikle şirketin idaresinde görev alırlar. İşletme kurucuları ileride bırakacakları şirketi, çocuklarının tanıyıp benimsemelerini isterler. Çocuklarının ileriye dönük hayatlarını garanti altına almayı düşünen kurucular, onların işletmeyi benimsemelerini ve yapılan işleri öğrenip kavramasını, işletmenin ve ailenin istikbali için önemli olduğu için isterler.⁶

Genel olarak işletmenin adı ve itibarı, ailenin adı ve itibarı ile beraber doğru orantılı olarak gelişir. Yani aile fertlerinin toplum içindeki pozisyonları şirketin de pozisyonunu etkilemektedir. Dolayısıyla, aile fertlerinin şirket de çalışmış olmaları ya da çalışmamış olmaları değil, soyadları önemli olmaktadır. Aile fertlerinin şirketteki pozisyonları, aile arasındaki konumlarını da etkilemektedir. Şirkette başarılı ve kuvvetli bir statü sahibi olanın aile arasında da kuvvetli olma ihtimali fazladır. Bu tip işletmelerde koruyuculuk söz konusu olacaktır. Başka bir şekil ile çalışma şartları aile fertlerinin hayatını tehlikeye atmayacak biçimde düzenlenecektir, doğum ve senelik izinler ile çalışma süreleri hususunda inisiyatif kullanılabilir. Ailenin var olan kuralları, aile işletmelerinin önemli bir bölümünde kullanılmaktadır. Aile değer ve görüşleri, kurumdaki işlerin yapılış biçimini, bireyler arasındaki bağları, işlerin yapılış aşamasında kullanılan metotları özetle örgüt kültürünü büyük ölçüde etkilemektedir.

Aile işletmeleri genel olarak aile fertleri aracılığıyla kurulmuş olduğundan kapalı bir görünüme sahiptir. Dolayısıyla, bu işletmeler mali sıkıntıya girdiklerinde halka açılmak veya borçlanmak yerine aile fertlerinin finansal desteğini almayı yeğlemektedirler. Bu tercihte işletmeye dair bilgileri benimsemek asıldır. Aile işletmelerindeki yönetim kadrosu genel olarak aile ve akrabadan seçilir. Aile işletmelerinde güven duygusu profesyonellikten önce gelmekte ve aile fertleri varken aile ferdi olmayan yönetim kadrosu oluşturmak çok tercih edilen bir durum değildir.

⁶, <http://www.wikiturk.net/Madde/43596/aile-sirketi-nedir-temel-ozellikleri-nelerdir>, (08.11.2014)

Dolayısıyla, çalışanları seçip yerleştirme konusunda çoğunlukla aile fertlerine öncelik verilir. Aile işletmelerinde şirket sahibi ile üst yönetici genellikle aynı kişiden oluşur. İşletme sahibi hissedarların önemli bir kısmı, sağlık ve durumları iyi iken işletmelerini başka birine devretmezler. Aynı zamanda işletme kurucusu oldukları için genel müdür veya idari kurul başkanı da kendilerinden oluşur bu durumu da normal karşılarlar. Bu niteliklerin tek ortak noktasında şirketin büyük bir bölümünün idarede ve denetimde bir ailenin hakim olması vardır. Bu olayın asıl sebeplerinden bir tanesi, sermayenin büyük bir bölümünün idareyi elinde bulunduran aile aracılığıyla yürütülmesi olarak gösterilir.⁷

2.1.Aile Şirketi Grupları

Aile şirketleri yönetim şekillerine, mülkiyet esasına ve kuruluş şekillerine göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar incelendiğinde şirketlerin büyümeye doğru gittikçe farklı sınıflandırmalara da gittiği görülecektir.⁸

2.1.1.Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri

Şirketin denetiminin bir tek kişide olduğu yani girişimcinin patron olduğu durumdur. Genellikle aile şirketleri ilk kurulma aşamasında karşılaştığı bir durumdur. İşletme büyüdükçe ve mali açıdan değerlendirildiğinde “tek patron” şirketi finanse etmek de zorlandığında şirkete bir ortak alarak “tek patron” kavramını ortadan kaldırır. Şirketin hisselerinin borsada satışa çıkması kaynak bulma açısından yapılan bir diğer yöntemdir. Bundan dolayı da gelecek olan yeni yöntemlerle birlikte problemlerde ortaya çıkmaktadır. İşletme sahibinin kendine olan aşır güveni ve çalışan personelini isteklendirmesinin yanında çoğu şeyi kontrol eden otokratik bir yapısı vardır. Dolayısıyla, son kararı patronun kimseye danışmadan aldığı bu yönetim şeklinde, işletmede görevde bulunan idarecilerin tamamının ya da büyük bir bölümünün aile fertleri olduğu, patronun görüş ve değerlerinin, işletmenin değerlerini tümüyle değiştirdiği görülmektedir. Oysa, işletmenin gelişmesi, özellikli çalışanların göreve alınması ve düzenli denetim sistemlerinin var olmasını gerektirir.⁹

⁷, <http://www.wikiturk.net/Madde/43596/aile-sirketi-nedir-temel-ozellikleri-nelerdir>, (08.11.2014)

⁸ E. Yılmaz, Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YYLT, İstanbul,1993

⁹ A. T. Us, Geleceğin Lideri, İstanbul Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, S. 43, İstanbul, 2003, s.50

2.1.2.Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri

Bu şirket grubu iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi iki kardeşin birleşerek ortak olarak şirket kurması durumudur. İkincisi ise, babadan çocuklara geçen yani patron olan babadan kalan şirketin çocuklar arasında bölüştürülmesi durumudur. Bu şirketlerde şirketin çoğunluğu kardeşlerde bulunmaktadır. Bu şirket grubunda yaşanan en büyük sorun ise hissedarlar arasındaki uyuşmazlıklardır. Kardeş ortaklığı olan işletmeler, patronun denetimindeki işletmelerden daha büyüktür. Birtakım aile işletmelerinde kardeşler mülkiyet denetimine sahiptirler ve patron şirketin idaresinde etkin rol oynar. Bu işletmelerde babanın otoritesi olduğu sürece şirket, tek kurucunun bulunduğu şirket niteliğini sürdürür. Başka bir kardeş ortaklığı ise, kardeşlerden biri ebeveyn gibi önderlik rolüne bürünür ve tek kurucu şirket niteliklerini kabullenmesi ile oluşur. Bu durum genel anlamda kardeşler arası yaş aralığının çok olduğu işletmelerde görülür. Babaerki tarzı ile ebeveyn gibi davranan kardeş, öteki kardeşler ile tartışmaya meyillidir. Bir başka kardeş ortaklığı şekli ise, işletmenin hedefine yaklaşan, diğer kardeşlerinde saygılı olduğu ve net bir iletişim kurduğu kardeşin diğer kardeşler aracılığıyla önder olarak seçerek gerçekleşir.¹⁰

2.1.3.Gelişmiş Aile Şirketleri

Bu şirket grupları çoğunlukla aile şirketlerinin büyüme safhasının sonlarına doğru oluşan bir durumdur. Başka aile şirketi gruplarına göre daha fazla anlaşma problemi yaşanmaktadır. Aile üyelerinin çoğunluğunun aktif olarak şirketin kuruluş aşamasında çalışmamasından kaynaklanan sorunlardır. Bu şirketler yalnızca şirket olarak değil aile bireyleri olarak da büyüyen şirketlerdir. Şirketin sahibi olan yetki talep eden aile üyelerinin sayısı artmış olacaktır. Koç ve Sabancı ailelerini bu duruma örnek olarak verebilir.¹¹

2.1.4.Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri

Çok büyüyen aile şirketleri için geçerli olan bir aile şirketi grubudur. Zaman içinde aile fertlerinin sayısının artışından ve şirkette çalışacak personellerin nitelik

¹⁰ C. Aşan, Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s. 5

¹¹ Aşan, s.6

bakımından değil personelin sayısının çok fazla artmasından kaynaklanan sağlıksız bir ortamı engellemek amacı ile işletme kurumsallaşmaya, işletmeyi uzmanlara bırakmaya gitmektedir. Şirket patronunun da idarecinin de aynı insan olduğu aile işletmelerinde eğer var olan aile fertleri gerekli yeteneğe ve işle ilgili bilgilere hakim değillerse bu durumda uzman idarecilere gereksinim duyulur. Pazarlama, mali, reklam, adli, çalışan ve eğitim gibi hususlarda teoride ve pratik de bilgiye sahip uzman idareci, işletmenin gelişmesinde ve kurumsallaşmasında önemli rol oynar. Uzman idareciler, bu görevi şirketin patronu olmadan kurucunun yapmış olduğu işleri yapabilen ve bu hizmetlerinin bedelini alan kişidir.¹²

“Profesyonel yönetim anlayışında, aile üyeleri ve işletme sahipleri birebir müdahale halinde olmamaktadırlar. Ancak aile üyeleri, profesyonel yöneticileri seçmekte, yönetime bizzat müdahale etmemekle beraber, şirket politikaları, genel işletme biçimi, şirket için alınan stratejik kararlar yine aile fertleri aracılığıyla alınmaktadır. Bir başka ifade ile profesyonel yönetimde, işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri, işletmenin yönetilmesinden ise, yöneticiliği meslek edinen kişiler sorumludurlar.”¹³ Profesyoneller yönetimindeki aile şirketleri aile fertlerinin, özellikle patronun gündelik işleyişlerden ayrılarak, ileriye dönük planlar yapılmasını sağlamaktadır. Bu yönetim şeklinde ast-üst ilişkisi daha oturmuş, idareciler, bütün kaynakların kullanımı, iş akışı evrelerde faal olarak karar alabilmektedirler.

2.2.Aile Şirketlerinin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

2.2.1.Aile Şirketlerinin Olumlu Etkileri

Aile işletmesi, hem bünyesinde hem büyümesinde hem de mülkiyet sahibi olmasında en önemlisi de bir yarış içinde kuvvetli olumlu etkilere sahiptir. Bu etkilere, çabuk karar verebilen, kararlılıkla davranabilen, oldurulabilirliği çok zorlayan, aile bütünlüğünden gelmiş olan gücü kullanabilen, amatör ruhu kaybetmeyen, birbirine karşı saygı ve boyun eğmenin daha kolay sağlanması gibi çok önemli olumlu etkiler aile işletmesi için sayılabilecek etkilerdendir. İşletmenin gelişebilmesi ve büyüebilmesi açısından “biz” bilincinin hızlı bir şekilde geliştirilmesi ve uyarlanması gerekmektedir.

¹² Aşan, s.6

¹³ E. Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2001, s.35

Zira, firmaların menfaatlerini kendi çıkarlarıymış gibi gösteren personellerin sayısı arttıkça firmanın başarı oranı da artmış olacaktır. Aile işletmesinde çok çalışma alışkanlığı bahsedilmiş olan olumlu etkiler içinde büyük bir yere sahiptir. Bu nedenle devamlılık gösteren bir çalışma kapasitesi çok çalışma yerine tercih edilmektedir. Dolayısıyla, hedeflenen, çalışma düzeninin devamlılığı belli bir yüksek seviyede bulunmalıdır.¹⁴

Aile işletmelerinde aile fertlerinin iş başında olup işleri yürütmesi gereklidir ve bu çok önemlidir. Fakat mekânı, vadesi, yeri geldiğinde işin patronunun yetki ve vazifelerini aile fertleri kişiler ile veya uzman çalışanlarla paylaşması gerekmektedir. Aile şirketi kurucusunun; çevresindekilerle rekabet içinde olmaması, fikir yarışına girmemesi, ister kan bağı olsun ister uzman olsun bireyleri tehlike gibi görmemesi, onlardan faydalanma yöntemlerini kibir duygusuna bürünmeyecek bir yetişkinliğe ulaşmak için büyük gayret sarf etmesi oldukça önemlidir ve aynı zamanda gereklidir. İkinci nesil aile işletmelerinde iş için ya da kendileri için değil ilk olarak bilgi, yetenek ve şahsiyet niteliklerine yaraşır bir şekilde yetiştirilmeleri esas alınır. Bu yönüyle aile şirketleri olumlu etkilenmektedir. Aile üyelerinin imkânı varsa kurumlarının dışında bir başka işyerinde, imkânları yoksa kurumunun ona uygun bir alt bölümünde stajyerlik yaparak başlamaları sağlanmalıdır. Bu şekilde ilerisi için şirketin başına gelecek oldukça başarılı bir insan, oldukça iyi bir vatandaş, oldukça sadık bir şirket personeli yetişmiş olacaktır. Böylece, yeni nesil en önemli yatırım olacak ve yetişen yeni nesil, aile şirketini ciddi anlamda olumlu etkileyecektir. Netice itibarıyla aile işletmesi olmanın olumlu etkileri finansal, yönetsel ve kurum kültürü açısından olmak üzere üç sınıfta toplanır.¹⁵

2.2.1.1.Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Olumlu Etkileri

Aile, şirketin mali kaynağı olup aile şirketleri ailenin geçimini sağlamak amacındadırlar. İşletme personeli gerektiği zaman şirketten maaşını bile almaz hatta kendi malından da yardım ederler. Dışardan borçlanma kaynağı olmayıp şirketin maddi yapısı ile birlikte manevi yapısı da dışarıya karşı menfi bir kanattan korunmuş olacaktır. Aile şirketleri sermaye sorunlarını sermaye piyasalarının az gelişmiş olduğu ülkelerde

¹⁴ Köse, s.18

¹⁵ Fındıkçı, ss. 75-76

çoğunlukla kendileri çözmeye çalışırlar. Sermaye piyasalarında fon temini ve kullanımına yönelik aracı kurumların yaygın olmadığı ülkelerde aile şirketleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul, nakdi kaynaklarından, var olan fonların kullanımında ise aile büyüklerinin fikirlerinden faydalanırlar. Şirket, mali bakımdan sıkıntılı bir dönem geçirdiğinde hissedarlar kazançlarından feragat ederler. İşletmenin iflasını engellemek için aile fertleri ellerinden geleni yapmak için korkmazlar; bunun sebebi, şirketin aile ile bütünleşmiş olmasıdır.¹⁶

2.2.1.2.Aile Şirketlerinin Yönetsel Açıdan Olumlu Etkileri

Aile şirketleri başka şirketlere göre daha gelişen bir girişimcilik ruhuna sahiptir. Bu durumun en büyük olumlu etkisi ise, hiyerarşinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle birlikte alınacak kararların da çok hızlı sonuca ulaşmasıdır. Aynı zamanda aile içindeki birbirlerine olan saygı ve sevgi “bana ne” duygusunu içlerinde barındırmalarına izin vermez ve daha çok benimsetilen bir şirket yapısının ortaya çıkmasına sebep olur. Ayrıca, profesyonel bir aile şirketinde çocukların küçük yaştan başlamak üzere şirket içinde veya şirket dışında olumlu olarak şekillendirilmeleri gelecek için yönetici kadrosuna kalifiye birey yetiştirilmesine imkân sağlamaktadır. Aile şirketlerinde alınmış olan teknik ve yönetsel bölümlerde yeni metotlar uygulama ve yeni yatırımlar yapma kararları sermayenin büyük bölümüne sahip olmanın verdiği rahatlıkla hızlı bir şekilde alınır. Böylece alınan kararlarda uygulamaya geçme aşamasında uzun bir imza bürokrasisini aşmaya gerek olmamaktadır. Ayrıca, çalışanların çoğunluğunun aile üyesi olmasının vermiş olduğu rahatlıkla, şirket fertleri düşüncelerini hür bir ifade ile paylaşabilirler, hatta bu durum çalışanlar arasında pozitif bir enerji yarattığı da söylenebilir. Aynı zamanda, işletme personelleri için yapılan seminer programları şirket kapsamındaki aile fertlerine yapılmış yatırım sayıldığından eğitime ve gelişime çok önem verilmektedir.¹⁷

¹⁶ Köse, s.18

¹⁷ Aşan, s.7

2.2.1.3.Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Olumlu Etkileri

Aile şirketlerinin önemli bir diğer olumlu etkisi ise, ailelerin geçmişinden bugüne kadar gelen örfleri, adetleri, gelenekleri ve değerlerinin işletmeye aynı şekilde aksettirilmesidir. Ailenin tanımında bulunan beraberlik kavramı, işletmelerde de kendini hissettirmektedir.¹⁸ Firma personellerinin önemli bir kısmı aile fertleri olmasından dolayı firma durumu çok çabuk kabullenilir ve işletme çalışanları kurumlarını daha kolay benimserler. Bu durum ayrıca işletme kültürünün oluşturulmasına ve personellerin kendi içinde güçlü bir biçimde yayılmasına da yardımcı olur. Sağlam bir işletme kültürünün zorlanmadan sahiplenmesi için iletişimin, eskiden gelmekte olan birlikteliğin, tutumun, değer ve inançların arasındaki benzerliklerin önemi büyüktür. Ailenin benimsediği inançları ve önem verdiği değerlerin etkisiyle oluşan kurum kültürü, çalışanlar tarafından kabul edilebilirlik seviyesini arttırmaktadır.¹⁹

2.2.2.Aile Şirketlerinin Olumsuz Etkileri

Aile şirketi olmanın olumlu etkileri kadar olumsuz bazı etkileri de vardır ve bu etkileri de aynı başlıklar altında toplayabiliriz. Bazı araştırmacılara göre aile işletmesi olmanın yarattığı olumsuz etkiler, “işletme sahipliği ve rol belirsizliği” ile “geleneksel değerlere” olan bağımlılıktan ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinin benimsediği olumlu etkiler aile fertleri tarafından doğru yönlendirilmezse bu olumlu etkiler olumsuz etkilere dönüşebilmektedir. Şirketi sahiplenme güdüsü, en önemli olumlu etkidir ancak bu etki düzgün olarak kullanılmazsa, ailenin içinde çatışmalara yol açmaktadır.²⁰

2.2.2.1.Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Olumsuz Etkileri

Önemli bir olumlu etki olan şirketin aileye borçlanması ve sermayeyi aile içinden elde etmesi aynı zamanda şirketi iflasa götürecek kadar büyük bunalımlara yol açabilir. Ayrıca aile şirketlerinin cari hesaplardan çıkan problemlerinden kaynaklanan sorunlar da çok sık karşı karşıya kalınan bir durumdur. İşletmelerde bulunan kişilik kavramı, aile şirketinde çoğunlukla yok edilir. İşletme sahibinin yapmış olduğu harcamalar genellikle şirket harcamaları ile birbirine karıştırılır. Bu durum bilançonun

¹⁸ Aşan, s.7

¹⁹ Fındıkçı, s.75-76

²⁰ Köse, s.19

hazırlanmasında sorun teşkil etmektedir. Ailenin taşınır, taşınmaz mallarının veya nakdinin az olması ya da işletmenin borçlanması istenilmemesi durumunda işletmenin büyüme hızı büyük ihtimalle yavaşlamaktadır. Bunun yanı sıra işletme karının bölüştürülmesi konusunda aile fertleri arasında uyuşmazlık çıkmaktadır. Karın bölüşümü konusunda kararlı bir politikanın belirlenmiş olması aile üyelerince tartışmalara neden olmaktadır. Aile işletmesinde çalışmakta olan iki kuşak içinde karın bölüşümü ile ilgili tartışmalar yaşanmaktadır.²¹

2.2.2.2.Aile Şirketlerinin Yönetmel Açısından Olumsuz Etkileri

Genel anlamda, varis olan gelecek kuşak, kurumsallaşma ve profesyonellik konularına olumlu bakmayan aile işletmelerinde, çok fazla meslek bulma ya da bulunduğu statüde tutunma kaygısı taşımamaktadır. Bu durumun sonucu olarak gelecek kuşak eğitimlerine çok önem vermemekte, kendilerini çok fazla geliştirememekte ve bundan dolayı gelecek kuşak yönetici kadrosunun “kaliteli yönetici” olamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kurucunun vefatı durumunda patron olacak bir sonraki kuşağın adeta “taht kavgası” sorunu ile karşı karşıya kalması olası sorunlardandır. Bu şekildeki sorunları önleyebilmek için Aile Anayasası veya Aile Heyeti oluşturulması gerekmektedir. Aile Anayasasında bulunan en önemli konu, yönetimin ne çeşit koşullarda kimlere devredilebileceği hususudur.²²

Aile üyesi olmayan yüksek kapasiteye sahip ve yetenekli uzman personellerin, aile işletmelerinde yükselme imkânlarının belirlenmiş olduğu düşünülüp sorumluluğunu üzerine almamak istemeleri ve diğer işletmelere transfer olmak için fırsat gözetmeleri aile işletmesi olmanın yönetmel olumsuz etkilerinin başında gelmektedir. Aile işletmelerinde çalışanlar, ilişki düzeyleri ya da tepe yöneticisine yakınlıklarına göre yerleştirildikleri için genelde aile fertlerinin yetenek ve bilgilerine bakılmaz. Bundan dolayı aile işletmeleri yetenekli personellerden mahrum kaldığı gibi, aile üyesi olmayan çalışanlar motive eksikliği ve verim düşüklüğü yaşamaktadırlar. Bu olumsuz etkinin ortadan kaldırılabilmesi için yönetim sisteminin objektif kriterlere dayanması gerekmektedir. Ayrıca şirkette gerçekten çalışan aile fertleriyle çalışmayan personel arasındaki ilişkilerde ve velayet seçimlerinde sıklıkla çıkar çatışmaları yaşanabilir. Bu

²¹ Aşan, s.7

²² Aşan, s.8

durumun sonucu olarak maliyetler yükselir ve verimlilik düşer. Şirket verimliliği, aile menfaatleri ile işletme menfaatleri uyuşmadığı zamanlarda azalmaktadır. Bu uyuşmazlıktan kaynaklı çatışmalar çoğalmakta, iş tatmini azalmakta ve motivasyonsuzluk artmaktadır. Aile şirketi kurumsallaşmadığı zamanda yönetici kurucu olan aile ferdinin vefatı veya çalışamayacak düzeyde olması durumunda aile bireyleri içinde oluşacak yarışta olumsuz etkilerinden biri olarak gösterilebilir. Bu durumda oluşan belirsizlik sebebiyle şirketin başarısı ve geleceği tehlikeye girmektedir. Yeterli düzeyde kurumsallaşmamış ve bölümünde uzman çalışanların fazla olduğu aile şirketlerinde çıkan yenilikleri kabullenmek ve takip etmek oldukça güç bir durumdur. Çalışanlar yapılacak yeni yatırımlara veya olacak bir değişime karşı çıkmaya başlarlar. Bu tarz muhafazakâr hareketlere, uzmanların var olduğu, çabuk ve daimi gelişimin sağlanabilmesi için akademik incelemelerin kontrol edildiği ve değişimlere zorlanmadan ayak uydurulduğu işletme bünyelerinde çokça karşılaşılmaz. Aile kararlarının iş kararları ile iç içe geçmiş durumda olması da başka bir yönetsel olumsuz etki olarak gösterilebilir. Bu iki karar arasında denge bulunmadığı takdirde bu iki bölüme dair kararlar iş ve aile için yeterli bir etkinliğe erişmesini engelleyecektir.²³

2.2.2.3.Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Olumsuz Etkileri

Zamanın getirmiş olduğu iş yöntemleri ve idare yerine, babadan oğula geçen usta çırak ilişkisine dayanan bilgiler aktarılmaktadır. Aile şirketleri kendi kurallarına bağlı oldukları için örgütsel değişime tepki göstermektedirler. Aile değerleri yerine iş değerlerinin önemli olduğu şirketlerde istatistikler ve raporlamalar dikkate alınmayarak daha çok deneme-yanılma yöntemleri kullanılır. Bu sayede nesnel biçimde veri toplama ve değerlendirme düzeninin olmaması, güvenilen bireylerin düşünceleri önemsenerek doldurulmaya çalışılması profesyonel bir hareket olarak değerlendirilemez. Öte yandan, iş hayatına ilişkin değerlerin aile değerlerinin üstünde olduğu aile şirketlerinde ise çalışan aile üyelerinin eğitim düzeyleri oldukça düşüktür. Bu nedenle yeterli özelliklere sahip olmayan aile üyeleri şirket yapısında yer alırlar ancak bu durum çoğunlukla günü kurtaracak olsa da uzun vade de işletmenin amaçlarından uzaklaşılmasına sebebiyet vermektedir. Aile şirketleri detaylı bir biçimde incelendiğinde, olumlu ve olumsuz etkiler çok net bir şekilde fark edilebilmektedir. Bu noktalar değerlendirilerek şirket

²³ Köse, ss.20-21

hakkında bilgilere ulaşılabilir ve etkinliği çoğaltabilir. Zira, burada önemli olan işletmenin aile olma özelliğini koruyarak, yani amatör ruhunu kaybetmeden kurumsallaşabilmesi ve olumsuz etkilerini asgariye indirmeye çalışmasıdır.²⁴

2.3.Aile Şirketlerinde Yönetim Şekilleri ve Kültürel Yapısı

Profesyonel olarak yönetilen şirketlerle mukayese edildiğinde aile işletmelerinin ne gibi ayrıcalıklar gösterdiği incelemelere konu olmuştur. Bu incelemelerin sonucunda örgütsel iklim, örgütsel süreçler ve etki yapıları gibi asıl bölümlerde ayrıcalıklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple aile şirketlerinin idare şekli ve yaşanan problemler, aile şirketlerinin diğer şirketlerden farkının anlaşılabilmesinde ve bundan doğacak problemlerin anlaşılması bakımından önemli bir nokta olmaktadır.²⁵

2.3.1.Aile Şirketlerinde Yönetim Şekilleri

Profesyonel yönetim bulunan şirketlere göre aile şirketi yöneticileri daha fazla tutucu hareket içinde olduklarını, daha ağır geliştiklerini, uzun vadeli sadakat amaçlarına meyilli olduklarını, kendi beklentilerine bağlı var olan değerlerini, misyon ve vizyonlarını meydana getirme meyilinde bulunduklarını, tepe yönetici ekibinin birbirine olan sadakatinin başarısı üzerinde avantaja sahip olduğu yapılan araştırmalarda da gösterilmektedir. Bu nedenle aile şirketlerinin yönetim şekilleri de diğer işletmelere göre çeşitlilik göstermektedir. Bu yönetim şekilleri: Merkeziyetçi Yönetim, Katılımcı Yönetim, Profesyonel Yönetimdir.²⁶

2.3.1.1.Merkeziyetçi Yönetim

Merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip işletmelerin yetki sahibi olan yöneticisi en önemli işletme sahibidir. Bu tür idarelerde işletme sahipleri aynı zamanda yönetici olan birey, tüm ayrıntılara karışma meylinde olup, öteki çalışanlarına söz hakkı vermemektedir. Şirket sahipleri çalışanlarını korumakla görevlidirler, çalışanların işlerini yapmasına engel olmaz fakat yapılan işlerin üzerinde egemen bir durum sergiler.

²⁴ Köse, ss.20-21

²⁵ O. Erdil- E. Cığırım- M.Ş. Gök, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004, s. 66

²⁶ A. Atılğan, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri ile Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2011, s.19

Burada önemle vurgulanması gereken konu, son kararı şirketin kurucusunun kendi kendine almış olduğu bu idare şeklinde, şirketteki idarecilerin tamamının ya da büyük bir bölümünün aile fertleri olduğu ve patronun görüş ve değerlerinin, işletmenin değerlerini tümüyle etkilediği hususudur. Bu yönetim şeklinin dezavantajı şirket sahibinin en detaylı işlerle uğraşırken hem mühim noktaları gözden kaçırmakta hem de günlük rutin işlerin takibinde boğulmaktadır. Ayrıca yönetim kadrosundaki yönetici pozisyonundaki bireyler bazı zamanlarda önemsenmemiş, işlerle ilgili sorunlarla birebir kurucu alakadar olmuş bu durumda yönetici pozisyonundaki kişilerin yaptırım gücünü zedelemektedir.²⁷

Merkeziyetçi (merkezi) yönetim şeklinde, kararların hepsi, yetkili üst yönetim tarafından alınmaktadır. Bu yönetim şekli, özellikle birinci nesil yönetimde görülmekte olup işletme kararları, tepe yönetiminde idareci durumunda olan kurucu tarafından alınmakta ve şirkette her çeşit karar da kurucu aracılığıyla verilmektedir. İşletme kurucusu olan kurucu çalışanlarının gereksinimlerini belirleyip karşılamakta ve onları korumakta ancak çalışan personele söz hakkı vermemektedir. Bu idare şeklinde, işletmedeki yönetim kadrosunun tamamı aile fertlerinden oluşmaktadır bu nedenle bazı durumlarda aile ferdi olmayan çalışanlara karşı güvensizlik söz konusu olmaktadır. Kurucu şirket sahibinin, değer ve inançları şirket kararlarını tümüyle etkilediği gibi kurucu, aynı zamanda şirketteki her şeyi denetimi altında tutmak istemektedir.²⁸ Bu durumdan dolayı merkeziyetçi yönetim şeklinde şirket personeli yeteneklerini gösterebilecekleri, kendilerini şirketin bir üyesi olarak görebilecekleri ve karar verme yetkisi taşıyabilecekleri bir ortamda hissedememektelerdir. Bu yönetim şekli için, şirketin geleceği için önemli kararlar alarak doğru girişimciliği engellediğini ve personelin işler üzerinde farklı kararlar alabilmelerini zorlaştırdığını söyleyebiliriz. Merkeziyetçi yönetim biçiminde, aile fertleri, şirketteki işleri çok yakından takip ederler ve hiyerarşik bir yönetim söz konusudur. Bu yönetim biçimi, özellikle büyümekte olan aile şirketlerinde uzman yöneticileri yönetim konusunda bazı problemlerle birlikte çalışmaya itmektedir. Merkeziyetçi yönetim biçiminin geçerli olduğu aile şirketlerinde, şirket sahibinin ailede babaerki aile kültürünü benimsediği söylenebilir. Ancak

²⁷ K. Karayormuk- M.A. Köseoğlu, “Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’da Bir Alan Araştırması”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.378

²⁸ N. Alayoğlu, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, 2003, s.44

babaerkil ailelerde verilen kararlar kurucu pozisyonundaki aile reisi aracılığıyla verilmektedir ve belirtilmiş olduğu gibi merkeziyetçi yönetim şeklinde de bütün kararlar tepe yönetici aracılığıyla alınmaktadır.²⁹

2.3.1.2.Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim şekli, bir şirkette bulunan her çeşit bölümlerdeki çalışanların doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla karar verme sürecinin türlü aşamalarına katılmaları anlamına gelmektedir. Katılımcı yönetim biçiminde aile fertleri payların ve idarenin birçoğuna sahip olmakla birlikte, şirket de uzman personellerde çalışmaktadır. İdarenin genelinin aile fertlerinden oluşmasından kaynaklanan sorumluluk ve yetki kavgalarının yaşanmaması için karar ve sorumluluklar, yapılacak işlere uygun görev tanımları önceden belirtilmektedir. Katılımcı yönetim biçiminde uzman personellerinde yer almaları -yani aile fertlerinin yetersiz kaldığı görevleri profesyonellerin icra etmeleri- işletmenin daha faal ve verimli bir şekilde çalışmasına olanak sağlar. Belirtildiği gibi katılımcı yönetim biçiminde aile değerlerinin olduğu kadar iş değerlerinin de önemi büyüktür ve asıl olan işe uygun personelin görevlendirilmesi ve çalıştırılmasıdır. Bu tarz yönetimlerde bazı zamanlar da konusunda uzman yöneticilerle aile bireyleri arasında ast-üst ilişkilerinden doğan problemler yaşansa da önceden belirlenen yetki ve sorumlukların olması bu problemleri ortadan kaldırmak için alınan önlemler arasında sayılabilir ancak yaptırım aşamasında problemler oluşabileceği gözlemlenmektedir.³⁰

Katılımcı yönetim şeklinde, şirketin paylarının çoğunluğu aile fertlerinde bulunmakta olup, işletmede teknik bölümlerde uzmanlık kazanmış profesyonel personelde çalıştırılmaktadır. Katılımcı yönetim şeklinde aile değerleri önemli olsa da iş değerleri daha önemli yer tutmaktadır, bu nedenle yapılacak işe en uygun personelin istihdam edilmesini benimseyen bir yönetim şeklidir. Bundan dolayı bu yönetim şeklinde ayrımcılık gibi uygulamalar yapılmamaktadır. Öte yandan bu yönetim şekli, katılımcıların tecrübe kazanmasını sağlayabilmektedir. Ancak, bu yönetim şeklinin uygulandığı aile şirketlerinde, şirket ortağının fazla olması ve şirketteki aile fertleri ile

