

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**AİLE FİRMALARINDA ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA
SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YAPIM FİRMALARI ÖRNEĞİ**

AKİFCAN GÖMEÇ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
MİMARLIK ANABİLİM DALI
KONUT ÜRETİMİ VE YAPIM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ FÜSUN ÇİZMECİ YÖREŞ**

İSTANBUL, 2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**AİLE FİRMALARINDA ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISINDAN
KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YAPIM FİRMALARI
ÖRNEĞİ**

Akıfcan GÖMEÇ tarafından hazırlanan tez çalışması 05.07.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Füsun ÇİZMECİ YÖREŞ
Yıldız Teknik Üniversitesi

Eş Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ERCAN
Yıldız Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Füsun ÇİZMECİ YÖREŞ
Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Almula KÖKSAL IŞIKKAYA
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Elçin TAŞ
İstanbul Teknik Üniversitesi

ÖNSÖZ

Yapım Sektöründeki Aile Firmalarında Kurumsallaşma Kavramı Üzerindeki Algı Farkının Tespit Edilmesi isimli bu çalışmanın, inşaat sektöründeki aile firmalarının kurumsallaşma sürecinde kullanabilecekleri bir kaynak olması öngörülmüştür.

Anket uygulamalarım sırasında çalışmama katılan ve zaman ayıran tüm firmalara teşekkür ediyorum.

Çalışmam süresince, deneyimlerinden ve bilgisinden faydalandığım, değerli hocam ve tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Füsun ÇİZMECİ YÖREŞ'e ve çalışmamın her aşamasında beni hep destekleyen ve yönlendiren değerli hocam ve tez eş danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ERCAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma sonucunda yapılan jüri sınavında, önemli ve etkili yorumları ile bu çalışmanın son halini almasını sağlayan Sn. Prof. Dr. Elçin TAŞ ve Sn. Doç. Dr. Almula KÖKSAL IŞIKKAYA' ya teşekkür ederim.

Bu yoğun çalışma sürecinde desteğini hep hissettiğim annem Mine GÖMEÇ, babam Ahmet GÖMEÇ ve kardeşim Tolga GÖMEÇ'e sonsuz minnettarım.

Son olarak, benden tezin tüm aşamalarında desteğini esirgemeyen, hiçbir zaman bana olan inancını kaybetmeyip, hem manevi hem bilgi olarak her zaman yanımda olan sevgili eşim Neslihan GÖMEÇ'e sonsuz teşekkür ediyorum.

Temmuz, 2018

Akıfcan GÖMEÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

SİMGE LİSTESİ.....	vi
KISALTMA LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xii
BÖLÜM 1	
GİRİŞ	1
1.1 Literatür Özeti	6
1.2 Tezin Amacı	9
1.3 Hipotez	10
BÖLÜM 2	
KURUMSALLAŞMA	12
2.1 Kurumsallaşmaya İlişkin Teorik Yaklaşımlar	13
2.1.1 Değer Yaratma Süreci Olarak Kurumsallaşma	14
2.1.2 Gerçeklik Yaratma Süreci Olarak Kurumsallaşma	14
2.1.3 Unsur Sınıfı Olarak Kurumsal Sistemler	15
2.1.4 Ayrı Toplumsal Sınıflar Olarak Kurumlar	16
2.2 Yapım Firmaları ve Kurumsallaşma	16
2.2.1 Yapım Sektörünün Özellikleri	16
2.2.2 Yapım Firmalarının Özellikleri.....	17
2.2.3 Yapım Firmalarının Organizasyon Yapısı	18
2.2.4 Yapım Firmalarında Kurumsallaşma	22

BÖLÜM 3

AİLE FİRMALARI	25
3.1 Aile Firmalarının Tanımı	25
3.2 Aile Firmalarının Özellikleri	26
3.2.1 Aile Firmalarının Güçlü Yönleri	26
3.2.2 Aile Firmalarının Zayıf Yönleri.....	29
3.3 Aile Firmalarının Yapısı.....	31
3.3.1 Aile Firmalarında Sistem Modelleri	32
3.3.2 Aile Firmalarının Organizasyon Yapısı	37
3.4 Aile Firmalarında Kurumsallaşma	40
3.4.1 Aile Firmalarının Kurumsallaşma Süreci	40
3.4.2 Aile Firmalarında Kurumsallaşma Ana Unsurları	44

BÖLÜM 4

METODOLOJİ.....	50
4.1 Nitel Araştırma: Araştırmanın Kavramsal Kurgusu	50
4.1.1 İçerik Analizi ve Frekans Analizi	53
4.1.2 Çalışmanın Kuramsal Altyapısı.....	55
4.2 Nicel Araştırma: Yapım Firmalarında Kurumsallaşmaya Yönelik Algı Farklılıklarının Tespiti	59
4.2.1 Örneklem Oluşturulması	60
4.2.2 Anket Formunun Oluşturulması	60
4.2.3 Verilerin Analizi ve Bulgular.....	61

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKLAR	91
EK-A	
ANKET ALAN ÇALIŞMASI.....	100
ÖZGEÇMİŞ	103

SİMGE LİSTESİ

X Aritmetik Ortalama
S Standart Sapma

KISALTMA LİSTESİ

AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
KOBİ	Küçük Orta Büyüklükteki İşletmeler
PASW	Predictive Analytics Software
SME	Small or Medium Enterprises

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	Kuruluş Aşamasındaki Firmaların Organizasyon Şeması	19
Şekil 2.2	Büyüme Dönemindeki Firmaların Organizasyon Yapısı	20
Şekil 2.3	Çok Büyük Yapıdaki Firmaların Organizasyon Şeması	21
Şekil 2.4	Pazara Göre Yönlendirilen Firmaların Organizasyon Yapısı	22
Şekil 3.1	Üç Daire Modeli.....	34
Şekil 4.1	Çalışma Metodolojisi.....	50
Şekil 4.2	Kurumsallaşma Ana Faktörleri	55
Şekil 4.3	Anket Katılımcılarının Firmadaki Pozisyonu	62
Şekil 4.4	Anket Katılımcılarının Uzmanlık Alanları	62
Şekil 4.5	Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu.....	63
Şekil 4.6	Anket Katılımcılarının Sektörde Çalışma Süresi	63
Şekil 4.7	Anket Katılımcılarının Firmada Çalışma Süreleri	64
Şekil 4.8	Firma Sahiplik Durumu.....	64
Şekil 4.9	Firmaların Yıllık Çalışan Sayısı.....	65
Şekil 4.10	Firmaların Yıllık Ciroları	65
Şekil 4.11	Tüm Katılımcıların Aritmetik Ortalamaları – Tarafsızlık ve Adalet.....	67
Şekil 4.12	Aile Üyesi ve Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Puanlamaları – Tarafsızlık ve Adalet	69
Şekil 4.13	Tüm Katılımcıların Aritmetik Ortalamaları – Şeffaflık.....	70
Şekil 4.14	Aile Üyesi ve Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Puanlamaları – Şeffaflık.....	72
Şekil 4.15	Tüm Katılımcıların Aritmetik Ortalamaları – Profesyonellik ve Formellik ...	73
Şekil 4.16	Aile Üyesi ve Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Puanlamaları – Profesyonellik ve Formellik.....	74

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 2.1 Kurumsallaşma Kavramına Yönelik Öne Çıkan Yaklaşımlar	13
Çizelge 3.1 Aile Sistemi ve İşletme Sistemi Karşılaştırılması	33
Çizelge 3.2 A Tipi Kişilerin Özellikleri	34
Çizelge 3.3 B Tipi Kişilerin Özellikleri	34
Çizelge 3.4 C Tipi Kişilerin Özellikleri	35
Çizelge 3.5 D Tipi Kişilerin Özellikleri	35
Çizelge 3.6 E Tipi Kişilerin Özellikleri	36
Çizelge 3.7 F Tipi Kişilerin Özellikleri	36
Çizelge 3.8 G Tipi Kişilerin Özellikleri	37
Çizelge 3.9 Aile Firmaları ve Gelişim Süreçleri	37
Çizelge 4.1 İçerik Analizi Uygulanan Yayınlar	52
Çizelge 4.2 İçerik Analizi Sonuçları	53
Çizelge 4.3 Tarafsızlık ve Adalet Ana Faktörü Çapraz Tablo Analizi Sonuçları	68
Çizelge 4.4 Şeffaflık Ana Faktörü Çapraz Tablo Analizi Sonuçları	71
Çizelge 4.5 Profesyonellik ve Formellik Ana Faktörü Çapraz Tablo Analizi Sonuçları	75
Çizelge 4.6 Kurumsallaşma Ölçütlerinin Algı Farkına Etki Büyüklüğüne Göre Sıralanışı	78
Çizelge 4.7 Tarafsızlık ve Adalet Ana Faktörü Bağımsız Grup t-testi Sonuçları	80
Çizelge 4.8 Şeffaflık Ana Faktörü Bağımsız Grup t-testi Sonuçları	81
Çizelge 4.9 Tarafsızlık ve Adalet Ana Faktörü Bağımsız Grup t-testi Sonuçları	82

AİLE FİRMALARINDA ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YAPIM FİRMALARI ÖRNEĞİ

Akifcan GÖMEÇ

Mimarlık Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Füsun ÇİZMECİ

Eş Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ERCAN

Aile firmaları, en eski işletme, yönetim ve organizasyon şekli olmakla birlikte, rekabeti ve uzmanlaşmayı ileri noktalara taşıdığından, küresel ekonomik sektörde büyümeye yönelik itici bir güç görevi üstlenmektedir. Ülkelerin ekonomik gelişiminde üstlendiği bu rol, aile firmalarının varlığını ve sürdürülebilirliğini daha da önemli kılmaktadır. Özellikle, ülke ekonomisinin en önemli kalkınma aracı olan yapım sektörü, bünyesinde çokça sayıda aile firması barındırmaktadır. Dolayısıyla yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarının, ekonomideki yerinin sağlamlaştırılması ve sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirmesi sağlıklı bir kalkınma adına zorunluluk haline gelmiştir. Bu koşulun sağlanabilmesi için ise, aile firmalarının etkili bir kurumsallaşma süreci geçirmeleri büyük önem taşımaktadır. Aile firmalarının kurumsallaşma sürecinde, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların kurumsallaşma algısındaki farklılaşmalar, sıklıkla sürece olumsuz etki etmektedir.

Bu bağlamda bu tez çalışmasının amacı, yapım sektöründe bulunan aile firması çalışanlarının kurumsallaşma kavramı üzerindeki algı farklarının araştırılmasıdır. Bu doğrultuda, öncelikle literatür taraması ile kurumsallaşmanın ana faktörleri ve ölçütleri belirlenmiş ve bir anket çalışması oluşturulmuştur. Yapım sektöründeki aile firmalarında çalışan, aile üyesi ve aile üyesi olmayan katılımcılar ile anket süreci yürütülmüş ve elde

edilen cevaplar *PASW Statistics* programına işlenmiştir. Veri analizi çıktılarına göre, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar arasında, kurumsallaşma algı farkına en çok etki eden ölçüt 'Profesyonelleşme ve Formelleşme' ana faktöründen 'Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi' olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının yapım sektöründe kurumsallaşma süreci geçirecek olan aile firmalarına yol gösterici olması ve bu alanda akademik çalışma yürütecek profesyonellere faydalı olması beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: aile firması, yapım sektörü, kurumsallaşma algısı, kurumsallaşma ölçütleri



ABSTRACT

PERCEPTION ON INSTITUTIONALIZATION FROM THE PERSPECTIVE OF FAMILY FIRM EMPLOYEES: CASE OF CONSTRUCTION FIRMS

Akifcan GÖMEÇ

Department of Architecture

MSc. Thesis

Adviser: Assist. Prof. Dr. Füsün ÇİZMECİ

Co-Adviser: Assist. Prof. Dr. Tuğçe ERCAN

Family-owned business is the oldest and most common model of economic organizations. It is known that the number of them is increasing and in current economic conditions family-owned companies still play a critical role, especially in the construction sector. Construction sector in Turkey mostly consists of family firms which is highly important for the country considering the sector's major share in the economy. In order to ensure a sustainable economy, family firms in the construction sector should complete the institutionalization process for gaining a corporate identity and increasing their stability. However, one of the main obstacles in the institutionalization process is the perception differentiations of organization members.

Purpose of this study is to determine perception differentiation on institutionalization process of family firms. Therefore, main factors of institutionalization were investigated by systematic literature review and a survey was prepared with the outcomes. Family and non-family members who work in family firms participated to the survey study and obtained data was entered into PASW Statistics differentiation the most was 'Focusing on main purposes only during planning' under 'Professionalism and Formality' main factor. It is expected that outcomes of this study will be beneficial for construction sector

professionals who aim to implement institutionalization principles within their firms and academics who will conduct further studies on the subject.

Keywords: family firm, construction sector, institutionalization perception, institutionalization indicators



GİRİŞ

Kurumsallaşma, yönetim sürecinin kişilerden bağımsız, belirli standartlara ve prosedürlere bağlı olarak yürütülmesi ve ilgili dokümantasyonun sistematik bir şekilde oluşturulmasıdır [1]. Kurumsallaşma aynı zamanda, bir yapı içerisindeki alt sistemlerin görev tanımlarının, rollerinin ve birbirileri arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlayan bir sistem bütünüdür [2] ve firma faaliyetlerini kişilerin varlığından bağımsız olarak sürdürebilmesine ve geliştirmesine olanak tanır.

Kurumsallaşma kavramına ve sürecine yönelik ilk kuramsal çalışmalar, Philip Selznick tarafından üretilmiştir. Selznick kurumsallaşmayı, “dengeye oturmamış, iyi organize edilmemiş ve teknik işlemlerle sınırlı faaliyetlerden düzenli, dengeli, toplumsal bütünleştiriciliği olan modeller ortaya çıkarmak” şeklinde açıklamıştır[3].

Selznick’in ardından kurumsallaşma alanında pek çok çalışma yapılmıştır. Bunların bir kısmı kurumsallaşma konusunda teorik yaklaşımlar üretirken, bir kısmı da kurumsallaşma sürecinin firmaya sağlayacağı avantajlara odaklanarak bir firmanın nasıl kurumsal bir yapıya kavuşabileceğini irdelemiştir. Taşkıran ve Şimşek’e göre firmanın kurumsal bir yapıya sahip olabilmesi için [4];

- İşletmenin stratejik tercihlerine ve eylemlerine yön veren vizyonun,
- Ana hedeflerini ve görevlerini tanımlayan misyonun,
- Eylemleri sırasında dikkate alacağı ilke ve değerlerin,
- Eylemlerini yürütürken izleyeceği yol ve iş yapma biçimini yansıtan politikaların,
- Hedeflerine ulaşmak için devam ettireceği uygulamalar ile bir sürekliliğin

ve bunların tamamının firma yönetimi ve firma çalışanlarında etkili olması gerekmektedir[4].

Küresel ölçekte bir rekabetin piyasalara hakim olması, pazara her geçen gün yeni ve güçlü rakiplerin dahil olması, kişiler ya da kurumlar arasındaki iletişimin boyutunun, biçiminin ve araçlarının gelişmesi, müşteri odaklı stratejilerin önem kazanması, günümüzde firmaların yaşamlarını idame ettirmek için kurumsallaşma yoluna gitmelerine neden olmaktadır [5]. Diğer bir deyişle küresel ölçekteki rekabetin hakim olduğu piyasa yapısı, firmaları sürekli değişime ve gelişime mecbur etmektedir. Çünkü günümüz piyasalarında faaliyet gösteren firmalar sadece ulusal firmalarla değil, aynı zamanda uluslararası firmalarla da rekabet etmek durumundadırlar.

Bu anlamda kurumsallaşma, firmaların büyüme ve gelişme hedefleriyle birlikte gündeme gelen bir konudur. Zaten firmalar ilk kuruldukları dönemlerde formel olmayan bir örgüt yapısına sahiptir ve çoğunlukla yazılı prosedürleri yoktur. Bu sebeplerden dolayı firmaların çoğu, ilk kuruldukları dönemlerde kurumsallaşma ihtiyacı duymayabilirler. Ancak zaman geçtikçe büyümeyi ve daha geniş bir pazar payına sahip olmayı isterler. Firmaların büyümeye başlaması için, büyüme ile ilgili bir düşüncenin ya da vizyonun ortaya çıkması gerekmektedir. Bu süreçten sonra firmanın kendi kaynaklarını göz önüne alarak, büyüme planlarını yapması ve hedeflediği pazar payına ulaşabilmesi için kurumsallaşma sürecini başlatması gerekir [6].

Kurumsallaşma süreci, özellikle, küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeyi, büyümeyi, gelişmeyi ve pazar paylarını arttırmayı hedefleyen küçük ve orta ölçekli işletmeler için önemlidir. Küçük ve orta ölçekli firmaların büyük bir kısmı da aile firmasıdır. Küçük ve orta ölçekli aile firmaları, sürdürülebilirliklerini sağlamak için yönetim tarzlarını değiştirip, küresel rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışmaktadır[7]. Bu firmaların değişimi sağlıklı bir biçimde gerçekleştirebilmeleri ve sürdürülebilir bir başarı elde etmeleri ancak kurumsal bir yapıya sahip olmaları ile mümkün olabilmektedir.

Aile firmaları, en eski işletme, yönetim ve organizasyon şekli olmakla birlikte, rekabeti ve uzmanlaşmayı ileri noktalara taşıdığından, küresel ekonomi içerisinde ulusal kalkınmanın itici güçlerinden birini oluşturmaktadır. Tarihte sıkça görülen aile firmaları,

ekonomide sayısal olarak büyük bir yer tutmaktadır. Oran olarak bakıldığında, aile firmalarının en büyük yüzdeye sahip olduğu ülke % 99 ile İtalya'dır. ABD ve Türkiye'de bu oran % 90, Almanya'da % 80 ve Avustralya'da ise % 75 düzeyindedir [8].