²⁹ Ö. Ateş, Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, Ankara Üniversitesi, SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi (YDT), Ankara, 2003, s.70-71

³⁰ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.110

aile ferdi olmayan profesyonel çalışanların birlikte çalışması bazı sorunlara yol açacağı için yapılacak işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılırsa aile ferdi çalışanlar ile aile ferdi olmayan çalışanların arasındaki işbirliğinin artırılması sağlanmış olmaktadır. Katılımcı yönetim şeklinin uygulandığı aile şirketlerinde, kurucu aile işbirlikçi aile kültürünü benimsemektedir.³¹

Katılımcı yönetimlerde ise işletme servetinin büyük oranı aile fertlerine ait olsa da işletme bölümünde profesyonelleşmiş uzmanlar da yer almaktadır. Profesyonel bir yaklaşıma oranla, ailesel değerlerin yanı sıra iş değerleri üzerinde de durulur. Aile fertleri ile dışarıdan atanan uzman kadrosu arasındaki kavgalar ise işbölümü ile çözümlenir.³²

2.3.1.3. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetim şeklinde, işletme patronları ve diğer aile fertleri kendileri işlerin başında bulunmamaktadırlar. Ancak, şirketin yönetim kadrosu aile fertleri tarafından seçilmekte olup yatırım kararları ve genel politikalar gibi işletmenin tamamını ve istikbalini etkileyen kararlar şirketin kurucusu olan aile fertleri aracılığıyla alınmaktadır. Başka bir ifadeyle; şirketle ilgili önemli kararlar alınmasında aile fertleri, uygulanabilir kararlar ve işlerin takibinden uzman yöneticiler sorumlu tutulmaktadır.³³ Profesyonel yönetim şeklinin aile fertlerinin, özellikle kurucunun gündelik işlerinden kaçarak, geleceğe dair planlar yapmasını yani büyük resmi görmesini sağlamaktadır. Bu yönetim şeklinde ast-üst ilişkisi daha oturmuş, idareciler, her şekilde kaynakların kullanımını, iş akışını vb. aşamalarda faal olarak kararlar alabilmektedirler. Türkiye’de profesyonel yönetime geçiş için büyük girişimlerde bulunan işletmeler vardır. Ülker grubu ve Sabancı Holding bu girişimlerde bulunan, önemli çalışmalar yapan aile işletmeleri arasında yer almaktadır. Profesyonel yönetim şeklinin uygulandığı aile şirketlerinde, aile çatışmacı aile kültürünü benimsemektedir.³⁴

Vadesi kısa olan aile şirketlerinin önemli bir kısmı, idaredaki nesil değişikliği esnasında küçülmeye başlamaktadır. Patron, nesil ile işi aktaracağı ikinci ve üçüncü

³¹ E. T. Arslan, Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2006, s.74

³² Köse, s.14

³³ Alayoğlu, s.45

³⁴ E. Karpuzoğlu, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2004, s.30

neslin kendi içindeki fikir ve usul ayrılıkları çözüm bulamayınca, işletme değişen şartlara ayak uyduramaz ve kaybolur. Kurucuların, yapmış oldukları planlama hem aileyi toplayarak birlikte tutmak hem de işin olması gerekenlerini uygulamaktır. Alacakları tedbirler işletmeyi imkânsız gibi görünen bu sonuçtan kurtarabilir. Kurucu, ilk kuruluş aşamasından itibaren yetişmiş ve çalışma hayatındaki tecrübeleri olan, çocukların ise iyi bir eğitim aldığı aile işletmelerinde genç nesle yetki ve sorumluluk aktarması daha problemsiz olacaktır. İkinci ve üçüncü neslin, var olan işletmeyi gençleştirmesi ile zaman içinde geliştirme politikası ise genellikle iyi neticeler verecektir. Genç kuşak, iç ve dış piyasalarda oluşan değişiklikleri daha temkinli bir biçimde takip edip çabuk karar alma üstünlüğünü kullandığında aile işletmesinin piyasa hissesi devamlı bir biçimde çoğalacaktır. Kurucunun geleceğe yönelik görüşleri olması ve aile ile iş problemlerini karıştırmayacak güce sahip olması, işletmenin en büyük teminatıdır.³⁵

2.3.2.Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı

Aile işletmesi olarak dikkat edildiğinde, kültür karmaşık bir şekil almaktadır. Patronun egemenliğinin sebebi ile yalnızca girişimcilik aşamasında değil, sonraki basamaklarda dahi, mal ve değer sahibi olan motivasyonu kuvvetli kültür etkenleridir. İşletme sahipleri birey olduktan sonra ve bazı zamanlarda ikilemdeki fikir ve değerleri olmasından ötürü bu durum kurulan şirketlere aksetmektedir. Bu kültürel benzersizlik anlaşılır ve geliştirilir ise, o işletmenin en büyük yararlarından biri haline gelebilir. İşletme sahipleri şirket kültürünün oluşmasını, transfer edilmesini ve yerleştirilmesini, patronların iç ve dış sosyal bağlantıları ne şekilde yaptıklarını ve üst yönetimin kendi içindeki çalışma ortaklığı düzeyini etkisi altına almaktadır. Ekip olmanın desteklendiği atmosfer de, işletme sahiplerinin tepe yönetimin davranışı üzerindeki etkisine bağlanmaktadır.³⁶

Toplumun çevresi ile mücadelesi ve beraber yaşamaktan çıkan problemlerin çözülmesi aşamasında öğrenilmiş ve fonksiyonelliği sebebiyle yeni eklenen fertlere aktarılacak istenen becerisi, deneyimi, alışkanlığı, yöntemi, geleneği, göreneği, değeri ve inançlarının bütünü kültürdür. Çeşitli insan topluluklarının sahip olduğu, değişik

³⁵ Köse, s. 15

³⁶ C. Çetin, Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, İstanbul, 2010, s.37

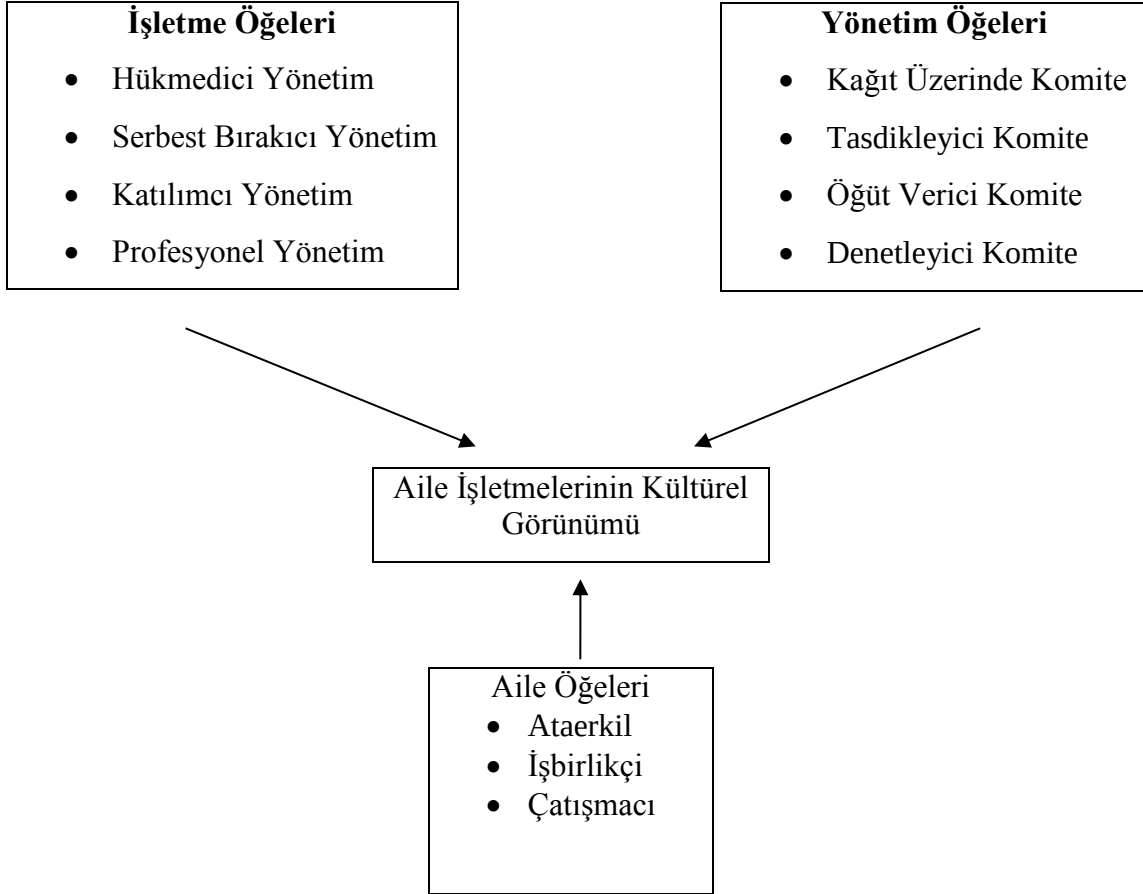
yaşama biçimleri genel anlamıyla kültürü tanımlayabilmektedir. Aile işletmelerinin kültürel yapısı incelenirken aile değerlerini de önemsemek gerekir. Aile öğeleri işbirlikçi, çatışmacı ve ataerklik olmak üzere üç bölümde incelenir. Ataerklik merkeziyetçi yönetim ile aynı anlamı ifade eder. İşbirlikçi şirket sahibinin başkalarının düşüncelerine önem verdiği durumda ortaya çıkarken, çatışmacı yönetimin profesyonellere bırakıldığı durumda ortaya çıkar.³⁷

Aile şirketinin patronu pozisyonundaki kişilerin kültürü adapte etme uğruna kullandığı yaklaşım, aslında kültürü bütün işletmeye yerleştirmesine ve yaymasına yardımcı olmaktadır. Aile şirketinin patronu önemseydiği şeylere özen göstererek, bunları tartarak ve denetleyerek tepe yönetime ve örgütün geride kalanlarına ne istendiğini ve nelere dikkat edilmesi gerektiğinin mesajını aktarmaktadır. Aile işletmesinde, kültür yaratma evresinde işletme kültürü patron olan kuşağın kişiliği, değerleri ve görüşlerinden çok etkilenmektedir. Kültür büyüdükçe, işletme sahibinin değerleri, görüşleri, talepleri, istekleri ve algıları örgütsel hayatın bir bölümü haline gelmiştir. Üst yönetimde dahil olmak üzere çalışanların patronun önem verdiği personel seçme, işe alma, görevde yükselme, işten atma, rol modeli olma, öğretme, kaynak dağılımı, patronun krizleri ele alıp değerlendirme biçimi, karar alma, ekonomik kararlar alma ya da tatbik etme gibi hususlara değer verdiği görülmektedir. Bu bölümlerin tamamı strateji araştırmacıları ve idarecilerinin alakalı olduğu alanlardır çünkü bu alanlar işletmenin stratejik tutumunu, vizyonunu, hareketlerini ve tercihinin temelini oluşturmaktadır. İşletmenin stratejik eğilimi ve değişimlere ayak uydurması ve değişimi idare etme yeteneğini kavramak için kültür oluşturma, adapte etme ve yayma aşamalarının idareciler, işletme sahipleri ve araştırmacılar tarafından mutlak şekilde kavranması gereklidir. Aile şirketlerinin kültürel görüntüsünün şekillenmesinde bir taraftan katılımcı, profesyonel, hükmedici ve serbest bırakıcı olarak sınıflandırılabilen idare şekilleri bir taraftan ataerkil, işbirlikçi ve çatışmacı olarak gösterilen aile unsurları bir taraftanda kağıt üzerinde komite, tasdikleyici komite, öğüt verici komite ve denetleyici komite olarak gruplandırılan yönetim öğeleri ön plana çıkmaktadır.

³⁷ Aşan, s. 11

Özellikle aile öğelerinin aile kültürü üzerinde önemli bir etkisi bulunmakla birlikte bu konunun üzerinde önemle durulmalıdır.³⁸

Şekil 1: Aile İşletmeleri ve Kültür İlişkisi



Kaynak: E. Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2001,s.31

Önder olan, aile fertleri işletmenin arasında daha zorlayıcı görünmektedirler çünkü geçerliliklerini iki şekilde elde edebilirler: İşletme idaresindeki rolleri ve aile içindeki rolleri. Aile işletmeleri, kuvvetli görüş ve temel değerlerle ilişkilerinin hakiki ve dinamik olduğu benzersiz ve çok başarılı bir konumdadır. İşletme sahibinin rolü; bir örgütün kişiliğini, temel değerlerini ve hedeflerini oluşturma hususunda önem taşımaktadır. İşletme sahibinin etkisi çoğunlukla hayat boyu sürmektedir ve bu durum üyeliklerin yapısına, konumuna, ebadına veya sanayisine umursamadan nesiller arası

³⁸ Çetin, s. 38

başarılarına geçmektedir. Bununla birlikte uzun vadeli başarı ve hayat gücü için yapılan savaşıta, en ilhamlı kültür bile çevresine ve çeşitlere ve mirasçılarının bireyciliğine duyarlı kalmalıdır. İşletme sahiplerinin değerlerine vekaleten hareket etmek, bireyin bireysel inançlarına sadık kalırken, hem güçlü bir meydan okuma hem de aile için bir fırsat ortaya çıkartır.³⁹

Bu daha kapsamlı kişi hissi ve değerler üzerinde odaklanma, kuruluştta çalışma olarak daha sık doğal olarak daha iyi işletme sonuçlarına neden olan yüksek performans davranışlarıyla neticelenir. Güçlü bir aile kültürü ile sağlam bir örgüt kültürünü birlikte uyumlaştırmak ve yeni kuşakların paylaşılan değerleri benimsemeleri aile işletmelerinin başarılı olabilmesini sağlamaktadırlar.⁴⁰

³⁹ Karpuzoğlu, s.31

⁴⁰ S. Güney, Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, İstanbul, 2008, s.83

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve FONKSİYONLARI

1.AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve MODELLERİ

1.1.Örgüt Kültürü Kavramı ve Başlıca Özellikleri

Örgüt kavramı, insanların bazı ortak misyonlar, hedefler doğrultusunda oluşturdukları bir uzlaşmayı ve beraberliği kapsamaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, örgüt arasındaki kişiler ile ekipler aracılığıyla paylaşılan ve uyum gösterilen değerlerdir. Herhangi bir soruna karşı bulunan çözüm bireylerin bu husus da yoğunlaşmasına ve gittikçe bu çözümleri paylaşılan bir değer olmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan örgüt kültürü, bireyleri bir arada tutacak sosyal bir bağlayıcıdır. Yapılan araştırmaların sonucunda, örgüt kültürünün temelinde değerler, teoriler, kurallar, görüşler, semboller, hikayeler, kahramanlar tanımlanmaktadır.⁴¹

Örgüt, şirketin kültürünü oluşturan ve yeni fertlerin kültürü benimsemelerini sağlamış araçlar, şirketteki değer düzeni, mitler, semboller, adetler gibi kültürel öğelerdir. Bu bağlamda örgüt kültürünün şirket idaresinde başarı ve örgütsel etkileşimi çoğaltmaya ilişkin bir araç olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünü var eden hususlar idarece belirlenen politika, hedef ve uygulama usulleri ile istikrarlı olanları onaylayıp, geçerlilik kazanmasını, istenilen hareketleri şekillendirmesi söz konusudur. Bu sebeple, son dönemlerde örgüt kültürünün, yönetimde etkileşimi, örgütsel başarı ve verimliliği arttırmasında önemli bir yerinin olduğu vurgulanmaktadır.⁴²

1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Meslek ve çalışma örgütleri, insanlığın gelişimiyle beraber meydana gelen ve günümüze gelinceye kadar zamanla değişen en önemli örgütlenme biçimlerinden biridir. İşletme örgütleri, sanayi devrimiyle birlikte üretim şekillerini, kapitalist gereklere yönelik olarak dönüştürmüş, beraberinde meydana çıkan ve kendi arasında gelişim aşamasında iken hem kişileri tesir altına almış hem de toplumların tesiri altında

⁴¹ Z. Sabuncuoğlu- M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s. 28

⁴² Ateş, s. 57

kalmıştır. İşletme örgütünün içine dönük ve kendi dış dünyasındaki ortam ile ilişkisi olabildiğince karışık bir bütünü oluşturmaktadır.⁴³

Örgütlerin mevcudiyetini devam ettirme mücadelesinin temelinde etkileşimi çoğaltma ve rekabet gücünü muhafaza etmenin şartları, şirket idaresi konusunda zaman içinde çeşitli değişkenlere bağlanarak açıklanan asıl problemi ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler ilk aşamalarda, bir sıra mekanik ilişkiden ibaret görülmüş, kişiler de bu mekanik ilişkilerin bir bölümü olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda şirket etkileşimi, yol ve yöntem avantajına ve üretim ölçüsüne bağlı olarak bir değişim gösterirler. Ancak, bir örgütün şekilsel bazı sistemler, ast-üst ilişkiler, görev tanımları, raporlamalar, makine veya hammaddelerden başka, bütün bunları temel hayati somut sonuçlara dönüştüren bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte, şirket başarısının şartlarına dair yorumlar da değişik bir alana geçmiştir. Örgüt, insanlar ve ekipler arası ilişki bağlarından çoğalan ortak bir değerler dünyasını, ruhsal ve duygusal ilişkileri organize eden formatında olmayan bir yapıyı da geliştirip idame ettirmektedirler. Bu örgütü biçimlendiren ruhsal ve duygusal dünya ise örgütün, örgüt kültürünü meydana getiren sistemleri kapsamaktadır. İnsanlar için ortaya koyulan bazı müşterek hedefler ve değerler için bir anlaşma ve beraberlik örgüt kavramını kapsamaktadır.⁴⁴

1.1.2. Örgüt Kültürü Başlıca Özellikleri

Literatürde örgüt kültürü, şirketlere has birtakım fonksiyonel nitelikleri, evreleri ve yapıları dikkate alarak incelenmiştir. Bu örgütsel nitelikler kültür içindeki bağları analiz etmesi bakımından örgüt kültürüne dair olarak şu nitelikler sayılmaktadır:

- “Şirket kültürü, bütünsel bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla, kültürün kendi, kültürü meydana getiren bölümlerin toplamından değişik bir niteliğe sahiptir.

- Kültür, şirketin o güne kadar olan birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtmaktadır. Kültürün yapılanması, o şirketi meydana getiren insanlar içerisinde uzun bir etkileşimi ve sosyalleşme sürecini gerektirmektedir. Bu etkileşimlerin ürünü

⁴³ Ateş, s.61

⁴⁴ Ateş, s.61

olan kültürel faktörler (değer, inanç, tavır, sembol...vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturmıştır.

- Kültür, şirketin şekilsel nitelikleriyle alakalı kavramlar ile değil yalnızca, antropolojik kavramlar ile ifade edilebilir.

- Kültürün değişimi zor ve uzun dönemlidir. Bütününde değil kimi değişkenlerde (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişime uğrayabilir.

- Kültür, insan faaliyetlerinin ifade boyutu ile alakalı sembolik birikimler içermektedir. Dolayısıyla, kültür teorisinde, örgüt içerisinde söylenilmekte, yapılmakta, üretilmekte ve görünmekte olanların içindeki sembolik anlamlar önem taşımaktadır.

- Kültürün faktörleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların toplumsal bakımdan kabul edilen kanallara devredilmesinin bir yoludur. Kültürel unsurların meydana gelmesinde, insanlar içindeki duyguların paylaşımı önemli rol oynamaktadır.

- Kültürün temelini, şirkette çalışan personelin akıllarında oluşturdukları dış dünyayla alakalı tecrübelerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu araştırılmadan kabul görmüş bilinç dışı seviyedeki varsayımlar oluşturmaktadır.⁴⁵

Örgüt kültürü, şirket idaresinde idari performansı ve örgütsel verimliliği çoğaltmaya ilişkin bir araç olarak algılanmaktadır. Kültür ise personelin örgütteki konumu ve önemine, onun ilişkilerine bireysel olarak değil idare kapsamlı bir görüş getirilerek kullanılmaktadır. Örgüt kültürünü meydana getiren hususların idarece belirlenmiş stratejik, hedef ve uygulama usulleri ile birbirine bağlı, onları tasvip edip resmileştiren, istenen hareketleri biçimlendiren bir şekle dönüştürmesi, son olarak kültürel etkilerin idari hedefler doğrultusunda manipüle edilmesinden bahsedilir. Bu kapsamda örgütlerde oluşturulan kültürel yapı idare uygulamalarının performansı için bir destek aracı olarak gösterilmektedir.

Her kişinin kendine has bir kişiliği bulunduğu gibi, her örgütün de kendine özgü onu öteki örgütlerden ayıracak özellikleri vardır. Örgütün çeşitli tipik özellikleri ve yapıları bu kültürü belirli kılar ve o örgütü diğer örgütlerden ayırır. Bu tipik özellikler

⁴⁵ S. Tevrüz, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara,1996, s.88

doğrudan ya da dolaylı yoldan kültürün bir bölümü olan örgütün verimliliğini ve örgütte çalışan personelin motivasyonunu etkileyecektir.⁴⁶

Bütün örgütler, hedeflerine erişebilmek adına fertlerinin onayını ve onların verimli desteğini ister. Fertlerin çevreye ayak uydurması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte kabul edilen kültürel özellikleri geçerli sayan kişiler, örgütün ve idarenin hedeflerine olumlu katkı sağlar. Kişinin içinden çıktığı kültürel çevre, örgütte geçerliliği olan kültür ile benzerlik gösterse de fertlerinin uyum problemleri en az düzeyde seyredecektir. Örgüt, meydana getirilecek örgüt kültürünün personelin başarısına pozitif destek de bulunabileceğini düşünmelidir.⁴⁷

1.1.2.1.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli etkenlerin etkileri bulunmaktadır. Bu var oluş aşamasında örgütü kuranların önemli payı vardır. Çünkü örgütü kuranlar daha önceden bulunan felsefeler ve ideolojilerle sınırlanmadığı için, sahip oldukları inanç ile değerlerini düzenleyecekleri örgütün üstünde etkilerin oluşumu normal bir durumdur. Örgüt kültürünün var oluşu yalnızca kuranların payı ile kısıtlı değildir. Üyeler de örgütsel ortamda kendilerine ait norm ve değerlerden oluşmuş bir kültürden var olmuşlardır. Çalışanların toplu yaşamasının sonucu örgüt kültürünün gelişmesini sağlamaktadır.⁴⁸

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak başlıca şu kademeleri içermektedir:

- “İlk kademede, sadece bir kişi, yani örgütün ya da kurumun kurucusu, yeni bir girişim düşüncesine sahiptir.
- İkinci kademede, örgütün patronu bir veya daha fazla kilit bireyi örgüte getirir ve düşüncelerini bu ekiple paylaşır. Bu gelen bireyler, şirket sahibinin görüşlerini

⁴⁶ G. Berberoğlu- B. Baraz, “Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’ de Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi (AÜ), İİBF Dergisi, C.2, S.2, Eskişehir, 1999, s.64

⁴⁷ S. Köse- S. Tetik- C. Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.7, S.1, Manisa, 2001, s. 222

⁴⁸ A.R. Terzi, Örgüt Kültürü, Ankara, 2000, s.25

benimserler. Tüm ekip çalışanları bu fikrin doğru, iyi ve değerli olduğuna, az da olsa risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değer olduğuna inanmaktadırlar.

- Üçüncü kademedede, şirket sahibinin meydana getirdiği bu ekip, örgüt içinde bina, mekân, fon vb. bulmaya çalışırlar.
- Dördüncü ve son kademedeyse, birçok birey örgüte alınır ve genel örgüt kültürü hikâyesi oluşmaya başlamış olur.”⁴⁹

Görüldüğü üzere, örgütü kuranların örgüt kültürünün meydana gelmesine olan etkileri oldukça fazladır. Çünkü örgütün kurucuları, ilk önce kendisi ile benzerlik gösteren değerlere sahip olanlar ile toplanmak için gayret göstermişlerdir. Bu bireyler de örgüt kurucularına yardım ederken kendi kabullendikleri inançlarla bezemekte ve onları da bu değerleri benimsemeye doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Bu sayede, örgüte yeni üye olan kişiler de değişmekte, yeni kurulacak bir örgütün kültürü de biçimlenmeye başlayacaktır. Yani her birey örgüte katıldığında, o örgütte yeni bir değer var olmasına yardımcı olmaktadır. Bu yardım ise, örgüt kültürünün geleceği için doğrudan veya dolaylı olarak pozitif veya negatif bir etki sağlayacaktır.⁵⁰

Örgüt kurucusunun kültürün oluşmasındaki sorumlulukları sadece bu sayılanlarla kısıtlı değildir. Örgüt personeli tarafından kabullenebilecek, onlara yol gösterecek, sürekli ve meşruiyetini kolay kolay kaybetmeyen değerler düzeni yaratması bu değerleri somutlaştıracak olup çalışanlara rol modeli olacaktır. Çalışanları isteklendirebilecek kahramanlar yaratması, iş görenlerin arasında bulunan takım ruhu bilinci, bağlılık ve aitlik duygularını oluşturarak çalışanların birbirlerine yakınlaşmasını sağlamak amacı ile örgütte törenler organize etmesi ve örgütün asıl değerlerinin kuşaktan kuşağa geçebilmesi için örgüt kahramanlarına ait efsaneler oluşturmak işletme önderinin örgüt kültürünü oluşturma aşamasındaki sorumluluklarını içermektedir.⁵¹

Örgüt kültürünün oluşmasından sonra bu kültürün yeni gelen çalışanlara aktarılması gereklidir. Özellikle bu husus da örgütte bulunan personel işleri

⁴⁹ S. Doğan, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, Amme İdaresi Dergisi, C.30, S.4, Ankara, 1997, ss.63-64

⁵⁰, http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf (14.11.2014)

⁵¹ C. U. Alganer, Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2000, s.85

yürütülürken kültürün hem gelişimi hem de temelini sağlamlaştırılmasında büyük önem taşımaktadır. Örnek olarak, personelin seçiminde, iş tanımlarına orantılı şekilde görevlerine yerleştirilmesinde, başarılarının belli kriterlere göre değerlendirilmesinde, ödüllendirme sisteminin uygulanmasında, devamlı mesleki geliştirme seminerleri ve eğitimler düzenlemesinde, görevde yükselme işlemlerinin yürütülmesinde, işe ilk alınacakların kültüre uyum sağlamalarında, kültür yanlısı olanların ödüllendirilmesinde, kültüre karşı hareket edenlerin ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını takip etmektedir. Öte taraftan, örgüt kültürü çalışan bireylere sosyalleşme evresi arasında; hikâye, adet, sembol ve örgüt dili gibi unsurlar tarafından aktarılmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili üç görüş bulunmaktadır.

- “Örgüt patronu ve öteki idareciler örgüte kendilerinin varsayım, değer ve artifaktlarını getirir ve bunları örgüt fertlerine kabullendirirler.
- Örgüt kültürü, örgüt fertlerinin, iç bütünleşme ve ortama ayak uydurma problemlerini çözmek amacı ile girmiş oldukları etkilenmelerden doğar.
- Örgüt fertlerinin örgüt kişiliği, kontrolü, kişisel ihtiyaçlar ve kabul edilen problemlere yönelik geliştirmiş oldukları çözümler, örgüt kültürünü oluşturmaktadır.”⁵²

Örgütün yönetmenleri, özellikle de en üst yönetmeni, örgütün kültürünün meydana gelmesinde önemli bir katkı sağlarlar. Üst yönetmenin önemsemediği bir değer veya düzen örgüte kolay bir şekilde dahil olmaz. Üst yönetmenin önem verdiği değerler ve düzen basit bir şekilde yaygınlaşır. Üst yönetmen, bu durum için, haberleşmeyi kontrol etmeden, ödül ve ceza düzenlerini çalıştırarak, çok fazla yol ve teknikleri denemektedir. Örgütün kültürü, üst yönetmenden ve diğer yönetmenlerden bu kadar etkilenmesi sonucu, istese de istemese de yönetmenlerin kişilik niteliklerini de akseder. Bu durumun tersi de mümkündür, örgütün kültürü, üst yönetmenin ve onu takip eden diğer yönetmenlerin kişilik niteliklerine göre özellik gösterir.

Eğer üst yönetmenin ve onu takip eden diğer yönetmenlerin hareketlerinde bozukluk var ise, etkilemenin kademesine göre, bu hareket bozuklukları, örgütün kültürünün de verimini düşürür. Temeli sağlam olmayan bir örgüt kültürü, bu kültürü

⁵², <http://www.ogretmeninsesi.com/makale/oki.htm>, (01.11.2014)

yaşamakta olan işverenleri de olumsuz yönde etkilemektedir. Vries ve Miller adlı araştırmacılar, tepe yönetmenin bireysel nitelikleri sebebiyle verimi düşen örgüt kültürlerini, beş grupta belirleyerek bu kültürlerin işverene ihtimal olan tesirlerini açıklamaya çalışmışlardır.

- **“Paranoid Kültür:** Hiyerarşik yapıda aşırı şüpheli, güvensiz bir ortam mevcuttur. Üstler, alttaki personeli sürekli denetlemektedir. Altta çalışan personelde sık sık kaçma eğiliminde olup bunun yollarını ararlar.

- **Depresiv kültür:** Üst ve astların arasında olan ilişkiler problemlidir. Çözüm bulmaktan kaçınma vardır.

- **Karizmatik kültür:** Örgüt, sanki çok önemli bir kişi aracılığıyla yönetilmektedir. İdareci her şeyi bilmektedir.

- **Bürokratik kültür:** İdareci, yapılan bütün işleri doküman haline getirme isteğindedir.

- **Politik kültür:** Bu kültürde, bütün işler astlara devredilir, idareci bir kenara çekilir.”⁵³

Bu kapsamda, örgütsel kültür ile alakalı olarak şu istatistikler yapılmaktadır. Örgüt kültürü; her zaman değişimin ve bir oluşumun içindedir, insan davranışlarının bütün yönlerini kapsamaktadır, örgütün dış uyum ve iç bütünleşmesi gibi problemleri çözmek için yöntemler bulmak amacındadırlar. Sonuç olarak, birbirlerini etkilemek için kalıplaşan esas teoriler dizini biçimindedir. Örgüt liderinin politikası, seçim kriterleri, tepe yönetiminin uygulamaları, personelin işe girişinde birlikte getirdiği deneyimleri ve toplumsallaşma evresi örgüt kültürünü oluşturan etkenlerdir.

Örgüt kültürü örgüt fertlerini birlikte tutan ortak değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü yapılan hareketler ve örgütün belleğinde toplanan bilgilerin, değerlerin, kuralların bir bütünüdür. Örgüt kültürü fertler ve ekipler içindeki ilişkileri, ortam ile ilişkileri, davranışları diğer bir ifadeyle örgütsel hayatı düzenler, örgütün ileriye dönük planlarını belirler. Örgüt içinde değişiklik yapabilmek için, idare kademesinin kendisini

⁵³, <http://www.ogretmeninsesi.com/makale/oki.htm>, (01.11.2014)

gündelik işlerden alıp örgüt içinde kültürel değişime yönlendirmeyi, bunun yanı sıra değerlere, adetlere ve kurallara itina etmesi gerekir. Örgüt kültürü kurumların yarış üstünlüğü elde etmelerinde önemli yer tutmaktadır. Zira, örgüt kültürü kurumun hedefleri, önemli kararları ve politikalarının meydana getirilmesinde büyük bir etkiye sahiptir ayrıca, idareciler için seçilmiş olan politikanın uygulanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.⁵⁴

1.1.2.2.Dünya’ daki Yönetsel Gelişim Sürecinde Örgüt Kültürünün Yeri

Şirketlerin devamlılığını sürdürebilmeleri; piyasa, yarışma şartları ve alıcıların taleplerindeki değişikliklere ayak uydurmalarına bağlıdır. Bu bağlamda, yönetimden verilmiş olan değişiklik kararlarını uygulayabilmesi de örgütteki her seviyenin ve ünitenin iştirakini, benzer hedefler için örgütsel bir eğilim gerekmekte olup, karar verme ve uygulama aşamaları hem teknik, hem de davranışsal analizleri ve araçları kapsayan bir özelliğe sahip olmuştur. Başta koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarında insan etkeninin sahiplendiği rolün değişmesi, örgütteki insanlar arasındaki bağları, düzenin ve insana özgü etkenlerin göz önünde bulunması karar verme ve uygulanmasın da gereklidir. Bu husus da kültür teriminin, son zamanlardaki değişim ve gelişmeler doğrultusunda işletmelerin gereksinim duydukları idari bakış açısı değişiklikleri ve bu durum karşısında yapılan yeni örgütsel organizasyonları izah etmede bir kaynak çerçevesinde kullanıldığı gözlemlenmiştir.⁵⁵

Şirketler, hem rakip şartlardaki değişmelerin getirmiş olduğu yeni iktisadi beklentiler, hem de cemiyet alanında gelişmekte olan yeni akış açısı ve arayışlar sebebi ile idare ve örgütte, insan ve insan bağlarının yaratmış olduğu toplumsal alanı tahlil etmek ve bu alana mahsus öğeleri idare evresinin araçlarına bir değişken olarak ilave etmek zorunda kalmışlardır. Bu adımda kültür, yönetim bilimine, sosyal alanda meydana gelen problemlerin çözümü için başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. İşletmeler sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin yaratmış olduğu karışık ortama seri bir şekilde ayak uydurmak ve daimi olarak başarılarını geliştirmek için her devirde etkileyici bir idare arayışında bulunmuşlardır. Bu arayışların yönlendirmiş olduğu idare kuramlarının gelişim aşamasına gelindiğinde insan faktörü

⁵⁴ Köse- Tetik- Ercan, s. 228

⁵⁵ Ateş, s.66

ve insanların kurmuş olduğu bağlar düzenlerine, kültürel yapılara, bu yapıların unsurlarını meydana getiren değlerlerin, sembollerin, müşterek manaların, müşterek geçmişin yaratmış olduğu bütün zihinsel ve duygusal aktarımların örgüt ve idare bakımından önemine, farklı şekillerde ve seviyelerde bahsedildiği görölmektedir.⁵⁶

Örgüt kültürünün idare şekilleri arasında gittikçe önemli bir yere sahip ve örgütsel hedefleri oluşturmada şirket idarelerinin üzerinde durması gerekli olan bir araç olmasına sebep olan, toplumsal ve iktisadi bölümlerde, birebir etkilenecek meydana gelen değışiklikler bulunmaktadır.

- “Pozitivist ve rasyonalist yaklaşımların yetersizlikleri,
- Sosyal bilimlerde evrensellikten durumsallığa, nesnellikten öznelliğe kayma eğilimi,
- Sosyal olayları ve ilişkileri açıklamakta makine ve organizma analogjilerin kullanılması yerine anlam sistemleri, kültürler gibi paradigmalara kullanılmaya başlanması,
- Kültürün geniş kapsamlılığının yapı, liderlik ve stratejiler gibi kavramların bu yönden ele alınmasına olanak vermesi,
- İş gören profili ve beklentilerindeki değışimler,
- Kültürel yapıya ait öğelerin ve süreçlerin örgütsel verimlilik ve kontrolde etkin hale gelmesi”⁵⁷

Örgüt kültürü kuramının şirket idaresinde idari başarısı ve örgütsel faaliyeti çoğaltmaya ilişkin bir araç olarak algılandığından söz edilebilir. Kültür kuramı personelin örgütte bulunan yerine ve niteliğine, onun ilişkilerine kişi olarak değil yönetim eksenli bir görüş olarak getirilip kullanılmaktadır. Örgüt kültürünü meydana getiren hususların idarece belirlenmiş hedef, politika ve uygulama teknikleri ile orantılı, onları tasdik edip geçerli hale getiren, arzu edilen hareketleri biçimlendiren bir içeriğe dönüştürülmesi, son yapılan incelemede kültürel etkilerin idari hedefler doğrultusunda

⁵⁶ Sabuncuoğlu, s.52

⁵⁷ Sabuncuoğlu- Tüz, s.59

yönlendirilmesi söz konusudur. Bu bağlamda örgütlerde oluşturulan kültürel yapı yönetim uygulamalarının başarılı olabilmesi için bir dayanak olarak gösterilmektedir. Son zamanlarda, yönetimde faaliyetin, personel işlerine dayanan bir örgütsel beceri ile örgütsel başarıyı çoğaltmanın, üründe nitelik ve değişimi sağlamanın ve hızlı gelişimin belirleyiciliğinde olan pazarlarda şirketlere rakip güç kazandırmanın avantajlarını arz eden yeni yönetim yaklaşımları vardır. Bu yaklaşımlar örgütlerdeki değer mekanizmaları, kurallar ve hareket şekillerinin bir bütünü olarak tanımlanmış ve sonuç itibarıyla iş neticeleri ve verimliliği üzerine etkileri vurgulanmış kültür kuramının esas fikir çizgisini meydana getirdiği gözlemlenmiştir.⁵⁸

1.1.2.3.Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde gruplandırılmıştır. Örgüt kültürünün var oluşunu doğrudan doğruya etkileyen üç öğeden bahsedebilir. Bu öğeler; değerler, inançlar ve normlardır.

1.1.2.3.1. Değerler

Kişilerin neyin önemli olduğunu tanımlamadıkları değerler, istenen veya istenmeyen durumları ifade eder. Başka bir ifade ile ise değerler, örgüt arasında kişilerin hareketlerine yön veren, onların ihtiyaçlarını giderebilen ya da karşılayacağı düşünülen ölçüler, hedefler ve koşullardır. Örgüt kültürünü bütünüyle anlatabilmek için örgüt kültürünün değerlerine erişmek gerekmektedir. Örgüt kültürünün önemli bir unsuru örgütteki kişilerin ortak olarak benimsediği ve paylaştığı temel değerlerdir. Değerler, kişilerin kararlarını etkilemekte veya kararlarına şekil vermekte açık veya belirgin olmayan idealler olarak tarif edilebilir. Kişisel değerler ailenin, arkadaşların, eğitimcilerin ve paylaşımda bulunan başka insanların etkilemesiyle ortaya çıkmaktadır. Değerler kültür, tecrübeler ve çocukluk döneminin de tesiri altında kalabilirler.⁵⁹

Örgüt değerleri de kişisel değerlerin ifadesine orantılı olarak seçkin örgütsel hareketlere şekil vermiş paylaşılan ideallerdir. Değerler, kültürün çok fazla üstü kapalı, subjektif, dahili tarafını meydana getirmekte, örgütsel problemlerin sonuçlarında

⁵⁸ Ateş, s.67

⁵⁹ A. O. Seymen, Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Ankara, 2008, s.54

mantıklı, kabul gören çözüm şeklini ifade etmektedir. Örgüt kültürünü benimseyebilmek için örgüt kültürünü kapsayan değerleri tam olarak öğrenmek gerekmektedir. Değerler, örgüt kültürünün temel faktörleridir. Örgüt ideolojisinin özünü oluşturan değerler, bütün örgüt fertlerine müşterek bir taraf duygusu ve gündelik hareketler için öneriler sağlamaktadırlar. Değerler, çalışan personellere iyi ve kötüyü, onaylanabilecek veya onaylanamayacak olanları seçmelerinde yardımcı olmaktadır. Örgüt fertleri değerleri, zaman içinde ve değişik yöntemlerle öğrenmekte ve bu değerler örgüt fertlerinin uyum sağlamasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır.⁶⁰

1.1.2.3.2. İnançlar

İnançlar, "bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı"⁶¹ şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerde inançlar, kişilerin olay ve başkalarının tavır ve hareketlerine dayalı fikirleri neticesinde oluşmuştur. İnançlar, kişilerin yaradılışının bir bölümüne ilişkin algı ve bilgilerin sürekli bir bölümüdür. İnançlar bir şeyin ifade etmiş olduğu anlamların tamamıdır. İnsanlar nelere güvenip nelere güvenmeyecekleriyle alakalı kararlarını doğru bir biçimde alabilmek için başkalarının yardım etmesine gereksinim duymaktadırlar.

Din ve inançlar da örgüt kültürünün esas temelini meydana getirir. Bütün toplumlar bir şekilde bir dine bağlanmışlardır. Din kişilerde ortak his ve inançların benimsenmesinde önemli bir sosyal kuruluştur. İnanç ise kişinin dünyasının bir tarafına ilişkin algı ve bilgilerin sürekli bir mekanizmasıdır. İnsanlar bazı hususlarda belli bazı inançlara sahiptirler. İnançlar içindeki benzer durumlar çok fazla ise o cemiyetin kültürel inançları da o kadar güçlü olmaktadır.⁶²

1.1.2.3.3. Normlar

Normlar, yazılı olmayan kurallar olarak tanımlanmaktadır. Normlar, yazılı olmamakla birlikte yönetim şeklini, örgüt iklimini, örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirirken nasıl davranması gerektiğini etkileyebilme niteliğine sahiptirler. Normlar, örgüt kültürü arasında hareketi etkileyebilen, toplumsal düzeni kurumsallaştıran ve

⁶⁰ Seymen, s.55

⁶¹ Terzi, s.15

⁶² E. Özkalp, "Örgütlerde Davranış", AÜ, İİBF Dergisi, C.3, S.116, Eskişehir, 1995, s.41

kuvvetlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin genelince kabul gören faaliyet kuralları ve kriterlerdir. Normlar, aynı zamanda iş görenlerin örgüt arasında ne şekilde hareket edeceğini ne şekilde bağ kurmuş olması gerektiğini ve diğerleriyle ne şekilde iletişimde bulunacağını gösteren kurallardır.⁶³

Normlar farklı yöntemler tarafından meydana getirilmektedirler. Normların gerçekleşmesi ekip çalışanlarının onayı ve dayanağıyla olanak bulmaktadır. Ekip, kişilere ekip normlarına orantılı hareket etmesi için zorlamakta ve bu baskılar çoğunlukla hareketin mutlak bir biçimde oluşmasına imkan verir. Bu yaptırımın amacı ekibin fertlerinden istemiş olduğu hareketlere vermiş olduğu ödüller, tam tersi durumdaki hareketlere vermiş olduğu cezalardan oluşmakta olan baskı düzenidir. Normlar, hedeflere ulaşırken yardımcı oldukları kadar bireysel başarıların önünde pürüz de çıkarabilmektedir.⁶⁴

Örgüt bakımından da örgütün kültürel değerlerine yakışır, örgüt tarafından oluşturulan ve büyük bir kısmının kabullenildiği hareket kuralları ve kriterleri mevcuttur bunlara örgütün normları denilmektedir. Örgütün normları insanların tutumlarının önceden belli olmamasına sebep olur. İdareciler bir örgütün kültürünü meydana getirmeye çalışırken örgüt içindeki bireylerin kültürel normlarını bilmek ve idare prensiplerini bahsedilen normlara uydurmak mecburiyetindedir. İnsanı tanımada, özellikle idarecilerin iş görenleri tanımalarında değer ve normlar önem arz etmektedir.⁶⁵

1.2.Örgüt Kültürü Modelleri

Her örgütün kendine özgü iletişim sistemi, geçmişi, değerleri, hikâyesi, kahramanları, teknik ve yöntemleri bulunmaktadır. Bu çeşitli etkenler, örgütlerin kendilerine mahsus kültürlerini oluşturmaktadır. Birtakım örgütlerde pozitif ve samimiyete dayanan bir ortamdan söz edilirken, bazılarında resmi ve normların geçerli olduğu bir ortam egemen olmaktadır. Örgütlerin kendi içinde gözlemlenen bu tarz değişik uygulamalar, örgüt kültürüne ait oluşturulan modeller aracılığıyla daha basit bir

⁶³ Terzi, s.46

⁶⁴ Terzi, s.47

⁶⁵ Özkalp, s.44

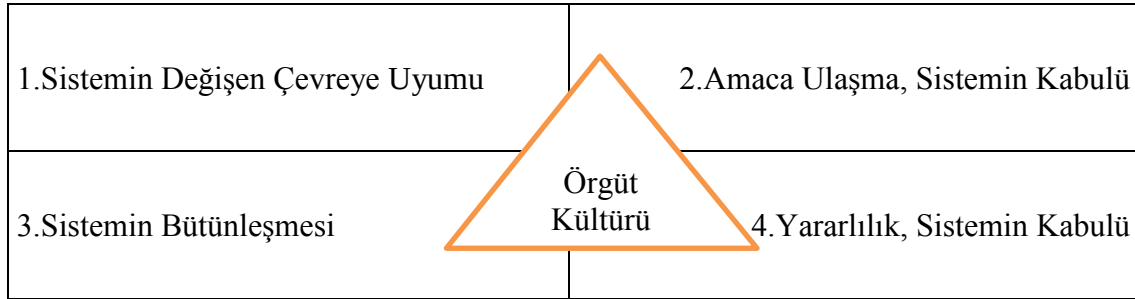
şekilde açıklanabilir. Örgüt kültürü ile alakalı çok fazla araştırmacının meydana getirdiği çok sayıda örgüt kültürü modeli bulunmaktadır.⁶⁶

Örgüt kültürünü tanımlamaya çalışan modeller analiz edildiğinde örgüt kültürünün, farklı şekillerde gruplandırıldığı gözlemlenmektedir. Bu gruplandırmalarda dikkat çeken husus her araştırmacının değişik görüşleriyle farklı gruplandırmalar yapmış olmasıdır. Örgüt kültürü ile ilgili aşağıda başlıca örgüt kültürü modelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1.Parsons Modeli

Örgüt kültürünün üzerinde yapılan araştırmalarda ve meydana getirilmesinde sosyal değerlerin faydaları üzerinde duran T. Parsons'un modelinde dört etkenden söz edilebilir. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallıktır (legitimacy). Model bu dört etkenin İngilizce isimlerinden oluşan "AGİL" olarak da belirtilmektedir.

Şekil 2: Parsons AGIL Modeli



Kaynak: B. Alamur, Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin

İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2005, s.46

“Parsons geliştirdiği AGIL modelini dört kısımda ele almıştır. Bunlar;

- **Uyum;** bir şeye başarılı şekilde ayak uydurmak için toplumsal düzen ortamını tanımalı, ortamının ne şekilde değiştiğini anlamalı ve bu duruma göre gereken uyumu göstermelidir.

- **Amaca Ulaşma;** amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.

⁶⁶ S. Kavoğlu, Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2009, s.13

- **Bütünleşme;** düzenin alt düzenleri ve bölümleri içinde uyum ve koordinasyonu sağlama.

- **Yasallık;** içerisinde bulunmuş olduğu ortam ve kendi düzeninde kabul çevresi oluşturma.

Parsons her toplumsal düzende bu etkenlerin var olmasının gerekli olduğunu söylemekte, başka bir ifadeyle düzenin devamı AGIL'a bağlıdır. Modelde öne sürülen bütün bu etkenlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler önemli hedefler olarak tanımlanmaktadır.”⁶⁷

Parsons, her sosyal düzende bu etkenlerin var olmasının gerekliliğinden bahsetmektedir. Parsons'a göre her düzenin ilişkili olduğu bir üst düzen ve kendisinin de içinde bir alt düzen bulunmaktadır. Toplumsal olarak uyumu ve çalışmayı gerçekleştirmek için düzen, alt düzen ile ilişkilendirilmeli, üst düzenle de topluma ve çevreye uyum sağlaması gerekmektedir. Bu modelde ileri sürülen tüm bu fonksiyonların yerine getirilmesinde ise kültürel değerler önemli araçlar olarak kullanılmaktadır.⁶⁸

1.2.2.Schein Modeli

Amerikalı örgüt kuramcısı Edgar Schein, örgüt kültürünü şu biçimde tanımlamaktadır: “Örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni üyelerine bu tür sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır.”⁶⁹ Schein, örgütsel kültür ile ilgili yaptığı araştırması sonucunda üç boyutlu bir model ortaya çıkarmıştır. Bu modelin kapsamında; örgütün dış çevre ile uyum problemlerini çözme, örgütün çevre ile bütünleşme problemlerini çözme ve çevresel belirsizliklerin minimuma indirilmesi bulunmaktadır.

- **Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme;** örgüt hedeflerinin ve bunlara erişebilmek için kullanılacak araçların etrafa uyumlu olarak seçilmesi gerekmektedir. Akabinde örgüt hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığı bir değerlendirme

⁶⁷ İ. Özalp, İşletme Yönetimi, Eskişehir, 2001, s.582

⁶⁸ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.142

⁶⁹ Z. Sözer, Örgüt Kültürünün İş gören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.12

modeliyle tespit edilmekte ve hedeflerden sapmayı önleyici ya da var olan durumu düzeltici tedbirler alınmaktadır. Örgütün uyum sorunlarından hedeflerin ve amaçların çevreye uyumlu ve kararlı olarak belirlenmesi ve buna yakışacak olan planlar oluşturulması en önemli olanıdır. Amaçlar çevresel değişikliklere göre belirleyebilmek, örgütün mevcudiyetini devam ettirmesi bakımından hayati bir öneme sahiptir.⁷⁰

- **Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme;** örgütlerde kişilerarası bağlantılar, istenilen davranışlar için seçilen ödüller ve cezalandırılacak davranışlar, örgütlerde yetkilerin ne şekilde elde edileceği, örgüt kapsamına girme veya kabul edilmeme ölçüleri gibi faaliyetler bulunmaktadır. Örgütler çevre ile bütünleşme problemlerini bazı etkinliklerde bulunarak çözebilirler. Bunların içinde; ekip bireylerini birbirine bağlayan ortak bir dil ve kavram birliğinin sağlanması, bireylerin örgütsel hudutları ve örgüte dahil olma şartlarını anlayabilmeleri için ekip sınırlarının, ekibe katılma ve ret edilme kriterlerinin belirlenmesi, meydana gelebilecek olası uyumsuzlukların ve aykırı düşünmenin önüne geçebilmek için ast-üst ilişkilerin ve yetkilerin ne şekilde kazanılabileceği ve görevde yükselme düzeninin kriterlerinin neler olabileceğinin belirlenmesi, ödül ve ceza düzenlerinin belli olması ve örgüt arasında arkadaşlık ilişkilerinin meydana getirilmesi sayılmaktadır.⁷¹

- **Toplumsal bilinmeyenleri azaltarak, endişeleri yenme ve korkuları giderme** de örgüt kültürünün çok önemli bir misyonudur. Örgüt içindeki kişiler öncelikle görevlerini, hedeflerini ve hedeflerine erişmek için ihtiyacı olan araçlarını tespit ettikleri zaman tehditlerle savaşırlar. Böylece kişilerin belirsizliklere karşı korkuları minimuma düşer ve örgütün kendilerini savunduğunu, menfaatlerini önemsedğini hissederek daha çok doyuma ulaşırlar. Örgüt kültürünün, çevredeki bilinmeyenlere karşı bir arıtma rolüne bürünmesi, bu bilinmeyenleri ya da en azından bunların etkilerini azaltması en önemli görevidir. Kültürün temelini meydana getiren ölçütler ve varsayımlar kişinin bilinmeyenler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır.⁷²

⁷⁰ Kavoğlu, s. 13

⁷¹ Eren, s.94

⁷² Kavoğlu, s.14

1.2.3.Kilman Modeli

Kilman'a göre; örgüt kültürünün fonksiyonu personelin gündelik olarak yapmış olduğu işlemlerde görülebilmektedir. Başka bir ifade ile; kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlayarak, örgüt kültürünü örgütteki iletişim ve karar alma gibi şekilsel öğelerle personelin iş görme isteklerini ve ortaya çıkan sonuçları da etkilemektedir. Kilman bu duruma göre kültürü; bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler olmak üzere iki gruba ayırarak incelemektedir. Bürokratik kültürler; hiyerarşik aşamalara bağlı, merkezi yönetimin mevcut olduğu, iş tanımları ile personellerin yetki ve sorumluluklarının anlaşılır bir biçimde belirlendiği ve personelin yakından takip edildiği kültürlerdir. Genelde belirli bir büyüklüğe ulaşan ve yönetsel sistemleri oturmuş işletmeler bu kültüre sahip olan firmalardır. Bu tarz işletmeler geçmiş dönemlerden uyguladıkları bu yöntemleri vazgeçmek istemedikleri için de var olan böyle bir kültürü değiştirmeleri oldukça zor bir durumdur. Birçok işletmenin sahip olduğu, seri ve devamlı bir biçimde değişmekte olan çevre şartlarına ayak uydurmaya yardım eden yenilikçi kültürler ise bürokratik bir kültürel yapıdan oldukça uzaktır. Yaratıcı fikirler ve değişikliklerin kabullenildiği bu örgüt kültüründeki liderler yenilikçi, atılgan, girişimci ve değişime açık bir yapıya sahiptir. Kilman'a göre; yenilikçi örgüt kültürü işletmelere değişmekte olan şartlarda yarışma gücü veren sosyal bir enerji oluşturmaktadır.⁷³

Kilman, örgüt kültürünün vazifesini her şeyi hareketlendiren sosyal bir enerji diye tanımlamaktadır. Örgütsel kültür, şekil olarak açıklanacak ile gerçekte fiili yapılanlar arasında oluşan boşluğu doldurmaktadır. Kilman'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlayabilme işini de gerçekleştirirler. Böylece, örgüt kültürü, bütün karar, düzen ve mekanizmalarıyla çalışan bireylerin iş yapma heveslerini ve iş verimliliklerini de etkisi altında kalmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgüte egemen olmuş görüşlerin ve örgüt ikliminin hareketlere geçmesidir.

1.2.4.Quinn ve Cameron Modeli

Şirketler piyasa, yarışma şartları ve alıcı taleplerindeki sürekli değişikliklere ayak uydurmak için yeni örgüt tasarımları ve idare yaklaşımları arayışı içine

⁷³ H. Gürsoy, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2004, s.42

girmişlerdir. Bu evrede kültür, toplumsal alanda meydana gelen problemlerin çözümü için başvurulmuş yeni bir tanımsal çizgiyi göz önüne getirmiştir. Son yirmi yıldır örgütsel çalışma literatüründe ciddi anlamda bir değişiklik meydana gelmiştir. Ancak bir zamanlar örgütsel etkililik örgütsel çalışmaların merkezinde en baskın bağımlı değişkeni oluşturuyorken, şimdi ise hisse maliyeti, üretim, finansal oranlar ve müşteri sadakati gibi değişkenler ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütsel yapının incelenmesine yönelik çalışmalarıyla katkıda bulunan Cameron ve Quinn, dört basamaklı örgütsel hayat döngüsü modelini geliştirmişler ve ayrı ayrı her basamaktaki örgütleri birkaç belirgin karakteristik özellikleri ile tanımlamışlardır.⁷⁴

Cameron'a göre örgütler, yaratıcılık ya da girişimcilik olarak adlandırılan ve kaynaklarının ve ideolojisinin belirlendiği ilk basamakla çalışmalarına başlamaktadırlar. İkinci basamak ise üyeler arasında yüksek düzeyde sadakat, yüz yüze iletişim ve uyumluluğu gerektiren bütünlük basamağıdır. İkinci evrede var olan tüm bu gereksinimler örgüt kültürünün varlığı ve devamlılığı için elzemdir. Örgütün politikalarının ve amaçlarının belirlendiği, esnekliğin azaltıldığı evre ise “biçimlendirme ve kontrol” dönemi olarak adlandırılan üçüncü evredir. Çok amaçlı alt sistemlerin benimsendiği, sorumluluğun dağıtılmasını sağlayan ve uyuma açık basamak ise “yapının ortadan kalktığı” dördüncü aşamadır. Bu dört evre özellikle örgütün ilk dönemlerinde uygulanabilmektedir. Cameron ve Quinn'in dört farklı kültürel yapı ile kurumlardaki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Bu 4 farklı kültür; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür. Onlar her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yatkın olacağını belirtmekle beraber, örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler.⁷⁵

⁷⁴ E. Ergün, “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, İİBF, Sakarya, 2007, ss. 266–267

⁷⁵ Ergün, s.268

Şekil 3: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Esneklik ve Dinamizm

İç Konumlandırma Ve Bütünleşme	KLAN Baskın Nitelikler Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci Lider Stili Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü Kaynaştırma Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık Stratejik Önem İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa, morale yönelik	ADHOKRASİ Baskın Nitelikler Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama Lider Stili Girişimci, yaratıcı risk alıcı Kaynaştırma Girişimcilik, esneklik, risk Stratejik Önem Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik	Dış konumlandırma
	HİYERARŞİ Baskın Nitelikler Düzen, kurallar ve düzenlemeler Lider Stili Koordinatör, idareci Kaynaştırma Kurallar, politikalar ve yöntemler Stratejik Önem Dengeye, tahmin edilebilir düzenli işlere yönelik	PİYASA Baskın Nitelikler Rekabet amaca ulaşma Lider Stili Kararlı iş bitirici Kaynaştırma Hedefe yönelim, üretim, rekabet Stratejik Önem Rekabet gücüne ve Pazar üstünlüğüne yönelik	
Düzen ve Kontrol			

Kaynak: E. Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.149

Yukarıdaki şekilde Rekabetçi Değerler Modeli' ndeki kültür tiplerinden bahsedilmektedir. Bu modelde bulunan kültür tiplerinin tanımlandığı şekil iki bölümden oluşmaktadır. Dikey olarak gelen bölüm organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru geçişi ifade etmektedir. Organik süreçler örgütte esnekliği, kendi kendine var olmasını

önemserken; mekanik dönemler ise denetime, dengeye ve sisteme daha çok önem vermektedir. Bu iki bölüm birbirlerine zıt iki bölümdür. Yatay olan bölümde ise iç koruma (internal maintenance) ve dış konumlandırma (external positioning) bölümlerinden bahsedilmektedir. İç koruma birleşmeyi ve sistematik gayretlerini ifade ederken, dış konumlandırma değişikliğe ve rekabete önem vermektedir. Bu iki bölüm de birbirine zıt özellik taşımaktadır.

Şekil 2’de sağ alt kısımda bulunan “piyasa (pazar) kültürü” bünyesinde davranışları şekillendiren piyasa sistemidir ve temel politikalar; rekabet üstünlüğü ve pazar avantajı sağlama açısından hazırlanmaktadır. Bu kültürde performans eğilimli ve istikrarlı bir önderlik yaklaşımı var olmaktadır.

Şekil 2’de sol üst kısımda yer almakta olan “klan kültürü” yukarıda bahsedilen piyasa kültürüne tamamen ters olan değerleri kapsamaktadır. Bu kültürde örgütsel sadakat, girişimcilik, aile reisi usulü önderlik ve ekip çalışması değerleri; mali kazançlar veya pazar paylarına dönük hedeflerin önünde bulunmaktadır. Temel politikaları; personel işleri, örgütsel sadakat ve yüksek motivasyon üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Şekil 2’de sağ üst kısımda bulunan “adokrasi kültürü” yapısında esneklik, girişimcilik, uyum sağlama, yenilik ve yaratıcılık önerilmektedir. Bu kültür modelinde örgütler gelişme ve yeni kaynaklar sağlama üzerine odaklanmaktadır.

Şekil 2’de sol alt kısımda yer alan “hiyerarşi kültürü” ise temel sanayi piyasasındaki uzun vadeli şirketlerde görülebilecek bir kültür olarak değerlendirilmektedir. Bu kültürün içinde monotonluk, otorite, normlar, prosedürler ve ileri boyutta formallik söz konusudur. Örgütü bir arada resmi kurallar ve politikalar tutmakta olup bu kültür yapısında iyi koordinatör veya etkili organizatör olarak değerlendirilen önderler yer almaktadır.

Bu dört kültür modelinde tatbik edilişleri ile alakalı bir örnek vermek gerekirse; Apple Bilgisayar’ın uyguladığı kültür değişim programını verilebiliriz: “Apple Bilgisayar, yaratım aşamasındayken Yenilikçi Kültür’ü benimsiyor. Yeni ürünleri pazara arz etmeye, ürünleri pazarda tanıtmaya ve kabul ettirmeye çalışıyor. Ürünleri ile pazarda adını gösterdikten sonra Klan Kültürü’nü kabullenerek aile olma yolunda gider

ve takım ruhunu güçlendirir. Apple'ın ürün yelpazesi genişliyor, üretimi çoğalıyor, tüm dünyaya mallarını elden çıkarmaya başlıyor. Bu dönemde de Hiyerarşi Kültürü ağır basıyor. Apple Bilgisayar'ın başına Pepsi şirketinden bir idareci alınıyor. Satışların düştüğü dönemde Pazar Kültürü geliyor, aile ilişkileri azalıyor, yenilikçilik düşüyor, üretime ağırlık veriliyor. Son yıllarda Apple Bilgisayar'a bakıldığında Yenilikçi Kültür'ün ağır bastığı görülmektedir.”⁷⁶

Cameron ve Quinn, geliştirmiş oldukları örgüt kültürü şeklinde; örgütün içerisinde geliştirilmiş kültür ile bunun örgütsel başarı veya verimliliğe etkilerini inceleyerek, politikalarının; örgütün mali başarısı yanı sıra, örgüt fertlerinin beklentilerini motive edici ücret ve uygun işgören idaresi için de etkili olduğu kanısına varmışlardır. Daha etkin ya da başarılı politikaların mevcut olmasının ve uygulanmasının işverenlerin talep ve arzularına, içlerinde bulundukları yaratıcılık ve değişiklik performanslarına bağlı olduğu belirtilmektedir. Örgütsel performans ile örgüt kültürünün arasında var olan ilişkileri araştıran Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir, modelin kaynağında örgütsel faaliyet için kişilerin sahip oldukları değer yargılarının tecrübeye dayanan analizini ortaya çıkarmışlardır.⁷⁷ Dört kültürel sınıflamanın genel özelliklerinden bahsedecek olursak:

1.2.4.1. Dış Çevreye Uyum (Adhokrasi) Kültürü

Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Ayrıca dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürü yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilir. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyütmeye ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir. Adhokrasiler esnekliği sağlamak ve devam ettirmek zorunda olan dinamik ve uzmanlaşmış birimlerdir. Adhokrasi kültüründe en önemli öğeler girişimcilik ve yeniliktir. Adhokrasiler için girişimcilik; yeni pazar fırsatlarının

⁷⁶, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5459>, (16.03.2014)

⁷⁷ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,2004, s.597

araştırılması ve var olan örgüt işleyişi ve yapısının yenilenmesi, dolayısıyla da değişmesi olarak ele alınabilir. Değişimi sağlayabilmek ve adhokrasi yeteneğini geliştirebilmek için de girişimcilik, doğal olarak vazgeçilemez bir unsur haline gelmiştir. Cameron ve Quinn'in de belirttiği gibi, adhokrasi kültüründe insanlar girişimcilik sayesinde sadece müşterilerin şu anki ihtiyaçlarını değil aynı zamanda geleceğe yönelik ihtiyaçlarını da karşılamayı amaçlamaktadırlar.⁷⁸

1.2.4.2.İnsan İlişkileri ve Gelişimi (Klan) Kültürü

Bu kültür modelinde, insanlar kendileri ile ilgili birçok şey katabilmektedirler. Bu kültür modelinde çalışanlar birbirine çok fazla bağlı olduğu için kurumu bir çeşit klan olarak tanımlamaktadır. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir.⁷⁹

1.2.4.3.Bürokrasi (Hiyerarşi) Kültürü

Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki belirlenmiş roller, bu pozisyonlarda çalışan kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanmış olan bu rol için uygun bireyleri işe alacak ve böylece kişiselliğin ilerisinde devamlılığını korumaya çalışmaktadır. Hiyerarşik kültürün egemen olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve denetimi sağlandıktan sonra onlardan verilen emirlere uymaları beklenir. Çalışanlardan kendinden bir şeyler katması beklenmemekte olup önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi istenmektedir. Bürokratik kültür ya da başka bir ifadeyle bürokratik modelde yeterlilik örgütsel performansın en önemli ölçümsel kriteridir. Bu nedenle bir örgüt ne kadar bürokratik özelliğe yakınlarsa o kadar etkili olmaktadır. Daha farklı bir ifadeyle bir örgüt ne kadar uzmanlaşmış, ne kadar merkezi

⁷⁸ R. Erdem- O. Adıgüzel- A. Kaya, “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.1, S.36, Kayseri, 2011, ss.73-76

⁷⁹ Ergün, s.268

ve ne kadar formal olursa o kadar iyidir denir. Sonuç olarak bürokrasi kültürünün üzerinde durduğu ana yapı, mantıksal ve yasal çerçevedir.⁸⁰

1.2.4.4. Piyasa (Pazar) Kültürü

Bu kültürel yapının başlıca görevi, işin bitirilip sonuca ulaşmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Kişileri başarı odaklı olmaları için teşvik edebilmek için kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirirler. Bu kültürlerdeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkârdırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır.

Endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının baskısından ve örgütlerde, ekonomide ve teknolojiye meydana gelen değişimin örgütü genel anlamda değişime zorlama düşüncesinden hareket edilerek, örgütsel değişimin ayrıca kültürel değişimi de içerdiği gerçeğini kabullenmek gerekmektedir. Piyasa çevresinin, teknolojik değişimin ve rekabet koşullarının gerektirdiklerine ayak uydurmaya çalışan işletme, yeni yapı ve dönemlerle beraber, yeni görüş ve değerleri de inşa etmeye başlar. Böylelikle, örgütsel değişim, kültürel değişimi de mecburi duruma getirmektedir. Cameron ve Quinn'in pazar örneğine göre, her bir örgüt kültürü örneğine, örgütün arasında bulunmakta olduğu gelişme ve değişim seviyesini ortaya koymaktadır. Örgütün gelişme ve değişim seviyesi ayrıca, içinde bulunmuş olduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının etkisinin altında kalmaktadır. Bu anlamda, örgütün büyüme ve değişim aşamasında meydana gelen örgüt kültürü, dahili çevrenin yanında, endüstriyel çevrenin de bir eseri olarak meydana gelmektedir.⁸¹

1.2.5.Byars Modeli

Kurum kültürü mevzusunda, farklı araştırmacılar aracılığıyla bazı gruplamalar yapmaktadır. Bu gruplardan en ilginç Byars'ın geliştirdiği örgütsel kültür ölçeği

⁸⁰ Ergün, s.268

⁸¹ H. Öcal- V. Ağca, "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü Ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri", Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, C.10, S.1, İzmir, 2010, ss.157-182

teknikidir. Örgütsel kültür ölçeği iki kapsamlıdır. Kapsamlardan biri katılımcılık özelliğinin belirlenmesi, ikincisi ise çevreye karşı gösterilmekte olan davranışların niteliği ile ilgilidir. Aşağıdaki Tablo 1’de katılımcılık insanlar, çevreye karşı gösterilen davranışlarda faaliyetler olarak gösterilmektedir. Faaliyetler, şirketin karar vermesinde, organizasyon yapmasında ve planları yürütmeye ve yeni düşünceler bulmasında kullanılmakta olan evrelerdir. Bu etapta, şirketler “tepkisel (dış ortama yanıt veren)” ve “etkisel (dış ortamı etkileyen, ona yön veren ve biçimlendiren)” olarak gruplandırılmıştır. Tepkisel şirketler durgundur, yalnızca dış ortamdan gelecek tehlikelere karşı tepki verirler. Aksi durumda, etkisel şirketler işverenler, alıcılar, tedarikçiler ile öteki çevresel faktörler ile etkin şekilde ilgilenmekte ve bağ kurmaktadır. Bu kapsamda kurulan bağ ve etkileşimin boyutu gösterilmektedir. Katılımcı kültürler haberleşmede kuvvetli, hem işverenlerin hem de alıcıların talep ve gereksinimlerine yanıt verebilecek derecededir. Buna katılımcı kültür adı verilmektedir. Aslında işverenlerle alıcılar arasında haberleşme ile bağ ilişkisinin yüksek değerde olmadığı kültürler de ise katılımcılık bulunmamaktadır.⁸²

“Buna göre, aşağıdaki Tablo 1’de de gösterildiği gibi, etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür olmak üzere dört farklı kültür biçimi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Kültür Ölçeği

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Bütünleşik
		FAALİYETLER	

Kaynak: E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,2004, s.151

⁸² Sözer, s.36

- **Etkileşen Kültür:** Bu kültür, işverenlerin ve alıcıların gereksinimlerini gidermeye ilişkindir. En önemlisi, meydana gelen gereksinimler için en iyi hizmeti verebilmektir. Etkileşen kültürün amacı, ortamı etkilemenin yanı sıra yarış ile yeni teknolojilerin meydana getirdiği çevresel talep ve gereksinimlerin en iyi şekilde karşılamasıdır.

- **Bütünleşik Kültür:** Bu kültür de işveren ve alıcıların gereksinimlerini etkilemek ve değiştirmek amaçlanmıştır. Bu amacı da yeni ürünler ya da görevler ortaya çıkararak yenilikçi hareketler sergileyerek yani çevresini etkilemek kaydıyla gerçekleştirmektedir. Rakiplerini hızlandırmaktadır. Çünkü, yarışma üstünlüğü sağlamak için bütün insani yaratıcı hisleri harekete geçirir.

- **Müteşebbis Kültür:** Yeni ürünlerin ve görevin gerçekleştirilmesinde yenilikçilik ön plandadır. Aynı zamanda bu kültürlerde çoğunlukla karar verme aşamasında katılımcılığın bulunmamasından ötürü çalışan personele yönelmek de yetersiz kalmaktadır. Kişisellik tarafı ağır basmaktadır.

- **Sistematik Kültür:** Bu kültür, prosedürlerin ve stratejilerin uygulanması ile davranışların yürütülmesindeki düzenlemeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kültürler de dış çevre etkilenmelerine göre karar alma biçimi şekillendirilir. Hizmetler bir kalıp halindedir. Bundan dolayı katılımcı bulunmaz. Çevresel gereksinimlerin giderilmesi monoton hareketlerle sürdürülür.”⁸³

Etkileşen kültürde hedef ortamı etkilemekten çok rakiplerin ve yeni tekniklerin meydana getirdiği çevresel arzu ve gereksinimlerini telafi etmek, işverenlerin ve müşterilerin gereksinimlerini en doğru şekilde karşılamaktır. Bütünleşik kültürde; işverenlerin ve müşterilerin gereksinimlerini etkileyip değiştirebilmek için yeni pazarlar veya hizmetler oluşturulmakta, yenilikçi faaliyetler göstermekte ve ortamı tesiri altında bırakma gayretinde bulunmaktadır. Yeni pazarların veya hizmetlerin oluşturulmasında yenilikçiliğin olması, girişimci kültürde ise çoğunlukla karar vermede dahil olmamakta ve işverenlere dönük yetersiz kalmaktadır. Sistematik kültürde ise düzenlemelerin, stratejilerin uygulanması ve davranışların devam ettirilmesi için düzenler üzerinde

⁸³ Kavoğlu, ss. 34-35

durulmuştur. Çevresel gereksinimler tekdüze davranışlarla görülmekte ve katılımcılık bulunmamaktadır.

1.2.6.Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin savunduğu bu modele göre çevre sadece örgüt yapısına değil ayrıca örgüt kültürüne de önemli etkide bulunduğunu savunmuşlardır. Çok sayıda şirket kültürü arasındaki yapılan incelemeler neticesinde örgütleri dört kültürel sınıfa bölmüşlerdir. Bu sınıflar; yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk- yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk- yavaş geribildirim kültürüdür. Bu sınıflandırma yapılırken iki ölçüte önem vermişlerdir. Birincisi, şirketin politik kararlarına dair çevresel bilinmezlik kademesi, diğeri ise, şirketin almış olduğu kararların başarılarına göre etraftan alınan geri bildirim hızıdır.

“Bu kültürel sınıflandırmalar şu şekildedir:

- Sert erkek, Maço kültürü
- Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
- Süreç kültürü”⁸⁴

1.2.6.1. Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel bilinmeyenler çok fazla, bu nedenle risk oranı fazla karar vermenin bahsedildiği durumları anlatmaktadır. Bu koşullarda meydana gelen şirketler, risk oranı fazla kararlardan kaçmadan ve neticeleri hızlı bir şekilde alan şirketlerdir. Dolayısıyla, çatışmaya giren ve hemen sonuçlanan sert erkek tiplmesi gerçekleştirilmektedir. Bu kültürü yaşatan şirketler reklâm, davet ve danışmanlık gibi işlere yönelirler. Bu tip şirketlerde önemli olan bireylerdir, ekipler önemli değildir. Maço kültürü reklâm, film, inşaat ve kozmetik gibi sektörlerde sahiptir. Bu sektörlerde yüksek riskin olması kadar bu

⁸⁴ Z. Aykanat, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, YYLT, Karaman, 2010, s.95

duruma eşdeğer olarak kazanç da çok yüksek olmaktadır. Örgütün başında olan tepe yöneticiler bu kültürlerde riski yüksek kararları gözünü kırpmadan verebildikleri için kahraman arz edilirler. Maço kültürlerde ise uzun vadeli tasarımlardan ziyade kısa vadeli performanslarına daha çok önem verilmektedir. Aynı zamanda, yapılan hatalara karşı planlar yapmaktansa çoğunlukla duygulara önem verilir.⁸⁵

1.2.6.2.Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü

Bu kültürün genel özellikleri şu şekildedir; riskin çok fazla olmadığı ama geri bildirimin hızlı olduğu çevrelerde görülmektedir. Bu kültürlerde alınmış kararların zarara uğrama boyutu az olduğundan dolayı getirisi de azdır. Bu nedenle bu çeşit şirketlerde daimi olarak yoğun çalışmak şartıyla ayakta kalma politikası egemendir. Maço kültürünün tersine ekipler olarak ve organize şekilde çalışma egemendir. Bu kültürde bu biçimde çok çalışan ve yüksek satış düzeyine ulaşabilen satıcı ekibindeki çalışanlar kahraman olmaktadır. Çalışanlar içinde yapılan yarışmalar, toplantılar ile hep canlı kalmak amaçlanmıştır. Çünkü bu tür şirketlerde tekdüzelik, hantallık gibi olaylar başarısızlık ile sonuçlanır ve bundan dolayı bu gibi durumlarda yaratıcı, hareketli ve heyecan ekleyecek yeni bireyleri kültüre dahil etmek aynı zamanda heyecan ve yaratıcılığını yitirmiş bireyleri kültürden ayrı tutmak eğilimi mevcuttur. Çünkü hareketlilik ve heyecan sebebiyle dış çevrede başarıyı yakalayabilmek ve yarış yapabilmek için gerekli sert oynayabilme gücü muhafaza edilir. Bu kültür, pazarlama tekniği güçlü olan işletmelerde ve satış düzenlemelerinin başarısında işletmelerde önem taşımaktadır. Başta olmak üzere moda piyasası, fast-food işletmeleri, bilgisayar üreten ve satan işletmeler, gayrimenkul satışı, otomotiv sektöründe bu kültür egemendir. Gayretli bir çalışmanın ve ekip çalışmasının bütün engelleri yenebileceğine ilişkin bir görüş bulunmaktadır.⁸⁶

1.2.6.3.Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Bu kültürün, çevresel risk alma gücü fazla ve geri bildirim gücü zayıftır. Birtakım örgütler, önemli ölçülerde vakit ve nakit yatırımı lazım olan ortamlarda çalışmalarda bulunurlar ve yatırımın başarıya ulaşip ulaşmadığını öğrenmek için uzun

⁸⁵ Aykanat, s.95

⁸⁶ Eren, s.103

bir süre beklemeleri gereklidir. Petrol sanayisi ve NASA'yı da içeren uzay ve Ar-Ge sanayisi bu tarz kültürlerin gelişimine güzel bir örnek olarak verilebilir. Petrol veya gaz sahası satın alarak üretim yapmak ve büyümek, bir uçak için yeni tasarımlar yapmak ve geliştirip pazarlamaya çalışmak önemli ölçülerde nakde ve sabra ihtiyacı gerektirir. İlaç ve kimya sanayisi de bu durumun benzeri bir özellik taşımaktadır. İşletmeler Ar-Ge için önemli ölçüde yatırım yaparlar ve eserlerini pazara arz etmeden önce uzun zaman araştırma yapmak yükümlülüğündedirler. Bu modeldeki kültürde deneyime büyük önem verilir. Uzun süredir bu işte çalışan personeller bu işin ustalarıdır ve çok fazla teknik kapasite, sabır ve azim bu kişilere ait özelliklerdir. Karar verme süreci yavaştır ve anlamaya ihtiyaç duyar. Yapılan toplantılar oldukça önemli bir tören gibi görülür. Raporlamalar genel olarak yazılı olarak yapılır ve uzundur. Hem profesyonelliğe hem de yasanın gücüne itibar edilir ve yasal güce sahip olan bireyler bu güç için uzun süre mücadele ederler, bu mücadelenin sonunda gücü elde ederler. Çoğunlukla, akaryakıt, uzay endüstrisi, havacılık, ar-ge kısmında, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tip şirketler ekseriyet para sorunu yaşamakta ve ekonomik dalgalanmalardan negatif olarak etkilenmektedirler. Çünkü ekonomik buhranlarda önemli ölçüde büyüklükte ve yeni yapılacak yatırımlarda bulunmak yerine birikim yapmaya yönelmektedirler.⁸⁷

1.2.6.4.Süreç Kültürü

Bu kültür, çevredeki belirsizlik boyutunun zayıf ve geri bildirim gücünün de yavaş olarak işlediği işletmelerde görülmektedir. Çıkan sonuçları ve elde edilen getiriye kontrol etmek güç bir durumdur, bu nedenle çalışan personel kararların ne şekilde alınmış olduğuna ve işin ne şekilde yapıldığına yoğunlaşmış olurlar. Burada, idarecinin işlerin ne şekilde yapılacağına dair belirlediği yöntemlere fazla önem verilir ve bu yöntemler uygulanır. Bu model firmalar çoğunlukla, kamu kurumları, bankalar, eczacılar, sigorta şirketleri, finansal hizmet işletmeleridir. Detaylara ve kağıt çalışmasına süreç kültüründe çok fazla önem verilmektedir. Monotonluk, uygun olmak ve standartlar da önemli bir yer tutmaktadır. Denetleme ve teftiş sürekli yapılan

⁸⁷, <http://www.ozyazilim.com>, (25.01.2014)

uygulamalardandır. Alınan unvanlar ve ast-üst arasındaki dereceler arasındaki farklılıklarında önemi büyüktür.⁸⁸

1.2.7.Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow adlı araştırmacılar örgüt kültürlerini örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre dört sınıfta gruplandırmışlardır. Bu sınıflar; koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültürdür. Bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkıları Tablo 2’de açıklanmaktadır.

Tablo 2: Miles ve Snow’a Göre Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri
Arasındaki İlişkiler Kültür Tipi Özellikleri Strateji Oluşumu ve Niteliği

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk, strateji geliştirme ve rakipleri zorlama	Girişimci gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Koruyucu	Muhafazakâr inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1)Dengeliklik: Biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2)Değişim: Rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti ayarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı

Kaynak: E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s. 157

- **Koruyucu Kültür Tipi:** Koruyucu kültür tipinde muhafazakar inanç ve değerlere sahip olan işletmeler egemendir. Bu sebeple bu kültüre sahip işletmelerde riski az olan politika tercih edilerek, idareciler daha garantili piyasalarda çalışmaya

⁸⁸ Aykanat, s.97

önem vermektedirler. Bu kültürde geniş veya büyük pazarlar ve çok sayıda müşteri yerine, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem vermektedir. Bu nedenle Güvenli Pazar ifadesi, işletmenin dar bir pazarı talep etmekte olduğu yorumuna çıkmaktadır. İşletme yeni ürünleri ve piyasaları araştırmakta, davranışlarını arttırmayı tercih etmekte ya da bu mevzularda biraz çalışma yaparak hareketlerinin verimliliğini iyileştirmeyi önemsemektedir. İşletmelerin amaçları kararlılıklarına bağlıdır. Var olan faaliyet kapsamında işletmeler kendilerini birebir etkilemeyen değişiklikleri dikkate almazlar. Verimlilik, bu yaklaşımla ilk planda yer almaktadır.⁸⁹

- **Geliştirici Kültür Tipi:** Geliştirici kültürün en önemli özelliği yenilikçiliklerdir. Bu kültür tipini benimseyen işletmeler ve yöneticileri yeni ürünler üretmeyi, yeni pazarlara girmeyi hedeflemektedirler ve risk almayı severler. Dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdır. Yeni ürün ve yeni pazar aramaları, tecrübe ve değişim alışlagelmiş bir durum haline gelmiştir. Bu değişimde iç ve dış çevre kararlı değildir. Geliştirici kültür tipinde verimlilik, koruyucu kültür tipine sahip işletmelere oranla daha az önemlidir. Bu örgütlerin çalışma alanları ve sanayileri yeni olaylara açıktır ve idareciler yeni şanslar bulmayı isteyerek politika ve yapılarında değişiklik ve bilinmeyenleri yaratmayı arzulamışlardır.⁹⁰

- **Analizci Kültür Tipi:** Analizci kültür tipinin temelini denge ve değişim kavramları oluşturur. Denge ile oluşturulan biçimsel yapılar ve var olan çalışmaların etkinliği araştırılırken; değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri denetlenerek onların hareketleri gözlemlenir ve tedbirli stratejiler geliştirilir. Bu politikalar da denge değişimden önce gelmektedir, bu sebeple idareciler de geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutumun yanı sıra, hareketleri rakiplerin hareketlerine uyarlayan bir değişiklik de öngörülmüştür. Risk alma rakiplere ve sanayinin gelişimine göre belirlenmektedir. Bu strateji türü, sanayi ve rekabet arttıkça kendini bu duruma ayarlama ya da durgun

⁸⁹ C. Tanova- H. Karadal, “Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.19, S.2, KKTC, 2004, s.125

⁹⁰ Tanova- Karadal, s.125

büyüme özelliğindedir. İşletmeler içerisinde hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyanlar hem yenilikçi hem de verimli olmayı başarmaya çaba gösterirler.⁹¹

- **Tepki Verici Kültür Tipi:** Tepki verici kültürü belirleyen en önemli özellik, bu kültüre sahip firmaların değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşiyor olmasıdır. Yöneticiler bu durumunda etkili biçimde cevap verebilmekten mahrum kalmaktadırlar. İdareciler, yeni çıkan kriz ortamında, bıçak kemiğe dayandığında, işletmeye ortaklardan, alıcılardan, satıcılardan ya da diğer yakın çevreden gelen ikaz ve baskı sebebiyle, ürün ve piyasalarda, öteki şirket fonksiyonlarına düzenleme yapmaktadırlar. Bu tip politikalar, iflas etmeden ve yaşamlarını sürdürmek için yapılan düzenlemeler veya uyarlamalar özelliğindedir. Bu firmaların istikrarlı stratejileri yoktur. Bazı zamanlarda başka firmaların stratejilerinden etkilenerek onların özelliklerini benimseyebilirler.⁹²

Tutucu inanç ve değerleri benimseyen koruyucu kültür şeklinde riski az olan planlar talep edilmekte ve idareciler daha temkinli piyasalarda harekette bulunmaya itina gösterirler. Geliştirici kültür şeklinde örgütlerin hareket sahaları değişimlere açıktır ve idareciler yeni şanslar arayarak risk almayı tercih ederler. Analizci kültür şeklinde bulunan örgütlerde denge ve yenilik gibi iki değişik taraf birlikte yer almaktadır. Denge, şekilsel yapılar meydana getirme ve var olan davranışların verimliliğinin araştırılmasına; yenilik ise, rekabeti ve planları denetleyerek doğru kararların verilmesine ilişkindir. Rekabet arttıkça kendini ona göre değiştirmeye özen gösteren analizci kültür tipinde idareciler denetimli ve tedbirli gelişme ve farklılaşma eğilimindedir. Tepki verici kültür şeklinde bulunan örgütlerde ise farklılaşma zorlamaları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak idareciler bu duruma karşı çarpıcı şekilde yanıt verememektedirler. İdareciler, ancak yeni bir kriz meydana geldiğinde yada şirket ortakları, alıcılar veya satıcılardan gelen ikaz ve zorlamalar sebebiyle şirket faaliyetlerinde düzenlemeye gitmektedirler.

⁹¹ N. Demir, Örgüt Kültürü İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 2005, s.70

⁹² Demir, s.70

1.2.8.Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli

Parsons'un örgüt modeline karşı gelen birtakım araştırmacılar belli bir ekip ile işletme üzerinde yoğunlaşarak yeni bir örgüt modeli bulmaya çalışmışlardır. Bu konu üzerinde çalışan araştırmacılardan ilki Japon Profesör William Ouchi olmuştur. William Ouchi, Z yönetim teorisini kendi yorumu ile ve yardımcı bir (P) kültür olan Japon yönetimiyle izah ettikten sonra bu yönetim şeklinin Amerikan usulüne ne şekilde uygulanabileceğini de açıklamıştır. Z tipi örgüt kültüründe kişisel kararlardan daha önemli olan Japon şirketlerinde, herhangi bir değişiklik yapılmadan meydana getirilen planlama ekipleri önemli hususlarda yardımcı yönetim tarzlarından etkilenebilmektedir. Bu idare şeklinde Japon idare usulünde bulunduğu gibi en amatörlerden en profesyonellere doğru bir dosya hazırlama, karar alma ve çalışma biçimi kabul edilebilmektedir. Sadece ABD'de şirketler “ben” kültürünü benimsedikleri için bölüm idarecileri ile plan ekibinin idarecilerini başarı veya başarısızlık hallerinde mesul göstermektedir. Amerikan usulüne uygulanmış (Z) tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurulmuş ve şekilleri uygun olmayan denetim sistemleri uygulanabilmektedir. Sonuç olarak, uygulama neticesinde (Z) kültüründe çalışanlar, Japon yönetim düzenlerinde olduğu gibi bütün ortama bağlılıkları ve aile fertleri ile beraber çalışmalara dahil edilir. Örnek olarak, çalışan personellerin kendi içinde ayın ve yılın personeli seçilerek, kendilerine ve aile fertlerinin de dahil olduğu bir ortamda ödül ve plaketler verilmektedir.⁹³

Z teorisini geliştiren Ouchi, örgüt kültürünü üç farklı sınıf üzerinde çalışıp inceleme yapmıştır. Bunlar içinde birinci sınıf Amerikan işletmeleri, ikinci sınıf ise klasik Japon işletmesidir. Ouchi'nin üçüncü sınıfı ise ‘Z’ tipi Amerikan işletmeleridir. William Ouchi'nin geliştirmiş olduğu bu kültürde kurum kültürü, çalışan personelin soyut, bilinmeyen ve değişebilir şartlarla savaşırken kazandıkları ortak tecrübelerin mevcudiyeti ve ölçüsü tutarında belirlenir. Japon işletmesinde, idareciler uzun bir dönem birbirlerine benzeyen misyonlarda bulundukları için, ortak tecrübeler kazanmışlardır. Yaşanan olayları anlatabilirler, kabullendikleri ortak görüş ve değerleri simgesel birtakım hadiselerle anımsayabilirler. Bu ortak konuların fazlalığı, idarecilere

⁹³, <http://www.1bilgi.com/iktisat/4802/orgut-kulturunun-tanimi-kavrami-ve-ozellikleri.html>, (18.10.2014)

haberleşmede de bir şekilde yardım sağlamaktadır. Ouchi, ABD ve Japonya’da bulunan yirmi işletmeyi temsil edenlerle yapmış olduğu mülakatlar sonucunda ‘Z’ teorisini geliştirme fırsatı yakalamıştır. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD’deki işletmeler ile Japon işletmelerinin arasında çok fazla aykırılık olduğu kanısına varmıştır. Ouchi’nin bulmuş olduğu bu farklı yedi nokta şu şekilde sıralanabilir:

➤ **“İşverenlere Bağlılık:** Ouchi’ ye göre Japon işletmeleri ve ‘Z’ tipi işletmeler uzun süreli hatta ömür boyu istihdam peşindedirler ve kültürel değerleri de bunun paralelinde geliştirirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise tercih bunun tersi yönünde yani kısa zamanlı istihdam tercih edilmektedir. ‘Z’ tipi şirketlerde insanlar ancak başarısız olduklarında veya kötü bir performans sergilediklerinde işten uzaklaştırılmaktadır. Tipik Amerikan şirketinde, şirketin en ufak bir zararı işten çıkarılma nedenidir.

➤ **Değerlendirme:** ‘Z’ tipi işletmelerde ve Japon işletmelerinde iş görenler ve yöneticiler devamlı ve uzun bir değerlendirme altında tutulurken, tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürelidir. Uzun değerlendirme sonucunda doğal olarak terfiler de zaman alacaktır.

➤ **Kariyer Gelişimi:** Ouchi’ nin değerlendirmelerine göre kariyer gelişimi klasik Japon işletmeleri ve Amerikan ‘Z’ tipi işletmeler için en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada, çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar icra ederek gelişirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise gelişim daha sınırlı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu tip işletmelerde ihtisaslaşma önem taşımaktadır.

➤ **Kontrol ve Denetim:** Tüm organizasyonlarda belirli bir seviyede kontrol söz konusudur. ‘Z’ tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.

➤ **Karar Verme:** Tipik Japon ve ‘Z’ tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Bunun aksine Amerikan işletmelerinde karar verme yok denecek kadar azdır. Karar sorumluluğu ise bir tek kişiye bırakılır.

➤ **Sorumluluk:** Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır. Ancak ‘Z’ tipi Amerikan şirketlerinde ve Tipik Amerikan işletmelerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, grup kararlarında özellikle yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir.

➤ **Çalışanlara İlgisi:** Çalışanlara ilgi ‘Z’ tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Japon şirketlerinde çok önemlidir ve bu ilgi sadece işleriyle sınırlı değildir. İnsanların ev yaşantıları dahi bu ilginin kapsamındadır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise çalışanlara ilgi dar kapsamlı ve sadece iş hayatıyla sınırlıdır.”⁹⁴

Tablo 3: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri ile Karşılaştırılması

Tip-A AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-Z AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-J JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
-Kısa dönem istihdam -Bireysel karar verme -Bireysel sorumluluk -Hızlı değerlendirme ve terfi -Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol -Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi -Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	-Uzun dönem istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Bireysel sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama -Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi -Çalışanları tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	-Hayat boyu istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Müşterek sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol -Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi -Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: E. Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.108

⁹⁴ E. Özkalp- Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.191

Z tipi kuruluşların benimsedikleri bu nitelikler aslında, tek olarak bir anlam ifade etmemektedir. Bu niteliklerin bir bütün olarak kuruluş içinde olabildiğince gelişmesini tamamlamış ve zengin bir toplumsal yapının oluşabilmesine ve kuruluşa özgü bir kültürün oluşmasına olanak tanınması en önemli olan özelliğidir. Bu tip kültür kuruluşlarının ötekilerden ayrımı, bunun gibi gelişmiş bir kuruluş kültürüne sahip kuruluşun yalnızca bir iktisadi birim olarak değil, toplumsal bir bütünlük olması gösterilebilir. Bu organizasyonların başarılı yürümesi için, çalışanların mutlu ve isteklendirmelerinin fazla olmasının, organizasyonlarına duygusal anlamda kapalı olmalarının esas sebebi buna benzer bir kuruluşun kültürünün var olmasıdır.

1.2.9.Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş yaşantısında başarılı olan ABD işletmelerinin ne şekilde başarıyı yakaladıklarını araştırarak ve bir kitap hazırlamışlar, kitaba da isimlerini vermişlerdir. Peters ve Waterman, “Mükemmellik Araştırma” adlı eserlerinde değişik sanayilerde çalışan çok fazla işletmeyi inceleme fırsatı bulmuşlardır. Bu işletmelerin başarılarında kullanılan ortak özelliklerden bahsetmişlerdir. Başarı kriteri olarak, işletmelerin rakiplerine karşı satım getirilerindeki ve kararlarındaki maksimum artış ve varlıklarının tahmini senelik gelişme hızlarındaki gelişimler gibi mali veya iktisadi başarı kriterleri önem kazanmıştır. Peters ve Waterman ‘Mükemmeli Arayış’ adlı yapıtlarında çok fazla işletmeyi inceleyerek, bu işletmelere başarı sağlayan sekiz özellik belirlemişlerdir. Yapmış oldukları araştırmalar gösteriyor ki, başarıyı yakalayan şirketlerin kuvvetli kültürle sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Mükemmel, yenilik taraftarı işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en belirleyici özellikleri de şu şekilde sıralamışlardır.⁹⁵

- **“Eylemden Yana Olmak:** İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek önemlidir. Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

⁹⁵ B. Alamur, Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, AÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2005,s.50

- **Müşteriye Yakın Olmak:** Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlerden yoksun olanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına dair fikirler verebilecek kaynaklardır. İşletmelerin hayatta kalmaları ürettikleri mal ya da hizmete bağlı olduğundan ve bu mal ya da hizmeti kullananlar müşterileri olduğundan, müşteri tatmini çok önemlidir.

- **Girişimciliği Desteklemek:** Yenilikçi şirketler, örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam sağlamak işletmenin kazançları açısından önemlidir. Peters ve Waterman'a göre büyük işletmelerin olumlu yönlerinden birisi de, yaratıcılığa verdikleri destektir.

- **İnsanlar Aracılıyla Verimlilik:** Bir işletme için en önemli kaynaklardan birisi hatta en önemlisi insandır. Bundan dolayı büyük şirketlerde insanlar kalite ve verimliliğin kaynağı olarak görülmektedir.

- **Yalın Biçim ve Az Kurmay:** Başarılı şirketler çok yöneticiye sahip olanlar değil yeterli sayıda ve kaliteli yöneticiye sahip olanlardır. Önemli olan kişi sayısı değil kalitesidir.

- **En İyi Bilinen İşe Sarılmak:** Şirketlerin, kendi iş alanları dışındaki konularla ilgilenmesi bazen onlara yarardan çok zarar getirebilir. Bundan dolayı işletmeler başarılı oldukları yani en iyi yaptıkları işlerden sapmamalıdır.

- **İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek:** Mükemmel işletmelerin bir özellikleri de işin içinde olmaları ve değerlere yönelmeleridir. Burada yöneticiler ulaşılmaz değildirler ve firma değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilir.

- **Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması:** Örgüt içinde çalışanların birbirlerini anlamaları ve şirketin değerlerine inanması örgütün sıkı bir şekilde organize olduğuna bir işarettir. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve

yönetmeliklerin olmasıdır. Bu tip işletmelerde çalışanlar kurallarla boğulmamakta ancak gerektiği kadar kural ise devamlı mevcuttur.”⁹⁶

Mükemmellik yaklaşımı, görüldüğü üzere başarılı şirketlerin ortak özelliklerine dayandırılarak açıklanmıştır. Bu yaklaşımda ifade edilen terimleri daha iyi anlatmak gerekirse, başarılı işletmeler ayrıntılı bir tetkik ve analizlerden kaçınarak yeni düşünceleri hızlı bir şekilde geliştirmektedirler. Kolay bir örgüt şekli etkinlikleri hızlandırmaktadır. Üst kademe ve alt kademenin uyuşmasını basitleştirir, benzer dilden konuşmalarına yardım etmek için anlaşmalarını sağlar, benzer coşkuları paylaşmaya yardım eder. Çalışmakta olan personel sayısındaki azlık, bürokrasiyi de azaltacak ve süratle başarıya ulaşmalarını sağlayacaktır. Çalışan personeli motive etmek, üretimde verimliliği arttırmanın yollarından en kalıcı olanıdır. Güdülemek için çalışan personele seçme hakkı ve sorumluluk verilerek kendi işlerini kendilerinin programlamasını sağlamışlardır. Bu sebeple, amaç ve programlar daha realist bir şekilde meydana çıkarken, çalışan personeller işletme için kendilerinin ne kadar önemli olduğunu hissetmekte ve kendilerine olan saygıları ve işletmeye ait olma duyguları da artmaktadır.

Yüksek performansa sahip işletmelerin genelinde bütün çalışan personelin kabullendikleri bir işletme kültürü vardır. Bu sebeple, işe alımlarda verilen oryantasyon eğitimlerinde yeni personellere, işletmenin sosyal yapısına dair malumatlar ile elemanların hareketlerine alt yapı oluşturmuş değer ve normlardan ortaya çıkan örgüt kültürü ve buna yönelik örnek olaylardan bahsedilmektedir. Yüksek performansa sahip işletmelerin konusunda uzman bir personeli bulunmadığı için, teknolojisini ve ne şekilde işlerin yürütüldüğünü bilmedikleri iş sahalarına girmemektedirler. Bir şirketin başarılı olabilmesi için asıl faaliyet alanını terk etmemesine gerekmektedir. Çünkü satış politikasında, müşterilerle iyi ilişkiler kurmada, yeni ürün bulmakta, az maliyetle üretim yapılmasında, iş sahasında profesyonel olma ve buradan elde edilen deneyimi kullanmak bulunmaktadır. İşletmeler de ancak bu durum sayesinde başarılı olabilmektedirler. Yüksek performansa sahip işletmeler, kar amacı güden ve çok çekici olan ancak iş bilgisi ve deneyimlerinin olmadığı sahalarına girişimde bulunmak

⁹⁶ M. S. Türk, Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi (SÜ), SBE, YDT, Konya, 2003, s.56

istememezler. Çok fazla riske girmek ve macera peşinde koşan bir yönetim başarısının en büyük engelidir. Yüksek performansa sahip işletmelerin büyük çoğunluğu tüketim odaklıdır. Bu işletmeler tüketici ile doğrudan ve sürekli ilişki halinde olmak için önemli ölçüde gayret göstermişlerdir.