Aile firmalarının varlığı, bazı sektörlerde çok daha fazla önem kazanmış durumdadır. Örneğin yapım sektöründe çok sayıda küçük ve orta ölçekli aile firması faaliyet göstermektedir. Yapım sektörünün farklı alt sektörleri tetikleyen lokomotif bir sektör olması nedeniyle bu sektörde faaliyet gösteren aile firmaları da ekonomide oldukça önemli bir konuma sahiptir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik gelişmeler, yapım sektörünün performansını doğrudan etkilemektedir. Sektör, ekonomi büyürken ondan daha hızlı bir tempo ile büyümekte ve büyümeye pozitif katkı yapmakta, ancak ekonomi küçülürken de aynı korelasyon nedeniyle ondan daha hızlı bir tempoyla küçülmektedir [9]. Yapım sektörü özellikle gelişmekte olan ülkelerde, istihdamın sağlanması ve barındırdığı alt sektörler nedeniyle ekonomiye ciddi bir katkı sağlamaktadır. Yapım sektörüne girdi sağlayan ve faaliyetlerini bu sektöre bağlı olarak devam ettiren diğer sektörlerin GSMH içindeki katkı paylarına bakıldığında, yaklaşık % 30'luk bir orandan söz edilebilmektedir[10]. Bu oran, yapım sektörünü kendine bağlı alt sektörler ile birlikte ülke ekonomisinde oldukça önemli yerde olduğunu işaret etmektedir. Aynı zamanda Türkiye'deki aile firmaların %15,4'ü yapım sektöründe faaliyet göstermektedir[10]. Bu nedenle yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarının sürdürülebilir bir yapıya sahip olması, ülke ekonomisinin gelişimi açısından çok önemlidir. Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanması, diğer bir deyişle bu firmaların sürekliliğinin, gelecek nesillere aktarımının ve daha büyük pazarlara açılabilmesinin sağlanması ancak bu firmaların kurumsallaşmaları ile mümkün olacaktır.

Kurumsallaşma küresel rekabet ortamına göre, firma içerisinde gerçekleştirilecek değişimin biçimini belirleyen sistemsel bir olgudur. Aile firmalarında kurumsallaşmanın getirdiği temel kazanımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Sürdürülebilirlik
- Stratejik Planlama ve Büyüme

- İnsan ve Finansal Sermayelerini Zenginleştirme
- Firma Performansı Artması

Aile firmalarının kurumsallaşması konusunda oldukça kapsamlı bir literatür olduğu ve bu konuda çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Aile içi ilişkilerin bir sistem halinde işlemesi ve kurumsal hale gelmesi, aile firmalarının en önemli hedefleri arasında olması gerekmektedir. Aile firmalarında ana amaç, firmayı bir sonraki nesle sağlıklı bir şekilde aktarmak bir başka deyişle sürdürülebilir kılmaktır. Ancak dünya ve Türkiye’de aile firmalarının ömrü fazla uzun değildir [11].

Küresel rekabet ortamında başarı kazanmış aile firmalarının, geleceği önceden planlayabilen, ileride gerçekleşecek olaylara karşı uygulayacağı stratejiyi oluşturabilen ve kurumsal bir sistem oluşturarak yönetim faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürebilen firmalar olduğu görülmektedir[12]. Yapılan araştırmalar, aile firmalarının hayatta kalma oranının çok düşük olduğunu göstermektedir[13]. Aile firmalarının sürekliliğine bakıldığında, 2. nesile devir oranı % 30’larda iken, 3. nesile devir oranı ancak % 10’larda kalmaktadır[14]. Yani bir başka deyişle 2. nesle devredilirken aile firmalarının %70’i ve 3. nesle devredilirken ise bu firmaların %90’si tasfiye olmakta veya iflas etmektedir. Bu bağlamda aile firmalarının yaşadığı en önemli problemlerden birinin sürekliliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanamaması olduğu görülmektedir[15].

Faaliyetlerini nesiller boyu sürdürebilen firmaların aile değerlerini kaybetmeden firma odaklı bir yönetim yapısı benimsediği, firmayı geleceğe taşıyacak aile üyelerinin kimler olacağını önceden planladıkları görülmektedir[16]. Buna karşın pek çok aile firmasında, aile değerleri ile firma değerlerinin karşı karşıya geldiği, karar verme sürecinde mantık yerine duygusallığın ön plana geçtiği ve bu nedenle de aile firmalarının belirli standartlar oluşturmakta güçlük çektiği görülmektedir [10].

Kurumsallaşma, firmanın sürdürülebilir bir başarı elde etmesi için gerekli yönetsel kararların alınmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, firmalar kurumsal veya kurumsal değil olarak tanımlanmak yerine, kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliği ya da düşüklüğü açısından değerlendirilebilir [10].Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmalarda, sürekliliğinin yanı sıra, işletmenin daha sistematik bir şekilde çalışması, büyümenin planlanabilmesi ve gerekli denetimlerin daha etkili yapılabilmesi de sağlanmış olur. Bu

süreçte önemli olan yönlendirmelerin firma amaçları doğrultusunda yapılması ve kontrol sisteminin doğru şekilde uygulanmasıdır[17]. Buna karşın Selznick'e göre, bir kurumun devamlılığının sadece firma içerisinde formel bir yapı ile olmayacağı, aynı zamanda firma içerisindeki tüm kişi ve grupların uyumlu bir şekilde etkileşimde bulunarak, kurumsallaşma sürecine katkı sağlamaları gerekmektedir. Bu noktada, aile firmalarında çalışan kişilerin kurumsallaşma algılarındaki farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların kurumsallaşma sürecini başarılı şekilde yürütülmesini engelleyebilmektedir. Firmaların kurumsallaşma sürecinde başarılı olmaları için, firma içerisindeki kişilerin bu süreçlere katkılarının önemlidir. Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında, aile üyesi olan ve olmayanlar arasında kurumsallaşma algısında farklılıkları, diğer bir deyişle kurumsallaşmaya bakışlarındaki farklılıklar kurumsallaşma sürecini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecektir. Küçük veya orta ölçekli bir firma, kurumsallaşmaya karar verdikten sonra, kurumsallaşma süreçlerinin tüm örgüt üyeleri tarafından aynı şekilde anlaşılması ve bu konuda bir fikir birliğine sahip olması gerekir.

Bu çalışma, yapım sektörü içerisindeki aile firmalarında aile üyesi olan ve olmayan çalışanların kurumsallaşma algısında, diğer bir deyişle kurumsallaşma bakış açısında bir farklılık olup olmadığını araştırmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar yani örgütün tüm üyelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarındaki tutarlılık varsa, diğer bir deyişle kurumsallaşma sürecine ilişkin farklı bakış açılarına sahip değillerse, bu sürecin çok daha başarılı bir şekilde yaşanabileceği iddiasından yola çıkmaktadır.

Bu tezin kapsamında ilk bölüm olan girişte, tezin ana konuları hakkında genel bilgi verilmiştir. Daha önce bu konuda yapılmış çalışmalar literatür özeti kısmında anlatılmıştır. Tezin amacı kısmında, problem tanımı verilerek, tezin yazılma amacı anlatılmıştır. Hipotez kısmında ise, anket alan çalışmada sorgulanacak olan hipotezler anlatılmıştır. Tezin ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramı açıklanmıştır. Kurumsallaşma kavramı açıklanırken bu konuda araştırma yapan önemli kişilerin tanımları ile ilgili bilgileri verilmiş ve kurumsallaşma teorisinin farklılaşması anlatılmıştır. Yapım firmaları, yapım firmalarının özellikleri ve yapım firmalarında kurumsallaşma bu bölümde anlatılmıştır. Üçüncü bölümde aile firmalarından anlatılmıştır. Bu bölümde aile firmalarının literatürde kabul gören tanımları belirtilerek, aile firmaları ile ilgili tanımlar

verilmiştir. Daha sonra aile firmalarının diğer firma yapılarına göre güçlü ve zayıf yönleri hakkında tanımlamalar yapılmıştır. Aile firmalarının yapısı ve aile firmalarının kurumsallaşması hakkındaki bilgiler bu bölümde aktarılmıştır. Dördüncü bölümde tezin metodolojisi hakkında bilgi verilmiştir. Bu tez çalışmasında kullanılan nitel ve nicel araştırma yöntemleri anlatılmış ve anket alan çalışmasında uygulanan kurumsallaşma ana faktörleri anlatılmıştır. Bu bölümde aynı zamanda ankete katılımcılarının demografik bilgileri verilerek, nitel ve nicel araştırma yöntemleri sonucunda ortaya çıkan bulgular aktarılmıştır. Tezin son bölümünde, elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılarak, tezin sonuç bölümü yazılmıştır.

1.1 Literatür Özeti

Kurumsallaşma konusunda kapsamlı bir literatür bulunmaktadır. Bu çalışmada kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma teorisi yaklaşımları, aile firmaları, yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında kurumsallaşma konularını ele alan çalışmalar incelenmiştir.

Kurumsallaşma teorisinin ilk ortaya çıkışı Philip Selznick tarafından olmuştur. Selznick, örgüt ve kurum farklarını belirterek, kurumsallaşmayı, örgütün ayrı bir kimlik kazanarak, sosyal baskı ve gerekliliklerin yansıması sonucunda esnek bir yapı haline gelmesi olarak tanımlamıştır[3].

Selznick'in ortaya koyduğu düşüncede, örgüt sadece belirli bir hedef doğrultusunda ortaya konmuş teknik araçlar bütünü olmayıp, aynı zamanda çalışan kişilerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerlerin bir ürünüdür. Kurumsallaşma ise bu örgütlerin çevreye adapte olabilmeleri için kullandıkları bir sistem olarak tanımlanmıştır. Selznick'e göre bu sisteminin uygulanabilir olması için öncelikle örgütsel değerlerin oluşması gerekmektedir [3]. March ise kurumsallaşmayı, çevresel faktörlerin değişimi ile birlikte organizasyonel yapıda yaşanan değişimler olarak tanımlamış ve bu değişim sürecinin sonucunda standart bir yapının oluştuğunu dile getirmiştir [18].

Di Maggio ve Powell'a göre aynı çevrede bulunan firmalar, birbirleri ile benzeşmeye başlayarak resmîlik kazanmak ve varlıklarını daha güvenli sürdürmek zorundadırlar. Kurumsallaşma faaliyetini bir adaptasyon sistemi olarak gören Di Maggio ve Powell,

kurumsallaşma konusunda başarılı olmuş firmaların uyguladığı yöntemlerin uygulanması durumunda başarılı bir kurumsallaşma süreci yaşanabileceğini savunmuştur.

Meyer ve Rowan ise, yaşanan zorlukların ve sosyal süreçlerin kurumsallaşmanın oluşması için ortam hazırladığını düşünmüşlerdir [19]. Çeşitli adetler, kurallar ve kanunlar bulunduğu çevrenin yapısı ile birleşerek, o çevreye uygun kurumsallaşma sistemi tanımı ön plana çıkmaktadır. Kurumsallaşma konusunda teorik kısım da yapılan çalışmaların, sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için daha özele indirgenmesi gerekliliği vardır. Literatür incelendiğinde aile firmaları kurumsallaşma konusunda en çok problem yaşayan firma yapısına sahiptir.

Aile firmaları ile ilgili farklı bakış açılarının bulunması, birçok farklı tanımın da oluşmasına neden olmuştur. Aile firmalarının tanımı genellikle aile üyelerinin mülkiyeti, kanbağı ve firma içerisindeki rolü gibi unsurlar ön plana çıkartılarak incelenmiştir.

Longenecker ve Moore aile firmalarını, aile ve firmayı bir arada düşünerek, aile ve iş hayatının birleştiği firma türü olarak tanımlamıştır. Donnelley aile firmalarını tanımlarken, aile üyeleri arasındaki ilişkileri ön plana alarak, bu ilişkilerin firmaya yansması konusuna eğilmiştir. Bength Karlöf ise mülkiyeti ön plana koymuştur ve bu tanımda, aile firmaları aile servetini dağıtmamak amacıyla kurulmuş bir firma olarak tanımlanmıştır.

Aile firmalarını kan bağı ölçütü ile değerlendiren tanımlar bulunmaktadır. Cox, aileyi; kan bağı, evlilik vasıtası ile bir ilişki kuran insanlar olarak tanımlarken, aile firmalarını ise birden çok aile üyesinin firmanın yönetiminde ve faaliyetlerinde etkin rol oynadığı yapılar olarak belirtmiştir[20]. Potopsky ise aile firmalarını girişimci ve çocuklarının firma yönetiminde görev aldığı yapılar olarak belirtirken, Bork ise bu kişilere evlilik ya da aile ile birebir yakın ilişki içindeki kişileri de dahil ederek bir tanım yapmıştır[5].

Bu tez çalışmasında, anket alan çalışması uygulanan kişiler yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmaları olması sebebiyle, yapım sektöründeki aile firmaları ile ilgili literatürler de incelenmiştir.

Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarının kurumsallaşması üzerine literatür incelemeleri yapılmıştır. Rebeiz ve Salameh'e göre, kurumsallaşma sürecinde yaşanan başarısızlıkların nedeni, kurumsal bir yapı oluşturulurken firmaların yönetimlerinin, firma sahiplerinden bağımsız şekilde hareket edememesidir. Yapım süreci sonucunda

elde edilen ürünlerin, birbirlerinden bağımsız ve farklı olması, yapım sektöründeki süreçlerin standart bir şekilde uygulanmasını zorlaştırmaktadır[16]. Yapım sektöründeki uygulamalarda karşılaşılan problemlerin çoğunun, bu sektörde faaliyet gösteren paydaşların yeterli eğitilmemesinden kaynaklı olduğu belirtilmiştir[21].

Literatürde yapım sektörünün ürünü olan projelerdeki sorunların kaynağının firmaların kurumsal bir yapıda olmamasına bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Chua ve diğ. (1999), bir projenin başarılı şekilde tamamlanabilmesi için, liyakata göre tercih edilmiş proje ekibi ve yönetim ekibinin yanısıra sürecin etkin kontrol ve denetiminin önemli olduğunu belirtmişlerdir[22]. Başka bir araştırmada ise, projelerin uygulanması sırasında, yüklenicinin finans yapısının güçlü olmamasının iş gücünün yetersiz ve kalitesiz oluşunun, planlama ve yönetim süreçlerindeki hataların projelerin gecikmesine sebep olduğu ileri sürülmüştür[23]. Bu araştırmalar bağlamında, firmalarda kurumsal bir yapının oluşturulmasının pek çok açıdan oldukça önemli olduğu görülmektedir.

1.2 Tezin Amacı

Selznick, başarılı bir kurumsallaşma sürecinin ancak firma içerisindeki tüm kişi ve grupların aynı inancı taşımaları, birbirleri uyumlu bir şekilde bu inanç doğrultusunda çalışmaları ve etkileşim içerisinde olmaları ile sağlanabileceğini iddia etmektedir[3]. Aile firmalarında özellikle aile üyesi olan çalışanlar ile olmayan çalışanlar arasında, kurumsallaşma sürecine bakış açılarında farklılıklar olması, süreç içerisinde çatışmaların yaşanmasına neden olacak, sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesini engelleyebilecektir. Firmaların kurumsallaşma sürecinde başarılı olmaları için, firma içerisindeki kişilerin tamamının bu sürece katkısı önemlidir.

Bu bağlamda bu çalışma, yapım sektörü içerisinde faaliyet gösteren aile firmalarında kurumsallaşma algısını araştırmaktadır. Çalışmanın amacı, söz konusu firmalarda aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasındaki kurumsallaşma algısının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma sürecinde nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kurumsallaşma ile ilgili kuramsal bilgi elde edilmesi ve kurumsallaşma ölçütlerinin belirlenmesi sürecinde kullanılmıştır. Literatür taraması yapılarak, firmaların kurumsallaşma düzeyini ölçmeyi hedeflemiş ya da bu konuda yeni ölçütler ve modeller geliştirmiş çalışmalara ulaşılmıştır. Bu çalışmalar, içerik analizine tabi tutularak, kullanılan ve/veya önerilen kurumsallaşma ölçütleri tespit edilmiştir. Bu sayede içerik analizi sonucunda hem yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında kurumsallaşma konusuna yönelik kuramsal bir altyapı oluşturulmuş hem de söz konusu çalışmalarda en yaygın olarak kullanılan kurumsallaşma ölçütleri belirlenmiştir.

Nicel yöntem ise aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlar arasında kurumsallaşma algısının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amacıyla kullanılmıştır. Bu doğrultuda 22'si aile üyesi ve 24'ü aile üyesi olmayan 46 katılımcı ile anket çalışması yapılmıştır. Katılımcılar, yapım sektöründe faaliyet gösteren bir aile firmasında çalışmaktadır ve çalıştıkları firmalar İstanbul il sınırları içerisinde yer alan, küçük ve orta büyüklükteki inşaat firmalarıdır. Anketlerden elde edilen veriler çapraz tablo analizi ve bağımsız grup t-testi ile değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın bulgularının büyümeyi hedefleyen ve kurumsallaşma sürecine girecek, yapım sektöründeki aile firmalarının örgütsel süreçlerinde fayda sağlaması beklenmektedir. Aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar arasında oluşabilecek görüş farklılıklarını en aza indirgeyerek kurumsallaşmak isteyen firmalar, etkili olduğu belirtilen ölçütleri dikkate alarak kurumsallaşma faaliyetlerini yürütebilirler. Çalışmanın bulgularının aynı zamanda gelecekte, yapım sektöründeki aile firmalarının kurumsallaşma süreci ile ilgili akademik çalışma yürütecek profesyonellere de, temel oluşturması bakımından faydalı olması beklenmektedir.

1.3 Hipotez

Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarının sürdürülebilir olmaları ve stratejik planlama ve büyüme gerçekleştirebilmeleri için kurumsallaşma önemli bir olgudur. Bu bağlamda, firma içerisinde çalışan aile üyesi olan ve olmayanların kurumsallaşmaya bakış açılarındaki farklılıklar, firma içerisindeki süreçlerde çatışmalara neden olmakta ve kurumsallaşma sürecinin başarısını olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel hipotezi, yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarının, kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunların aile üyesi olan ve olmayan çalışanların kurumsallaşma algısındaki farklılıklardan kaynaklandığıdır. Çalışmanın temel hipotezi doğrultusunda, kurumsallaşma ana faktörleri üzerinden geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1₀: Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Tarafsızlık ve Adalet” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı yoktur.

H1₁:Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Tarafsızlık ve Adalet” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı vardır.

H2₀: Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Şeffaflık” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı yoktur.

H2₁: Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Şeffaflık” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı vardır.

H3₀: Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Profesyonellik ve Formellik” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı yoktur.

H3₁: Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Profesyonellik ve Formellik” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı vardır.

Araştırma sürecinde belirlenen hipotezler, anket alan çalışması ile toplanan veriler üzerinden, çapraz tablo analizi ve bağımsız grup t testi ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM 2

KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde “*örgütlü duruma gelme veya süreklilik kazanma*” olarak tanımlanmıştır. Kurumsallaşma, bir ailenin veya bir kişinin kararlarından çok, bir firmanın amaçları doğrultusunda kurgulanmış bir yönetim yapısıdır. Kurumsallaşma, firmanın piyasada kabul görmesi ve firmanın belirli değerler doğrultusunda yönetilmesidir [24].

Kurumsallaşmanın doğru şekilde algılanabilmesi için, öncelikle firmaları bu hedefe yönlendiren unsurlar belirlenmelidir [25]. Firmalar, meşruluk kazanmak, tahmin edilebilir olmak, istikrarlı bir yapı oluşturmak ve firma kaynaklarını arttırmak amacıyla kurumsallaşmak istemektedir [26]. Bunlara ek olarak, firma değeri yaratma ve rakiplerinden sıyrılma amaçları da firmaları kurumsallaşma konusunda teşvik etmektedir. Bu sürecin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için firma sahiplerinin ve çalışanlarının kurumsallaşma amaçlarını benimsemesi çok önemlidir. Firmanın istikrar elde etmesi ve kimlik kazanması için sosyal çevreye uyum sağlamış, kurumsallaşma sürecini içselleştirmiş ve buna bağlı değişiklikleri gerçekleştirebilecek bir yönetici ve ekip gereklidir [26].

Kurumsallaşmanın firmaya katkıları oldukça fazladır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür [27]:

- Kurumsallaşmış firmalar sahip olduğu kaynakları daha etkin bir biçimde yönetebilmektedir. Kurumsal bir yapıda, müşteri istek ve ihtiyaçları önem

kazanmakta ve firma bu isteklere karşılık verebilmek için kaynakları etkin biçimde kullanmaya çaba göstermektedir.

- Kurumsallaşmış firmalarda çalışanların tamamının görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Bu sayede çalışanlar üzerindeki belirsizlik stresi en aza indirgenmekte ve çalışanlardan alınan verim artmaktadır.
- Kurumsallaşmış firmaların yönetiminde profesyonel kişiler bulunmaktadır. Bu sayede firmanın geleceği ve işleyişine yönelik kararların uzman kişiler tarafından, objektif bir şekilde alınması sağlanmaktadır.

2.1 Kurumsallaşmaya İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Kurumsallaşma ile ilgili genel kabul görmüş dört ana teorik yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar 'değer yaratma süreci olarak kurumsallaşma', 'gerçeklik yaratma süreci olarak kurumsallaşma', 'unsur sınıfı olarak kurumsal sistemler' ve 'ayrı toplumsal sınıflar olarak kurumlar' yaklaşımlarıdır [28]. Scott, yayınlamış olduğu Kurumsallaşma Teorisinin Büyüme Çağı (*The Adolescence of Institutional Theory*) makalesinde, kurumsallaşma teorisine bu dört yaklaşımın farklılıklarından bahsetmiştir. Bu yaklaşımlar kurumsallık kavramının gelişip günümüzdeki şeklini almasında büyük önem taşımaktadır. Öne çıkan yaklaşımlar ve açıklamaları aşağıdaki Çizelge 2.1' de verilmiştir.

Çizelge 2.1 Kurumsallaşma Kavramına Yönelik Öne Çıkan Yaklaşımlar

YAKLAŞIM	KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI TEORİK ALTYAPI
Değer Yaratma Süreci Olarak Kurumsallaşma	Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir [3].
Gerçeklik Yaratma Süreci Olarak Kurumsallaşma	Çevresel değişim ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır [18].
Unsur Sınıfı Olarak Kurumsal Sistemler	İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir [19].
Ayrı Toplumsal Sınıflar Olarak Kurumlar	Yeni kurumsal yaklaşımında, araştırmalar genellikle, kurallar, normlar ve diğer düzenlemeler yoluyla kurumların insan davranışları üzerindeki etkisine odaklanmıştır [29].

2.1.1 Değer Yaratma Süreci Olarak Kurumsallaşma

Philip Selznick ve öğrencileri tarafından ortaya atılan Değer Yaratma Süreci Olarak Kurumsallaşma yaklaşımı, kurumsallaşma teorisi ile ilgili en eski ve en etkili yaklaşımdır [28]. Selznick kurumsal yapılaşmanın, çalışanların karakterleri ve hedeflerinin yanı sıra, çevresel etkilerden de şekillendiğini belirtmektedir. Bu şekillenmenin, zaman içerisinde değişime uğrayarak yaşayan bir model haline geldiği tasvir edilmiştir [30]. Bununla birlikte, kurumsallaşma süreci üzerine yaptığı ilk ve son çalışmalarda, farklı bakış açılarını da savunmuştur. Daha tanımlayıcı denilebilecek ilk çalışmalarında, Selznick kurumsallaşma olgusunun kendiliğinden gelişen ve plansız bir süreç olduğunu ifade ederken, sonraki çalışmalarında, kurumsallaşma sürecinin uzun vadeli pozitif getirilerini tanımlayan ve savunan etkili bir yönetim olduğundan bahsetmiştir [30]. Kurumsallaşmanın uzun vadede en önemli pozitif getirisi yaratılan değerdir. Bu sayede kurumsallaşma sürecinden geçen firmalar, çalışanlarından bağımsız bir şekilde yeni ve sabit bir yapı oluşturarak, piyasada tutunma güçlerini arttırmırlar.

2.1.2 Gerçeklik Yaratma Süreci Olarak Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramı, çevresel uyum açısından incelenmiş ve şu şekilde tanımlanmıştır: “Çevresel değişim ile birlikte organizasyonel değişimin yaşanması ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır.” [18]. Yani James March’a göre kurumsal organizasyonlar, çevreyle birlikte değişip, yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Kurumsallaşma konusunda yapılan çalışmalarda benzer yaklaşımlardan birisi de Peter Berger’a aittir [28]. Berger’ın yapmış olduğu çalışmaların temelini oluşturan soru, toplumsal düzenin doğasının ve başlangıcının ne olduğudur. Bu soruya verilen yanıt ise toplumsal düzenin, bireyler arası etkileşim sonucunda insanoğlu tarafından yapılandırılan toplumsal bir gerçeklik olduğudur. Berger ve Luckmann, toplumsal düzenin insanoğlunun yarattığı bir ürün, hatta devam eden bir üretim süreci olduğunu öne sürer [31].

Yaratılan bu toplumsal düzende bireyler aksiyon alırlar, aldıkları aksiyonu şekillendirirler ve başka bireylerle paylaşırlar. Bu şekillendirmede asıl amaç, tutum ve davranışları kategorize ederek tüm bireylerin tipik aksiyonlar almasını sağlamaktır.

Firma düzeni boyutuna gelindiğinde de, bu toplumsal gerçeklik, kurumsallaşma adı altında firmalara adapte edilmektedir. Berger ve Luckmann'a göre, kurumsallaşma dışarıdan benimseme, koşullara göre yorumlama ve içselleştirme olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir [31] Buna göre yılların birikimiyle oluşmuş olan ve oluşmaya devam eden toplumsal düzenden bir takım gözlemler ile gerçeklikler benimsenerek, şirket yapısına göre yorumlanır ve kullanılarak pratik hale getirilen bir takım aksiyonlar ve prosedürler bireyler tarafından benimsenerek içselleştirilir. Sonuç olarak, şirkete kurumsal bir kimlik verilirken, insanoğlu tarafından yapılandırılan toplumsal düzen ve gerçeklik ilham noktası olarak kabul edilir.

2.1.3 Unsur Sınıfı Olarak Kurumsal Sistemler

Kurumsallaşmanın teorik yaklaşımlarının bu versiyonunda, kurumsal yapının varoluşu ve geliştirilmesinde kurumsal inanç sistemlerinin, farklı unsur sınıfları oluşturmaları anlatılmaktadır [28] . Farklı unsur sınıfları, mevcut değerlerin yerini doldurarak, önem noktasının kaymasına neden olmaktadır. Önem noktasının kayması sürecinde dört önemli değişim üzerinde durulmaktadır.

Bunlardan ilki kurumsal çevre konseptinin değiştirilmesidir. Durumsallık teorisi ve kaynak bağımlılığı gibi öncelikle teknolojik gereklilik, kaynak ve bilgi akışı, etkileşim ağları ve benzeri faktörler üzerine dikkat çeken baskın kurumsal çevre yaklaşımlarının yerini, kültürel unsurlar, semboller, kavramsal sistemler, normatif inançlar gibi faktörler almıştır.

Meyer ve Rowan kurumsallaşmaya yasallaşmış kurallar olarak bakarlar ve şu şekilde tanımlarlar: “İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucunda meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir.” [19]. Örgütsel yapılar, kurumsal mitlerin artışıyla meydana gelir ve daha karmaşık bir hal alır. Kurumsal bağlamda, örgütsel faaliyetler, bu mitlerle desteklenmelidir. Kurumsal mitlerle oluşan organizasyonlar daha

yasaldır, başarılıdır ve bu organizasyonların hayatta kalma şansı daha yüksektir. Kurumsal çevreye uyum sağlamak, örgütler için hayati önem taşır. Kurumsal çevrenin kurallarına göre oynamak, örgütlerin ortak değerlere saygılı olduklarını gösterir ve böylece yapılanların devlet dahil, diğer kurumlar tarafından sorgulanmaz.

2.1.4 Ayrı Toplumsal Sınıflar Olarak Kurumlar

Sonuncu yaklaşımda ise inanış sistemleri arasındaki farkın tanımlanmasından ve bu farkın genel toplumun içindeki sosyal kurumların gelenekleriyle bağdaştırılmasından yola çıkılır [28] . Temel ve kabul edilmiş tanımların birçoğunda kurumlar ana özellikler itibarıyla istikrarlı ve kararlı olan, hem sembolik, hem kavramsal, hem de normatif sistemler olarak görülürler. İstikrarın etkisine değinen Hertzler'ın yapmış olduğu çalışmada kurumların, toplumsal devamlılığı korumak için fonksiyonellik ve istikrar mekanizmaları geliştirdiği öne sürülmüştür [32] .

Kurumsallık Teorisi'ne 1980'li yıllarda DiMaggio ve Powell, yeni kurumsallık yaklaşımını getirmişlerdir. Bu yaklaşımda kurumsal çevre, teknik çevreden önce gelir ve örgütler verimliliğe nazaran yasallığı ön planda tutar. Her kurum daha geniş çevreden etkilenir. Bu çevrede, örgütlerin temel amacı hayatta kalmaktır. Bunun için de, ekonomik olarak başarılı olmaktan daha fazlasını yapmaları gerekir. Bu nedenle araştırmalar genellikle, kurumların benimsediği kurallar, normlar ve diğer düzenlemeler yoluyla insan davranışları üzerindeki etkisine odaklanmıştır [28].

2.2 Yapım Firmaları ve Kurumsallaşma

Bu başlık altında yapım sektörünün özellikleri, yapım firmalarının özellikleri, yapım firmalarının organizasyon yapısı ve yapım firmalarının kurumsallaşma süreci anlatılmıştır.

2.2.1 Yapım Sektörünün Özellikleri

Yapım sektörü, hem ülkenin GSMH'sine sağladığı katkı hem de yarattığı istihdam potansiyeli açısından oldukça önemli bir sektördür [33]. Yapım sektörü, ülke ekonomileri ve istihdam açısından önemli bir role sahip olmasına rağmen, ürünün oluşumu sırasında ve son üründe bir takım sıkıntılar yaşanmaktadır. Yapım sektöründe, başarılı ürün elde

etmenin unsurları olan kalite, performans ve çalışanların verimi, diğer büyük sektörlerle kıyaslandığında daha düşüktür [34]. Yapım firmaları, müşteri memnuniyetini karşılayabilmek ve başarılarını arttırabilmek için yönetim stratejileri belirlemişlerdir. Yönetim stratejileri yapım sektöründe uygulansa da, diğer sektörlerdeki kadar etkili olamamaktadır [34]. Bundan dolayı yapım sektörü, projelerini uygularken önemli değişiklikler yapıp, süreci doğru biçimde tamamlayabilmek için şeffaf ve açık olmalıdır [35]. Yapım süreci devam ederken, başarılı ürün elde etmeyi sağlayan unsurlar, kalite ve performans açısından sürekli değerlendirilmeli ve gözden geçirilmelidir.

Yapım sektörünün diğer sektörlerden farkı ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve ortaya çıkan bu özellikler aşağıda listelenmiştir [36-40]:

- Yapım sektörü, proje bazlıdır ve birbirinden ayrı performans ve kalite değerlerine sahip, farklı organizasyonlardan oluşmaktadır.
- Sağlanan istihdamın büyük bir bölümü geçici işgücünden oluşmaktadır.
- Yapım süreci sonucunda, benzersiz ve tekrarı mümkün olmayan bir ürün ortaya çıkmaktadır.
- Kullanılan ürünler büyük ölçekli ve çok çeşitlidir.
- Yapım sektöründe imalat alanı, diğer sektörlerdeki gibi sabit değildir ve her proje için yeni imalat alanı kurulmaktadır.
- Yapım projelerinde genellikle projelerin uzak mesafede olması, merkezi takibi zorlaştırmaktadır ve bu sebepten dolayı organizasyon yapıları proje bazlı kurulmaktadır.
- Yapım sektöründe, bilişim ile ilgili yatırımlar düşük miktardadır.
- Ürünler doğru biçimde tasarlanmaz veya üretilmez ise, sahada yapılacak düzeltmeler, fabrikalarda yapılacak düzeltmelerden daha pahalıya mal olmaktadır.

2.2.2 Yapım Firmalarının Özellikleri

Yapım sektörü sayıca fazla ve çok çeşitli alt sektörler barındırdığından, faaliyet gösteren firma sayısı da fazladır. Bu durumdan dolayı, yapım sektöründeki firmaların birbiriyle sık bir etkileşim altında oldukları görülmektedir.

Yapım sektöründe faaliyet gösteren firmaların etkileşimi sonucunda, ortaya çıkan özellikler aşağıda belirtilmiştir [41]:

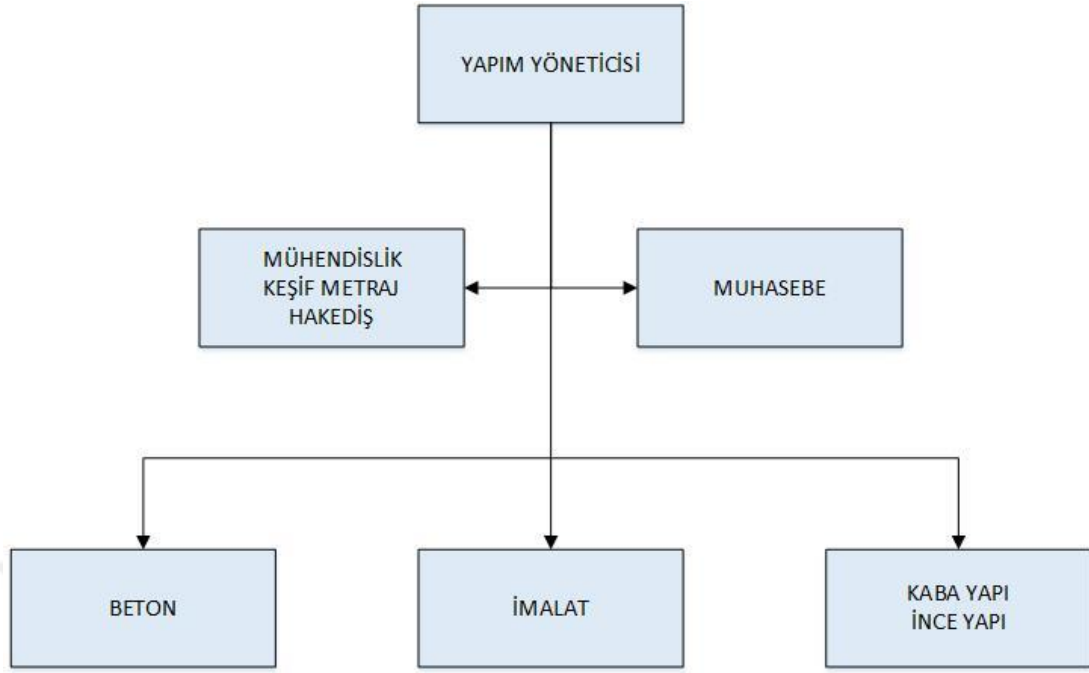
- Yapım firmaları sermaye bakımından kısıtlıdır.
- Yapım firmaları devamlılıklarını sağlayabilmek için yeni üretilecek projelere ihtiyaç duymaktadırlar.
- Yapım firmalarında projelerin yapısına göre ihtiyaçlar belirlenmektedir. Bu sebeple sabit bir iş gücü, malzeme, araç veya makine ihtiyacı belirlenemez.
- Yapım sektörüne giriş için büyük bir sermaye yatırımı gerekmemesi sebebiyle, pazara giriş kolaydır. Sektörde faaliyet gösterecek firmalarda eğitim ve tecrübe aranmamaktadır.
- Yapım sektöründe faaliyet gösteren kişiler proje bazlı ortaklık ve firma kurabildikleri gibi, proje sonunda bu yapıları feshedebilirler.

2.2.3 Yapım Firmalarının Organizasyon Yapısı

Organizasyon kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde bir yapının düzenleniş biçimi olarak geçmektedir. Yapım firmalarında organizasyon, mevcut işleri alt bölümlere ayırmak ve bu alt bölümlerin arasında bir koordinasyon sağlamaktır. Organizasyon kurulurken, öncelikle ana yapı üzerinde durulmalı, kişilerin pozisyon ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmeli ve pozisyonlar arası bağlantıların nasıl olacağı tanımlanmalıdır.