2.AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, her örgüt için çeşitlilikler gösteren bir kavramdır ve her örgütte bu durum benzer bir etki göstermemektedir. Örgüt kültürünün kuvvetli bir etki göstermesi için örgüt içerisinde etkili bir kültür olması gereklidir. Etkili bir örgüt kültürü, örgüt fertlerinin müşterek değer, kural ve hareketlerini kabullenmeleri neticesi oluşmaktadır. Etkin örgütler, örgütün fertleri veya çalışanları içinde beklenmedik ölçüde yüksek performans ortaya koyarlar. Birlikte paylaşılmış değer ve hareketler kişilerin kendilerini iyi anlamalarını sağlamakta ve bunun sonucu olarak kişiler örgüte karşı sadakat ve bağlılık duyguları beslenmektedir. Örgüt kültürünün güçlü olması daha birçok fayda sağlamıştır. Örgüt içinde yapılan uygulamalar süreçlerde monotonlaştırma ve gerçeklik getirerek çalışan personelin psikolojisini ve moralini pozitif anlamda etkilemektedir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki iletişim ile kişiler arasında güçlü bağlar kurulmasında yardımcı olmaya çalışır. Çalışan personelin üyesi olduğu örgüte bağlanmaları sağlanarak motivasyonunu ve verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumun yanı sıra karmaşaların olumsuz yönde etkilerini minimuma indirgeyerek örgüte süreklilik arz etmektedirler.⁹⁷

2.1. Çatışmayı Azaltma ve Bütünleştirme Fonksiyonu

Çatışma, bir uyuşmazlık, terslik ve uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Bu uyumsuzluğu ve tersliği kişilerin kendi içinde veya ekiplerle veya örgütler içinde olabildiği gibi kişilerin kendi iç dünyasında da yaşayabilirler. Çatışma olan bir örgüt ve onu savunan bireyler kendi düşüncelerini hayata geçirmek ve kendi düşüncelerinin egemen olmasını isterler. Bu yönetimde açık düzen yaklaşımına göre, belli bir seviyedeki çatışma değişiklik, yenilikçilik, yaratıcılık ile başarıyı arttıran bir etki sağlayabilir. Ancak büyük ve devamlılık gösteren çatışmalar örgütün kendi arasında

⁹⁷ G. Ataman, İşletme Yönetimi, İstanbul, 2009, s.627

düşüncelerini gerçekleştirmesini güç bir duruma getirerek başarının negatif yönde etkilenmesine neden olabilir.

Örgüt kültürü, yapılan birçok araştırmanın sonunda araştırmacılar açısından örgütü bir arada tutabilen bir etken olarak gösterilmektedir. Örgüt kültürü, bireylerin kendileri arasında kurdukları iletişimleri, gücün kullanılması, bireylerarası ilişkilerin idaresi hususunda normların belirtilmesi, bilinmeyenle ne şekilde uğraşması gerektiği ve daha başka birçok konuda tek bir görüş meydana getirerek çatışmayı azaltmayı sağlamaktadır. Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirirken ortama ayak uydurmak için kısımlar arasında oluşturdukları koordinasyon ve işbirliğinin seviyesi örgütsel bütünleşme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bütünleşme, çalışanın işe katılma performansı ve örgüte olan bağlılığını ayrıca örgüt içinde hakim olan değerlerle alakadar inançlarını içermektedir. Örgüt üyelerinin paylaşımları bazı kültürel unsurlar yardımıyla ekip ve örgütle, örgütün hedefleriyle birleşirler. Örgüt kültürü, bütünleşme sağlanırken oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürünün mevcudiyeti örgüt içinde; çeşitli zihinsel ve ruhsal eğilimlerin sahibi örgüt bireylerinin tek bir değer, kural ve hareketleri etrafında toplanması ve ortak hedeflere yönelik faaliyette bulunmasını olası kılar. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgüte yeni dahil olan bireylerin örgütle bütünleşmesini sağlamada çok yardımcı olmaktadır.⁹⁸

2.2. Kontrol ve Koordinasyon

Koordinasyon bir hedef uğruna bir araya gelen bireylerin, planlanmış veya önceden açıklanmış hedefe ve hedeflere erişebilmek için hedefleri doğrultusunda işbirliği yapması ya da uyumlaştırma davranışı içinde bulunmasını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla koordinasyon, örgüt içerisinde çalışan personelin birleşmeyi, zaman açısından ayarlamayı, müşterek amaca erişmek için davranışların arka arkaya gelmesini ve iç içe geçerek birbirlerini tamamlamaları yönünde açıklanabilir.⁹⁹

Örgütün bütünlüğünün ve devamlılığının sağlanabilmesi için iş bölümü ve uzmanlaşma neticesinde meydana gelen ast-üst ilişkisinde koordinasyon sağlanmalıdır. Bu koordinasyonun sağlanabilmesi için örgüt kültürüne önemli bir rol düşer. Örgüt

⁹⁸ Ataman, s. 628

⁹⁹ M. Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009, s. 179

içerisinde sağlam bir örgüt kültürünün var oluşu, örgüt fertlerinin müşterek değer, fikir ve kurallar etrafında problemlere çözüm bulmasını sağlayacak ve bu bakımdan belli faaliyet şekilleri meydana gelecektir. Müşterek değer, fikir ve kuralların mevcudiyetiyle bunların bütün örgüt fertlerince bölüşümü, şekilsel norm ve organizasyonlara duyulacak gereksinimi azaltmaktadır. Etkili bir koordinasyon sağlanmasında temel unsurların biri işbirliği anlayışıdır ve sağlam bir örgüt kültürü ile yaratılmaktadır. İşbirliği anlayışının oluşturulmasında, örgüt fertlerinin örgütün hedeflerini benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Örgüt fertlerinin hedefleriyle örgütün hedeflerinin arasında uygunluğun sağlanmış olması müşterek değer, kural ve faaliyetlerin kabullenilmesi daha basit bir hal alacaktır.

Kontrol, örgütle planlanmış hedeflerle gerçekleştirilmiş olaylar arasında karşılaştırma yapmayı ifade eder. Kontrol, idare davranışlarının gerçekleşmiş olaylarını, olması gereken olaylarla uyum içerisinde olup olmadığıyla ilgilenir. Kontrol, belirlenmiş hedeflere ne kadar ulaşılabildiğinin belirlenerek gereken durumlarda da tedbir almasını sağlamaktadır. Kontrolün her evresinde kültürel yapının etkilerinden söz edilmektedir. Bilhassa ölçüt yöntemleri ve standartlarında, çalışan personelin faaliyetlerinin denetlenmesinde, örgüt kültürü oldukça önem teşkil eder. Çalışanların tavır ve hareketleri de örgüt kültüründen etkilenmektedir. Çalışan hareketlerini belirlerken kültürün hangi tarafı ağırlıklı ise denetim kriterleri o tarafa doğru yönelmelidir. Kültürün maddi olmayan tarafı ağırlıklı olduğu durumlarda, manevi kültür yaptırımlarıyla iş talimatları arasında bir uyum var ise sapma düşük olacak ve denetim sisteminin uygulanması daha kolay olacaktır.¹⁰⁰

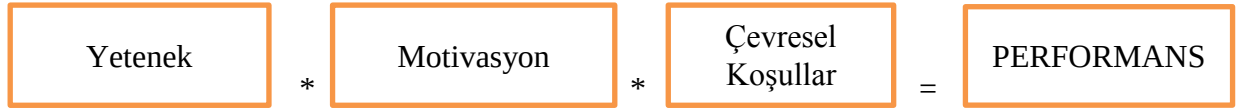
2.3. Motivasyon Yaratma Fonksiyonu

Motivasyon kelimesinin kökeni İngilizce ve Fransızca olan "motive" kelimesinden meydana gelmiştir. Motive kelimesinin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motivasyon, devamlı olarak bir bireyi önceden açıklanmış bir hedef uğruna harekete geçirmek için gösterilmiş olan gayretlerin toplamı olarak açıklanmaktadır. Motivasyon, bireylerin kendisi veya örgütsel bir hedefi ortaya çıkarmak uğruna kişisel anlamda veya başka insanlarla beraber harekete geçmeleri

¹⁰⁰ İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 2007, s.227

olarak da ifade edilebilir. İnsanların verimli çalışması, yaptıkları işi sevmeleri ve iş hayatındaki çalışma arkadaşlarından memnun oldukları sürece mümkündür. Örgüt kültürü, örgütte bulunan üyelerin duygusal ve sosyal gereksinimlerini karşılamak suretiyle örgütle bütünleşmesini sağlamada yardımcı olur. Kişiler örgütün hedeflerini benimser ise daha aktif ve verimli çalışabilirler. Motivasyon, çalışanın başarısı ile doğrudan orantılı bir kavramdır.¹⁰¹

Şekil 4: Performans- Motivasyon İlişkisi



Kaynak: E. Eren, Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2008, s.51

Örgüt üyeleri için en önemli motivasyon araçlarından biri olarak ait oldukları örgütün kültürü gösterilebilir. Kişilerin örgüt kültürünü kabullenmesi ve bu kültürle ihtiyaçlarını karşılamaları doğrultusunda motivasyonları ve bu duruma bağlı çalışma başarıları da artacaktır.

2.4.Örgütsel Verimliliği Arttırma Fonksiyonu

Örgütsel verimliliği arttırma fonksiyonu ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamakta farklı görüşler ortaya atılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar örgüt kültürü ile örgütsel verimlilik veya örgütsel performans arasında inkar edilemeyecek bir bağ olduğunu göstermiştir. Örgüt kültürü örgütsel verimliliği arttırıcı bir etkiye sahiptir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde örgüt kültürünün bu etkisi daha çok hissedilir. Başarısı yüksek örgütleri bu konuma getiren durum, bu örgütleri diğer örgütlerden ayıran birtakım kültürel farklılıklarının bulunmasındandır. Örgüt kültürü personelin hemen hepsinin önemli olanı olarak benimsemesini sağlamakta, böylece sürekli talimatlara ve iş buyurmaya gerek kalmadan aktif bir şekilde çalışılmasını sağlamaktadır. Örgütsel kültürün temelini oluşturan örgüt yönetimi, değerleri ortaya çıkarıp, bu değerler içinde

¹⁰¹ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2008, s.51

bir birliktelik sağladığında ve kültürel hareketleri faaliyete geçirdiğinde örgütsel verimliliği arttıracaktır.¹⁰²

2.5.Örgütsel Değişime Aracı Olma Fonksiyonu

Bütün örgütler farklı şartlar doğrultusunda devamlı bir şekilde değişim göstermek zorundadırlar. Geçmişimiz bize şu anki durumumuzdan daha iyi konuma gelebilmemiz için değişimden kaçmamamız gerektiğini göstermiştir. Günümüzde ise örgütlerin durumu daha etkin ve karışık çevresel şartlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu şartlara ayak uydurabilmek ancak değişimin kabullenilmesi ile mümkün olmaktadır. Kültür, örgütsel değişim benimsenirken üzerinde özellikle durulması gereken en önemli hususlardan biridir. Örgüt kültürü ile örgütsel değişimin arasında güçlü bir bağ mevcuttur. Örgüt kültürü, örgütsel değişimin temelinde ve örgütsel değişimlerin iş görenler açısından onaylanması ya da onaylanmaması üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Örgüt kültüründe yapılacak bir değişiklikte örgütsel değişim daha hızlı ve sürekli olacaktır.¹⁰³

¹⁰² Ö. Dinçer- Y. Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.411

¹⁰³ Çetin, s.51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ ve AİLE

ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

1.ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMANIN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

1.1.Örgütsel Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşmayı örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açılardan incelemek mümkündür fakat bu çalışmada örgütsel kurumsallaşma üzerinde durulacaktır. Kurumsallaşma; örgütün farklı bir kişilik kazanarak toplumsal gereksinim ve baskıların doğal sonucu olarak daha hassas ve rahat bir organizasyon haline gelme dönemidir. Bu kavramda bahsedilen konular, şirketin öteki şirketlerden ayrı bir kimlik ve yapıya sahip olması ile toplumsal gereksinimlere uyum konularıdır. İşletmenin örgütsel yapısı, kurumsallaşma için gereken düzen ve prosedürleri gösteren bir ayna gibidir. İşletmenin çevresi sürekli olarak gözlemlenerek çalışanların özelliklerinin, amaçlarının, örgüt yapısının, teknolojisinin, teknik ve şekillerinin değiştirilmesi gerekmektedir. Buna göre kurumsallaşmadan önce de örgütte bir örgüt yapısı bulunabilir, fakat bu yapıda üst yönetim kademesine daha fazla hareket serbestisi tanınmaz ve işler daha merkezi bir yapıdadır.¹⁰⁴

Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için başarılarını etkileyecek etkenler bakımından değil, toplumun uygun ve faal bulunduğu şekilde hareket etmekte ve yapılanmaktadır. Bu durum örgütün formal yapısının hangi şartlarda kurumsal kaynaklardan gelmesi gerektiği belirlenebiliyorsa geçerliliğini korumaktadır. Formal yapıdaki değişimlerden önce bazı kurallar ve değerler toplum tarafından yasallaştırılmakta ve istenmektedir. Bu sebeple işletme tam olarak oturmadan kurumun örgüt yapısının oluşturulması, personelin yetki ve sorumluluklarının önceden belirlenmesi ve işletmenin ileriye dönük planlarının belirtilmesi gerekmektedir. Yapılması gereken bu işlerin işletmenin gelişmesinden sonrasına bırakılmaları halinde yeni örgüt yapısına geçerken problemler çıkabilir ve bu durum işletmeye çok zaman

¹⁰⁴ B. Meşe, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, YYLT, Gebze, 2005, s.22

kaybettirir. Bu durumdan dolayı işletmenin kurulma aşamasından önce ailenin örgüt yapısını önceden biçimlendirmesi işletme için yararlı olacaktır.¹⁰⁵

1.2.Örgütsel Kurumsallaşma Teorileri

İşletmelerin, faaliyetlerini çoğaltmaları ve kamuoyunda ileriye dönük güven verebilen bir duruma gelmeleri, kurumsallaşma seviyeleriyle oranlıdır. Kurumsallaşma, biçimini zamandan temin eden deneyimlerden alan, sağlam bir yapıyla yenilenmeye açık düzenlerin oluşturulmasıdır. Kurumsallaşma ayrıca kamuya mal olmayı, idarede özerklik ve girişimciliği çoğaltmayı, alıcı ve çalışan personellere yönelik olmayı, idare işlevlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesini kapsamaktadır. Ne yazık ki bugüne kadar, çoğu şirketin kurumsallaşmayla ilgili görüşleri doğru değildir. Kurumsallaşma kavramına devamlı bir yan gelişim gibi bakılmakta ve devam eden eylemlerden kalmış bir zaman diliminde ilgilenecek bir “ek görev” olarak değerlendirilmektedir. Çoğu şirket kurumsallaşmasının gerekli olduğunu anladıktan sonra, var olan çalışandan bir ya da birkaçını kurumsallaşma hedefli işlerde vazifelendirmiş ve asıl işinden kalan zamanını değerlendirerek bu mevzuda çalışma yapmasını beklemiştir. Halbuki, kurumsallaşma değişiklik yapma evresidir.

Örgütsel kurumsallaşmaya ait teoriler iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar: Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı. Tablo 4'de bu iki yaklaşım arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

¹⁰⁵ B. Erşahan, Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2008, s.139

Tablo 4: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	RASYONEL KURUMSALLAŞMA	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ
Çevre İle Etkileşim	Çevre Veri Kabul Edilir	Çevre Koşulları Dikkate Alınarak Organizasyon Yapısı Revize Edilir
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç Bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan Gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktaları	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formal Organizasyon	İnformal Organizasyon
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici (Palyatif)	Kalıcı
Yöntembilimi	Teorik	Ampirik (Deneysel)

Kaynak: E. Karpuzoğlu, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2004, s.74

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere kurumsallaşma iki çeşit seviyede incelenmektedir. Birinci seviye çok fazla kurumsal sistemler üzerine alakalı iken ikinci seviye düzenlemeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin sistemin belirli bir hareket alanı ya da belirli bir kısmı ile sistemin hemen hepsi arasındaki bağ birinci seviyede (rasyonel kurumsallaşma) çoğunlukla davranış şekline, normlara ve yöntemlere; ikinci seviyede ise işletme stratejilerine ve örgüt-çevre bağları üzerine durmaktadır. İki yaklaşım da birbiri içine geçmiş bir sistem haline gelmiştir. Rasyonel kurumsallaşma teorisi kurumsallaşmayı minimum boyutta ele alıp incelerken kurumsallaşma analizi, daha çok maksimum boyuttaki konularla açıklanmaktadır.

1.2.1.Rasyonel Kurumsallaşma Teorisi

Rasyonel kurumsallaşma teorisinde işletmenin yalnızca teorik açıdan sorunları ele alınmaktadır. Bahse konu teorik sorunlar da bölümlerin faaliyetleri ve örgüt içindeki değişimin ve sebeplerinin de bulunduğu konularla sınırlıdır. Bu teoriye göre işletmeleri kurumsallaştıran etkenler, kurallar ve alışkanlıklardır. İşletmelerde kurumsallaşma seviyesini kanuni ögeler ve normlar belirlemektedir. Planlara yönelik davranan kurumsallaşmış işletmelerde yalnızca normlar ve kurallar üzerinde durularak

kurumsal biçimleri meydana getirilir, koordinasyona gerekli önem gösterilmez. Bundan dolayı, yapısal faktörlerin birbirleri ile ve örgütsel çalışmalarla ilişkileri güçlü değildir, normlar ihlal edilerek kararlar uygulanmaz, uygulansa da sonuç belli değildir, teknolojilerle problem çıkar ve kontrol ve koordinasyon düzenleri koordinasyonu sağlayamayacak derecede belirsiz kalır. Yine bu kuram yalnızca şekilsel kuruluşla ilgilenip şekilsiz kuruluşla gereken önemi vermemektedir. Bundan dolayı toplumsal bağlara dikkat etmemektedir.¹⁰⁶

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında şirketler önceden tanımlanan problemlerin çözümleriyle ilgilenirken gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları göz ardı etmektedirler. Problemlerin kaynağına inmek yerine yüzeysel çözümlerle günü kurtarma düşüncesi hakimdir.¹⁰⁷ Görüleceği üzere rasyonel kurumsallaşma teorisi, insan etkeninden bahsetmeyen ve kurum yapısının mekanik işlediğini öngören klasik yönetim teorisiyle benzerlikler göstermektedir. Kurumsallaşmayı çevresel etkenlerden ayrı işleyen yani çevredeki şartların değişmeyeceğini savunan bir teoridir.

1.2.2.Kurumsallaşma Analizi Teorisi

Kurumsallaşma analizi teorisi, genellikle rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının işlemediği konular üzerinde durarak kurumsallaşmaya çeşitli bir bakış açısı kazandırmaya çalışan bir teori olmuş ayrıca yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılmıştır. Bu teoride rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında benimsetilenin tersine kişisel ve örgütsel hedefler önemsenmekte ve gayri resmi bir kurumun mevcudiyeti kabul edilmektedir. Bu teoride şekilsel yapıya yeni bir tanım getirilerek kurumsal etkileşim, uyumlaştırma, aktarım politikaları, ileriye dönük tahminler ve süreçler gibi örgütsel konulara büyük önem verilmektedir. Aynı bu teoride dışsal çevre etkenlerinin de üzerinde durulması, kuruluşun sürekliliğinin sağlanması, bilinmeyenlerin en aza indirilmesi ve kurumsal yenilikçiliğin oluşturulması ile ilgili fikirler de uygulanabilir şekle getirilmektedir. Kurumsallaşma analizi teorisinde, çalışan personelin değerleri, kararları, olaylara karşı bakış açısı kadar kuruluşun teknik yapısı, kullanılan malzemeler, personelin eğitim seviyesi ve konuştukları dil de oldukça önemli

¹⁰⁶ N. Bilgin, Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.30

¹⁰⁷ C. Kıran, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2007, s.40

bir yer tutmaktadır. Diğer teorilerden farklı olarak bu teoride, yapılan araştırmalar deneylerle kanıtlanmaktadır.¹⁰⁸

Yeni teoriler misyon belirleme, sorun giderme, yaratıcılık, iş için uygun çalışan seçme, idari kararlar, kurumsal misyon ve vizyon, detaylı formlar, yasalara uygun, ana paranın geri dönüşü gibi mevzulara önem vererek çevresel değişikliklere uygun bir örgütsel biçim yaratmaya çalışmışlardır. Kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır.¹⁰⁹

1.3.Örgütsel Kurumsallaşma Unsurları

1.3.1.Sadelik

Sadelik, organizasyon yapısının basit olmasıdır, ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az zamanda az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal/hizmet üretmektir. Sadeliğin amacı, bütün personelin zorlanmadan kavrayabileceği ve şirkete dair dışarıdan alınabilecek bilgilere sahip olabilmek isteyen bireylerin, örgüt yapısını incelediğinde kolayca ilk olumlu izlenimi elde etmelerini sağlayacak bir yapıda olmaktır. Aynı yapı içerisinde aynı iş ilişkisinde olan birtakım bireye bağlı olarak çalışmak, çalışan personeli zor durumda bırakır. Bu nedenle kolay ve karmaşadan uzak bir örgüt yapısı olması gereklidir.¹¹⁰

Bir kuruluş yalnızca bütünüyle değil ayrıca kuruluşun farklı bölümlerinin bağlı oldukları alt çevre faktörlerinin nitelikleriyle de biçim ve fonksiyon açısından değişiklik gösterebilir. Farklı alt kademe şartlarının mevcudiyeti ile ilgili kuruluşun bölümlerinin birbirinden değişik görev ve sorumlulukları, değişik prensip ve teknikleri, değişik değerlendirme ve denetim düzenlerini ve değişik süre ve hedef eğilimlerini elinde bulundurmaları gerekebilir. Bu durumda sade bir kuruluş şekline egemen olunması, hareketlerin gerçekleştirilmesinde olası olan minimum iş akışının kullanılması, birimler ve şirket değerlerinin belirgin ve açık olması, işlerin yapılmasını minimum hareketle en kısa sürede uygulayarak çalışma düzeninin kurulması ve belirlenmiş değişikliklerin birleştirilmesi önemli unsurlardandır. Diğer bir şekli ile sade bir kuruluş yapısının

¹⁰⁸ Bilgin, s. 30

¹⁰⁹ H. D. Özuysal, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.28

¹¹⁰ Kıran, s.42

varlığı bir yandan yapılacak işlerin zamanını kısaltırken bir diğer yandan da her çalışanın aynı konu üzerinde aynı şeyleri anlamasına imkan tanımaktadır. Bu durum sayesinde organizasyonun faaliyetlerini çoğaltmaktadır. Kompleks ve yalınlık konusunda etkili olan etkenlere bakıldığında ise çevre faktörleri görülmektedir. Şirketin etrafında rakiplerin sayısının az olması, alıcı ve hazırlayıcı ve benzeri var ise kurumda gereksinim duyulan prensip ve yöntemlerinde sayısı azdır. Yani şirket sade bir yapıya sahiptir. Bu duruma karşın karmaşık bir ortamda adı geçenlerin sayısı fazladır. Dolayısıyla kurumsallaşmış işletmeler çevresel değişim seviyesini önemseyerek basit bir kurum yapısı oluşturdukları büyüklükte kurumsallaşır ve faaliyetlerini arttırırlar.¹¹¹

1.3.2. Farklılaşma

Bir işletmenin şekli iç ve dış ortam şartlarına göre değişiklik gösterir. Etkin, değişebilir ve bilinmeyen bir ortamda kurumun değişmiş olması, kurumsallaşma seviyesini çoğaltırken statik ve belli bir çevrede kurum ünitelerinin fazla değişmemesi gerekir. Farklılaşma, şirketin içinde bulunduğu pazara ve pazarın ihtiyaçlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Bulunduğu durum bakımından ve rakiplerin fazla olduğu bir pazarda ise seri karar verebilen, hızlı bir şekilde sonuca erişebilen, etkin bir yapıda değişmiş olması gerekir. Çünkü farklılaşma seviyesinin yüksek olması etkin bir yapı oluştururken denetim bakımından güçlük düzeyini arttırır. Bu sebeple birleşme gereksinimi çoğaltır. Bu durumu ise kurumsallaşma seviyesinin yükselmesi ile sağlamaktadır. Yani farklılaşma seviyesi yüksek olursa kurumsallaşma seviyesi de yüksek olacaktır. Kısaca ifade etmek gerekirse bir işletme kurumu ve yapısı işleyiş yönünden yüksek seviyede farklılaşmış ise işletmenin kurumsallaşma seviyelerinin ve bu nedenle de birleşme ihtiyacının yüksek olduğu bilinmektedir.¹¹²

1.3.3.Esneklik

İşletmeler ile çevresi arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkiler dört açıdan ele alınmıştır. Bu açılardan ilki işletmelerin bilgisi, gücü, araç-gereçleri gibi girdilerini

¹¹¹ B.G. Ak, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, YDT, Aydın, 2010, s.81

¹¹² B.D. Özbezek, Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılımı ve Kurumsallaşmanın Dağılma Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması, Gaziantep Üniversitesi, SBE, YYLT, Gaziantep, 2011, s.58

aldığı çevreler ile olan ilişkisi; ikincisi işletmenin dahili üniteleri arasındaki içsel birebir bağlılık ilişkisi; üçüncüsü işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmeti ulaştırdığı çevreler ile olan birebir girdi ilişkisi; dördüncüsü ve son olarak ise çevresel etkenler içerisindeki (hukuksal, stratejik, teknolojik) karşılıklı sadakat bağıdır. Karşılıklı ilginin fazla olduğu ortamlarda çevresel etkenlerdeki değişikliklerin nerede ve ne şekilde olacağını kestirmek oldukça zor olduğu için işletmelerin farklı kararlar alarak bu değişikliklere ayak uydurmaları güç bir durumdur. Kurumsallaşma seviyesi fazla ve esnek bir yapıya sahip olan şirketler ayak uydurmayı yakalayabilmiş işletmelerdir. İşletmelerin mevcudiyetine engel teşkil eden dış çevreden kaynaklanan riskler ya şirketlerin iradesinden bağımsız oluşan engelleri ya da bir şans yakalama umuduyla şirketlerin risk aldığı tehditleri içermektedir. Bu engeller şirketlerin emniyetini önemseyerek davranışlarında daha rahat hareket etmelerini gerektiren ve bu doğrultuda gelişerek kâr sağlamalarına yardımcı olan bir aracı rolüne bürünmektedir. Bir işletme ortama ayak uydurması bakımından rahat hareketlerde bulunması halinde kurumsallaşma seviyesinin fazla, buna karşılık ortama ayak uydurmada zorlanıyor ve sert hareketlerde bulunuyorsa kurumsallaşma düzeyinin zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsallaşmak, devlet idarelerinde olduğu gibi hantal bir yapıya sahip olmak değildir. Teknolojinin ve insan değerlerinin her geçen gün değiştiği dünyada pazarda tutunabilmenin tek yolu var olan değişimi yakalayan veya değişimi ilk yaratan olmaktır. Esnekliğin yüksek olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır.¹¹³

1.3.4. Özerklik

Kendilerine has ve fark yaratıcı özelliklere veya faaliyet zincirine sahip olan işletmeler, kurumsallaşma seviyesi fazla olan işletmelerdir. Bu tarz işletmelerin ayrı birer kişiliği bulunmaktadır, kurumsallaşmış işletmelerin idaredeki bağımsızlıkları da kendi ellerindedir. Şirketlerin geleceği ile ilgili söz sahibi olan şirket yöneticileri işletmenin hedefleri çerçevesinde aldıkları kararlarda özgürce davranarak şirketin öteki şirketlerden değişik bir kişilik kazanması için uğraşırlar. Böylece şirketler kurumsal kişilik elde etmiş olurlar. Bu sayede şirketin kimliği ve çevreden nasıl görüldüğü de belirlenmiş olacaktır. Kurumsal kişilik planların ve politikaların uygulanmasında etki altında kalabilir. Yazılı ve sözlü şekilleri ile hedef ve amaçlar, kurumsal kişiliğin

¹¹³ Meşe, s.23

sınırlarını somut olarak gösterirler. Kurumsallaşan işletmelerde kurum idarecileri kurumsallaşmanın belirlediği hedefler doğrultusunda ve işletmenin hedefine uygun olacak şekilde yönetsel ve uygulamaya uyabilecek kararları alırken serbesttirler. Kurumsallaşma seviyesi yükseldikçe idarenin de serbestlikleri artacaktır.¹¹⁴

Şirketlerin toplumsal sistem içinde bir bütün olarak diğer alt düzenlerden ve ekiplerden özgür bir kişilik geliştirmesi ya da belli alt düzen ve ekiplere tabi olmaktan kurtulmaları kurumsallaşma eğiliminde olduklarının açık bir ifadesidir. Kendine göre değer ve yargıları, kişiliği ve kültürü bulunan şirketler kurumsallaşmış şirketlerdir. Bu durumda, kurumsallaşma seviyesi fazla olan şirketlerde otonom bir yapı var iken kurumsallaşma seviyesi düşük olan şirketler bağımlı kalmaktan kurtulamayan ve başka şirketlerin benzeri olan şirketlerdir.

1.4.Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma sürecinin açık bir tanımı bulunmamaktadır. Kurumsallaşma süreci, şirketlerde kurucunun olmadığı durumlarda da işlerin sistematik bir şekilde yürütülmesini ve şirketlerin kârının yüksek olduğu, aile şirketlerin devamlılıklarını sürdürmek amacıyla işlerin uzman kişilere bırakılıp çalışmaların yapıldığı ve önlemlerin alındığı etkin süreç olarak ifade edilir. Şirketlerin çevre şartlarının değişmesi sonucu kendilerini de devamlı olarak yenilemeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. Bunun için amaçlarını, örgütsel yapılarını, iş gören özelliklerini, tekniklerini, iş görme tarzlarını ve şekillerini belirlemeleri gereklidir. Günümüzde ise değişimlere ayak uyduramayan şirketlerin varlıklarını devam ettirmeleri oldukça güç bir durumdur. Oysa kurumsallaşabilen işletmeler devamlılıklarını sürdürmesi ve çevredeki değişimlere ayak uydurma hususunda başka şirketlere oranla daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma etkin bir dönem olarak ele alınmaktadır. Bu sebepler dolayısıyla değişmekte olan çevre şartları devamlı olarak incelenmekte şirket amaçlarının, örgütsel şeklinin, işveren özelliklerinin, tekniklerinin ve iş görme metot ve şekillerinin bu değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir.¹¹⁵

¹¹⁴ Kıran, s.44

¹¹⁵ Özbezek, s.61

Kurumsallaşmanın bir evresi olarak en temel nitelikleri ise aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir:

- “Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişme evresidir.
- Kurumsallaşma yardımı ile şirketler, sürekli değişmekte olan çevre şartlarında, nerede olup ve nereye gideceklerini görebilecekleri bir sisteme sahip olabilirler.
- Kurumsallaşma bütün özel ve kamu kurum ve kuruluşları bakımından önemli bir yere sahiptir.
- Kurumsallaşmayla şirkette önemli bir değişme dönemi yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman dönemini ve sabrını gerektirir.”¹¹⁶

Bu duruma göre kurumsal bir yapı, devamlı başarı, yeniden yapılanma ve değişiklik dönemidir. Başarılı şirketleri incelediğimizde, geçmiş tarihlerde sağlamış oldukları başarılarına erişmek için yürütülen stratejilerin ve politikaların, kurumsal değişime ve dünya da oluşan değişimlere uyum sağladıklarını görülmektedir. Şirketin bir düzenleme haline dönüşmesi kurumsallaşmadır. Her düzende olduğu gibi, düzenin parçalarının, rollerinin ve misyonlarının önceden belirlenmesi ve düzenin kendi bütünlüğünü bozmadan işleyebilmesi ve birebir etkilenmenin temelini inşa edilmesi gerekmektedir. Şirketin ancak uzun bir zamanı göze alması sonucu bütün bunları başarabilir. Kurumsallaşma süreci aşağıdaki belirtilen evrelerden oluşmaktadır. Bunlar; kanunen tanıma, varlığın sürekliliği, bireysel-örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma olarak sıralanmaktadır.