Kuruluş Dönemi Yapısı

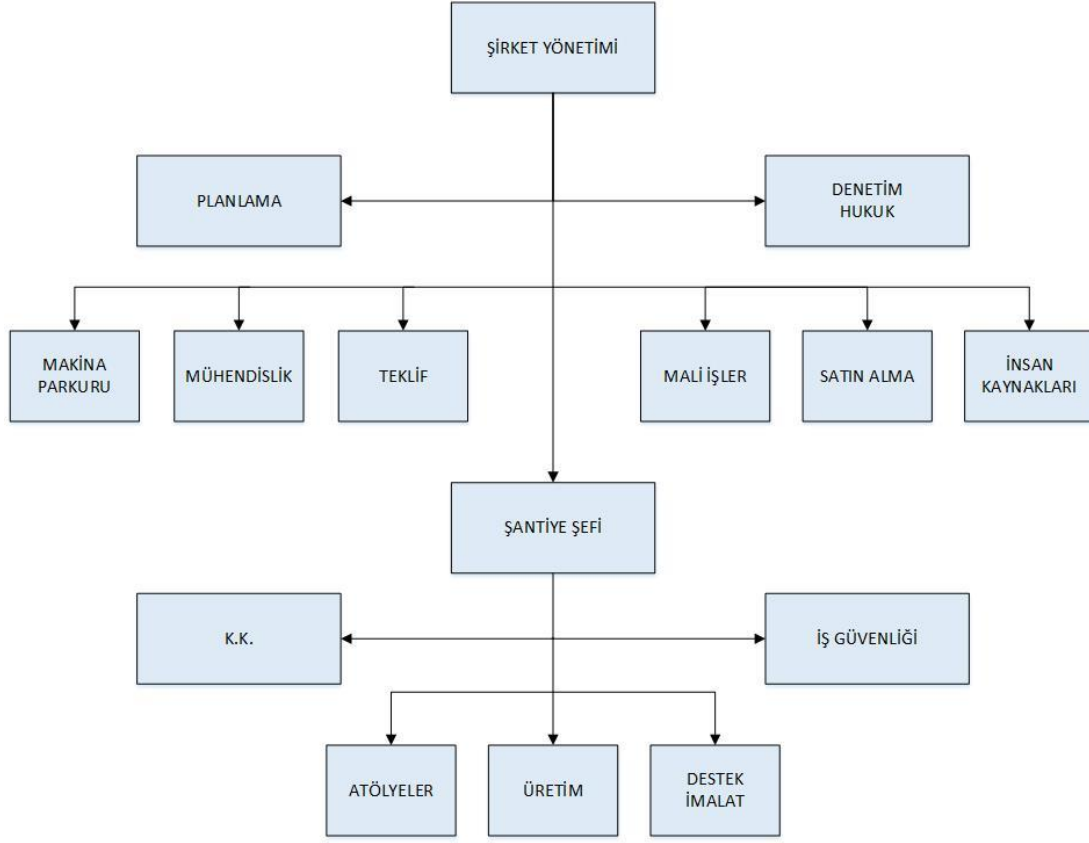
Yapım firmalarının kuruluş döneminde, firma sahipleri işlerin tümüyle ilgilenmektedir. Firmanın bu döneminde ana görev, alınan işlerin yapılmasıdır. Firma sahibi, işin alımından, planlamasından, malzeme tedarikinden ve finansmanından sorumludur. Firma sahibi, bu sorumlulukları yerine getirmeyi başaramadığı zaman, kendisine yardımcı olarak mühendislik ve finans konularında yardımcıları alır. Yapım firmalarının kuruluş aşamasında, projenin saha bölümü ve firma merkezi aynı yerden yönetilir [42]. Kuruluş aşamasındaki yapım firmasının organizasyon şeması aşağıda Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 Kuruluş Aşamasındaki Firmaların Organizasyon Şeması [42]

Büyüme Dönemi Yapısı

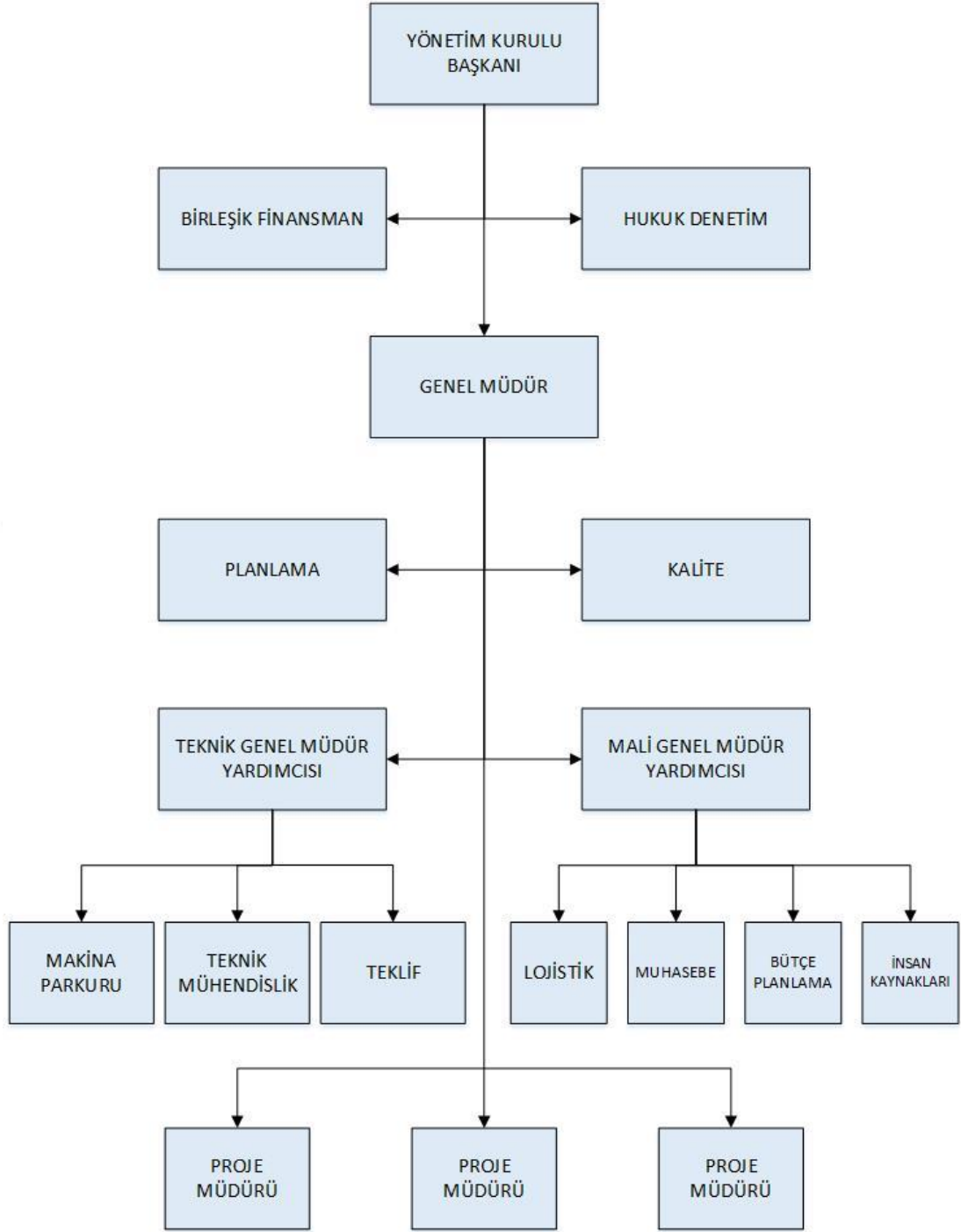
Firmanın gelişerek büyük çapta işler alması, firmanın organizasyon şemasının gelişmesini sağlar. Organizasyon şeması daha fonksiyonel bir yapıya ulaştığında, alt yönetim ile üst yönetim birbirinden ayrılır. Şantiye ve merkez yönetimin birbirinden ayrılması sonucunda, şantiye yönetimi üretim için kendi kararlarını alabilir. Bu süreçte merkez yönetim bünyesinde finans, hukuk, lojistik, planlama, ar-ge gibi proje bazlı olmayan departmanlar faaliyet gösterir. Şantiye bünyesinde ise imalat, teknik ofis, satın alma ve idari işler bölümler bulunmaktadır. Yapım firmalarının büyüme dönemine ait organizasyon şeması şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2 Büyüme Dönemindeki Firmaların Organizasyon Yapısı [42]

Çok Büyük Şirket Yapısı

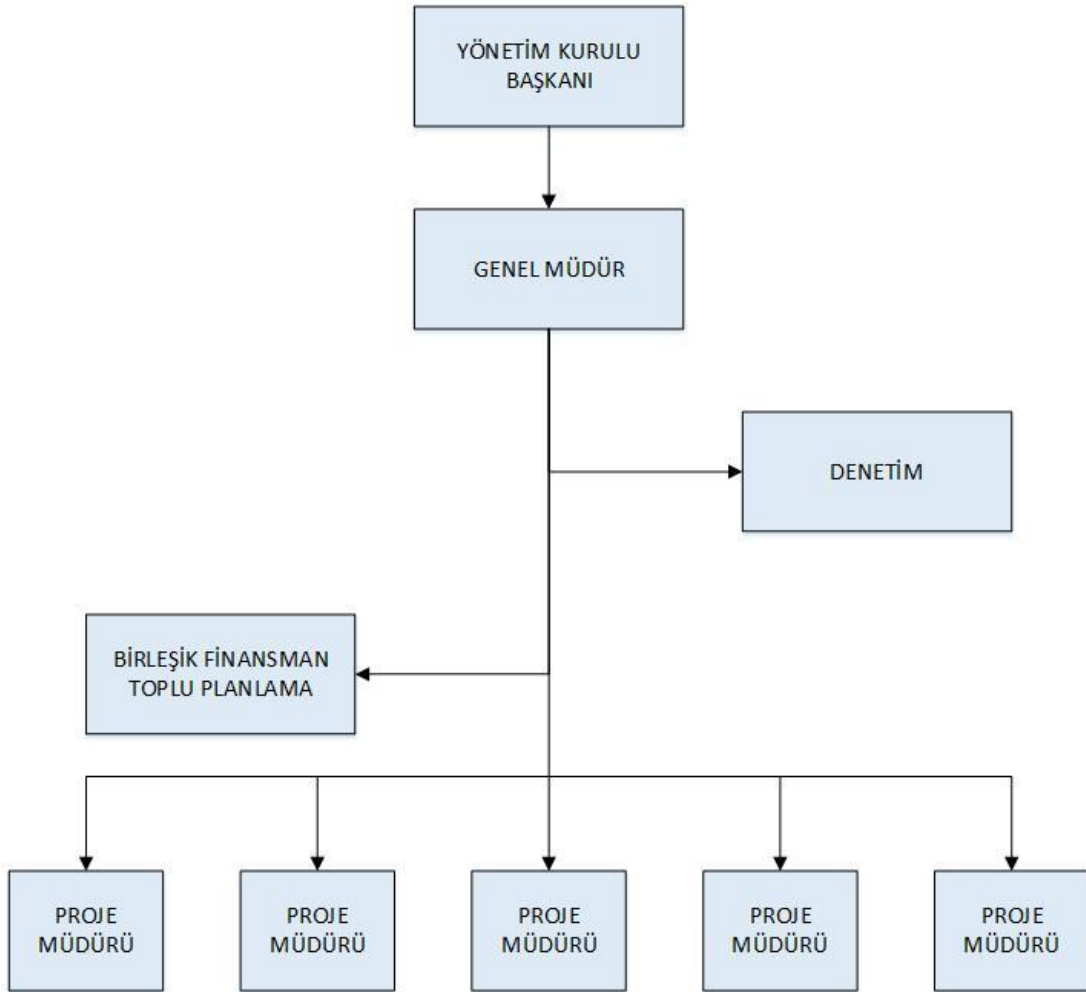
Yapım firmalarının çapları büyüdükçe, yöneticiler firmayı pazar yapısına göre şekillendirmeye başlar. Bu aşamada yönetim kurulu ile genel müdürlük birbirinden ayrılmıştır. Yönetim kurulu, firmanın performansını ve yaptığı işleri denetleyen bir yapı haline dönüşür. Şantiyede de üretim dışında, yönetim faaliyetleri yürütülür. Bu yapıdaki firmaların organizasyon şeması Şekil 2.3'te verilmiştir.



Şekil 2.3 Çok Büyük Yapıdaki Firmaların Organizasyon Şeması [42]

Pazara Göre Yönlendirme Yapısı

Yapım firmaları çok geliştiklerinde, sektör için fazla bürokratik ve ağır işleyen bir yapı halini alırlar. Firma içi koordinasyon zayıflar ve iletişim etkisiz hale gelir. Bu yapıda firmalarda genellikle merkezi finans, planlama ve denetim fonksiyonları bulunur. Bu fonksiyonların yanında, işlerin daha etkin yürütülmesi için her pazara yönelik ayrı küçük yapılar oluşturulur. Bu yapıdaki firmaların organizasyon şeması Şekil 2.4'te verilmiştir.



Şekil 2.4 Pazara Göre Yönlendirilen Firmaların Organizasyon Yapısı [42]

2.2.4 Yapım Firmalarında Kurumsallaşma

Yapım sektörü, ürününü tamamlamak için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri çok sayıda alt sektörün birlikte çalışması ile elde etmektedir ve ekonominin lokomotifleri olarak

isimlendirilmektedir [43]. Bu sebeple ülke ekonomilerinde oluşan krizler, yapım sektörünü doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı, yapım sektöründe faaliyet gösteren firmaların kurumsal bir yapı kazanması büyük önem taşımaktadır. Yapım sektöründeki firmaların neden kurumsallaşması gerektiği aşağıda belirtilmiştir [44]:

- Ülke ekonomilerinin rasyonel bir seyir izlememesi ve ekonomik krizler
- Firmanın kuşak devri sırasında, yeni gelen neslin iş ile ilgilenmemesi veya işe karşı ilgi duymaması
- Firmanın geleceğini doğru tasarlayamamak
- Firma içi ve dışı uygulamaların ve yaptırımların bir anayasaya tabi olmaması
- Firma finansının yönetilememesi
- Firma çalışanlarının eğitim seviyesi ve kurumsallaşmaya önyargısı

Sektörde bulunan firmalar, yasal ve yönetsel gerekliliklere uyum sağlayamamaktadır. Ayrıca, sektörde çalışan kişilerin eğitim seviyelerinin düşüklüğü ve firma sahiplerinin kazanç odaklı yaklaşımları, kurumsallaşma anlayışının geri planda kalmasına sebep olmaktadır. Bu durumdan dolayı yapım sektöründeki firmaların kurumsallaşma yüzdesi düşüktür. Firmaların kurumsallaşması için hem çalışanların, hem yöneticilerin eğitim seviyelerinin artması gerekmektedir. Bu doğrultuda, alt sektörler ile birlikte çalışanlara kalite, planlama, müşteri memnuniyeti, iş güvenliği ve proje yönetimi, yöneticilere ise liderlik, stratejik yönetim gibi vasıflarda kendilerini geliştirme imkânı tanınmalıdır [44]. Kurumsallaşma konusunda bilinçli çalışanlara ve yöneticilere sahip firmalar, kurumsallaşma prensiplerini firmalarına daha rahat adapte etmektedirler. Bu prensipler şu şekilde belirtilmektedir [45]:

- Yönetim ve üst yönetime (yönetim kurulu vb.) ait görev ve sorumlulukların resmi bir şekilde tanımlı olması
- Üst yönetime ait üyelerin seçiminin tarafsız bir şekilde yapılması ve yönetim kurulunun bağımsız yöneticilerden oluşması
- Davranış kuralları, gizlilik politikaları ve etik gereklilikler gibi firma içi uygulamalar ile karar verme süreçlerinin güvenilir hale getirilmesi

- Yönetimden bağımsız çalışanlardan oluşan bir denetim komitesi ile finansal raporlama faaliyetlerinin dürüst bir şekilde yürütülmesi
- Politika ve prosedürler yardımıyla, kamu veya firma içi beyanların, belirli standartlarla uyumlu hale getirilmesi
- Etkili iletişim mekanizmaları ve periyodik toplantılar ile paydaşlarla sağlıklı ilişkilerin kurulması ve korunması
- Firma içi politika ve prosedürler ile risk yönetimi faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi
- Firmadaki pozisyondan bağımsız (üst yönetim dahil) olmak üzere, etkili ve adil bir performans ölçüm sisteminin uygulanması
- Adil ve güvenilir şekilde işleyen bir ödüllendirme/prim sisteminin var olması
- Faaliyet gösterilen bölgede bulunan paydaşların (müşteri, toplum, sivil toplum örgütü, vb.) isteklerinin ve sahip oldukları yasal hakların firma tarafından tanınması

AİLE FİRMALARI

Bu bölümde aile firması kavramı tanımlanarak, bu tür firmaların yapısı, özellikleri ve kurumsallaşma süreçleri incelenmiştir.

3.1 Aile Firmalarının Tanımı

Aile bireylerinin bir firmanın faaliyetlerini yürütmek ve yönetmek amacıyla bir araya gelmesi, o firmanın aile firması olarak tanımlanması için yeterli görülmektedir [46]. Longenecker ve Moore [47]'un aile firması tanımında ise, aile ile işin birleşmesi ve üst üste geçmiş bir yapı gibi çalışması üzerinde durulmuştur. Özalp [48]'e göre aile firmasında, ailenin geçiminden mesul kişi firmanın başında bulunur ve bu aileden iki nesil firmanın bünyesinde çalışır. Arman Kırım [49] ise aile firması kavramına, “tek bir ailenin, çoğunluk oya sahip olduğu tüzel firma veya firmanın stratejik kararlarında ve genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar” şeklinde bir tanım getirmiştir.

[1],[5],[50],[51] ve [52] gibi birçok kaynağa göre aile firmalarının karakteristik özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Aile firmasında genellikle aile içerisinde en az iki nesil bulunmakta ve bu aile üyeleri arasındaki iş ortaklıkları bulunmaktadır.
- Çalışanların belirlenmesinde aile bağlarının önemi fazladır. Firma sahibi, ailede kendine yakın gördüğü üyeleri firmada üst düzey yönetici olarak belirlemektedir.
- Ailenin taşıdığı ve firmanın sahip olduğu isim, genellikle birbiri ile bağlantılıdır ve ortak bir değer yaratmaktadır. Firmanın sektördeki konumu, ailenin toplumdaki statüsünü belirleyeceğinden, ailenin soyadı itibar bakımından önem taşımaktadır.

- Bireylerin aile içerisindeki konumu, firmadaki statüsüne bağlıdır. Firmada yükselen kişi, aile içinde de daha etkili olmaktadır.
- Firma sahipleri, geleceğe yönelik plan yaparken, firmalarını çocuklarına miras bırakacaklarını düşünerek, çocuklarının firmayı tanımasını ve sürekliliğin sağlanmasını istemektedirler.
- Ailenin değerleri ve özellikleri, firmanın örgütsel yapısının düzenlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.
- Aile firmaları genellikle kapalı bir organizasyon sistemine sahiptir. Firma finansal bir sorun ile karşılaştığında, bu durum aile içi bireyler tarafından gizlilik içerisinde çözülmektedir.
- Yönetimde, firma sermayesinin çoğunluğuna aile sahiptir. Bu yüzden aile, firmanın önemli noktalarının ve stratejik pozisyonlarının kendi kontrolünde olmasını istemektedir.

3.2 Aile Firmalarının Özellikleri

Aile firmaları, dünya ekonomisinde büyük bir yer tutmaktadır. Avrupa komisyonun hazırladığı raporu göre, tüm dünyada faaliyet gösteren firmalar incelendiğinde bu firmaların %50'sinin, Amerika'da faaliyet gösteren firmaların %90'ının aile firması olduğu belirlenmiştir [53]. Bu doğrultuda, ülke ekonomilerinin gelişimi bakımından, aile firmalarının sürekliliği ve başarısı oldukça önemlidir.

Aile firmalarının diğer firmalardan yapısal olarak farklılıkları bulunmaktadır. Aile üyeleri arasındaki iletişimin etkin olması, firmanın daha hızlı karar almasına ve hedeflerine daha emin adımlar atmasını sağlamaktadır. Ancak diğer taraftan aile üyelerinin profesyonel davranmamaları, aile içi duygusal ilişkileri ön plana çıkarmaları, iş hayatının gerekliliklerinin önüne geçmekte ve firma içerisindeki sorunların çözümünü engellemektedir.

3.2.1 Aile Firmalarının Güçlü Yönleri

Bu başlık altında, dünya ekonomisinde önemli bir yeri olan aile firmalarının güçlü yönleri 'sağlam sermaye yapısı, karar verme becerisi, güçlü aile bağları, bilgi birikimi ve işe uyum

kolaylığı, zengin kurum kültürü, esneklik kabiliyeti ve uzun vadeli düşünme' incelenmiştir.

Sermaye Yapısı/ Finansman

Aile firmalarında, sermayenin büyük bir bölümü ailenin öz kaynakları tarafından karşılanmakta olup, karşılaşılan ekonomik sorunlar aile içerisinde çözülmektedir [50]. Sermaye temin etme konusunda, kendi ortaklarından destek alabilen aile firmaları, elde edilmesi güç finansal kaynaklara daha kolay sahip olabilmektedir [14]. Bu ortaklar, aile üyesi olduğundan, sermaye arttırım süreci daha kolay yürütülebilmekte ve yeni finansal kaynakların bu şekilde elde edilebilmesi aile firmalarına sektörde avantaj sağlamaktadır. Aile firmalarının finansman açısından sahip olduğu bir diğer avantaj ise devlet katkılarıdır. Ülke ekonomisinin gelişiminde gösterdiği katkılar sebebiyle, aile firmalarına kamu kurumları tarafından çeşitli finansman kolaylıkları sağlanabilmektedir [54].

Karar Verme

Aile firmalarında, sermayenin önemli bir kısmına aile üyeleri sahip olduğundan, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulanması ve firmanın yeni yatırım alanlarına yönelmesi konularındaki kararlar, kurumsal işletmelere göre daha hızlı alınmaktadır [50]. Firma yönetiminde aile üyelerinin bulunması, iletişim hızının artmasını, bilgi akışının daha kolay gerçekleşmesini ve karar verme yapısının daha etkin çalışmasını sağlamaktadır [55]. Karar verme sürecini daha etkin ve hızlı hale getiren bir diğer etken ise aile firmalarındaki bürokrasinin diğer firmalara kıyasla daha az olmasıdır [56].

Güçlü Aile Bağları

Aile üyelerinin birbirleriyle olan bağlarının güçlü olması, firmanın yönetimi konusunda aile üyelerinin daha etkin görev almasını sağlamaktadır. Ailenin güçlü ilişkileri, yetenekli aile üyelerinin başka firmalar yerine kendi aile firmasını tercih edip çalışmasında önemli bir etkindir [50]. Aile firmasında birlikte çalışan aile üyeleri, birbirlerini daha iyi tanırlar ve sorumluluk paylaşarak karşılaşılan zorluklara karşı ekip olarak karşı dururlar. Bir ekip olarak çalışan aile üyeleri, kendilerine özgü bir iletişim şekli geliştirerek, iletişim yapısını da daha etkin hale getirirler [55].

Bilgi Birikimi ve İşe Uyum

Firmayı kuran aile üyesinin, firmanın kurumsal bir yapısının olmadığı ve daha az çalışanının olduğu dönemde edindiği deneyim, firmanın geleceği için çok önemlidir. Bu tecrübelerin diğer aile üyelerine aktarılması, bir sonraki kuşak yönetimi devraldığında daha hazırlıklı ve bilinçli bir yönetimin iş başına geçmesini sağlamaktadır [50]. Firmaya yönelik bilgilerin, aile üyelerine küçük yaşlardan itibaren verilmesi, bu üyelerin firmaya daha hızlı uyum sağlamasını ve uzmanlıklarının artmasını beraberinde getirmektedir [57].

Kurum Kültürü

Aile ilişkilerinin yapısı çoğu zaman firmanın yönetim ve yürütme anlayışını yansıtmaktadır. Kurum yapısının ve aile değerlerinin bir araya gelmesi, firmanın kural ve ilkelerinin oluşmasını daha kolay hale getirmektedir [58]. Mevcut ve gelecek yöneticilerin belli olması, aile üyeleri arasında çekişme olmaması açısından önemlidir. Firma için önemli olan aile değerleri, ilkeler ve standartlar gibi unsurlar belirlenirken, çalışanların motive olacağı şekilde hedefler belirlenip, firmaya karşı bağlılık duygusunun artırılması amaçlanır [59].

Esneklik Kabiliyeti

Aile firmaları, gelişmiş bir organizasyon yapısının olmamasından dolayı esnek hareket edebilmektedirler. Yöneticiler aile üyesi olduğu için bu firmalarda mesai saati ve tatil günleri gibi unsurlar genellikle gözetilmemektedir. Bu özellikler, aile firmalarının diğer firmalara göre daha avantajlı bir konumda bulunmasını sağlar [50].

Uzun Vadeli Düşünme

Aile firmalarında, diğer firmalara kıyasla daha uzun vadeli planlar yapılabilmektedir. Bu planlar sayesinde, karşılaşılabilecek riskler önceden tahmin edilebilir. Aile firması kuran başarılı girişimciler uzun süreli planlar yaparak, firmalarının varlıklarını uzun süre sürdürülebilmelerini sağlamaktadırlar [60]. Aile firmaları genellikle aile üyelerinin ismi ile anıldığından, aile üyeleri firmalarının piyasadaki güvenilirliğini esas alarak, kısa süreli

finansal hedeflerden kaçınırlar [61]. Firma aile ismini taşıdığından, kurucu aile üyeleri faaliyet süresinin uzun soluklu olmasını isterler.

3.2.2 Aile Firmalarının Zayıf Yönleri

Bu başlık altında, aile firmalarının zayıf yönleri olan; akrabaları kayırma, aile bireyleri arasında olumsuz rekabet, devretme sorunu, merkeziyetçi yönetim, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, “statüko” ve “tutuculuk” “ve yönetim kadrosu oluşturma güçlüğü” konuları incelenmiştir.

Akrabaları Kayırma (Nepotizm)

Aile firmalarında, aile değerlerinin ön planda olması, firmanın doğru şekilde yönetilmesini engelleyebilmektedir. Firma yöneticisinin, önemli pozisyonlara tecrübeli ve yetenekli bir profesyonel çalışan yerine, aile üyesi birisini ataması firma çalışanlarını olumsuz etkileyebilmektedir [62]. Bu durum, aile üyesi olmayan çalışanların motivasyon kaybına uğramasına ve dolayısıyla firma içi üretkenliğin azalmasına sebep olmaktadır. Firma verimini düşüren bir diğer unsur ise yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan aile üyelerinin firma yönetimine gelmesi durumudur. Yönetici olarak çalışacak yeni neslin, firma yönetimi ile ilgili tecrübe, bilgi ve yetenek elde etmemiş olması, aile firmalarını olumsuz yönde etkilemektedir [63]. Yönetim tecrübesi olmayan kişilerin altında bulunan çalışanlar, firma yapısındaki adaletsizlik ve eşitsizlik sebebiyle motivasyonlarını kaybetmektedir [62]. Bu tip firmalarda, aile üyesi olmayan çalışanlardan yüksek performans beklenmesi, çalışanların iş ile bağlantılarının kopmasına sebep olabilmektedir [59].

Aile Bireyleri Arasında Olumsuz Rekabet

Aile firmalarında kilit pozisyonlarda genellikle aile üyeleri çalışmaktadır. Aile üyeleri arasında oluşabilecek duygusal veya ailevi bir sorun, firmanın geleceğini tehlikeye sokabilmektedir. Firma yönetimindeki aile üyeleri, birbirleri ile firmanın kontrolü, iş yükü ve ücret gibi konularda görüş ayrılığı veya rekabet yaşayabilirler. Aile üyeleri arasındaki rekabet ortamı, firmaya zarar vermek yerine firmanın gelişimine katkıda bulunacak şekilde yönetilebilir [64].

Devretme Sorunu

Aile firmalarında, yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesi sırasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Yönetimdeki kişi işleri devrederken, ailesel bağlar firmanın hiyerarşik düzenini bozabilmektedir. Firmanın yeni yönetimi belirlenirken birden çok aday olması, birçok aile firmasını dağılmanın eşiğine getirmektedir. Bu sebeple, yönetimde bulunan kişinin, kendisinden sonra gelecek üyeyi, yönetimdeyken ve mümkün olduğunca kısa sürede belirlemesi gerekmektedir. Yeni firma yöneticisinin seçiminin uzun sürmesi, seçilen kişinin ve diğer kalan üyelerin firmanın işleyişinden çok, devir işlerine odaklanmalarına sebep olmakta ve firmayı amaçlarından uzaklaştırabilmektedir [59].

Merkeziyetçi Yönetim

Aile firmalarında yönetimin aile üyelerinin elinde olması, merkeziyetçi bir yönetim yapısına ve anlayışına sebep olmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda yönetimdeki aile üyeleri, yetkilerinin profesyonel kişilere devredilmesine olumsuz yaklaşabilmektedir. Aile üyeleri, yetki devrini güç kaybı olarak düşünse de, aile üyesi olmamasına rağmen alanında belirli bir yetkinliğe ulaşmış kişilerin yönetim kadrosunda yer alması firmanın gelişebilmesi açısından önemlidir [65]. Aile firmalarının kurucuları, genellikle işlerinin en temel noktası olan üretim ve pazarlama konularında kendilerini geliştirmiştir ancak her zaman çağdaş firma yönetimi konusunda yeterli donanıma sahip olamayabilmektedirler. Bu nedenle aile firmalarında, firmanın sürekliliği adına aile üyelerinin belirli yetkilerini profesyonel çalışanlara devretmeli önemli görülmektedir.

Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği

Aile firmalarında, performans raporlama konusunda bir sistem olmaması, kişilerin sorumlulukları ve organizasyon şemasındaki yerleri ile ilgili bir belirsizlik oluşturmaktadır. Aile üyesi olmayan çalışanların görev tanımları ve organizasyon şemasındaki konumları belirlendiğinde, firma içerisinde yetki ve sorumluluk konusundaki çatışmaların önüne geçilebilmektedir [50], [58].

Statüko ve Tutuculuk

Aile firmalarının yaşı arttıkça, aile üyesi çalışanlarda değişime karşı bir direnç oluşabilmekte ve firmayı kuruluşundan bu yana yöneten aile üyeleri, değişimden endişe duyabilmektedirler. İlk yıllarda sahip olunan esneklik ve hızlı karar alma kabiliyeti, firma çapının büyümesiyle yerini mevcut durumu koruma gibi dezavantajlı bir duruma devretmektedir [66]. Bu sebeple değişim ancak, firmanın değişime direnç gösteren yöneticilerinin değiştirilmesi ve mevcut kadrosundaki genç yöneticilerin yetkilendirilmesi ile söz konusu olabilmektedir. Belirli büyüklüğe ulaşmış firmalarda ise gelişim ve değişim konularında profesyonel yöneticilerle çalışılması avantaj sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler, firmanın büyümesini hızlandıracak kararları alma konusunda daha cesur davranırken, aile üyesi yöneticiler firmadaki değişime karşı isteksiz olabilmektedirler [64].

Yönetim Kadrosu Oluşturma ve Profesyonel Yönetici İstihdam Güçlüğü

Aile firmalarında işe alma ve atama süreçlerinde, aile üyeleri öncelikli konumdadır. Bu sebeple aile üyesi olmayan çalışanların yönetim kademelerine yükselme imkânları azalmakta ve kariyerlerinde daha üst noktalara gelebilecekleri kurumsal firma arayışları artmaktadır [67]. Aile firmalarının çoğunun finansal yapısı ve faaliyet alanları, uzman yönetici istihdam etmeye elverişli değildir. Profesyonel yöneticiler ise kariyer basamaklarında bir aile firmasının etkili olmasını istememektedir. Firma içi imkânların kısıtlı olması sebebiyle çalışanlara kişisel eğitim gibi fırsatlar sunulamamakta, bu durum hem profesyonel yöneticilerin kariyerlerine hem de firmalara zarar verebilmektedir [68].

3.3 Aile Firmalarının Yapısı

İlgili literatür incelendiğinde aile firmalarının yapısına ilişkin iki farklı model olduğu görülmektedir. Bu modeller, aile firmalarının diğer firmalar ile farkının ortaya konması açısından önemlidir. Bu bölümde öncelikle yukarıda söz edilen iki model üzerinden aile firmaları ile diğer firmalar arasındaki yapısal farklılıklara değinilecek, sonrasında ise aile firmalarının kurumsallaşma düzeylerine bağlı olarak organizasyon yapılarının nasıl farklılaştığı ele alınacaktır.

3.3.1 Aile Firmalarında Sistem Modelleri

Bu bölümde Whiteside ve Brown [69] tarafından geliştirilen “Aile – İş Modeli” ve ‘Tagiuri ve Davis [46] tarafından geliştirilen “Üç Daire Modeli’ incelenmiştir.

Aile – İş Modeli

Whiteside ve Brown, aile firmaları için “aile - iş sistemi” modelini geliştirmişlerdir. Modele göre, bu firmalarda aile ve iş olmak üzere iki alt sistem bulunmaktadır. Her iki sistemin de kendine özgü kuralları, değerleri ve gelenekleri olması sebebiyle bu iki sistemin sınırlarının çok iyi belirlenmesi gerekmektedir [66]. Benzer şekilde, Hollander ve Elman 1998 yılında, bu ikili modelin hem aile ilişkilerine hem de firmanın işlevselliğine olumlu etkide bulunduğunu belirtmiştir [70].

Aile iş modeli, birbirinden tamamen farklı özellik gösteren iki sistemin örtüşmesi sonucu meydana gelen amaç ve dinamikleri incelemektedir [10]. Örneğin, aile sisteminde duygusallık ön planda olurken, işletme sisteminde daha çok maddiyat öne çıkmaktadır. Bu gibi durumlardan dolayı aile ve işletme sistemlerinin hedefleri çelişebilmektedir. Aile üyesi kişilerin aile içerisindeki davranışlarını işletme içerisinde de sergilemeleri, iki sistemin de kurallarına ters düşmekle beraber, aile ve işletmeye kaynak, zaman ve para kaybettirebilmektedir [71]. Bu iki sistemin etkili bir şekilde ayrılabilmesi için, işletme ve ailenin farklı sistemler olduğu ve işe farklı oranlarda katkı sağlamalarının normal olduğu tüm çalışanlara benimsetilmelidir. Bu amaca hizmet eden diğer bir yol ise, firmada çalışan aile üyelerinin, işlevsel ve fiziksel mekan ayrımını etkili yapmalarının sağlanmasıdır [71]. Bu doğrultuda kişilerin birbirlerinden farklı mekanlarda olması ve farklı bölümlerde görevlerde bulunması, aile ve işletme sisteminin birbirinden ayrılmasını ve firma yapısının etkili biçimde sürdürülebilmesini sağlamaktadır. Aile ve işletme sistemlerinin karşılaştırıldığı Çizelge 3.1 aşağıda verilmiştir.

Çizelge 3.1 Aile Sistemi ve İşletme Sistemi Karşılaştırılması [72]

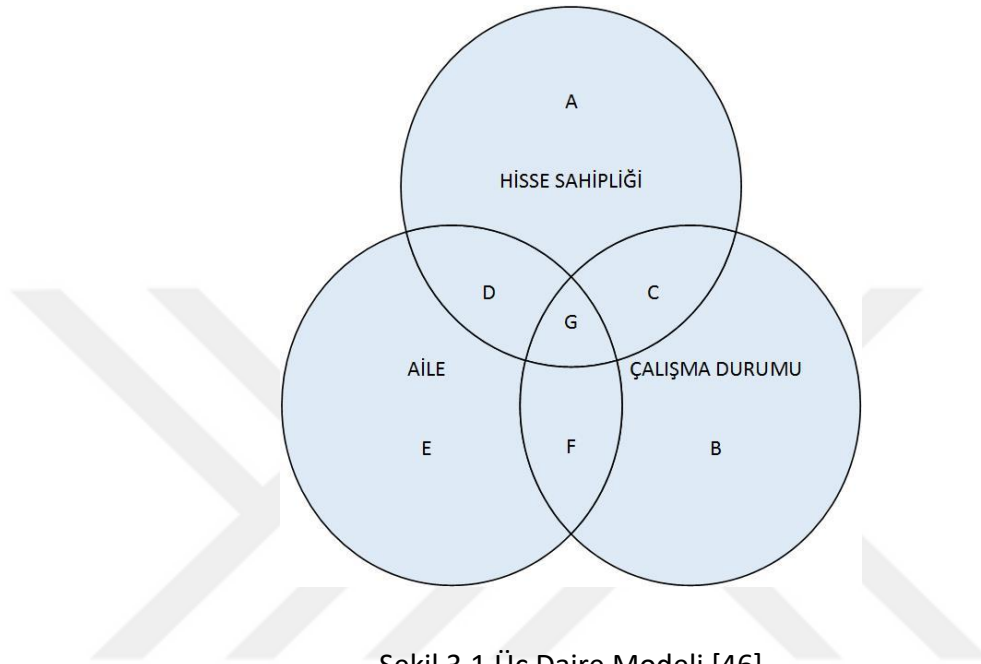
Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kâr amaçlı
Gözeten insanlar	Üreten insanlar
Her koşulda kabullenme	Performans kriterine göre kabullenme
Geniş otorite	Rollerin getirdiği otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Kan bağının sonucunda kesintisiz ilişkiler	Geçici ilişkiler
İnformel ilişkiler	Formel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi
Açık sistem	Kapalı sistem
Tarafsızlık	Eşitlik
Güven esasına dayalı	Risk alma yönünde

Aile firmalarında, aile ve işletme sistemlerinin bakış açıları birbirinden farklıdır. Bu farklılıkları, Jaffe [72] yukarıda verilen çizelgede sıralamıştır. Aile firmaların sağlıklı faaliyet gösterebilmesi için, ailenin firmaya yapacağı olumlu katkıların artırılması, işletme düzeninde oluşturacağı olumsuz etkilerin indirgenmesi gerekmektedir.