1.4.1.Kanunen Tanıma

Kanunen kabul görmüş örgüt yapısı şirketlerin yasal şeklini var etmektedir. Yasal şekil özgürce seçilebilir ya da hukuken belirlenmiş olsun asıl dikkat edilmesi gereken husus, şirketlerin idari ve örgütsel ihtiyaçları karşılama zorunluluklarının

¹¹⁶ B. Aydemir- O.A. Seymen- A. Taşçı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul,2004, s.608

mevcut olmasıdır. Kanuni yapının zorlayıcılığı şirketlerin örgüt yapılarını önemli oranda etkisi altına almaktadır.

Şirketler toplumun hayatını devam ettirmesi ve büyümesi açısından önemi büyük olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplum ilişkilerini düzene koyan anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelere riayet etmeleri gerekmektedir. Başka bir anlatım ile şirketler, kurumsallaşabilmek için kanuni değişimleri ve sosyal yaşam ihtiyaçlarını gözden çıkarmaması gerekir. Bu bağlamda kurumsallaşma, şirketin kanuni şartlara uyum sağlaması ve şartları kabul etmesi olarak gösterilebilir. Şirketlerin devamlılıklarının resmiyet kazanması Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlar ile onaylanır ve davranışları bu kanunlar ile şekillendirilmektedir. Resmi bir özelliğe bürünmesiyle birlikte; gerekli olan kurallara uyulması ve şirketin değerleri bütün bireylerce paylaşılmış net tanımlara dönüşmekte ve bahse konu olan tanımlara riayet kademesini kontrol etme büyük önem kazanmıştır. Bu kapsamda kurumsallaşma, şirketin kanuni şartlara uyum sağlaması ve bu şartları kabul etmesi olarak meydana gelmiştir. Örgütler kurumsallaşmak için kanuni değişimleri ve sosyal yaşamın gerektirdiklerini dikkate almak zorundadırlar. Kurumsallaşma, bu kapsamda kanuni şartlara riayet etme ve kabullenme olarak ifade edilmektedir.¹¹⁷

1.4.2.Varlığın Sürekliliği

Devamlı değişmekte olan ve değişim hızı yavaş yavaş artan çevrede şirketler için belirli olmayan olaylar ve tehditler artmaktadır. Bu belirgin olmayan olaylar ve tehditler, şirketlerin hayata geçmelerini ve büyümelerini tehlikeye atmakta ve riske sokmaktadır. Şirketin mevcudiyetini tehlikeye sokan bu dış çevre faktörleri ya şirketin karar verme gücü dışında ortaya çıkan tehditlerden ya da en uygun zamanı yakalayabilmek ümidiyle ve gayretiyle şirketin dikkate aldığı bir tehditten oluşabilir. Böylece şirketler mevcudiyetini tehlikeye sokan birçok tehditlerle dolu ekonomik bir ortam meydana getiren pazar ortamında hareketlilik gösterirken, bu ortamın her koşulda

¹¹⁷ Erşahan, s.139

büyük değişiklikler gösteren pazar şartlarına uyum sağlaması hayatını devam ettirmesi ve büyüyerek gelişmesi gerekmektedir.¹¹⁸

Bütün firmalar, ister büyük isterse küçük olsun en önemli hedefleri devamlılıklarını daim kılmaktır. Şirketler kurulma evresinde büyüme oranı, üretim sahası ve performans, dağıtım yolları ve beklentiler gibi esas konuları dikkate alarak kuruluş hedeflerine yönelik şirket içindeki vazife, davranış ve etkinlikleri düzene koyan bir yapı oluştururlar. Bu yapıya zamanının değişen şartlarına uyum sağlayabilecek rahatlığa ve şirket gereksinimlerini karşılayabilecek özelliğe sahip olduğu sürece örgütler devamlılıklarını sürdürebilirler. Mevcudiyetlerini sürdürebilen şirketler örgütsel ve kişisel hedeflerini uyum sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal durumlarını kuvvetlendirmektedirler. Aynı şekilde kurumsal bir şirkette belirtilmiş olanların gerçekleştirilmesi sırasında personellerin örgütün devamlılığı üzerine yoğunlaşırsa örgüt devamlılığını tehlikeye sokan hususları asgariye indirerek uzun vadeli hedeflere erişebilmektedirler. Şirketlerin varlıklarının devam edebilmeleri; şirket hedefleri ile bireysel hedeflerin birbirine uygun olması, iş görenlerin şirket mevcudiyetinin devamlılığı üzerinde yoğunlaşmaları, şirketlerin varlığına risk ve tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerinin dikkat çekmesi ve değişik tedbirler alınması, kısa dönemli hedef ve programların yanı sıra uzun dönemli olanlara da hassasiyet gösterilmesi mümkündür. Ayrıca çevrede oluşan değişikliklere karşı etkin ve serbest bir yapıya sahip şirketlerin, mevcudiyetlerini devam ettirme hususunda başka şirketlere göre daha fazla başarılı oldukları görülmektedir.¹¹⁹

1.4.3.Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu

Kişiler ve ekiplerden meydana gelen, bunların birbirleri ile olan ilişkileri ile büyüyen ve kendisine has hedefleri gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek için farklı gayretlere bürünen sosyal mekanizmalar örgüt olarak adlandırılmaktadır. Her örgütün vazifesi kendi şekline yakın bir hayat sistemi kurmak ve bu olayı devamlı ve düzenli bir hale getirmektir. Devamlılığın sürmesi için ise örgütler idari hedeflerin belirlemiş olduğu şekli değiştirmekte olan şartlara uygun şekilde yapabilmek maksadıyla bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu dikkate almaları gerekmektedir. Kurumsallaşma,

¹¹⁸ Erşahan, s.141

¹¹⁹ Kıran, s.49

yalnız hedef beraberliği sağlanması halinde işletmeleri başarılı kılar. Örgütlerin olmazsa olmaz unsuru, kişilerdir. Bütün kişilerin bireysel hedefleri mevcuttur. Örgütler hem bu hedeflerin bir neticesidir ve hem de bu hedeflere erişebilmek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bundan dolayı örgütlerde bireysel hareketler çok fazla karışık, çok fazla taraflı ve çok fazla sebebe dayalıdır. Kişi-örgüt haberleşmesinin özelliği ile örgütsel faaliyet arasında sıkı bir bağ olduğu iddia edilmektedir. Kişinin en önemli özelliği sosyal bir kişiliğe sahip olmasıdır. Ancak kişiler başka kişilerle bir bağ kurarken genel olarak öncelikle kendi gereksinimlerini ve menfaatlerini önemserler. Bundan dolayı kişiler örgütlere kendi talep ve ihtiyaçlarını görebilmek için dahil olurlar. Özetle kişiler kendilerine has hedeflerine erişmede örgütlerden faydalanmaktadırlar. Aynı zamanda örgütlerin de kuruluş amaçları vardır. Bu misyonlarını gerçekleştirme de örgüt plan ve programları yönünde kişilerden faydalanıp değişmekte olan şartlar doğrutusunda planlarını ve programlarını yenileyerek devamlılıklarını sürdürürler. Farklı bir durumda bir hedefin oluşabilmesi uğruna bir başka hedef gerçekleşiyorsa, bu olay esasında her iki durum içinde önemli bir zarardır.¹²⁰

Kurumsallaşma döneminin bu hususu, iş görenlerin bireysel gereksinim ve hedefleri ile şirketin gereksinim ve hedefleri arasındaki benzerliği tanımlamaktadır. Kişilerin sosyal bireyler olmaları ve bireysel hedef ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şirketlerde görevlendirilmeyi talep ettikleri ve aynı zamanda örgütlerinde kendilerince misyon, vizyon, maksat ve planlarının bulunduğu ve bunların takibinde mevcudiyetlerini emniyete alarak devam etmeye gayret göstermeleri gerçeği dikkate alındığında, bireysel ve kurumsal amaç beraberliğinin önemi açık bir şekilde ortaya konulmaktadır. Bir şirketin kurumsallaşma döneminde bireysel ve örgütsel amaç beraberliği, patron ve çalışanların hedeflerini beraber belirledikleri, mesuliyet sahalarını ve erişecekleri neticeleri beraber uzlaştıkları ve belli zamanlarda bu hedeflerin ve neticelerin oluşup oluşmadığını beraber incelendiği bir evredir. Hedeflerin belirginleştirilmesi ile, kurumun en üst konumundan başlanarak hedef hiyerarşisi şeklinde kurum alt konumlarına kadar indirilmektedir. Bu sayede en üst idare aracılığıyla belirlenmiş asıl hedefler, daha detaylı alt hedefler bakımından kurumun alt konumlarına inmekte ve kurum bir bütün olarak belirgin bir hedefe yönelmiş

¹²⁰ Özuysal, s.64

olmaktadır. İster kurucunun, isterse çalışan personelin başka aile fertlerine göre kurumsallaşma mevzuunda istikrarlı olduklarını göstermek, katılımcı kararlar almak ve almış oldukları kararları herkese ve her zaman uygulamak, kurumsallaşmayı başarabilmenin en iyi yöntemidir.¹²¹

1.4.4.Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsallaşmanın son adımı, kurumsal kimlik kazanmaktır. Bu durum şirketin başka şirketlerden değişik bir şekilde olmasının sanıldığı bir durumudur. Bunun için şirketin içinde bütün personellerin kurumsallaşmış bu yeni değerleri düzen içine benimsetmiş olması şarttır. Zaman içinde pazarlarda da kurumsal kişilik kendine bir yer edinecektir. Bir kurum kişiliğinin meydana gelmesi, örgüt fertlerinin dünü, bugünü ve ileriye görmesine ve örgüt hayatı konusundaki gerçek olayları ve hayalleri kavramalarına bağlantılı olarak oluşturmaktadır. Gerçek olaylar ve hayaller konu olarak organizasyonun geleceğe doğru ilerlemesine, ekip gayretinin kuvvetlenmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsal kişilik, kurumsal kültürün kabullenmesi ve yaşamaya devam etmesiyle elde edilmektedir. Kurumsal kişilik haberleşme ve birbirlerine olan etkiye dayanmaktadır. Bu konu “Biz kimiz?” sorusuna yanıt vermektedir. Kişinin ve kurumların hareket şekli olarak gösterilebilir. Ayrıca bir kurumdaki işaretler de kurumsal kimliğin ne olduğuna ilişkin güçlü açıklamalar yapabilir. Aile işletmesinde, işaretler ailenin unvanı ve rengi biçiminde olabilir. Aynı şekilde ailenin yaptığı iş ailenin benimsediği değerlerinin de göstergesidir. Kişisel ortaklar kendilerini kurumun kimliğine göre tanıtmaktadırlar. Bayraklar, renkler, logolar, müzik ve diğer işaretler tanımlamayı ve manasını çoğaltabilir. Kurumsal kişilik, önderliğin, yeni icatların ve sorumluluğun aleni ve net bir bölümüdür; fertlerin kendilerini belirli bir organizasyon ile tanımlamaları netice itibariyle güdülemeyi artıracaktır. Bir organizasyon yalnızca formal şeklinin oluşturulmasıyla mevcut değildir, aynı zamanda kişiler ve ekiplerin arasında oluşan etkileşiminde uyumlu olması ve değer yargılarının da var olması gerekmektedir. İşletme olarak kurum kavramı, fark yaratıcı bir kimlik yaratma olarak tanımlanabilir. Bu durumda kurumun yaşı büyük önem taşımaktadır. Yeni kurumlar kendilerince yeni sistemleri ve uygulamaları kurumda daha basit yerleştirebileceklerinden, fark yaratıcı bir kurumsal kimlik elde etmeleri bakımından

¹²¹ Erşahan, s.144

daha basit oranda olacaktır. Başka bir açıdan daha geçmiş kurumlar hareketleri esnasında pozitif bir tarza sahip değillerse, ihtiyaç duydukları yeni sistemlere yönelmeye çalışacaklar ancak bu kalıplaşmış gelenek ve alışkanlıkların farklılaştırılması gerekli olduğu için yeni bir kurumsal kimlik meydana getirmede daha çok zorlanacaklardır.¹²²

Netice olarak kurumsallaşmış bir örgüt başka örgütlerden farklı bir örgüt şekli, bağ ve değerler sistemine sahiptir. Kurumsallaşma için önemli olan bu esas unsurları elde etmeden kurumsallaşmaya karar veren şirketlerin bu dönemden başarılı bir şekilde çıkmaları ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmelerini tehlikeye sokabilir. Bu sebeple kurumsallaşma döneminde yalnızca işletme ve organizasyonların değil, bu kurumları birer örgüt şekline getiren birey ya da bireylerin de kurumsallaşmayı ve bu esas unsurların gerektirdiklerini karşılamaları beklenir.

2.AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1.Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma; bir şirketin, davranışlarını kişilerin varlığına bağlı olmadan devam edebilmesine ve büyütebilmesine yardımcı olan bir şekil yaratması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla kurumsallaşma, şirketin bütün politik kararlarına ve davranışlarına şekil veren vizyon, temel hedef ve üstlenmiş olduğu temel vazifesini tanımlayan misyon, davranışlarını uygularken tabi olacağını bildirdiği kavramları içeren değer ve ilkeler, davranışını uygularken izlenen yol ve metotları yansıtan stratejiler ve amaçlarına erişmek için devam edeceği uygulamalar bakımından belli bir özelliğe, canlılığa ve devamlılığa sahip olmasıdır. Kurumsallaşmanın ana hedefi, işletmenin kişilerden ve onların “kendi yeteneklerine bağlı yorumlama metotlarından” egemen hale gelmesi ve devamlılığının sağlanmasıdır. Bu, şirketin mühim yerlerinde insanın olmaması değil, fakat insanlar olmadığında aksaklık yaşamadan her şeyin kaldığı yerden sürdürebilmesi anlamındadır. Kurumsallaşma; alt düzenlerden oluşmuş ve bu alt düzenler arasındaki bağların, vazifelerin, rollerin belirlenmiş olduğu bir düzen olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda kurumsallaşmayı arzu eden şirketlerin şirket

¹²² H., Atlı, Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2007, s.38

işlevselliğinin fonksiyonlarını objektif kurallara göre belirlemesi gerekir. Kurumsallaşma, örgütün tek başına bir kişilik edinmesi, toplumsal gereksinim ve baskıların bir neticesi olarak hassas ve rahat bir kuruluş haline gelme dönemidir. Aile duygusal bağların egemen olduğu bir toplumsal düzendir. Durum böyleyken, ya üretim, ya da hizmet şirketi olsun işletmenin fonksiyonlarındaki tüm evrelerin de belli normlarının olması ve bu normların imkan verdiğince yazılı olması, yani bir aile anayasasının olması ve gelecek neslin de bu görüşe sahip olarak eğitilmesi gereklidir.¹²³

1990'lı yıllardan bu yana dünyada iktisadi ve toplumsal alanda yaşanmış gelişmeler aşırı bir boyuta erişmiştir. Bu gelişmeler şirketleri de çok fazla bölümde etkilemiştir. Büyük değişimlerin yaşandığı ve yarış ortamının giderek güçleştiği bir ortamda şirketlerin eski politika ve stratejilerinin değişime gittikçe kurumsallaşmış bir idareye ve kişiliğe sahip olmaları bir mecburiyet haline gelmiştir. İşte kurumsallaşma, yıllardan bu yana globalleşen dünya ile beraber Türkiye'de meydana gelmeye başlamıştır. Günümüzde teknolojinin her geçen gün daha fazla basitlik getirdiği, müşteri odaklı politikaların önem elde ettiği, yarışmalarda yoğunluk yaşandığı bir piyasada şirketler kendilerini devamlı revizyon etmek zorunda kalmışlardır. Kurumsallaşma bu değişimlere uyum sağlamak için gereklidir. Kurumsallaşamamış şirketler değişimleri yapısında bulundurmazlar. Kurumsallaşmayla şirkete fayda temin eden değerler örgüt yapısında bulunurken şirkete zararlı olan değişime kapalı değerler ise atılırlar. Uluslararası rekabette kurumsallaşmak geri kalmamanın tek yoludur. Bütün bu gelişmelerle kesişmeyen, Türk aile işletmelerinin devamlılıklarını korumak, kuruluşlarını ikinci ve üçüncü kuşaklara geçirebilmeleri ve dünya ölçeğinde şirket haline gelmeleri için göz önünde bulunması gereken en önemli öğelerden biri kurumsallaşma kavramıdır. Bu kavrama şirketlerde gerekli önemin verilmesi ve şirketin bütün bölümlerinde uygulanması bir mecburiyet haline gelmiştir. Ancak kurumsallaşmayla şirketler değişmekte ve gelişmekte olan rekabet ortamında devamlılıklarını sürdürebilirler.¹²⁴

Kurumsallaşma, bir şirketin, günün şartlarına uygun idare ve örgüt biçimlerini meydana getirerek gereksinim duyulan düzenleri kurması; bir kuruluş olmaya dair

¹²³ M. Eliaçık Gülaçtı, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2008, s.206

¹²⁴ D. Gülen, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2005, s. 54

faaliyet, standart ve ilkeleri belirlemek üzere bunları yazılı bir şekle getirmesi ve uygulaması şeklinde tanımlanabilmektedir. Kurumsallaşma; zaman içerisinde, örgüt içerisinde gerçekleşmiş, örgütün kendine özgü mazisini anlatan, örgütte var olan bireyleri ve onu biçimlendiren takımları belirtmiş ve çevreye uyum sağlamanın yollarını gösteren bir dönemdir. Şirketler kurumsallaşma dönemi sonucunda, hayatta kalabilme ve devamlılık kazanma hedefine ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir şirketin kurumsallaşmış olabilmesi demek, çevresi etrafında kabul görmüş ve devamlılık elde etmiş anlamındadır. Kurumsallaşma uygulamada belirli bir düzeni uygulamayı hedeflemektedir. Şirketin fonksiyonunda alınmış kararlardan, çalışan seçimine dek her şey bir sistem içerisinde. Bireylerin değişmesi metotları değiştirmemektedir. İşletme içerisinde mevcut raporlama, dosyalama, arşivleme, beraber çalışma gibi kavramlar yerleşmiş ve bir kez öğrendiğinde bir daha değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir. Kurumsallaşan işletme firmayı en iyi şekilde idare edecek, yöneticisini de uyguladığı prosedürle seçecektir. Ne kadar sene sonra ve ne yaparsa hangi konuma geleceğini personeline bildirir. Kurumsallaşma öndere bağlı idareden sistem temeli olan idare sistemine geçmektir.¹²⁵

Bir başka deyişle, kurumsallaşma, bir kurumun her çeşit davranışında, ortakları, personeli, toplum ve öteki kurumlarla olan bağlarında tutarlılıkla uygulanmış bir kalitenin tanımıdır. Şimdiye kadar yapılmış tanımlamalardan faydalanarak kurumsallaşma kavramıyla alakalı şu şekilde bir tanım yapılabilir: Kurumsallaşma bir işletmenin bireylerden çok normlara, standartlara, prosedürlere sahip olmasını, kendisine has iş yapma tarz ve metotlarını içermesi ve bu sayede öteki işletmelerden ayrı ve fark yaratıcı bir kişiliğe bürünme dönemidir. Şirketlere değer ve denge kazandırmış olan kurumsallaşma sürecinin sonunda, kurumlar hayatta kalabilme ve devamlılık sağlamaktadır.¹²⁶

2.2.Aile Şirketinde Yaşanan Sorunlar

Bugün dünyadaki şirketlerin %65-80'ini, Türkiye'deki şirketlerin ise %95 gibi önemli bir bölümü aile şirketleridir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunluğunda iktisadi yaşamda söz sahibi olan şirketler ya aile şirketi veya aile şirketi

¹²⁵ Meşe, s.32

¹²⁶ E. Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2001, s.18

olarak ticari anlamda hayat bulmuş şirketlerin devamı özelliğindeki şirketlerdir. Aile şirketleri faaliyette bulunduğu ülkelerin sosyo-ekonomik biçimlerinin gelişiminde mühim bir görev üstlenmektedirler. Aile şirketlerinin bu görevi ve ekonomideki yeri değerlendirildiğinde, bu şirketlerin önemle incelenmesi, problemlerin çözülmesi ve davranışlarını etkili ve verimli bir biçimde yerine getirmelerinin elde edilmesinin önemi nettir.

Aile şirketleri öteki bütün şirketler gibi, piyasa ve teknolojiye hızlı değişikliklerden kaynaklanmış iktisadi problemlerle, stratejik düzensizlik ve kuvvetli yarışma şartlarıyla mücadele etmeye çalışmışlardır. Kısıtlı mal, olanaklar ve idari problemler bu baskılara karşı mücadele etmelerini zorlaştırmıştır. Çağın kuvvetli bir önder veya kurucu rolünün bireysel karizması, kişisel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak görüşlülük ve bireysel idare anlayışı ve yeteneklerinin temel gösterildiği şirket idare anlayışının her gün albenisini ve performansını kaybettiğini gösteren çok fazla örnek vardır. Bunun sonucunda şirketler, bireye bağlılıklarını minimuma indirerek, idari düzenlere sahip kuruluşlar olmaya dönük girişimlerini her gün hızlandırarak çoğalmaktadır. Kurumsallaşma olarak adlandırılmış olan bu evre, 2000'li yılların şirketleri için vazgeçilemeyecek bir yönelme şeklini almıştır.

Türkiye, gelişmiş ülkeler düzeyine çıkabilmek uğruna kıt kaynaklarını etkin kullanması zorunlu olan bir ülkedir. Bu bakımdan kurulmuş her bir şirket, ekonomideki kıt kaynaklarının bir kısmı anlamına gelmektedir. Kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için, şirketlerin sürekliliklerinin devam etmesi gerekir. Türkiye'de yaşanmış krizler, istikrarsızlıklar çoğu şirketin ömürlerinin bitmesine, yani çok fazla kaynağın heba olmasına sebep olmuştur. Aynı zamanda, şirketlerin hareketlerini sonlandıran yalnızca kriz veya istikrarsız iktisadi ortam değildir. En azından bunlar kadar önem ifade eden başka bir konu ise, bir sonra gelen kuşağa aktarılamayan ve bu sebepten dolayı yarışma gücünü yitiren veya yok olacak aile şirketleridir. Dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de aile işletmeleri iktisadi ve toplumsal gelişime büyük faydalar sağlanmaktadır. Bununla beraber aile işletmeleri gelişip büyürken normal işletme problemlerinin yanı sıra aile etkenleriyle alakalı bazı problemler de yaşamaktadır. Bu problemler; aile şirketlerinde ileriye dönük plan eksiklikleri, nesil çatışmaları, yüksek işgücü devir oranı, bir önceki idare alışkanlıklarının devam etmesi, aile üyeleri-idareci çatışması, aile içinde dedikodu,

rol çatışmaları olarak sayılabilir. Sayılan bütün bu problemler şirketin kurumsallaşamamasından ortaya çıkmıştır.¹²⁷

Aile işletmeleri bütün dünyada, rakamsal olarak değerlendirildiğinde çok fazla önem göstermelerine rağmen ömürleri çok kısa olmaktadır. Aile işletmelerinin birçoğu birinci nesilde yok olmakta, üçüncü nesli yaşayan aile işletmesinin sayısı oldukça az olmaktadır. Bu durum işin ve ailenin nakit gereksinimleri arasında tutarsızlık, aile üyelerinin artması, işin getirisinin aile üyelerine yetememesi, uzman bireylerle aile üyeleri arasındaki sürtüşmeler, aile içerisinde maddi yarışın başlaması gibi çok değişik neden bulunmaktadır. Elbette ki, aile şirketlerinin hangi çevre şartlarında davrandığı, politik davranıp davranmadıkları, ne çeşit bir teknoloji kullanmış oldukları, şirketin ne şekil yapılandığı ve bir kültür oluşturulmuş mu yoksa oluşturulmadığı önemli problemler olarak gösterilirken, esas problemin şirketi idare edenlerin kimlik ve yaklaşımlarında ve önemsedikleri idare şekillerinde meydana geldiği bir hakikattir. Aile şirketi idarecilerini içeren bir araştırmaya göre, aile şirketi patronlarının %85'i kurumsallaşamama, saltanat zihniyeti, uzmanlaşamama, yüksek işgücü devir oranı, işin temelinden gelme sebebiyle eski alışkanlıkların devamı, güç kavgası, önder bağlılığı gibi problemlerle yüz yüzedir.¹²⁸

Aile işletmelerinde kurumsal kültür, hakiki başarıyı takdir etme, personeli yaptıkları işe, başarılarına ve işletmeyi büyütme yönündeki gayretlerine göre değil de nepotizm denen akrabaları kayırma esası yönünde biçimlenirse aile dışından personel adil olmayan bir yerde çalıştıklarına inanacaktır. Kuruluş şeması, iş tanımları, yetki ve mesuliyet dengesi genel anlamda net bir şekilde belirtilmemiştir. Aile işletmelerinin kültürel şekillerinde karşılaşılan bir başka büyük problemde aile içinde yaşanan geçimsizliklerin iş yerine taşınması ve bu sebeple de işletme içerisinde çatışma temelli kültürel değerlerin köklenmesi vardır.

¹²⁷ A.F., Yıldırım, Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2007, s.118

¹²⁸ H.Z., Tonus, Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, AÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2004, s.67

2.3. Kurumsallaşmış Aile Şirketinin Fonksiyonları

Kurumsallaşan aile şirketleri ile kurumsallaşmayan aile şirketleri kavramları iki farklı şirket şeklini meydana getirir. Örnek olarak örgütün şekli, idare yapısı yani idare zihniyeti bakımından işletmeyi iki bölüme ayırır. Kurumsallaşma, işletmelerin hayatının uzun vadeli olabilmesi için gerekli atılacak en büyük adım olduğu, çok fazla bilim adamı aracılığıyla ortaya konulmuştur. Bugünde işletme kurabilmek için kanunlarla şekillenmiş birçok yöntem mevcuttur. Aslında kurumsallaşmanın ilk adımı bu yöntemlerdir. Bir işletmenin kurumsallaşabilmesi için kâğıt üzerinde yapılan bu işlem dışında, atılması gerekli olan ilk adım uzman idarecilere itimat edilmesidir.

Tablo 5: Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin, Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları

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

Kaynak: C. Aşan, Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.21

Kurumsallaşmış aile şirketlerinin idare, programlama, örgütleme, kontrol etme, yürütme, örgüt kültürü ve ortam ile haberleşme işlevleri genel özellikleri bakımından incelenmektedir.

2.3.1. Yönetim Fonksiyonları

İdareyi tek bir elden toplayabilmek maksadıyla belirlenmiş olan kanunlar, yazılı olarak yapılmalıdır. Bu yazılı kanunlarda aile anayasası ile olabilir. Burada ailenin gelecekte yaşama ihtimali olacağı problemlerin çözülmesi için ona göre davranması

gereklidir. Tüm aile fertlerinin bu anayasaya riayet etmesi şarttır. Aile meclisi, idareyi tek elde toplamak ve oluşabilecek kavgaları engellemek için kurulur. Burada en büyük unsur idarenin kim aracılığıyla yönetileceğidir. Aile işletmelerinin olumsuz etkilerinden olan sahiplik kuramı kesinlikle bir çözüme kavuşturulmalıdır. İşletmenin amaçlarına yakışır, çoğunluğun kabul edebileceği yeni bir sahibin belirlenmiş olması şarttır.¹²⁹

2.3.2. Planlama Fonksiyonları

İdare fonksiyonlarının temel özellikli olanı planlama işlevi olarak söylenebilir. Artmakta olan seçim olanakları ve gittikçe ileriye dönük tahminlerin zor olması planlamanın önemli olduğunu daha da göstermektedir. Planlama, örgütün hedeflerinin ve bunları elde etmek için gereken hareketlerin belirtilmesi evresidir. Planlama neyi, ne şekilde, ne zaman ve kim aracılığıyla yapılması gerektiğine karar vermesidir. İdarenin ilk evresi olan planlamayla hedeflere erişmek için en iyi faaliyet şeklinin seçilip alternatiflerin çoğaltılması amaçlanır. Planlama fonksiyonu, ne yapılması gerektiğinin önceden düşünülüp karar verilmesi olduğundan, belli bir toplumda hareket eden şirketlerde bu fonksiyonu uygulamayı, toplumun sosyal ve kültürel değerlerinden farklı değerlendirmek imkânsızdır. Planlama bir seçimdir, farklı seçenekler içinde bir tercihte bulunma işlemidir. Plan yaparken gerek belirlenmiş hedeflerin özelliğinde, gerekse uygulanacak metotların şeklinde kültürel değerlerden, tutum ve davranışlardan uzak durmamak gerekir. Kültür, insanların toplumsal gereksinimlerinin temin edilmesini organize etmek için oluşturulmuştur. Kültür, kuruluşları, faaliyetleri kolaylaştırmak, vazifeleri ve bağları düzenlemek gibi hedefler üstlenir. İşletmenin hedeflerini belirleyen planların da, personeli düzenlemek, çalışma biçimini şekillendirmek gibi görevleri mevcuttur. İnançlar, davranışlar ve idarecinin diğer kültürel değerleri, bağımlı oldukları kültür aracılığıyla meydana getirilir.¹³⁰

¹²⁹ Aşan, s.21

¹³⁰ O. Yavuz, Örgüt Kültürü ve Verimlilik İlişkisi: OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2006, s.46-47

Tablo 6: Planlama ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE	KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİDÜŞÜK AİLE
PLANIN TEMEL UNSURLARI	Misyon, Vizyon, Amaç Ve Hedefler	Hedefler
PLAN TÜRLERİ	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık	Eylemsel, Yönetmel Planlar
PLAN SÜRESİ	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
PLANLAMADADİKKATE ALINANUNSURLAR	Aile Ve İşletme Değer Ve İnançlarının Bütünleştirilmesi İle Aile Ve İşletme İnançlarının Uyumlaştırılması	Aile İnanç Ve Değerleri İle Aile Ve İşletme Amaçlarının Saptanması

Kaynak: C. Aşan, Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.22

Aile işletmelerinin kurulduğu zamandan bugüne işlerinin tamamını tek bir kişi ile yapmaya çalışması, tek patron olma çabası; işletmenin kısa vadeli olmasının en önemli sebebidir. Bu sebep idarede yalnızca gününbirlik programlar yapılacak ve ileriye dönük, uzun süreli programlar yapılmasına engel olacaktır. Güvenilirlik sorunu çözülürse, işletmenin idaresi uzman çalışanlara bırakılınca vakit kaybı olarak düşünülen uzun ve kısa vadeli programlamalara önem verilecektir. Böylece işletme ufak hareketlenmelerin etkisi altında kalmayacak bir şekle kavuşmuş olur. Planlamayla alakalı olarak değerler daha çok teknik olanlardır. Teknik değerlerde bilginin oranı azdır, ancak tüm teknik değerlerin birazda olsa belli miktarda inanç tarafı vardır. Bu açıdan teknik değerlere göre planlamanın yapılıp uygulanması önemli bir zorluk ifade etmez.¹³¹ Kültürün maneviyatının planlama fonksiyonu üzerinde etkisiyse, çoğunlukla olumsuz neticelenir. Plan ölçülebilirken, tahmin edilebilirken, alternatif olanağı olan değerlerle alakalıdır. Oysa ki, kültürün maneviyatı seçim yapmak için uygun değildir. Kültürün teknik unsurları planlanabilir özelliktedir. Toplumun teknolojinin değişmesi ile maddi kültür unsurları biçim değiştirecektir. Plan yaparken örgütün teknoloji düzeyi bilinir, teknik değişim düzeyi de biliniyorsa yapılan plandan dönmenin bir önemi olmayacaktır. Toplumun kültürünün baskın unsurları, planın biçimini şekillendirecektir. Bu açıdan planlama fonksiyonu toplumun öz kültürel unsurları olarak işleyecektir. İlerlemeyi hedefleyen ya da ilerleme imkânı bulan kültür ortamında statik ve ikincil

¹³¹ Aşan, s.22

manevi değerleri dayanak göstererek plan yapılmayacak ve bundan dolayı da planın hareketliliği, kültürün dinamizmine bağlanacaktır.

2.3.3. Örgütleme Fonksiyonu

Örgütleme fonksiyonu, programlama ve idare birbiri içine geçmiş kavramlardır. Doğru bir örgüt şeklinin meydana getirilebilmesi için hedeflerin önceden belli olması gerekmektedir. Hedefler rgt etkenlerini etkilediği gibi planlamaya da etki etmektedir. Planlama ilk yapıldığında örgüt şekli meydana getirilir, daha sonra bu şekil devam eden bir etkinlik olan planlamanın devam eden dönemini etkisi altına alır. Kalıcı değişiklikler meydana gelmediği sürece planlama ve örgüt şekli arasındaki bağ böyle devam eder. İdare fonksiyonlarından örgütleme fonksiyonu, planlamadan sonra gelmekte olan ikinci önemli fonksiyondur. Örgütleme, en güzel neticeye varmak için, örgüt içinde yapılan veya yapılacak olan bir sistem olarak açıklanabilir. Bir başka ifadeye göre, örgütleme; planlanmış hedeflere varmak için gereken özel faaliyetlerin saptanarak bunların mantık çerçevesinde bir şekil veya kapsam içerisinde gruplanmasıdır.¹³²

Örgütleme, vazifelerin, yetkilerin ve sorumlulukların sınırlandırılması olduğuna göre, iş ve konumlar örgütlemenin neticesinde meydana gelir. Görevler atama ve tespit yapılırken kültürel değerlerin etkilerinden de bahsedilecektir. Bölümü aynı olanlarla, kültürel değerlerin benzerlik göstermesine göre, karşılıklı anlaşabilecekler ve ekip içerisinde sistemin kurulmasına yardımcı olacaklardır.

¹³² Aşan, s.22

Tablo 7: Aile Şirketleri ve Örgütlenme Arasındaki İlişki

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ	KURUMSALLAŞMA
KUMANDABİRLİĞİ	Her Astın Bir Amiri Vardır	Her Astın Bir Amiri Var Gibi Görünse De Kurucu Ortak Çalışanlarla Birebir İlişki Kurmayı Tercih Eder
DENETİM ALANI	İşe, Astlara Ve Düzeye Göre Belirlenir	Kurucu Ortağın Ve Aile Üyelerinin Denetim Alanları Geniştir
AMAÇ BİRLİĞİ	Kişi-İşletme Amaç Uyumu Sağlanır	Kurucu Ortağın Amacı, Çalışanlarca Bilinir Ve Paylaşılır
İŞ BÖLÜM VE UZMANLAŞMA	Kurucu Ortağın Amacı, İş Bölümü Ve Uzmanlaşmada Genç Neslin Ve Profesyonelleri Uzmanlıklarından Hareket Edilir	İş Bölümü Ve Uzmanlaşmada Ortakların İlgi Alanları Etkili Olmakla Beraber, Kurucu Ortak Genellemeci Bir Tutum İzler
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	Yetki Ve Sorumluluklar Yapılan İşin Gerektirdiği Şekilde Ve Eşit Biçimde Dağıtılır	Yetki Kurucu Ortakta Toplanmakla Beraber Genellikle Sorumlulukların Dağıldığı Görülür

Kaynak: C. Aşan, Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.23

Planlanan davranışları uygulamak ve hedeflere ulaşmak için gereken araç, olanak ve çalışanın bir yere getirilmesi ve aralarındaki bağın belirtilmesi örgütlenme dönemini oluşturur. Şirkette planlama fonksiyonundan sonra ikinci asıl gayret, planların yürütülmesini sağlayacak kişilerin örgütlenmesidir. Örgüt, temel şeklini geliştirince, çalışanın çabalarını ve fiziki çevrenin tüm kısımlarının, şirketin asıl hedeflerine uygunluğunu sağlamaktadır. Burada bahsedilen temel yapı, çoğunlukla örgüt biçiminde isimlendirilir. Hedeflerin yapılmasını sağlayacak olan maddi ve insani etkenler arasındaki bağ, her etkenin şirket içerisindeki olayı, çalışma önem ve ilkeleri, örgütlenme fonksiyonu ile düzenlenmektedir. Örgüt, işlevsel olarak kısımlara ayrılarak meydana gelir. Hedeflere ulaşabilmek için iş ve gayretleri daha detaylı bir biçimde belirtmek gerekmektedir. Bu sebeple, görevler kısımlara ve ekiplere ayrılır. Örgütlemedeki diğer adımsa, maddi ve insani üretim faktörlerini temin etmektir. Gerçekten, örgütlendirme maddi ve insani üretim faktörlerini şirkete tahsis ederse, ekip çalışmalarında sistem ve metot elde ederler. Böylelikle, örgüt hedeflere ulaşmada gereken, maddi ve manevi araçları belli bir şekilde bir yere toplamanın neticesinde oluşmuştur. Örgütteki görevlerin planlanması ve kontrol edilmesiyle ilgilenen, örgütü dışarıya karşı temsil

eden bireylerin, hedefler yönünde faaliyetlerde bulunarak işverenlerin idaresini başarıp kişilerin, iş ve mesuliyetlerini düzene koyması idarenin örgütlenmesi ile olacaktır. Bu durumun yanında işleri görececek olan işverenlerin, çalışma ve faaliyetlerinin de örgütlenmesi gereklidir. Bu örgütlenmeler, bir örgüt içinde personelin işverenin, en mükemmel şartlarda faaliyette bulunarak, onlardan en yüksek seviyede fayda sağlayabilmek için gereken örgütü kurmak ve sistemli bir şekilde yürütmesidir.¹³³

2.3.4. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu

Planlanmış olan işlerin yerine getirilmesi süreci, yürütme ve koordinasyon fonksiyonudur. Örgüt şekli meydana getirildikten sonra işletme hedefleri kapsamında yürütme fonksiyonları uygulanır. Yürütme fonksiyonu, işletmenin büyüklüğüne oranla değişiklikler gösterir. Küçük şirketlerde yalnızca mal veya hizmet arz etmek ve daha sonra bunu piyasaya sunmaktır. Büyük şirketlerde ise durum yalnızca bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Yürütme fonksiyonu personelin izinli olacağı günlerden, kariyer planlamasına, işletmeye yeni personel alımından, personelin eğitime ve seminerlerine kadar her şeyi kapsamaktadır.¹³⁴

İdare, planlar yapıp gereken düzenlemeler ile örgütlemeyi sonlandırdıktan sonra, örgütü faaliyete geçirmenin zamanı gelecektir. İşte idare fonksiyonlarının üçüncüsü olan yürütme fonksiyonu, örgütü faaliyete geçirme evresidir. Yürütme, örgütün hedeflerine ulaşmada uygun neticelerin düzenlemesi ve gereken şartların oluşturulması işlemidir. Yürütme, işverenler içinde işbirliğinin uygunlaştırılması, üretim unsurlarının birleşmesi yoluyla en verim alınacak neticeye ulaşılması ve örgütlerin etkin şekilde faaliyet göstermeleri için yaptıkları çalışmalardır. Yürütme uzun ve kısa dönemde, etkili bir biçimde işlemlerin yürütülmesine dair tüm hareketleri kapsayacak karışık bir işlevdir. Uygulayan için, bu işlevin zorluk ve önemi ötekilere göre daha çoktur. Yürütme aşamasında kültür unsurlarının birçoğu ile yüz yüze gelecek olan idareci, bu işlevin uygulanması aşamasında, örgütte yer alacak insan unsuruyla hareketli bir biçimde bağ kuracaktır. İdareciyle yürütme evresinde karşılaşacak ve şirketin hedeflerine yakın şekilde çalışana emir verecektir. Çalışan, verilen emri gönüllü olarak yaptığı süre boyunca yürütme işlevinin uygulanması yararlı olacaktır. Çalışana herhangi bir şeyi

¹³³ Yavuz, s.50

¹³⁴ Aşan, s.24

isteklendirmek ve gönüllü bir şekilde yaptırabilmek için onun psiko-sosyal şekline yakın emir verilmesi gerekmektedir. Yürütme işlevine kültürün etkileri çok fazladır. Örgüt içinde bulunan çalışan, aynı ya da değişik kültüre bağlılardır. Kültür değerlerinin etkilediği bireyler, örgüt içinde de kendi kültürlerinin etkilediği gibi, başka kültürlerin mensuplarına da etkide bulunacaklardır ve onlardan da etkilenecektir. Kültür, mensubun hareketlerini kısıtlayacak ve hareket gerekçelerini belirleyecektir. Bu sebeple, verilen emirlerin şekli ve uygulanmasıyla sağlanacak neticeler de kültür aracılığıyla belirlenecektir. Etkin bir idare için, şirket içerisinde ekip ruhunun çalışanlarca kabullenmiş olması gerekmektedir. Çeşitli kişisel ve toplumsal biçimlere sahip çalışan içindeki ekip ruhu kültürü etkileyecektir. Aynı kültürün ferdi olan çalışan, kültürdeki yaptırım yardımı ile şirket içerisinde benzerlik kurabilirler. Çalışan içinde kültür benzerliğinin olması, işlerin takım olarak yapılmasını basitleştirir. Aksi bir durumda, çalışan arasında kültür benzerliği yok ise takım benzerliğinin elde edilmesi güç olacaktır. Oysaki, ekip ruhunun oluşması yürütme işlevinin etkililiğini belirleyecek önemli bir fonksiyondur.¹³⁵

¹³⁵ Yavuz, s.53-54

Tablo 8: Yürütme-Koordinasyon Fonksiyonları ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri	Kurumsallaşma
Personel seçme ve yerleştirme, terfi, ücretlendirme, kariyer planlama vb. fonksiyonların yürütülme biçimi	Sistemler Aileden Olan Ve Olmayan Personel Ayırımı Yapılmadan Objektif Esaslar Üzerine Kurulur Ve İşletilir	Sistemlerin Kurulmasında Ve İşletilmesinde Aile Bireylerine Öncelik Tanınır
Yönetim tarzı	Katılımcı ve Profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim biçimi	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında, Aile Üyeleri İle Profesyoneller Arasında	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında
Karar verme şekli	Oy Birliği ve Oy Çokluğu	Kurucu Ortağın Kararı ve Oy
Toplantı türleri	Bilgilendirme Ve Rapor Verme, Karar Verme, Planlama, Problem Çözme, Öz Eleştiri	Rapor Verme, Problem Çözme, Bilgilendirme
Çatışma çözüm	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetimi	Geçici çözüm yöntemleri

Kaynak: C. Aşan, Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.24

İdarede koordinasyon, çalışanların didinerek birleşmeleri, zaman yönünden kararlaştırmayı, müşterek hedefe varmak için davranışların arka arkaya gelmeleri ve kenetlenip birbirini tamamlamalarıdır. Örgüt şeklini meydana getirip, kurulmuş her yeni bölümün işleri belirlendikten sonra, bu defa bu bölümün ve ünitelerin politik hedeflere varmak için ne şekilde işbirliği yapacakları ve içlerinde birbirleri ile uyum gösteren bir hareketi ne şekilde yapabilecekleri problemi çıkacaktır. Bu probleme, örgüt kuramı ve uygulamalarında koordinasyon fonksiyonu adı verilmektedir. İdarede koordinasyon, şirkette bulunan takımların hareketlerinin birbirine bağlanarak düzenlenmesi olarak ifade edilir. Çalışan hareketlerinin müşterek bir hedefe yönlendirildiği, çalışmalar arasındaki bağların net ve kati olarak belirlenmiş olduğu hallerde, koordine edilen ve uyumlaştırılan çalışan hareketlerinden bahsetmek mümkündür. Şirketin bütünlüğünü meydana getiren idarecilerin asıl gayretlerinden bir tanesi koordinasyona, vaktinin az bir kısmını ayırmaktır. Koordinasyon örgütün karışıklığıyla doğru orantılı olarak artan, bir haberleşme düzeni işlevidir. Bu sistem ile ekip fertleri birbirlerinin davranışlarından haberli olurlar. Zaman içerisinde örgütte yer alan bireylerin sosyolojik ve kültürel

nitelikleri değişime maruz kalacak ve bu tip değişimler de çalışanın çalışma amacına ve biçimlerine etkiye bulunacaktır. Bu durumda zaman ile koordinasyona gereksinim duyulacak ve şirketin biçimsel bir şekilde değişmekte olan koşullara ayak uydurması beklenecektir. Aynı zamanda, şirketler hacim açısından da geliştikçe, hareketlerin iyi bir şekilde birbirlerine ilişkilendirilmesi mecburi olacaktır. Öte taraftan, yeni metotların gelişmesi, iş hacmindeki değişimler, alışılmış tekniklerin farklılaşması, koordinasyon işlevinin önemini çok fazla artıracaktır. Dil, teknoloji, görüşler ve kararlar koordinasyonun elde edilmesinde ve gerçekleştirilmesinde temel kültür etkenleridir.¹³⁶

2.3.5. Denetim Fonksiyonu

Yönetimin son aşamasını denetim işlevi oluşturur. Kontrol, örgüt içinde plan kapsamında alınmış kararlara ne kadar erişilebildiğini göstermektedir. Bu bakımdan kontrol, ne yapıldığı, nereye varıldığı, nerede bulunulduğu yönünde belirleme aracı olan bir evredir. Denetim fonksiyonu, geribildirim ile ilişkilidir. Kontrol ile yalnızca çalışanlar değil, üretim aşaması, işlerin yürütülmesi, araç-gereç ve ürün niteliği, personelin çalışma koşulları gibi birçok durum kontrol altında alınmaktadır. Denetimin sonucu idareye sunulur. Bu sonuçlar neticesinde, idare eğer lüzum görürse planlamasında ve örgüt şeklinde değişikliğe gidecektir. Kontrol planlama gibi devamlı yapılacak bir iştir. Denetim de planlama gibi bölümünde profesyonel olan bireyler aracılığıyla yapılmalıdır. İş araştırmaları ve iş tanımlamaları kontrolde kullanılabilen başka araçlardandır. Denetimin raporlanması, neticelerin ifade tutanağına dökülmesi, ihtiyaç olan kararların alınması, uzun dönemde işletme için çok yararlı olacaktır. Denetim fonksiyonu aracılığıyla alınan tutanaklar ileriki dönemlerde hangi basamaklardan hangi basamaklara gelinebildiğini gösteren bir araç olmakla birlikte, standartların gerçekleşmesi bakımından da oldukça önemli bir yere sahiptir.¹³⁷

¹³⁶ Yavuz, s.54-55

¹³⁷ Aşan, s.25

Tablo 9: Denetim ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE
DENETİM NOKTALARI	Hammadde Ve Yarı Mamul Alımında, Kritik Aşamalarda, Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktada	Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktalarda
DENETİM ARAÇLARI	Performans Değerleme, Gözlemler, Standartlar, Prosedürler Ve Kurallar, İş Akış Şemaları	Standartlar, Prosedürler, Kurallar Ve Gözlemler
DENETLEYEN KİŞİLER	Firma Sahibi, Aile Üyeleri, İlgili Birim Yetkilileri Ve Uzmanlar	Firma Sahibi Ve Aile
DENETLEME ZAMANI	Sürekli	Belirli Periyotlarda

Kaynak: C. Aşan, Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.25

Denetim, şirket hedeflerinin uygulanması için öngörölmüş planları gerçekleştirmede çalışan işverenin başarı ve verimlerinin ölçölerek gereken düzenlemelerin yapılması işlemidir. Geniş bir ifade ile denetim, idare fonksiyonlarından planlama, örgütleme, yürütme ve koordinasyon aşamalarından, yapılışında önceden belirlenen kriterlere yakınlığı saptamak; bunun sonucu olarak arasında fark var ise, sosyal bilimler yöntemlerinden faydalanarak neden-sonuç ilişkilerini bulup, bunları düzeltmek ve önlemek doğrultusunda fonksiyonu olan yönetim işlevi de denilebilir. Bir başka tanımı ise; kontrol hata arama amacıyla, cezalandıran ve korkutan özellikle olmayıp, modern idare anlayışı gereğı düzelten, iyileştiren ve geliştiren fonksiyonları yerine getiren idare işlevidir. Aynı zamanda; şekilsel normlara bağlanmayan kontrol, kurumlarda oluşan toplumsal değerler, alışmışlıklar, gelenek ve görüşler ile örgütsel hedeflere erişmek mevzusunda birbirine olan güven, ancak bürokratik bir dönem ve işleme dayanmamış, kendi kendine kişilerin akıllarında oluşan kontrol ortamıdır. Denetim fonksiyonunun dört farklı aşaması mevcuttur. Bunlar sırayla kontrol edilecek evreler ve denetim araçlarının belirtilmesi, değerlendirilmesi için standartların karşılaştırılması, ölçüt için yararlanılacak metotların belirlenmesi, eksikliklerin düzeltilmesi için normların meydana getirilmesi biçimindedir. Kontrolün her aşamasında, özellikle ölçüt metotları ve standartları kültürlerin etkisinin altında kalmaktadır. Toplumun teknolojik şekli kontrol mekanizmaları ve yöntemlerini belirler iken kültür değerleri de, tavır ve davranışların kontrolünü zorlaştırmakta ya da

kolaylaştırmaktadır. Kontrol işlevi çalışan yönetimi ve çalışanın çalışma şekli açısından düşünüldüğünde, standartların önemli kısmı toplumun kültür ya da alt kültürü ile alakalıdır. Ekibin kültür niteliklerinin bilinmesi kontrol ölçütlerinin belirlenmesini kolaylaştırır. İnsan faaliyetlerini etkilerken kültürün hangi tarafı ağır basıyor ise, kontrol ölçütü de o tarafa yönelecektir. Örgüt içinde yapılmış kontrol neticesinde bir olumsuz durum söz konusu ise bu konunun üzerine bir incelenme yapılması gerekir. Bu olumsuz durum, örgüt içindeki değişimin örgüt kültürüne olan etkisinden kaynaklanmaktadır.¹³⁸

2.3.6. Çevre ile İletişim

Diğer tüm işletmeler gibi aile işletmeleri de ortam ile kurmuş oldukları doğru bağlar sonucunda piyasada kalabilirler. Kurucunun seçmiş olduğu piyasada ortamın gereksinimlerini aktaran piyasadır. Ortam yalnızca alıcılardan meydana gelmemektedir. Devlette almış olduğu yararlı veya zararlı kararlarla ortam kavramının içinde bulunmaktadır. Bu durumdan etkilenmekte olan yalnızca şirketler değildir, bazı durumlarda ortamda şirketlerin etkisi altında kalmaktadır. Mal ve hizmet, üretim, görevde kullanma ve teknik bilgi sağlayarak ortamın beğenisini kazanabileceği gibi, çevre kirliliği oluşturarak ortamın olumsuz görüşlerini üzerinde toplayabilir. Kurumsallaşan işletmeler ortamın dikkatini çekmeli, ortamın gereksinimlerini izlemeli ve liderlik etmelidir. Çevre koşullarına ayak uydurmayan şirketler kısa vadeli piyasada tutunabilirler. Çevredeki oluşan değişiklikler şirkette kalıcı değişikliklere sebep olmaktadır. Örgüt değişikliğine sebep olan dönemler, devletin koymuş olduğu yasalar, ülkenin yaşamış olduğu iktisadi, sosyal ve teknik durumla birebir olarak ilişki içindedir. Ailelerin her çeşit kültürel, sosyolojik ve siyasi değişiklikleri izlemesi ve bu değişikliklere uygun bir yöntem benimsemesi gerekmektedir.¹³⁹

¹³⁸ Yavuz, s.55

¹³⁹ Aşan, s.26

3.KURUMSALLAŞAMAYAN AİLE ŞİRKETLERİNE DÜNYA EKONOMİSİNDEN ÖRNEKLER

3.1.Dünya'daki Aile Şirketleri

Dünyada bulunan bütün aile şirketleri, sayı bazında incelendiğinde çok önemli bir yere sahiptirler. Uzun vadeli aile şirketleri dünyada da ülkemizde mevcuttur. Ancak bu duruma rağmen maalesef fazla uzun süre hayatta kalamamaktadırlar. Aile şirketlerinin büyük bir bölümü birinci kuşakta varlıkları sona ermekte, üçüncü kuşakta bulunan aile şirketi sayısı ise oldukça az sayıda bulunmaktadır. A.B.D. de yapılmış olan bir incelemeye göre, birinci nesilde varlıklarını devam ettiremeyen aile işletmesinin rakamsal oranı % 80, ikinci nesle ulaşabilenlerin oranı % 16 ve üçüncü nesle gelerek sürebilen aile işletmesinin rakamsal oranı ise sadece % 4 olarak tespit edilmiştir. ABD'de ve başka batı bölgelerinde yer alan ülkelerde aile şirketlerinin yüzde 75'i tek patron özelliği ile bir bireyin işletme denetimini elinde bulundurduğu şirketlerden oluşmaktadır. Aynı zamanda ABD'de bulunan aile işletmelerinin % 20'si kardeş ortaklığından, % 5'i ise kuzenler konsorsiyumundan meydana gelmektedir. İngiltere yapılan istatistikler de ABD'den değişik bir netice göstermemektedir. İngiltere'de kurulmuş her yeni 100 şirket içinden yalnızca 24 tanesi ikinci nesle aktarılabilirler. Devam edebilen 24 şirketten de sadece %14'ü üçüncü nesle devredilebilirler. Başka bir ifadeyle, üçüncü nesle kadar devamlılıklarını sürdürebilen İngiliz işletmelerinin oranı da %3,3'tür.¹⁴⁰

- “Kuzey Amerika'da bulunan tüm işletmelerin %92'si ile halka açık olan işletmelerin yüzde 60'ı aile şirkettir.

- ABD'de işletmelerin yüzde 95'i ailelerin denetimi altında olup aile işletmeleri, toplam istihdamın yüzde 59'unu aktif olarak kullanmaktadırlar. ABD'de gerçekleştirilen işlerin yüzde 78'ini bu işletmeler yapmaktadırlar.

- Şili'de işletmelerin yüzde 90'ı ailelerin kontrolünde bulunmakta olup orta ve büyük ölçekli işletmelerin %65'i de aile şirketlerine aittir.

¹⁴⁰ Fındıkçı, s.63

- Meksika’da ise çok uzun bir zamandır işletmelerin yüzde 80’i aile şirketidir.
- Batı Avrupa’da GSMH’nin büyük çoğunluğu aile işletmeleri aracılığıyla üretilmektedir. Aile işletmelerine en az rastlanan ülke Portekiz’dir. Buna rağmen İtalya’daki oran yüzde 99’u göstermekte olup oran olarak en tepededir.
- İspanya’da ise önemli 1000 şirketin yüzde 17’si aile şirketidir.
- Almanya’da 2 milyon adet aile işletmesi mevcuttur. Çoğunluğu orta ölçekli olan bu işletmeler, toplamda yer alan işgücünün üçte ikisini kullanıyorlar ve GSMH’nin yarısını üretiliyorlar.”¹⁴¹

Dünyadaki bu yüzdelik dilimler çok fazla fark göstermemektedir. Portekiz’de yüzde 70, İspanya’da %80, İtalya’da %99, İngiltere’de %75, İsviçre’de ise yüzde 90’a yaklaşan değerler aile işletmelerinin oranlarını vermektedir. Dünyadaki aile işletmelerinin içinde ikinci nesle devam edebilen aile şirketlerinin oranı yüzde 5’i geçmemektedir. ABD’deki aile işletmelerinin ömrü ilk beşinci yılında yok olmakta ve bu işletmelerin oranları yüzde 40’ı bulmaktadır. Geride kalan aile işletmelerinin ise yüzde 66’sı ikinci nesle gelebiliyor ancak üçüncü nesle geçmeden ya batıyor veya el değiştiriyor. Üçüncü nesle ise ancak yüzde 17’si geçebiliyor. Örneğin İngiltere’de aile işletmelerinden ikinci nesle kadar yüzde 24’ü, üçüncü nesle kadar da yüzde 14’ü yaşayabilmektedir. 1980–1989 senelerinde Fransa’da bulunan aile işletmelerinin iki bin beş yüz tanesinin cirosu 20 milyon Fransız Frangı iken bu işletmelerin %42’sinde ailenin denetimi yok olmuştur. Aile denetimi yok olunca işletmelerden yüzde 60’ı başka kişilere satılmak zorunda kalmış geri kalan yüzde 40’ı da batmıştır.

Bir araştırmaya göre ABD’de %25, Almanya’da %15, Avustralya’da %11 aile şirketinin yazılı geçiş planı yaptığı ortaya konmuştur. Almanya’daki bir incelemeye göre ise aile işletmelerinde 20 yıldan fazla işinin başında kalıp devam edenlerin oranı %47, diğer işletmelerde ise bu oran %21’i bulmaktadır. Aynı zamanda 65 yaşını geçen ve işini bırakanların sayısı aile işletmelerinde %32, öteki işletmelerdeyse bu oran %17’dir.¹⁴²

¹⁴¹ Köse, s.32

¹⁴² Köse, s.33

Tablo 10: Nesiller Boyunca Amerika’da Aile Şirketleri

Eyalet	Şirket	Kuruluş Tarihi	İş alanı	Ailenin Adı	Nesil
New Hampshire	Tuttle MarketGardens	1640	Tarım	Tuttle	12
Massachusetts	Barker Farm	1642	Tarım	Barker	11
Delaware	Milller Farm	1684	Tarım	Miller	9
New Jersey	Laird&Co	1780	Distiller	Laird	9
Iowa	Shaft Family Farm	1741	Tarım	Shaff	8
Connecticut	The Lyman Farm	1741	Tarım	Lyman	8
North Carolina	John Whitley Farm	1742	Tarım	Whitley	8
Tennessee	St. John Milling Co.	1778	Tarım	Dawson	7
Indiana	Gardner&Son Home	1816	Cenaze İş	Gardner	7
Pennsylvania	Bixler’s	1785	Mücevher	Mitman	6
Maryland	Geogle Ruhl&Sons	1789	Baking Sup	Ruhl	6
Kentucky	Rogers Funeral Home	1802	Cenaze İş	Rogers	6
Idaho	Wilson Farm	1820	Tarım	Patoray	6

Kaynak: M. Köse, Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.33

Örnek olarak DuPont şirketi 1802 yılında kurulmuş bir aile şirketidir, uzman idare kadrosu ile bugüne kadar ömrünü devam ettirmiş ve dünyadaki en önemli kimya şirketlerinden biri haline gelmiştir. DuPont şirketi, bir aile işletmesi olmasına rağmen bütün bu problemlere karşı başarı elde etmiştir. Bu başarının altındaki sırları ise erkek aile fertlerinin tamamı DuPont şirketinde 5 veya 6 yıl çalıştırılmış ve sonundaki başarılarına göre ailedeki 4 veya 5 büyük bireyler tarafından ölçülüp değerlendirilip karar verilmiş ve bu sonuca göre de başarısı düşük olan aile fertleri idareden çıkarılmıştır. Fakat bu aile fertleri 9–10 yıldan sonra yeniden idareye alınarak aile içindeki bağlarda bir kurumsallaşma sağlanmış olur. DuPont işletmesi 1920 senesinde bir çözüm bulmuşlardır ve bu çözüm bir hayli ilginçtir. Bu çözüme göre idareye aile

fertleri dışında uzman yöneticiler getirilmiş ve idarenin en tepesindeki önemli konumlara yerleştirilerek kardan ya da zarardan hisse vererek bir şekil oluşturulmuştur. Bununla birlikte uygulanan bu çözüm ile uzmanlarda işletmeye tabi olmuşlar ve kurumsallaşma evresi çabuklaşmıştır.¹⁴³

¹⁴³ Köse, s.34

Dünyada bulunan en büyük ilk 25 aile şirketi sıralanışı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 11: Dünyadaki En Büyük Aile Şirketleri

Şirket İsmi	Aile Adı
WalMart Stores	Walton
Ford Motor Co	Ford
Samsung Group	Lee
LG Group	Koo
Carrefour	Defforey
Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli
Cargill Inc.	Cargill/MacMillan
PSA Peugeot Citroën S.A.	Peugeot
Koch Industries	Koch
BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt
SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Botin
Robert Bosch GmbH	Bosch
Motorola	Galvin
ALDI Group	Albrecht
Pinault- Printemps Redoute	Pinault
J Sainsbury	Sainsbury
Viacom	Redstone
Auchan	Mulliez
Tengelmann Group	Haub
Ito-Yokado	Ito
Loew's	Tisch
Novartis Group	Landolt
Bouygues	Bouygues
Hyundai Motor	Chung

Kaynak: M. Köse, Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.35

Yukarıda verilen tabloda dünyadaki en büyük ilk 25 aile işletmesi verilmiştir. Tablo incelendiği zaman, dokuz değişik ülkede yer alan işletmelerin bulunduğu görülecektir. Bu liste içindeki aile şirketleri arasında 7 şirkete sahip Amerika ilk başta yer almaktadır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir noktadan bahsetmekte yarar vardır. Her ne kadar Kore’de aile şirketleri çok fazla olsa da sadece üç aile işletmesi dünyadaki aile işletmelerinde 200 içine girebilirken; ilginç olan bu üç şirketten iki tanesi ilk 10 aile işletmesinin içine girmiş, üçüncüsü ise ilk 25 içine dahil olmuştur.

3.1.1.Asya Ülkelerinde Aile Şirketleri

Batılı birçok araştırmacı, Asya ülkelerindeki kültürü çok fazla tek düze görmektedir, ancak son dönemlerde yapmış oldukları iş dünyasındaki yüksek teknolojik performanslar takdir edilmiştir. Asya ülkelerinde yer alan işletmelerin bu performanslarını, kültürlerine has gelenekleri büyük ölçüde etkilemektedir. Ailenin önemi, iş hayatına başarılı bir şekilde adapte edilmiştir. Aile içindeki ast-üst ilişkisi, otoriter yapılar, vazife sıralaması örgüt içindeki rollere entegre edilerek, ailenin içindeki, birlik, beraberlik, birlikte hareket etme, sadakat ve duygusal sorumluluk çalışan üyelerin arasında da onaylanmıştır. Pazarlar arası çeşitlilik olsa da, Asya ülkeleri içinde bulunan Kore, Tayvan, Singapur ve Japonya’da aile işletmeleri ekonomide önemli bir yere sahiptir. Kore’de Samsung, Hyundai, Lucky Star ve Daewoo gibi dört büyük aile şirketi Kore ekonomisinde büyük paya sahipken, A.B.D.’de sadece toplamda yüz milyar dolardan fazla ciro yapabilmektedirler. Bu dört büyük aile işletmesi, araba yapımı, gemi imalatı, uçak sanayisi, elektronik ve inşaat piyasasında dünyadaki en büyük aile işletmelerinin içinde bulunmaktadır. Japonya’da ise, Japon sanayisinin can alıcı noktası olan araba yapımı, elektronik, kimya piyasalarında oldukça düşük sayıda aile işletmesi bulunmaktadır. Japonya’da yer alan aile şirketleri emlak, inşaat, gıda piyasalarında üretim yapmaktadırlar.¹⁴⁴

Ailenin önemi, Asya ülkelerindeki aile işletmelerinde bir tabu gibi gösterilse de, aslında her ülkede çeşitli durumlarla karşılaşılmalıdır. Nesilden nesle geçişte farkların en önemlisi görülmektedir. Örneğin, Çin’de babanın vefat etmesinin ardından, en büyük erkek çocuk aile işletmesinin yönetimine geçmekte ve işletmenin servetinin tamamını devralmaktadır. Şirketin mal varlığından hariç aileye ait mal varlığı ise, aile bulunan bütün erkek çocuklarına eşit paylar ile dağıtılmaktadır. En büyük erkek çocuk, artık işletmeninde ailenin de başındadır. Ailesinin şerefini koruyabilmek, ailenin itibarını sürdürmekle mesuldür.