Aile Şirketlerinde Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis, Harvard Üniversitesi'nde 1980'li yıllarda yaptıkları araştırmada, yukarıda bahsedilen aile – iş modeli teorisini geliştirerek, bir sistem daha eklemiş ve üç daire modelini elde etmişlerdir [73]. Aile firmaları ile bağlı olan kişileri (aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar) üç gruba ayırarak, her bir grubu tek daire olarak tanımlayarak üç daire modelini oluşturmuşlardır (Şekil 3.1). Bu model içindeki kişiler, kendi açılarından firmaya birçok yönden bağlıdırlar. Örneğin bazı aile üyeleri firmada hisse sahibi olmasa da firma çalışanı olarak firmaya karşı bir sahiplik duygusu beslemektedir. Diğer yandan bazı kişiler, firmadaki kilit rollerine rağmen aile üyeleri veya hissedarlar kadar hak sahibi olamamaktadırlar. Başka bir grupta ise hem hissedar hem de aktif olarak çalışan kimseler

bulunmaktadır [74]. Bu modelde firmaya bağlı farklı kişiler, farklı çıkarlara ve beklentilere sahip olabilmektedir. Beklentilerin farklılaşması, kişiler arasında anlaşmazlığa ve çatışmaya yol açmaktadır. Bu modelde çatışmanın olacağı kabulü ile potansiyel çatışma kaynaklarının tespiti amaçlanmıştır [73].



Şekil 3.1 Üç Daire Modeli [46]

- **Firmanın hissedarı, ancak aile üyesi değil ve firmada çalışmıyor:**

Çizelge 3.2 A Tipi Kişilerin Özellikleri

Firma hissesi var mı?	Evet
Aile üyesi mi?	Hayır
Firmada çalışıyor mu?	Hayır

Bu grupta bulunan kişiler, firmanın belirli bir oranda hissesine sahiptir ancak firmada aktif olarak çalışmamaktadır. Firmada sadece hissedar olarak bulunmaktadır.

- **Firmanın çalışanı, ancak aile üyesi ve hissedar değil:**

Çizelge 3.3 B Tipi Kişilerin Özellikleri

Firma hissesi var mı?	Hayır
Aile üyesi mi?	Hayır
Firmada çalışıyor mu?	Evet

Bu grupta bulunan kişiler, aile üyelerinin kayırılmasından, aile üyeleri arasındaki ittifaklardan ve aile üyeleri arasındaki günlük problemlerden sürekli etkilenmektedirler.

- **Aile üyesi değil, ancak firmanın hissedarı olan çalışanlar:**

Çizelge 3.4 C Tipi Kişilerin Özellikleri

Firma hissesi var mı?	Evet
Aile üyesi mi?	Hayır
Firmada çalışıyor mu?	Evet

Aile firmasının değerinin artması, firmada hisseye sahip olan aile üyesi olmayan çalışanların da firma için önemini arttırmaktadır. Aile firmalarının kuşak devirleri sırasında, aile üyesi olmayan çalışanlar kısmi iş sahibi olmaları, firmanın karı ve sorumluluklarının paylaşılmasını sağlayacak ve yeni yönetimin koordinasyonu sırasında firmaya daha etkili uyum göstermesini sağlayacaktır. Firma içerisinde hisse sahibi olan çalışanların, firma sahibi olarak muamele görmek istemeleri, firma içerisinde aile üyeleri ile bir takım sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple, aile üyesi dışında kişilere firma hissesi verilme kararı alınmadan önce, aile üyelerinin bakış açısının doğru anlaşılması ve tam mutabakat sağlandıktan sonra bu uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Bunların yanında bazı aile firmalarında varis olabilecek bir üye olmaması durumunda, firmanın kuruluş aşamasında emeği geçen çalışanlara hisse verilmesi ticari açıdan doğru bir anlayış olmaktadır.

- **Firmada çalışmayan ancak aile üyesi olanlar:**

Çizelge 3.5 D Tipi Kişilerin Özellikleri

Firma hissesi var mı?	Evet
Aile üyesi mi?	Evet
Firmada çalışıyor mu?	Hayır

Bu grup genellikle kardeşler ve emekli olmuş yakınlardan oluşmaktadır. Grubun ana endişesi firmadan gelen maddi gelirdir. Dolayısıyla bu konuda tehlike oluşturan herhangi bir durum anlaşmazlığa sebep olabilir. Örneğin yönetimdeki üyeler yüksek riskli ve maliyetli bir büyüme planı izlemek isterse, emekli yakınlarından tepki görebilirler.

- **Firmada çalışmayan ve hissedar olmayan ancak aile üyesi olanlar:**

Çizelge 3.6 E Tipi Kişilerin Özellikleri

Firma hissesi var mı?	Hayır
Aile üyesi mi?	Evet
Firmada çalışıyor mu?	Hayır

Bu özellikteki kişiler genellikle torun, gelin ve damatlardan oluşmaktadır. Firma faaliyetlerinin bir parçası olmasalar da bu kişiler, aile üzerinde kurdukları baskı ile işi etkileyebilmektedirler. Örneğin, torunlar anne babalarının işte geçirdiği vaktin çok olmasından dolayı kırılabilir. Bu durum, çocuklarını ihmal ettiğini düşünen anne baba üzerinde suçluluk duygusu yaratabilmektedir. Gelin ve damatlar ise genellikle dışarıdan gelmiş kimseler olarak algılandıklarından görmezden gelinirler veya yanlış anlaşılırlar. Örneğin, bir gelinin genellikle ailenin yaptığı işe yönelik net bir fikri veya iş dinamiğine dair bir bilgisi olmadan eşini desteklemesi beklenir. Bu yüzden de aile sorunlarının oluşumunda payı olabilir veya kendini bir aile sorununun ortasında bulabilir. Damatlar da bu veya bundan daha kötü problemlerle karşı karşıya kalır. Kendini eşinin erkek kardeşiyle kıyaslandığı bir durumda bulabilir. Aile şirketine görev almasa bile, eşinin sorunlarını dinleyen kişi olduğu için iş üzerinde bir baskı yaratabilir.

- **Hisse sahibi olmayan ancak firmada çalışan aile üyeleri:**

Çizelge 3.7 F Tipi Kişilerin Özellikleri

Firma Hissesi var mı?	Hayır
Aile Üyesi mi?	Evet
Firmada çalışıyor mu?	Evet

Bu aile üyeleri firmada çalışsa bile iş sahibi yetkilerine sahip değildir. Bu kimseler için anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar birçok sebepten ortaya çıkabilir. Örneğin kendini hisse sahibi olan ancak firmada çalışmayan bir aile üyesi ile kıyaslayıp eşitsizlik hissine kapılabilir. Bu kişi içlerimesi sonucunda: 'Bütün işi ben yapıyorum ama bu aile üyeleri oturdukları yerden para kazanıyorlar.' şeklinde ifadelerde bulunabilir. Veya karar verme aşamasında sadece hisse sahibi aile üyelerinin söz hakkı olduğunda benzer bir durum görülebilir. 'Neden bana sorulmadı?' hissine kapılabilir. Aile firmasında çalışan aile

üyeleri, genellikle aile üyesi olmayan çalışanlardan farklı muamele görmeyi beklemektedirler.

- **Hissedar ve aile üyesi olan çalışan:**

Çizelge 3.8 G Tipi Kişilerin Özellikleri

Firma Hissesi var mı?	Evet
Aile Üyesi mi?	Evet
Firmada çalışıyor mu?	Evet

Bu kişi, en zor durumdaki kişidir. Sistem içindeki tüm oyuncuları etkili bir şekilde yönetmek durumundadır. İş/hisse sahibi olarak, günlük iş faaliyetlerinin yanı sıra firmanın başarısından ve sürekliliğinden sorumludur. Aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanların sorunları ile uğraşmak zorundadır. Bu pozisyonda olan kimseler genellikle kurucular, firmanın tek sahipleri veya başkanlardır.

3.3.2 Aile Firmalarının Organizasyon Yapısı

Aile firmaları kurulurken, girişimci kişi genellikle ailesinin geçimini ve geleceğini düşünmektedir. Bu sebeple, yöneticiler genellikle aile üyeleri arasından seçilmektedir. Firmanın zaman içerisindeki gelişimi ve kurucu aile üyelerinin yaşlanması, bir takım değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bu aşamada aile üyelerinin yetersiz kalması halinde, firmaya dışarıdan profesyonel yöneticiler dahil edilmektedir. Aşağıda verilen ÇİZELGE 3.10.'da farklı yapıdaki aile firmalarının yapısal ve yönetsel karşılaştırılması verilmiştir.

Çizelge 3.9 Aile Firmaları ve Gelişim Süreçleri [52]

	Girişimcinin Sahip Olduğu Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Kompleks Aile Şirketleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyonellerde
Örgüt Yapısı	Basit Merkezli	Basit, Yarı Merkezli	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve Yatay	Yatay, Dikey ve Çapraz
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri

Aile firmalarının yapıları, firmaların işleyişinde önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Firmaların ölçeğinin artması ve yönetime daha fazla aile üyesi ve/veya profesyonelin katılması, firmanın mülkiyetinde, örgüt yapısında ve değerlerinde değişikliklere sebep olurken, firmanın karar alma yetkisi, karar alma şekli ve iletişim gibi süreçlerinde farklılıklar yaratmaktadır.

Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Aile Firmaları

Aile firmalarının kuruluşu aşamasında, girişimcilerinin değer yargıları, inançları ve davranış biçimleri firma kültürünün oluşumunda oldukça önemlidir [5]. Küçük ölçekli olan aile firmalarında, aile dışı ortak bulunmamaktadır. Dolayısıyla, girişimcinin firmanın tüm birimleri ile birebir ilgilendiği bu evrede, girişimcinin eşi ve çocukları ile ortaklıkları söz konusu olabilir [1], [73]. Ana sermaye, girişimcinin inisiyatifi ve emekleri ile doğru orantılı olarak gelişim göstermektedir. Bu yönetim sürecinde, önemli kararlar girişimci tarafından alınmakta ve prosedürler genellikle yazılı olmadan yürütülmektedir. Girişimcinin çalışanlar ve müşteriler ile birebir ilgilenmesi, firmanın büyüme hızına olumlu katkı sağlamaktadır [49], [75]

Girişimcinin yönettiği aile firmalarında, girişimci dışındaki aile üyelerinin etkin bir rol alamaması, finansman sorunları, yazılı kurallara ve prosedürlere gerekli önemin verilmemesi gibi sebepler, aile firmalarının temel sorunlarını oluşturmaktadır [10]. Kararlar genellikle girişimci tarafından tek başına alınmaktadır. Firmada tek bir yönetici bulunması sebebiyle, organizasyon şeması dikey olarak ilerlemektedir [52].

Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Aile firmalarında girişimcinin, firmayı aile üyelerine aktarması ve yönetimi çocuklarına bırakması önem taşımaktadır. Gelişmiş aile firmalarının mülkiyeti genellikle kardeşlerin ortaklığı ile yönetilmektedir. Bazı durumlarda ise hem kurucu hem de çocukları, firma yönetiminde söz sahibi olabilmektedirler. Bu yapı, her iki dönemi de içermesi sebebiyle “melez aile firması” olarak tanımlanmaktadır [73].

Diğer bir gelişmiş aile firması yapısında ise kardeşlerden birisi aile liderliği rolünü üstlenmekte ve firmada patron olarak görev almaktadır. Bu yapıdaki yönetim şekli ile

girişimcinin sahip olduğu firmadaki yönetim şekli genellikle benzerlik göstermektedir. Başka bir aile firması yapısında ise yönetime en uygun lider kardeşler arasından seçilmektedir. Bu durum kardeşler arasında rekabet oluşmasına neden olabilmektedir. Son olarak kolektif liderlikte ise kardeşler arasında eşit bir sistem uygulanmakta ve yönetim kardeşler arasında belirli zaman aralıklarında değişmektedir. Ancak bu durum firmayı olumsuz etkileyebilmekte ve firma sahipliği kardeşler arasında paylaşılamaz bir hale gelebilmektedir [64].

Kompleks Aile Firmaları

Firmanın yönetimi üçüncü ve daha sonraki nesillere geldiğinde, kompleks bir aile firması yapısından söz etmek mümkündür. Bu tip firmalarda, firma ölçeği ve sermayenin büyüklüğü sebebiyle aile üyelerinin yanında, profesyonellere de yer verilmektedir. Küçük ölçekli aile firmalarında yönetim kurulu etkili olarak çalışmamakta, kararlar genellikle firma sahibinin insiyatifi ile alınmaktadır. Bu tür aile firmalarında yönetim kurulu, çoğunlukla aile üyelerinden meydana gelmekte ve toplantı gündemini genellikle işletmenin stratejik konuları yerine kişisel konular oluşturmaktadır. Bu durumda yönetim kurulu, strateji oluşturma konusunda yetersiz ve güçsüz kalmaktadır. Kompleks aile firmalarının yapısal oluşumu, tüm aile bireylerinin eşit olması temeline dayandırıldığı için karar verme süreci zayıflamaktadır. Buna karşın kompleks aile firmalarında, ortak sayısının artması ile birlikte yönetim kurulunun etkinliği de artmaktadır. Yöneticiler, firma yapısının büyümesi sonucu formelleşerek, yazılı standart ve prosedürlerin oluşturulmasına, görev tanımlarının yapılmasına ve kişilerden bağımsız bir yönetim oluşturulmasına, adımlar atmaya başlarlar [75].

Atılğan, kompleks aile firmalarının özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır [76]:

- Aile firmalarında birden fazla kuşağın çalışmasının yanında faaliyet alanları dahilinde profesyonel yöneticiler de bulunmaktadır.
- Aile firmaları bu evreye ulaştıklarında holding görünümü kazansalar da bu evrede firmaların bir kısmı büyürken, bir kısmı da olgunlaşma özellikleri göstermektedir.
- Yönetici olarak çalışan aile üyeleri, verecekleri kararların şirket geleceği ile ilgili önem arz ettiğinin farkındadırlar.

- Firmanın gelişimi eskisi gibi olmasa da devam etmektedir ve firmanın sunduğu hizmetler en üst seviyede alıcı bulmaktadır.
- Firmanın kredibilitesi yüksektir ancak borçlanma ihtiyacı azalmaktadır.
- Firmanın izlenimi olumludur ve piyasada önemli rol sahibi olmaya başlamıştır.
- Firma içi formellik önem arz etmektedir. İşlerin yürütülmesi sırasında yazılı prosedürler oluşturulması ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi üzerinde çalışılır.
- Firma içerisinde bir yol haritası mevcuttur.
- Firma içerisinde kaliteye önem verilip, çalışanlar takım çalışmasına teşvik edilir.
- Firma, kendisini piyasa koşullarına göre sürekli konumlandırmaktadır.
- Firmanın topluma karşı sorumlulukları artar. Bu sebeple firma, topluma, kamuya ve çalıştığı kişilere karşı daha özenli davranmaya başlar.

Kompleks aile firmalarında, etkin bir kurumsallaşmanın söz konusu olmaması durumunda aile üyeleri arasında mülkiyet, kariyer ve gelir konularında tartışmalar yaşanabilmektedir. Yaşanan bu tartışmalar aile içerisinde gruplaşmaları doğurabilmektedir.

Kompleks aile firmalarında yaşanan diğer bir sorun da, firmada gerekli pozisyonlara, pozisyonun gerektirdiği kişilerin yerine aile üyelerinin atanmasıdır. Aile üyelerinin, atandıkları pozisyonun gerektirdiği yeteneklere sahip olmaması, firmanın büyüme hızının düşmesine, gelirin azalmasına ve maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır [77].

3.4 Aile Firmalarında Kurumsallaşma

Bu bölümde aile firmalarının kurumsallaşma süreci ve bu süreçte dikkate alınması gereken unsurlar işlenmiştir.

3.4.1 Aile Firmalarının Kurumsallaşma Süreci

Aile firmalarının yapıları sayesinde sahip oldukları özelliklerden uzun yıllar yararlanabilmesi ve firma yönetimindeki riskli unsurları eleayabilmesi için, yönetimde sürekliliğe sahip olması gerekmektedir [78]. Aile firmalarında devamlılık, şahıslar üzerinden değil firmanın kurumsallık seviyesi üzerinden ilerlemektedir [79].

Aile firmaları, piyasada ve firma içerisinde ortaya çıkabilecek sorunların etkilerini en aza indirgeyebilmek için kurumsallaşma sürecine girmeli ve önlem almalıdır. Firmaların organizasyon yapısını doğru şekilde yapılandırması ve finansal esnekliklerini güçlendirmeleri, firmaların olağan dışı durumlarda oluşabilecek etkilerden sorun yaşamalarının önüne geçmektedir. Ayrıca tüm piyasayı etkileyen ekonomik krizler ve siyasi olaylar, firmaların bu süreçlere güçlü bir yapı ve finansal bir esneklik ile hazır bir şekilde bulunmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Firmaların firma yönetiminin oluşabilecek sorunlara karşı direnç göstermesi, istikrarlı ve sürekli bir yapının var olması gerektirmektedir [80]. Süreklilik aile firmaları için önem taşıyan bir olgudur [81]. Aile firmalarında sürekliliğin sağlanabilmesi adına, bazen karlılık ve piyasada önde gelen firma olmak gibi geleneksel amaçlar geri plana atılabilmektedir [82].