Batılı aile işletmelerinde en yetenekli aile ferdine şirketi devretmeden kaynaklanan problemten dolayı yaşanan sorun Asya ülkelerindeki aile işletmelerinde bulunmamaktadır. Bu durumda sorulacak en önemli soru “mesela en büyük erkek

¹⁴⁴ Ateş, ss.87-88

çocuk işletmenin performansını artıracak veya sürdürebilecek midir?”. Japonya’da yapılmış bir araştırma gösteriyor ki 1948 yılı öncesinden üç kuşaktır süregelen aile işletmeleri, kullandıkları politika ile 1948 yılından sonra yüzde 75 daha gelişerek başarılı olmuşlardır.¹⁴⁵

3.1.2.Avrupa Ülkelerinde Aile Şirketleri

AB’ye üye ülkeler içinde üretim yapan şirketlerin ortalama yüzde 80’i aile denetimi altında olan aile işletmelerinden var olmaktadır. Bunlardan bir bölümü çok büyük ve önemli olmak ile (Fiat, BMW, Lego, Tetra-Pak, Marc Rich, Sainsbury, Guinness, Benetton...v.b.) birlikte soyadlarını da taşıyarak uluslararası pazarda önemli bir yere sahip olmaya çalışmışlardır. Fakat Avrupa’da yer alan aile işletmelerinin diğer aile işletmelerine kıyasla daha başarılı olduğu ne yazık ki söylenemez. Doğu Avrupa ülkelerindeki karışıklıktan doğan problemler, Batı Avrupa’daki aile işletmelerinin büyük yükselişini engellemekte ve olumsuz etkilemektedir. Bütün Doğu Avrupa ülkelerinin ekonomilerinde iflasa neden olan sosyalizm, girişimcilik isteğinin de kaybolmasına neden olmuştur. İlginç olan, batı Avrupa ülkeleri piyasa ekonomisinden, özerk bir düzene geçmeyi denemişler başarılı olmuşlar fakat tam aksi bir durumda nasıl davranmaları gerektiğini bilmemektedirler. Takip edilen durum, ağır işleyen bir dönemde olsa, Doğu Avrupa ülkeleri özgür girişimlere başlamış ve aile işletmeleri kurmuşlardır. Yapılan bir araştırma göstermektedir ki, Berlin duvarının yıkılması ile birlikte yalnızca eski Doğu Almanya’da 300 binden fazla özel işletme kurulmuştur. Avrupa’da bulunan sekiz ülkede yer alan (Avusturya, Belçika, Almanya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Norveç ve İsviçre) 1132 aile işletmesi üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları incelendiğinde, aile işletmelerinin kapalı bir düzen niteliğinde olduğunu ve bunu bu şekilde koruduğunu göstermektedir. İdare her zaman aile bireylerinin kontrolünde bulunmalı, ailenin gelenek, kültür ve değerleri devam ettirilmeli aynı zamanda şirket etkinliklerinde ailenin çıkarları daima ön planda olmalıdır.¹⁴⁶

Avrupa ülkelerinde yer alan aile işletmelerinde idareciler, sektörde lider olmayı değil işlerin takipçisi olmayı talep etmektedirler. Bu talebin en büyük sebebi, aile işletmelerinin büyük bir bölümünün risk almayı sevmemeleridir. Avrupa ülkelerindeki

¹⁴⁵ Ateş, s.88

¹⁴⁶ Ateş, s.90

aile işletmelerinin idarecileri, şirket için önemli bir karar alırken tutucu bir tavır almaktadırlar. Uluslararası sektörlere girmekte kararsız kalırken, var olan konumlarının etkinliğini kaybetme olasılığını düşünerek rahatsız olmaktadır. İşletmeyi büyütme ve geliştirme kararı alırken, riskleri de asgariye düşürmeyi amaçlamakta ve bu nedenle çok büyümenin ihtiyaç olmadığını düşünmektedir. En büyük isteği, devamlılığının sürmesi ve ailenin mal varlığının korunmasıdır.

3.1.3.Güney Amerika Ülkelerinde Aile Şirketleri

Orta ve Güney Amerika ülkelerinde, ekonomiler “grupos” adı verilen önemli aile işletmelerinin himayesindedir. Bu işletmelerin idaresinde olan aileler çok sağlam, birbirleri ile bağımlı ve ülkelerinin geleceklerini şekillendirebilecek derecede etkilidirler. Lansberg ve Perrow adında iki araştırmacı tarafından dokuz tane Güney Amerika ülkesinin içinde yer alan yirmi beş aile şirketinin üzerinde yapmış oldukları bir araştırmaya göre, Güney Amerika ülkelerinde bulunan aile işletmelerinin uluslararası sektörlere girmek için dikkatli hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Bu davranışlarının asıl nedenleri, Güney Amerika ülkelerinde yaşanan, yüksek dış borçlanma, devamlı yapılmış ve hala devam eden devülasyon, hiperenflasyon ve uluslararası yatırımcıların devlet aracılığı ile yatırım yapmalarına engel olunmasıdır. Güney Amerika’da yer alan aile şirketleri Kuzey Amerika ve Avrupa kültürlerinin etkisi altında kalmışlardır, tarihi ve kültür birikimlerini ise İspanya, Portekiz, Afrika halkından almışlardır. Katolik kilisenin gücü Güney Amerika’da toplum ve aile fertlerini oldukça etkilemektedir. Toplumsal sınıf farkı çok keskin hatlarla ayrılmıştır, sağlam bir aile işletmesi sahibi hem ailesinin, hem de alt sosyo-ekonomik sınıftaki yaşayanların önderi rolünü benimsemektedir. Güney Amerika ülkelerinde aile şirketi kavramı, daha çok yeni bir kavramdır. Çok fazla ülkede “grupos”ların birinci ve ikinci kuşak aracılığı ile halen yönetildiği bilinmektedir. Örneğin, Venezuela’daki aile işletmelerinin yüzde 80’i 1960 yılından sonra kurulmuştur ancak halen aynı kurucu aracılığı ile yönetilmektedir. Güney Amerika ülkelerini, Avrupa ve Kuzey Amerika’daki aile şirketleri ile karşılaştırdığımızda, rekabet ortamında çok fazla dayanamadığı ve ticarete büyük paya sahip ürünlerin (kahve, şeker, petrol) bir ya da iki işletmenin bağımlılığı altında olduğu

görülmektedir. Sermayeyi her zaman aile kaynaklarından sağlamakta, çok düşük oranda banka kredilerini kullanmaktadırlar.¹⁴⁷

Son dönemlerde yaşanan bir gelişme, ikinci kuşağın yurtdışında eğitim alarak, aile işletmelerini geliştirmek ve yeni ortak girişimler konusunda yüreklendirmek için çalışmalar yapmaktır. “Grupos”ların en belirgin özelliği, çok fazla çocuk yaparak ve aile bağlarını güçlendirmektir. Bu duruma örnek, üçüncü kuşakta, birtakım ailelerin 50 kuzeni olduğu görülmüştür. Aileye sadakat en önemli değerleridir. Yaşanan bir diğer sorun ise, kuşaktan kuşağa geçişte ortaya çıkmaktadır. Her zaman görülen bu olayda, yeğen amcasından yaş olarak büyük olabilmektedir ve yeğenin bu nedenle deneyimli olması, mirasın ve idarenin devredilmesi bahis olduğunda çatışma çıkmasına neden olmakta ve çıkmaza girilmektedir. Bu durumda her iki tarafta güç mücadelesine girmektedir, ortaya çıkan bu gerginlikten dolayı aile işletmesi olumsuz olarak etkilenmektedir.¹⁴⁸

Aileyi şirketten bağımsız düşünmek imkânsızdır. Aile ferdi olmayan çalışan personel her zaman üvey evlat gibi görmektedirler. Ailenin ferdi olan çalışanların her zaman öncelikleri bulunmaktadır. Güney Amerikalı aile şirketlerine verimliliklerini artırabilmeleri için A.B.D’ den dünyanın en büyük danışmanlık firması gelmiş ve önerilerde bulunmuştur. İlk yapmaları gereken işin kesinlikle hiçbir iş de kullanılamayan yaşlı aile fertlerini işten çıkarmaları gerektiği ve yerlerine de iyi bir eğitim almış ve kendini geliştirmiş genç yetenekler çalıştırmaları gerektiğini söylemişlerdir. Bu öneriye, onlar için aile değerleri çok önemli olduğundan dolayı çok kızmışlar ve bu şekilde düşünen bir danışmanlık firmasıyla çalışmayacaklarını söylemişlerdir.

3.2.Türkiye’de Aile Şirketleri

Aile şirketleri, günümüzde bütün ülke ekonomilerinde büyük bir öneme sahiptir. Türkiye ekonomisinde bulunan özel sektör şirketlerinin tamamı aile işletmesi özelliğindedir. Bu nedenle aile işletmeleri hem ülkelerinin ekonomilerini etkisi altına almakta; hem de ülke ekonomisinde oluşan gelişimler aile işletmelerini etkilemektedir.

¹⁴⁷ Ateş, ss.91-94

¹⁴⁸ Ateş, s.93

Türkiye'de aile işletmelerinde yaşanan problemler; yeni girişimler, yeni yatırımlar, gelişmekte olan ekonomiler ve büyümekte olan işler neticesinde karşılaşılan en büyük ihtiyaçlar; kurumsallaşma, uzmanlaşma, düzenleme alt yapısı ve personel işlerine olan görüşün düzeltilmesidir.

A.B.D.'de kuşaklararası geçişi belgelemek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır, ancak ülkemizde bu durumla ilgili herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Fakat Türk toplumunun kültürel şeklinin, kendi kurmuş olduğu şirketi bir başkasına bırakmaya meyilli değildirler. Dünyada aile işletmelerinin ömürlerinin süresi ortalama yirmi dört yıl gösterilmektedir, oysa ülkemizdeyse bu oran Dünya ortalamasının oldukça altında bir rakamdır. Hem Türkiye’ de, hem de tüm Dünya’da en çok görülen işletme şekli aile şirketleri olmasına rağmen çok kısa süreli yaşam sürmeleri de dikkat çeken bir özelliğidir. Türkiye’de firmalaşmanın Cumhuriyet’in kurulmasından ancak otuz sene sonra ve 1950’li senelerden sonra başlamış olduğu görülmektedir. Sermaye yatırımlarının ve örgütlenme işinin ancak çok partili hayata geçmemizden sonra başlamış olmasından ötürü firmalaşmada bu dönemlerden sonra hızlanmıştır.¹⁴⁹

Türk Ticaret Yasası’nda kabul edilmiş işletme ortaklarının sayısı istenilen rakamlara ulaştırma amacı ile servet gücünü elinde bulunduran aile büyükleri aracılığıyla görüntüde bir sermaye işletmesi meydana getirilmektedir. Ailenin başka fertlerine verilmiş olan ortaklık hisseleri çoğunlukla simgesel özelliktedir. Oluşturulan idari kurulunun ise aktif olarak görevde bulunmasına imkân bulunmamaktadır. Başka bir şirket şekli ise, bir ya da iki ailenin veya kardeşlerin birleşerek kurmuş oldukları şirket tipleridir. Aslında en hızlı gelişen aile işletmesi modeli bu işletmelerdir. Aileler ya da kardeşler ileriki dönemlerde gelir dağılımındaki dengesizlikleri bahane ederek işletmenin devamlılığını imkânsızlaştırmaktadır. İnsanlardaki “BEN” duygusunun en hissedilir olduğu işletme şekli bu tarz işletmelerdir. İşletmenin kurulmasından önce taraflar, işletmenin çalışmaları, ortakların yapması gereken işlerin dağılımı hususlarında değil ki kendi içlerinde bir anlaşma yapmayı, bu hususları hiç tartışmadan ortaklığa girmekte, bunun neticesinde ise işletmenin kurulup harekete geçmesi evresinde içlerinde karmaşıklığa sebep olmaktadır. Birden fazla ortağın uzman hareketlerini birleştiren güç birliğini sağlamak amacıyla yola çıktıkları şirket modeli de bir aile işletmesi olarak

¹⁴⁹ Köse, s.22

kabul edilebilir. Çünkü bu işletmeler, patronlarının uzman bireylerden olmasından ötürü kurumsallaşmadan uzak kalmış işletmelerdir. Her bir hissedar kendi bölümlerinde çalışmalarına devam eder ve içlerine maaşla çalışacak uzman bireyleri almayı tercih etmezler. Zamanla az öncede değinilen şirket türünde olduğu gibi işletmenin var oluşundan önce net bir görev dağılımı yapılmadığından doğan aksaklıklar meydana gelmeye başlayacaktır. Bütün hissedarlar tek başlarına çalışmak için uğraşacaklardır. Bu durumda fikir ayrılıklarına yol açacak ve işletmeyi çalışılamaz bir hale getirecektir. Hissedarlar ortaklıktan ayrılmaya başlayacaklarıdır. Ortaklar kendi kendilerine ve sadece kendileri için iş yapmayı tercih etmeye gidecekleridir. Halka açık şirketler genellikle, büyük olmalarına rağmen hep bir kişi veya aile ile kurulmuş işletmelerdir. Tüm bunlardan hariç ülkemizde yurt dışında çalışmakta olan vatandaşlarımızın tasarruflarıyla kurulmuş işçi işletmeleri tecrübesini de görmüştür. Bütün bu anlatımlarda gösteriyor ki aile işletmeleri ile kurumsallaşma kavramları birbirine karışmış bir durumdadır. Daha doğrusu aile işletmelerinin kısa vadeli olması kurumsallaşmamalarından dolayı olmaktadır. Buradaki en önemli nokta kurumsallaşma olmalıdır. Zira, ülkemizde kurulmuş gerek az hissedarlı, gerek ise çok hissedarlı işletmelerin ve halka açılmış yüzlerce hissedarı olan işletmelerin uzun süreli olamamasındaki ilk gelen öge kurumsallaşmanın meydana getirilememesinden kaynaklanmıştır.¹⁵⁰

Türkiye’de yapılan bir araştırma sonucuna göre; Türk aile işletmelerinde çalışmakta olan aile bireylerinin % 90’ı ailenin erkek çocuklarından meydana gelmektedir, aynı zamanda işletmelerde personelin aile fertlerinin % 68’i de lisans mezunudur. Yine, Türk aile işletmelerinin yüzde 70’inin tamamı aile fertleri içinde iştirak şeklinde, yüzde 13’ü ailenin bir ferdi aracılığıyla, yüzde 15’i de birden çok aile aracılığıyla kurulan işletmelerdir. Aile işletmesi idarecilerinin yüzde 50’si yetenekli olan çocuğa işi bırakmayı düşünürken, yüzde 20’si erkek çocuğuna, yüzde 2’si ise kız, yüzde 2’si ise ilk doğan çocuğa işi bırakmak isterler. Türkiye’deki aile işletmelerinin yalnızca yüzde 4’ünde ikinci ya da üçüncü kuşak tek başına idarededir, ortalama yüzde 50’sinde birinci kuşak tek başına idaredeyken, kalanlardan tamamında birinci ve ikinci kuşaklar birlikte aile işletmesi idaresindedir. Yine, aile işletmelerimizin idarecilerinin

¹⁵⁰ Köse, ss.21-24

yüzde 68'i daha kendisinden sonra idareyi kime bırakacağını planlamamıştır. Aile işletmesi idarecilerinin yüzde 39'u işletmenin performansı için en ciddi mevzunun uzman idareye geçmek ve kurumsallaşma olduğunu düşünürken, yüzde 20'si, en büyük etkenin ikinci nesildeki patronun kim olacağını belirlemek olduğunu düşünmektedirler. Türk toplumunda var olan önderlik isteği aile işletmelerinde de bir önder olması gereksinimine zorunlu bırakmaktadır. Aile işletmelerindeki idare şekli başka bir organizasyondaki idare şeklinden oldukça fazla farklı görünmektedir. Aile işletmelerinin patronları öncelikle birer idareci olarak yeterli oldukları ve eksik kaldıkları konuları bilmelidirler. Aile işletmelerinde birden fazla patron var ve hepsi ayrı ayrı patronluk yapıyorsa, birlikte aralarında bir yarış varsa, fikir ayrılıkları bireysel kavgalara dönüşüyorsa, boş yere yapılan çatışmalar var ise işler ne kadar iyi olmuş olursa olsun aslında kötüye doğru gidişatın bir göstergesidir. Aile değerleri ve işletme için alınacak kararların birbiri içine girmesi aile işletmelerindeki en önemli engeldir. Türk kültürünün ataerkil yapısı ve düzene sokulmuş bir hayat yaşamak yerine anlık yaşamaya değer verilmesi de etkiyi arttırmıştır. Unutmamak gerekir ki başarılı olamayan aile işletmeleri olabileceği gibi başarılı olabilecek aile işletmeleri de mevcuttur, yani üçüncü nesilde de devamlılığını sürdürebilecek kuvvetli aile işletmeleri hala ayakta kalabilmiş ve kendilerini geliştirmiştir.¹⁵¹

¹⁵¹ Köse, s.24

SONUÇ

Aile işletmeleri kendilerine has çok fazla niteliğe sahip olmakla birlikte başka şirketlerden çeşitli hareketlilikler etrafında hayatlarını sürdürmektedir. Çünkü aile şirketlerinde öteki şirketlerden değişik olarak duygusal boyutta işin içerisine eklenmekte ve iş bağlılıkları çoğunlukla bu boyutun çevresinde biçimlenmektedir. Aynı zamanda, aile fertlerinin şirket ile bütünleşmeleri, değişik aile dinamikleri, bireyler içindeki duygusallık ve aileyle şirket arasında dengeleme gayretleri çevresinde oluşmakta olan çatışmaların mevcudiyeti gibi öğeler de aile işletmelerine kendine has özellikler eklemektedir.

İdare, yönetim dönemine şekil verenler bakımından düşünüldüğünde; ailevi, siyasi ve uzman idare olarak üç çeşit idarenin olduğu söylenebilir. Bir şirket idaresinde, sahiplik, temel stratejik karar unsurlarının ve ast-üst yapısının önemli bir bölümünün belirli bir ailenin fertlerinden meydana gelmesiyle ailevi idare ön planda olacaktır. Ailevi idarenin esas niteliği, belli aile fertlerinin ya da akrabaların tepe idare basamaklarında bulunabilmesidir. Bu duruma karşılık uzman idare, temel stratejik karar unsurlarının ve ast-üst yapısındaki tüm basamakların belli bir aileye bağımlılıktan yanı sıra, profesyonellik ve beceri esaslarına göre seçilmiş bireyler aracılığıyla yürütülmesidir. Aslında ailevi idareyle uzman idare birbirlerinden tam anlamda ayrılamazlar. Ancak iktisadi gelişimlerle birlikte uzman idarenin önemi ve yaygınlığı da artmaktadır.

Kültür, işletmelerde öncelikli kurucu felsefenin bir aksetmesi olarak meydana gelmekte ve daha sonra idareci ve önderlerin rolleri, personelin sahip olduğu değer ve görüşler, yapılan iş, piyasanın kendine has dinamiklikleri ile karıştırılarak o işletmeye has bir durum alacaktır. Bu tür işletmelerde kurumsal kültür; aileyi meydana getiren kişilerin düşünce ve duygularıyla aileye ilişkin kültürün bir yansımasından oluşmuştur. Böyle bir kültürel var oluş işletme içerisinde hem pozitif hem de negatif yansımalarla sebep olabilir, işletme için bir yarışma üstünlüğü sağlayabileceği gibi işletmeyi çöküşe kadar da götürebilecek dezavantajlara da sahiptir. Kurum içindeki bağların sistemleştirilmesi, haberleşme akımının hızlı ve devamlı olması, hızlı kararlar almasına yakışan bir ortamın oluşturulması, aile ve işletme menfaatlerinin aynı yerde toplanmasına imkan vermesi gibi bazı olumlu etkilere neden olmaktadır. Bununla

beraber aile işletmelerindeki kurumsal kültür, vizyon ve amaçlar için sahibi olan ailenin kültürünün altında kalmaktadır. Aynı zamanda aile içindeki çatışmalar işletmede müşterek bir değer sistemi yaratmasına engel olması veya var olan değerleri yıpratması, ailedeki çeşitli nesillerin sahip oldukları kültürel değer farklarının işletmeye yansması, devamlılığın ve başarının önüne geçmesi ve kurumsallaşma döneminde engel olması gibi etkenlerde olumsuz etkiler içinde sayılmaktadır. Buradaki mühim olan yer aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki dengeyi kurup başarmak ve olumlu kültürel değerlerin var olmasını destekleyerek işletmenin kurumsallaşmasına olanak sağlamak, kültürel bir alt yapının meydana gelmesini sağlamıştır.

Aile işletmeleri, diğer bütün şirketler gibi, piyasa ve teknolojiye hızlı değişimlerden kaynaklanmış iktisadi problemlerle, stratejik kararsızlık ve ciddi rekabet koşulları ile savaşmaya çalışmaktadır. Belirli finansal olanaklar ve idari problemler bu baskılara rağmen savaşlarını güçleştirmektedir. Şirketler, bireye bağılılıklarını minimuma indirerek, idari düzenlere sahip kuruluşlar olmaya dönük girişimlerde hergün hızlarını arttırmışlardır. Kurumsallaşma adı verilen bu dönem, 2000’li yılların şirketleri için çok cazip bir idare şeklini almıştır. Kurumsallaşma, şirket idaresi için bu kadar önemli iken aile işletmeleri için önemi daha fazladır. Kurumsallaşma; bir işletmenin bireylerden çok normlara, standartlara, yöntemlere sahip, iş yapma yöntem ve metotlarını kapsaması ve böylece öteki işletmelerden ayrı ve farklı bir kişiliğe sahip olması evresi olarak tanımlanmaktadır.

Dünya ve ülkemiz ekonomisinin önemli bir bölümünü aile şirketleri meydana getirmektedir. Dünyada bütün şirketler içerisinde aile şirketlerinin bulunduğu konum değerlendirildiğinde, ülkelerin genelinde iktisadi hayatta söz sahibi şirketlerin aile şirketi olduğu veya aile şirketi olarak ticari hayata atılan şirketlerin sürdürüldüğü gözlemlenmektedir.

Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de aile işletmeleri iktisadi ve toplumsal gelişime önemli yararlar sağlamıştır. Bununla beraber aile işletmeleri gelişip büyürken normal işletme problemlerinin yanı sıra aile etkenleriyle alakalı bazı problemler de yaşamışlardır. Bu problemler; aile şirketlerinde ileriye dönük planlama eksiklikleri, nesiller arası çatışmalar, yüksek işgücü devir oranı, eski idare alışkanlıklarının sürdürülmesi, aile fertleri ve idareci çatışmaları, aile içindeki dedikodular, rol

çatışmaları olarak sıralanabilir. Sayılmakta olan bütün bu problemler şirketin kurumsallaşamamasından meydana gelmektedir.

Türkiye’deki aile şirketlerindeki temel sorunların başında kurumsallaşamamak gelir. Bu yüzden de üçüncü kuşağa ulaşabilen aile şirketlerinin oranı yüzde yirminin altındadır. Kurumsallaşamamanın temel nedeni ise aile ile şirket işlerinin ayrıştırılamamasıdır. Şirket yeterlilik, yetenek ve performans ister. Aile ise kan bağıını esas alır. Normal şartlarda bir şirkette işe girmek için müracaat eden birinde aranan nitelikler genellikle aile fertlerinde aranmaz. Sadece kan bağı olması yeterli görülür. Hatta bir aşamadan sonra hemşerilik gibi daha geniş çerçeveli özellikler bile etken olmaya başlar. Aile fertleri, akrabalar ya da hemşeriler işe alınır, yakınlık durumuna göre yükselirler ve şirketin üst yönetimi objektif olmayan bir yöntemle kötüleştirilmiş olur. Çoğu zaman adama göre işler bile yaratılır ki, bu son derece tehlikelidir. Zaten ikinci kuşak genellikle birinci kuşak gibi işin içinden gelmediği için şirket giderek zayıflar. Bu sorunu önceden çözmek isteyen bazı birinci kuşak patronlar ikinci kuşağı iyi yetiştirmek için farklı yöntemler denerler. Örneğin, iyi eğitim aldırırlar, şirket içinde uzun süre çalıştırır ve her birimde bulunmalarını sağlarlar. Ancak bu noktada da dikkat edilmesi gereken şey, ‘patron mu, yönetici mi’ yetiştirilmek isteniyor, iyi düşünülmelidir.

Bir yönetici ya da bir meslek erbabı gibi yetiştirilmek yerine inisiyatif alabilen, dış ilişkilerde ve piyasadaki yeni gelişmeleri izlemeye başarılı olabilen ikinci kuşak bu açıdan çok daha değerlidir. Çünkü aslında patronun temeli görevi gelip şirkette, üretimde ya da finasta çalışmak değil, denetim ve vizyon vermek olmalıdır. Bu noktada da bir şey sıklıkla karıştırılıyor. Kurumsallaşma, sanki patronların ya da ailenin işi bırakıp kenara çekilmesi sanılıyor. Böyle bir olay yani patronun ya da ailenin kenara çekilmesi bir şirketi sahipsiz, güçsüz, enerjisiz de bırakabilirler ki, sadece bu nedenle yani işin sahibi aile tarafından ilgisizliğe mahkum edildiği için batan çok sayıda şirkette vardır. Patronun girişimcilik ruhuna kurumsallaşma adına eklenmesi gerekenler, doğru yöneticileri bulma ve atama, etkin denetimi sağlama ve sağlıklı dış ilişkileri yürütmedir. Her şeyi profesyonellere terk etme çoğu zaman felakete zemin hazırlayabilir.

Kurumsallaşma; işletmeyi tamamıyla uzmanlara bırakmak, denetimi kaybetmek, bir yere çekilip beklemek değildir. İşletmenin başında şirket sahibinin olması, mülkiyete

sahip çıkma duygusu, etkinlik kuşkusunu her vakit ön plana çıkaracaktır. Aynı zamanda, uzmanların her vakit aile fertlerinden daha başarılı olabileceğinin garantisi bulunmamaktadır. Eğer işletme önderliği için istenen özellikler aile bireylerinden bir tanesinde var ise önderliğin o bireye verilmesi doğru bir davranış olacaktır. İşletme kurumsallaştıktan sonra düzen bireylerden özgür bir duruma gelemes. Düzen yalnızca kişilerin daha etkin çalışmalarını sağlayacaktır. Kurumsallaşmış işletme çok becerikli bireyler yerine, daha sıradan bireyler aracılığıyla idare edilebilir. Kurumsallaşmış bir işletme faaliyette bulunabilir; ama ne tarafa gitmesi gerektiğini bilmez. Bir girişimcinin bu işletmeye yön ve ruh vermesi gerekmektedir. Kurumsallaşmada düzeni bireylerden özgür kılmanın tersine bireylere yer vererek onlardan, her düzeydekilerden işlerine kişiliklerini, adlarını, benliklerini koymaları, işletmenin kuruluş gibi idare edilmesini ve işletmenin kuruluş gibi hareket etmesini sağlamaları istenmektedir. Kurumsallaşmak, idarenin evrensel normlarla uygulanmasıdır. Kurumsallaşmak, işletmede çalışmakta olan personelin müşterek bir amaç uğruna bir araya gelip çalışmaları ve bu amaca varmak için elinden geleni yapmış olmaları demektir.

Bu duruma ilave olarak bu şirketlerde bilhassa aile şirketleri patronunun gelişme ve değişme yerine var olan durumu koruyarak bir davranış sergilemesi değişim isteyen çocukların isteğini öldürmektedir. Aile fertlerindeki bu isteğin kırılması işlemlerin yapılamamasına, rakip şirketlerin ürünlerde, hizmetlerde ve evrelerde yapılan yenilikleri ve değişimleri izleyememesine sebep olmaktadır. Tüm bu olanlar başarının önüne engel koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Ak, B.G., Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, YDT, Aydın, 2010
- Alayoğlu, N., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, 2003
- Alamur, B., Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, AÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2005
- Alganer, C.U., Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2000
- Arslan, E. T., Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2006
- Aşan, C., Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2009
- Ateş, Ö., Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Ankara Üniversitesi, SBE, YDT, Ankara, 2003
- Atılgan, A., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri ile Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2011
- Atlı, H., Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2007
- Aydemir, B.- Seymen, O.A.- Taşçı, A., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004

- Aykanat, Z., Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, YYLT, Karaman, 2010
- Bakan, İ.- Büyükbeşe, T.- Bedestenci, H.Ç., Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul, 2004
- Balcı, A., Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama, Ankara, 2000
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991
- Berberoğlu, G.- Baraz, B., “Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’ de Örgüt Kültürü Araştırması”, AÜ, İİBF Dergisi, Eskişehir, 1999
- Bilgin, N., Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Çakır, T., Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, YYLT, Afyon, 2002
- Çetin, C., Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, İstanbul, 2010
- Çolak, S., Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, AÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2002
- Demir, N., Örgüt Kültürü İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 2005
- Diñer Ö.- Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996
- Doğan, B., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2007
- Doğan, S., “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, Amme İdaresi Dergisi, C.30, S.4, Ankara, 1997
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1987
- Eliaçık Gülaçtı, M., 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2008

- Erdem, R.- Adıgüzel, O. - Kaya, A., “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.1, S.36, Kayseri, 2011
- Erdil, O.- Cığırım, E.- Gök, M.Ş., “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 2007
- Erdoğan, N., Aile İşletmeleri, İstanbul, 2007
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2008
- Ergün, E., “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, İİBF, Sakarya, 2007
- Erşahan, B., Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2008
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009
- Fındıkçı, İ., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, 2008
- Fındıkçı, İ., Aile Şirketleri, İstanbul, 2008
- Gülen, D., Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2005
- Güney, S., Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, İstanbul, 2008
- Gürsoy, H., Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2004

- Karayormuk, K.- Köseoğlu, M.A., “Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’ da Bir Alan Araştırması”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2006
- Karcıoğlu, F.- Timuroğlu, M.K., “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.18, S.1-2, Erzurum, 2004
- Karpuzoğlu, E., "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı", 1. Aile Şirketleri Kongresi, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004
- Karpuzoğlu, E., “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004
- Karpuzoğlu, E., Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2001
- Karpuzoğlu, E., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2004
- Kavoğlu, S., Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2009
- Keskin, H.- Günsel, A.- Eren, S., “Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Performans Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.18, S.1-2, Erzurum, 2004
- Kıran, C., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’ deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2007
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2007
- Köse, M., Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010

- Köse, S.- Tetik, S.- Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.7, S.1, Manisa, 2001
- Meşe, B., Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, YYLT, Gebze, 2005
- Muncuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2008
- Müftüoğlu, T.- Durukan, T., Girişimcilik ve Kobiler, Ankara, 2004
- Ofluğlu, S.U., Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Öcal, H.- Ağca, V., “Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü Ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri”, Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, C.10, S.1, İzmir, 2010
- Özalp, İ., İşletme Yönetimi, Eskişehir, 2001
- Özbezek, B.D., Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması ve Kurumsallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması, Gaziantep Üniversitesi, SBE, YYLT, Gaziantep, 2011
- Özkalp, E.- Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001
- Özkalp, E., “Örgütlerde Davranış”, AÜ, İİBF Dergisi, C.3, S.116, Eskişehir, 1995
- Özkaya, S., “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, DTM Dış Ticaret Dergisi, Ankara, 2006
- Öztekin, A., Yönetim Bilimi, Ankara, 2002
- Özuysal, H.D., Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Sabuncuoğlu, Z.- Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001
- Sağlam, N., “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılandırma”, Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, S.22, Eskişehir, 2002

- Seymen, A.O., Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Ankara, 2008
- Sözer, Z., Örgüt Kültürünün İş gören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Tanova, C.- Karadal, H., “Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.19, S.2, KKTC, 2004.
- Terzi, A.R., Örgüt Kültürü, Ankara, 2000
- Tevrüz, S., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara, 1996
- Tonus, H.Z., Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, AÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2004
- Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1990
- Türk, M.S., Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, SÜ, SBE,YDT, Konya, 2003
- Us, T.A., Geleceğin Lideri, İstanbul, 2003.
- Ülgen, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması, İstanbul, 1990
- Yavuz, O., Örgüt Kültürü ve Verimlilik İlişkisi: OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2006
- Yıldırım, A.F., Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2007
- Yılmaz, E., Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul,1993
-, <http://www.ogretmeninsesi.com/makale/oki.htm>, (01.11.2014)

....., <http://www.wikiturk.net/Madde/43596/aile-sirketi-nedir-temel-ozellikleri-nelerdir>,
(08.11.2014)

....., <http://www.insankaynalari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5459>, (16.03.2014)

....., <http://www.1bilgi.com/iktisat/4802/orgut-kulturunun-tanimi-kavrami-ve-ozellikleri.html>, (18.10.2014)

....., http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf,
(14.11.2014)

....., <http://www.ozyazilim.com>, (25.01.2014)

ÖZGEÇMİŞ

Fatma ESEN, 1982 yılında Antalya’da doğdu. İlk ve orta dereceli öğrenimini Antalya’ da olmak üzere sırasıyla; Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Çağlayan Ortaokulu ve Manavgat Lisesi’nde tamamladıktan sonra, 2002 yılında, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümünde lisans eğitimi görmeyi hak kazandı. Dört yıllık lisans eğitimini tamamlayarak 2007 yılında bu üniversiteden mezun oldu. 2008-2010 yılında özel bir bankada gişe görevlisi olarak çalıştıktan sonra 2010 yılının Haziran ayında T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Antalya İl Müdürlüğü’ne Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni olarak atandı. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitime başladı. Kendisi evli ve bir çocuk annesi olup halen Antalya’da görev yapmaktadır.