Aile firmalarında, sadece firmaya yönelik hedefler göz önünde bulundurulmamaktadır. Aileye ait konular eğer firmanın durumunu etkilemiyorsa değerlendirilmeye alınmamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde yöneticiler için en önemli görev, kişiler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Yöneticiler, firmanın vizyonunu ve amaçlarını çalışanlara doğru şekilde aktarmalı ve sorumluluklarını anlatmalıdırlar. Bu doğrultuda firma içerisinde organizasyon şeması oluşturulmalı ve işlerin nasıl yapılacağını içeren iş prosedürleri yazılı hale getirilerek, firmada bir raporlama sistemi kurulmalıdır [83]. Aile firmalarının kurumsallaşabilmesi için, çalışanlar tarafından benimsenmiş bir misyona, ilkelere ve değerlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak günümüzdeki aile firmalarının temel problemi, firma ve çalışanlarının aksine ailenin kurumsallaşamamasıdır [49]. Bu doğrultuda ailenin kurumsallaşabilmesi için, aile anayasası, aile meclisi, yönetim kurulu ve devir süreci ile ilgili çalışmaların yapılması ve tamamlanması gerekmektedir.

Firma Yapısı

Aile firmalarında kurumsallaşma sürecine başlarken, öncelikle firmadaki işlerin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı konusu ön plana çıkmaktadır [57]. Firmada yapılacak olan faaliyetler yazılı bir plan ve yönetmelikler yardımı ile yürütülmeli, organizasyon şeması oluşturularak kişilerin görevleri belirlenmelidir. Firmanın kullanacağı her türlü kağıt, kartvizit ve benzeri firma evraklarında bir standart oluşturulması ve bunlarla ilgili

normlar yaratılması önemlidir [84]. Kurumsallaşma sürecinde, yöneticinin düşüncelerinin önüne geçen amaç ve kurallar firmanın kurumsallık seviyesini yükseltmek ve faaliyetleri sistematik hale getirebilmek adına önem taşımaktadır [57].

Aile firmaları, stratejik planlamalar sırasında oluşabilecek tehlike ve tehditlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Oluşabilecek tehlike ve tehditler karşısında, firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin keşfedilmesi, izlenilen mevcut stratejilerin optimize edilmesi ve sistemin daha etkin çalışması adına kullanılabilir [20].

Son olarak, aile firmalarında kurumsallaşma süreci yürütülürken dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri de firma içerisindeki uyumun sağlanmasıdır. Aile yöneticileri, firmanın geleceği ile ilgili kararlar alırken, çalışanların bu kararları doğru şekilde anlaması ve süreçlere katılım göstermesine önem vermelidir. Firma yöneticileri ve çalışanların amaçlarının farklı olması, firma içerisindeki verimin düşmesine ve başarısızlığa neden olabilmektedir [85].

Firma Kültürü

Firma kültürü, firma içerisinde paylaşılan değer, inanç ve alışkanlık sisteminin tümüdür [86]. Firmanın tarihi, temel değerleri, kuruluş ve gelişme hikayeleri, kişiler ve semboller gibi birçok farklı öge firma kültürünü oluşturmakta olup, firma içerisindeki davranışlara bir standart getirmekte ve firmayı diğer firmalardan ayırmaktadır [87]. Aile firmalarında kültürel yapıyı analiz etmek için ise öncelikle aileyi tanımak ve aile içerisindeki rollerin ve sorumlulukların dağılımını incelemek gerekmektedir [88].

Aile firmalarında monarşi, oligarşi ve aristokratik olmak üzere üç çeşit yönetim modeli uygulanmaktadır [89]. Bu modellerden ilki olan monarşik yapıda, firmanın tüm kararlarını tek kişi olarak firma sahibi vermektedir. Firmada tek yetkili olan firma sahibi, tüm departmanlarla kendisi ilgilenmektedir. Firma sahibi vereceği görevleri çalışanlara emir olarak belirtmektedir. Oligarşik yönetim yapısında ise, firma yönetiminde birden çok kişi bulunmaktadır. Ortakların seçtiği uzman kişiler kararları alırken, yöneticiler destek ve kontrol mekanizması üstlenmektedir. Aristokratik yönetim ise firma yönetiminde hissedarların veya aile üyelerinin olmadığı, dışarıdan bir yöneticinin firmayı kontrol ettiği yapılardır.

Aile firmalarında, yönetici ailenin ve firmanın değerlerinin aynı doğrultuda olması bir bütünlük yaratmakta ve firmanın başarılı olmasını sağlamaktadır [90]. Kurumsallaşma sürecinde firmalarının yapısı değişirken, üst yönetimin süreklilik ve değişim konularına önem vermesi gerekmektedir [91]. Bu süreçte gerekli tüm ilke ve değerlerin takip edilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Rol alan tüm üyelerin, değişim sürecine bağlılık gösterip, bu sürecin önemine göre hareket etmeleri önem taşımaktadır [91].

İnsan Kaynakları Yönetimi

Aile firmalarında, insan kaynakları yönetimi en önemli konulardan biridir. Firma bünyesinde aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan kişilerin birlikte çalışması, birçok durumu beraberinde getirmektedir. Aile firmalarında kişilerin yetenek ve tecrübelerinden çok, aile üyesi olup olmamaları ön plana çıkmaktadır. Bu durum çalışanların performanslarının değerlendirilmeleri aşamasında da ortaya çıkmakta ve çalışanların performans raporlarının tarafsız olarak değerlendirilmesini engelleyebilmektedir. Bu durum, çalışanların düşüncelerini olumsuz yönde etkilemekte ve verimlerini düşürmektedir.

Aile firmalarında üretim, finans, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlar önem arz etmektedir. Bu alanlarda çalışanların teknik beceri ve eğitimlerinin yeterli olmasının gerekliliğinin yanında, bu kişilerin teknolojiyi takip edip, eğitimlerle düzenli ve planlı bir şekilde desteklenmeleri gerekmektedir. Firma içerisinde planlı şekilde yapılan eğitim faaliyetleri, çalışanların firmayı sahiplenmesine ve aile üyeleri ile çatışmasının azalmasına sebep olmaktadır [92]. Aile üyelerinin eğitimi ise, donanımlı bir hissedar olunabilmesi adına, kariyerin doğru yönetilmesini ve firmanın faaliyet alanlarına dair birikim kazanılmasını hedeflemektedir [93].

Aile firmalarında, çalışanların performansının değerlendirilmesi, firma için önemli bir süreçtir. Yöneticiler profesyonellerden çok, aile üyelerinin değerlendirilmesine önem vermektedirler. Aile üyelerinin firmaya uzun yıllar hizmet verecek olması, aile üyelerinin değerlendirilmelerini firmanın geleceği açısından daha önemli kılmaktadır. Bu doğrultuda bir diğer önem arz eden insan kaynakları konusu ise aile üyelerinin ücretlendirilmesidir. Aile üyelerinin ücretlendirilmesi sırasında verilecek her türlü karar, kişiler arasında çatışmalara ve performans problemlerine sebep olabilmektedir.

Aile firmalarında, aile üyelerinin ücretlendirilmesi sürecinde üç şekilde hareket edilmektedir. Aileyi ön plana koyan firmalarda, aile üyelerine becerilerinin ve piyasada hak ettikleri değerlerin üzerinde ödemeler yapılabilmektedir. Diğer bir yöntemde ise fedakar bir yol izlenerek, aile üyelerine düşük ücretler ödenmektedir. Bu durumda, aile üyelerinin zaman içinde bir takım değerlere sahip olmaları amaçlanmakta ancak aile üyeleri bu şartlara dayanamayıp firmadan kopabilmektedir. Son ücretlendirme yöntemi ise piyasa oranı ile uyumlu şekilde gerçekleştirilendir. Firma içerisinde aile üyesi olan ve olmayan çalışanlara, becerilerine ve yeteneklerine göre bir ücretlendirme yapılmaktadır. Bu yöntem genellikle, kurumsallaşma sürecini tamamlamış veya tamamlamak üzere olan aile firmalarında uygulanmaktadır [57].

3.4.2 Aile Firmalarında Kurumsallaşma Ana Unsurları

Aile firmaları geliştikçe, kurumsal altyapısını kurmamasının oluşturduğu tehdit daha da artmaktadır. Firma bünyesinde yaşanan sorunlar, hem aileyi hem de firmayı etkileyecektir. Bu sebeple aile firmalarında kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için, önce ailenin kurumsallaşması gerekmektedir [94].

Aile Anayasası

Aile firmalarının varlıklarını devam ettirebilmeleri için, kurumsallaşmaya önem vermeleri gerekmektedir. İş ve aile dengesinin kurulamaması ve rollerin net olarak belirlenememesi sorunlara yol açmaktadır. İş ve aileye ilişkin görevlerin belirlenmesi ve sorunların çözümündeki yol haritalarının geliştirilmesi için aile anayasasının oluşturulması gerekmektedir [95]. Aile anayasası, aile ve firma çalışanlarını kapsayan, yazılı ve yazısız olan temel kuralların tümüdür. Bu kurallar, zaman içerisinde sürekli uygulandığında, aile üyelerinde alışkanlık yaratmakta ve uyulması gereken bir zorunluluğa dönüşür [5]. Aile anayasası, aile üyelerinin hem kendi aralarındaki ilişkilerini hem de iş ilişkilerini düzenleyen ve bu konudaki temel unsurları içeren bir rehber niteliğindedir [49]. Bu açıdan, aile anayasası düzenlenirken, tüm aile üyelerinin fikir birliği sağlaması gerekmektedir. Aile anayasası, konusunda uzman danışmanlar, avukatlar ve firma Ar-Ge'sinden sorumlu uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır [92].

Aile anayasaları farklı firmalar için farklı özellikler barındırsa da, bazı temel kurallardan mutlaka bahsedilmesi gerekmektedir. Kırım [49]'ın belirtmiş olduğu kurallar aşağıda sıralanmıştır.

- Aile firmasında rol almak, katılımda bulunmak ve bu firmalarda kalabilmek için gerekli alt koşullar
- Firma hissedarlarının çıkarları ve kar dağıtımı ile ilgili düzenlemeler
- Bir sonraki nesle devir için gerekli kıstaslar
- Firma içi davranış ilkeleri

Aile anayasası, aile üyeleri arasındaki ilişkileri üyeler arası çatışma oluşmadan kontrol altında tutmanın önemli yöntemlerinden birisi olması sebebiyle, firma açısından stratejik bir öneme sahiptir [96].

Aile Meclisi

Aile firmaları içerisinde, aile üyeleri arasındaki iletişimi sağlayacak ve çatışmaları çözüme ulaştıracak bir yapının oluşturulması, firmanın sürdürülebilirliği açısından önemlidir [90]. Bu doğrultuda, aile üyeleri arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve aile üyeleri arasında iş ile ilgili oluşabilecek problemlerin önlenmesi için bir aile meclisi kurulması önem arz etmektedir. Aile meclisi, dünya çapındaki aile firmaları tarafından yaygın olarak kullanılan bir araçtır [49]. Aile anayasasının uygulanmasında denetleyici olarak görev alan aile meclisi, firma içerisindeki iletişim sorunlarını gidermeye çalışan bir unsurdur [96].

Aile firmalarında çalışan aile üyeleri, işlerine duygularını karıştırabilmektedirler. Aile meclisinin kuruluş amaçları içerisinde en önemlisi, aile üyeleri arasındaki iletişimin etkili bir biçimde sağlanması ve kişilerin kendini ifade etmeleri adına destek sağlamasıdır [49]. Aile meclisi, aile içerisinde bir yönetim kurulu gibi görev alarak, varislerin seçilmesi, hazırlanması, firmadan emekli olacak kişilerin koşullarının belirlenmesi, aile üyelerinin hisselerinin düzenlenmesi, her türlü sebepten ötürü aileden çıkış veya aileye giriş yapacak kişilerin haklarının belirlenmesi gibi konularla ilgilenmektedir [97]. Aile meclisi, firmanın yönetim kurulu ile karıştırılmamalıdır. Aile meclisi, aile üyelerinin sorunlarına odaklanan, tüm aile üyeleri ile düzenli toplantılar organize eden, gerektiğinde aile

üyelerinin durumları hakkında tavsiye kararları alan ve uyarı işlemlerini gerçekleştiren bir yapıdır [94].

Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, tüm kurumlarda etkili bir organ olsa da, aile firmalarında yönetim kurulu üyeleri, firma yapısından dolayı genellikle atıl durumda bulunmakta ve aile üyelerinin gerisinde kalmaktadırlar. Yönetim kurulunun ‘firma sahiplerinin çıkarlarını düşünmek ve temsil etmek, firmanın uzun süreli planlarını yapmak ve süreci denetlemek, firma sahibinin danışmanlığını yapmak’ şeklinde üç temel amacı vardır. Bu amaçlar doğrultusunda, yönetim kurulu içerisinde bulunan kişilerin firma yapısını içselleştirmesi ve firmanın geleceği konusunda ailenin değer ve ilkelerini benimsemesi önem taşımaktadır.

Karpuzoğlu, aile firmalarındaki yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi belirtmiştir [5]:

- Firmanın belirlediği vizyona ulaşmasını sağlayacak, kapsayıcı bir yol haritası oluşturmak,
- Firmanın ana yapısını kontrol altında tutmak,
- Düzenli olarak bağımsız denetimler yapmak,
- Firmanın için gerekli kritik kaynakların tespitini yapmak,
- Firmada çalışan aile üyeleri de dahil tüm firma çalışanlarının performansını değerlendirmek,
- Firmanın amaçlarına ulaşması sürecinde, firmanın organizasyon yapısını belirleyerek, firmanın iş süreçlerinin planlarını yapmak

Yukarıdaki maddeler doğrultusunda aile firmalarında bulunan yönetim kurullarının genel görevleri, firma ortaklarının temsili, firma haklarının korunması, iş ile ilgili strateji geliştirilmesi ve firma yöneticisine danışmanlık yapılması olarak anlaşılmaktadır. Yönetim kurulunda aile üyelerinin yanında profesyonel kişilerin de bulunması, firmanın piyasadaki güvenilirliğini arttırmakla birlikte, ana kararlarda daha doğru sonuçlara ulaşılmasını ve farklı uzmanlıkların firmaya entegrasyonu ile gelişimin hızlanmasını sağlamaktadır [5].

Devir Planı ve Miras Planı Oluşturulması

Aile firmalarının devamlılığının sağlanması konusunda karşılaşılan en zor süreçlerden biri, firma yönetiminin bir sonraki nesle doğru şekilde devredilebilmesidir. Birçok aile firmasında bu süreç, plansız şekilde kendiliğinden çözülerek sonuçlanmaktadır. Firmanın, aile firması olarak devamlılığının sağlanması için yönetimde bulunan aile üyesi veya üyelerinden sonra gelecek neslin, işe devam etme konusunda istekli ve yetenekli olması önemlidir. Devir planı sırasında, devredilecek kişinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, aile üyelerinin ve tüm paydaşların katkı sağlayacağı uzun bir süreçtir [98]. Devir planı yapılırken dikkate alınması gereken bazı unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [50] :

- Bir sonraki varise aktarım sırasında, süreç başından itibaren açık ve mantıklı bir şekilde yönetilmelidir.
- Devir planının amacı ve yeni seçilen yöneticinin seçim nedeni, tüm aile üyelerine doğru biçimde anlatılmalıdır.
- Devir süreci yönetilirken, aile üyeleri dışında profesyonel yardım alınmalıdır.
- Devir yapılacak kişinin uygun bir eğitim alması sağlanmalıdır.
- Devir için zaman planlaması yapılmalı ve buna uyulmalıdır.
- Mevcut liderin onurlu ve doğru bir şekilde devir teslimi yapılabilmesi sağlanmalıdır.
- Devir planı ile ilgili süreç, aile meclisi tarafından yürütülmelidir.

Vefat eden firma yöneticisine ait hisselerin ve malların bir sonraki nesle geçişi ile ilgili kuralları düzenleyen sistem, miras planı olarak tanımlanmaktadır. Firma sahipleri genellikle, firma bünyesinde sonsuza kadar çalışacaklarını düşünseler de firmanın sağlıklı şekilde varlığını sürdürebilmesi için miras planının oluşturulması gerekmektedir [5]. Hazırlanacak miras planında aşağıdaki kriterlerin bulunması önemlidir [1]:

- Firma yöneticisinin sahip olduğu tüm değerlerin, malların ve borçların nasıl bölüşülmesi ile ilgili düzenlemenin yapılması,
- Vasiyetnamenin oluşturulması, bunun ne zaman ve ne şekilde uygulamaya gireceği konusunda gerekli düzenlemenin yapılması,
- Firmanın yöneticinin toplam mirası içerisindeki öneminin belirlenmesi,
- Ortaklık paylarının düzenlenerek, hisse devri ile ilgili sözleşme hazırlanması.

Bu bilgiler doğrultusunda, devir ve miras planlarının, aile firmalarının devamlılığı açısından ayrı ayrı büyük önem taşıdıkları anlaşılmaktadır.



BÖLÜM 4

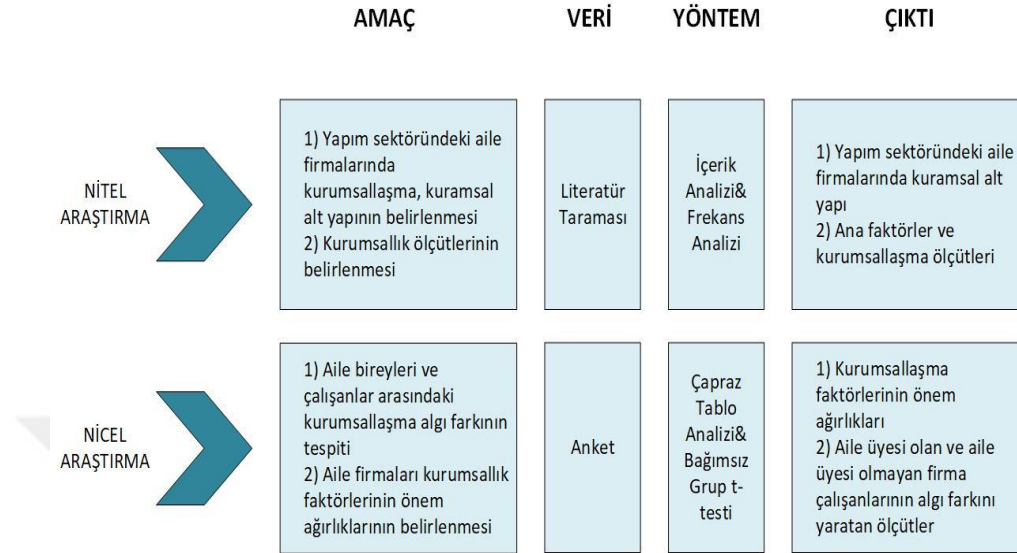
METODOLOJİ

Bu çalışma, yapım sektöründeki aile firmalarının kurumsallaşma algısını araştırmaktadır. Çalışmanın amacı, söz konusu firmalarda aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki kurumsallaşma algısının nasıl farklılaştığını ve bu farklılaşmanın sebeplerini belirlemektir. Araştırma sürecinde nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır (Şekil 4.1).

Nitel araştırma insanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranışlarını, örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biridir [99]. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak kurumsallaşma ile ilgili kuramsal bilgi elde edilmesi ve kurumsallaşma ölçütlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatür taraması yapılarak, firmaların kurumsallaşma düzeyini ölçmeyi hedeflemiş ya da bu konuda yeni ölçütler ve modeller geliştirmiş çalışmalara ulaşılmıştır. Literatür taraması sonucunda ulaşılan bu çalışmalar, içerik analizine tabi tutularak, söz konusu çalışmalarda kullanılan ve/veya önerilen kurumsallaşma ölçütleri tespit edilmiştir. Bu sayede içerik analizi sonucunda hem yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında kurumsallaşma konusuna yönelik kuramsal bir altyapı oluşturulmuş, hem de söz konusu çalışmalarda en yaygın olarak kullanılan kurumsallaşma ölçütleri belirlenmiştir.

Nicel yöntemde ise çevresel etkenler ve süreçlerin, araştırılan olgu üzerindeki etkisi yok sayılarak, nesnel ve ölçülebilen sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir [100]. Bu çalışmada nicel yöntem kullanılarak, kurumsallaşma algısının aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlar arasında nasıl farklılaştığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Anket

tekniki ile toplanan verilerin betimsel istatistikleri çapraz tablo analizi ile araştırılmış ve aile yesi olan ve olmayan gruplar arasındaki algı farkının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı bağımsız grup t-testi ile değerlendirilmiştir.



şekil 4.1 alışma Metodolojisi

4.1 Nitel Araştırma: Araştırmanın Kavramsal Kurgusu

Nitel araştırmanın ilk aşamasında yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında ve KOBİ’lerde kurumsallaşma ile ilgili literatür taranmıştır. Söz konusu literatür içerisinde kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma teorisi yaklaşımları ve yapım firmalarında kurumsallaşma konularını ele alan çalışmalara odaklanılmıştır. Sonraki aşamada, aile firmalarında kurumsallaşma düzeyini ölçmek için kullanılan kurumsallaşma ölçütlerini kullanmış ve/veya bu amaçla yeni ölçütler geliştirmiş izelge 4.1’ de listesi verilen 8 yayına içerik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, kurumsallaşma düzeyini ölçmek için kullanılan üç ana faktör belirlenmiştir: “Tarafsızlık ve Adalet”, “şeffaflık” ve “Profesyonellik ve Formellik”. Bu yayınlar Türkiye’de aile firmalarında ve küçük-orta büyüklükteki firmalarda kurumsallaşmanın ölçülmesi ile ilgili anket alan çalışması yapılmış yayınlardır. Anket alan çalışması sırasında oluşturdukları kurumsallaşma ölçütleri Türkiye’den yayınlar ve yabancı kaynaklar da kullanılmıştır. Üç ana faktörün altında, her bir ana faktör ile ilişkili olan ve seçilen literatürde en yaygın olarak kullanılan kurumsallaşma ölçütleri tespit edilmiştir.

Bu yayınların ilkinde Türkiye’de bulunan aynı tipteki aile firmalarının kurumsallaşma sürecinde sergiledikleri karar verme ve uyum sağlama faaliyetleri incelenmiştir. Yapılan anket çalışmasını takiben, belirlenen ölçütlerin firmaya sağladığı maddi ve maddi olmayan yararlar değerlendirilmiştir. Ankette uygulanan kurumsallaşma ölçütleri belirlenirken, makalenin yazarları tarafından belirlenen 65 adet ölçüt, sektörde faaliyet gösteren uzman hakemler tarafından 30 adete indirilerek, kişilere uygulanmıştır.

İkinci yayında ise, firmaların kurumsallaşma sürecinde izlediği yüzeysel yaklaşım ve bu yaklaşıma ait ölçütlerin, firmanın kurumsallaşma düzeyini gerçekte ne düzeyde etkilediği nitel ve nicel yöntemler ile araştırılmıştır. Bu literatürün anket çalışması sırasında kullandığı kurumsallaşma ölçütleri, birçok farklı kaynaktan elde edilen ölçütlerden oluşturulmuştur. Kurumsallaşma alanında, kurumsallaşma teorisine katkıda bulunan Meyer, J.W. and Rowan, B. ,(1977); DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. , (1983) gibi yazarlardan faydalanırken aynı zamanda kurumsallaşma alanında birçok yayın yapan Watson ve diğ., 1993 ve Jaffee, 2001 yayınlarından da bazı ölçütler oluşturulmuştur. Yabancı kaynakların yanında, kurumsallaşma konusunda yayın yapan Aydemir ve diğ., (2004) ,Ural, T. ve Balıkçioğlu, B., (2004) , Karpuzoğlu (2004b), Alayoğlu, N., (2003); Pazarcık, O., (2004); Ergeneli , Özkaya, (2004) gibi yerli yazarların literatürleri de incelenmiştir.

Üçüncü yayında kurumsallaşma ve profesyonellik kavramları bir arada değerlendirilmiş ve bir anket çalışması yardımıyla bu kavramların firma performansına olan etkisi araştırılmıştır.

Dördüncü yayında ise, kurumsallaşma temel faktörlerinin, yönetim fonksiyonları ile ilişkisi bir anket çalışması yardımıyla incelenmiştir.

Beşinci yayında, aile firmalarının kurumsallaşma düzeyinin ölçülmesi ile ilgili bir anket çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmada kurumsallaşma ölçütleri tespit edilirken, Genç, Kocasaraç, Doğan (2008) ,Fındıkçı (2008) ve Yaşa (2006) gibi yerli literatürden faydalanılmıştır.

Altıncı yayında, aile firmalarının kurumsallaşma sürecine dair bir yol haritası üzerinde çalışılmıştır ve kurumsallaşma ölçütlerinin önem sıraları, bir anket çalışması ile belirlenmiştir. Firmanın organizasyon, denetim, strateji, yeni hizmet araştırması, Pazar ve rekabet yeteneği, müşteri yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarının

bulunduğu kurumsallaşma ölçütleri firmaların kurumsallaşma seviyesinin belirlenebilmesi için tespit edilmiştir.

Yedinci yayında ise kurumsallaşmanın KOBİ'ler üzerindeki etkisi performans, uyum sağlama ve kurumsallaşma düzeyi bakımından incelenmiştir. Literatürde bulunan ve anket uygulamasında sorgulanan kurumsallaşma ölçütleri Wallace (1995) ve Yılmaz vd. (2005) tarafından geliştirilmiştir.

Son olarak sekizinci yayında, aile firmalarının kurumsallaşma sürecine bakış açıları araştırılmıştır. Araştırma bulgularının elde edilmesinde Roger C. Allred, Russel S. Allred tarafından 1997 senesinde geliştirilen kurumsallaşma ölçütlerinden yararlanılmıştır. Bu literatürün orijinal haliyle aile firmalarının kurumsallaşmasını aile, üretim, hukuk, muhasebe, yönetim ve pazarlama alt boyutlarından ele almaktadır ancak bu tez kapsamında incelenen kaynakta sadece aile ve üretime ilişkin ölçütler alınarak, üretim, hukuk, muhasebe ve pazarlama ile ilgili ölçütlerin sadece yönetim kısmı ile ilgili olanları dahil edilmiştir.

Bu ölçütler bir havuz yapılarak, aynı olan ölçütler elenmiştir. Kalan 38 adet kurumsallaşma ölçütü bir tablo haline getirilerek frekans analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.1 İçerik Analizi Uygulanan Yayınlar

NO	YAYIN ADI	YAYIN YILI	YAZAR	YAYIN TÜRÜ
1	Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy [101]	2008	Güven Alpay, Muzaffer Bodur, Cengiz Yılmaz, Saadet Çetinkaya, Laçın Arıkan	Makale
2	Türkiye'deki aile şirketlerinde kurumsallaşma: Görünürde kurumsallık üzerine bir araştırma [102]	2007	Emre ATİLA	Yüksek lisans tezi
3	Aile işletmelerinde Kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin işletme performansına Etkileri [103]	2010	Şahin DÜNDAR	Yüksek lisans tezi
4	Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma [57]	2008	İdil İÇİN	Doktora Tezi
5	Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve bir Araştırma [104]	2011	Halil İbrahim ŞENGÜN	Yüksek lisans tezi
6	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri [105]	2015	Yılmaz SÖNMEZ	Kitap
7	Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri [106]	2008	Fahri APAYDIN	Makale
8	Aile şirketleri Kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği [107]	2007	Naciye BİLGİN	Yüksek lisans tezi

4.1.1 İçerik Analizi ve Frekans Analizi

İçerik analizi, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir [108]. Bu yöntemle, kurumsallaşma ölçütlerinin belirlenmesinin yanı sıra, anket soruları da şekillendirilmiştir. Sonrasında elde edilen 38 kurumsallaşma ölçütünü ve bu ölçütlerin elde edildiği 8 çalışmayı gösteren Çizelge 4.2 oluşturulmuştur. Bu oluşturulan çizelgeye, frekans analizi uygulanarak % 50 ve üzeri sıklıkta kullanılan yirmi bir kurumsallaşma ölçütü (açık gri) ankete eklenmiştir. Bu analiz ile elde edilen kurumsallaşma ölçütlerine, yapım sektöründe üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan kişiler ile yapılan birebir görüşmeler sonucunda iki ölçüt (koyu gri) daha eklenmiştir (26, 36). %50 ve %50'den daha az sıklıkta kullanılan ölçütler ise anket çalışmasına dahil edilmemiştir. Frekans analizi sonucunda, 23 adet kurumsallaşma ölçütü, anket alan çalışmada kullanılmıştır.

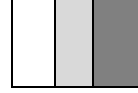
Çizelge 4.2 İçerik Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	TOPLAM
A	TARAFSIZLIK VE ADALET									
1	HER ÇALIŞANA ADİL BİR ŞEKİLDE MAAŞ ÖDENMESİ	X			X				X	3
2	HER ÇALIŞANIN ADİL BİR ŞEKİLDE DEĞERLENDİRİLMESİ	X	X	X	X	X	X		X	7
3	ÇALIŞAN SEÇİMİNDE TARAFSIZ OLUNMASI	X		X	X	X	X	X	X	7
4	PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİNDE HERKESE ADİL BİR ŞEKİLDE DAVRANILMASI	X	X	X	X	X	X	X	X	8
5	ZOR ZAMANLARDA HER ÇALIŞANDAN EŞİT ŞEKİLDE FEDAKARLIK YAPMASININ İSTENMESİ	X	X					X		3
6	ÇALIŞAN SEÇİMİNDE POZİSYONUN GEREKLİLİKLERİNE GÖRE SEÇİM YAPILMASI	X	X		X	X	X	X	X	7
7	TUTARLI TAKDİR KRİTERLERİNİN HERKESE UYGULANMASI	X			X	X	X	X	X	6
B	ŞEFFAFLIK									
8	FİRMANIN ORTA VE UZUN DÖNEM PLANLARININ HERKES TARAFINDAN BİLİNMESİ	X	X	X	X	X	X	X	X	8
9	ÇALIŞANLARIN ORGANİZASYONUN AMAÇLARINI DOĞRU ŞEKİLDE ANLAMIŞ OLMASI	X	X		X	X	X	X	X	7

Tespit edilen literatürde %50'den daha az frekans ile bulunan
Tespit edilen literatürde %50'den daha az frekans ile bulunan
Sektör profesyonelleri ile görüşme sonrası eklenen kurumsallaşma

Çizelge 4.2 İçerik Analizi Sonuçları (Devamı)

10	TEKİL BÖLÜMLERİN İŞ OPERASYONLARINI TEHLİKEYE SOKMAMASI	X								1
11	HERKESİN EŞİT ŞEKİLDE KONUŞABİLECEĞİ ÜRETKEN TOPLANTILARIN YAPILMASI	X	X		X		X		X	5
12	İÇ DENETİMDE AİLE BİREYLERİNİN YANINDA BÖLÜM YÖNETİCİLERİNİN VE UZMANLARIN OLMASI	X	X	X	X			X	X	6
13	HERKESİN HAKLARI VE GÖREVLERİNİN AÇIK ŞEKİLDE BELİRTİLMESİ	X	X		X	X	X	X	X	7
14	İŞİN YAPILMASI İLE İLGİLİ YAZILI OLMAYAN KURALLARIN OLMASI	X								1
15	BİR PLAN YAPILIRKEN , HER ZAMAN UZUN VADELİ DÜŞÜNÜLMESİ	X			X		X	X	X	5
16	ŞİRKETTE YAPILACAK OLAN HARCAMALAR ÖNCEDEN PLANLANMASI VE SERMAYENİN AİLE HARCAMALARINA KARŞI KORUNMASI		X		X					2
17	AİLE ANAYASASININ OLMASI				X	X	X			3
C	PROFESYONELLİK VE FORMAL									
18	YÖNETİM KURULUNUN OLMASI					X	X		x	3
19	HER BİR ÜST DÜZEY YÖNETİCİ İÇİN BİR YERİNE GEÇME PLANI OLMASI	X				X	X		X	4
20	TOPLANTILARIN PLANLI ŞEKİLDE İŞ PROGRAMLARINDA BELİRLENMESİ	X			X	X	X		X	5
21	FİRMA ORGANİZASYONUNDA DAVRANIŞ ŞEKİLLERİNİN YAZILI OLARAK BULUNMASI	X	X	X	X	X	X	X	X	8
22	SİSTEMLİ KARAR MEKANİZMALARININ OLMASI	X	X	X	X	X	X		X	7
23	FİRMA SAHİPLİĞİNİ SONRAKİ NESİLLERE AKTARMADA DEVİR PLANI OLMASI	X			X	X	X		X	5
24	HER İŞ POZİSYONU İÇİN İŞ TANIMININ OLMASI	X	X		X	X	X	X	X	7
25	TOPLANTILARDA ANLATILANLARIN KAYDININ TUTULMASI	X			X				X	3
26	ŞİRKETİN İŞ DEĞERLERİNİN HER ZAMAN AİLE DEĞERLERİNİN ÖNÜNDE OLMASI	X	X						X	3
27	ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ SORUNLAR FİRMA PERFORMANSINI ETKİLEMESİ	X						X	X	3
28	YÖNETEN AİLENİN İNANÇLARI VE DEĞERLERİNİN FİRMAYA FAZLA YANSIMASI	X							X	2
29	PLAN YAPARKEN SADECE ANA AMAÇLARIN HEDEFLENMESİ	X			X			X	X	4
30	İŞYERİ DEDİKODULARININ ÇALIŞANLARI OLUMSUZ ETKİLEMESİ	X								1

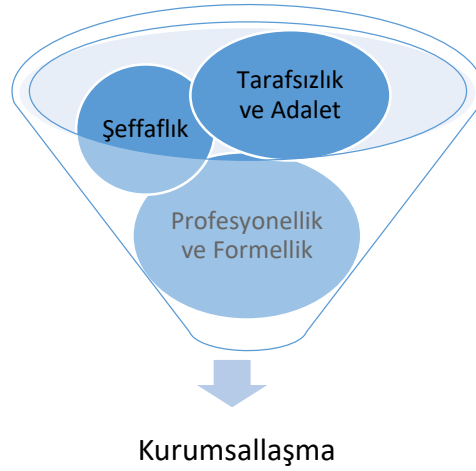


Çizelge 4.2 İçerik Analizi Sonuçları (Devamı)

31	YÖNETİMİN YENİ NESİL DEVRİNDE PROBLEM OLUŞMAMASI(AYNI TANIM OLDUĞU İÇİN KALDIRILDI.)	X			X	X	X		x	5
32	YÖNETİMİN HER ZAMAN AİLENİN KONTROLÜ ALTINDA OLMASI	X								1
33	AİLE İÇİ VE DIŞINA YAPILAN ŞİRKET HİSSE DEVİRLERİNİN YAZILI VE BAĞLAYICI KURALLARA DAYANDIRILMASI	X			X					2
34	BİRİMLER ARASI İYİ BİR İŞBİRLİĞİ VE İLETİŞİM OLMASI		X	X				X	X	4
35	ÜST DÜZEY YÖNETİM KADROSU , PAZARLAMA , FİNANS VE ÜRETİM GİBİ HER FONKSİYONEL ALANIN UZMANLARDAN OLUŞMASI		X			X	X	X	X	5
36	ÖRGÜT YAPILANMASI ŞEMA İLE YAZILI OLARAK BELİRTİLMESİ						X	X	X	3
37	ŞİRKETTE ETKİN BİR RAPORLAMA SİSTEMİNİN MEVCUT OLMASI VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ RAPORLAMA İLİŞKİLERİNİN RESMİ OLARAK TANIMLI OLMASI		X		X	X	X	X	X	6
38	YÖNETİCİLERİN POZİSYON DEĞİŞTİRMELERİNDE VEYA İŞTEN AYRILMA DURUMLARINDA İŞLETMENİN BU DURUMDAN ETKİLENMEMESİ			X		X			x	3

4.1.2 Çalışmanın Kuramsal Altyapısı

İçerik analizi sonucunda kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan üç ana faktör Tarafsızlık ve Adalet, Şeffaflık, Profesyonellik ve Formellik olarak belirlenmiştir (Şekil 4.2). Bu çalışma kurumsallaşma kavramını, belirlenen bu üç ana faktör üzerinden irdelenecek ve araştırılacaktır.



Şekil 4.2 Kurumsallaşma Ana Faktörleri

Tarafsızlık ve Adalet

Tarafsız ve adil olmak, firmanın kurumsallaşma sürecini daha etkili geçirmesini ve yapılan değişikliklerin daha uzun ömürlü olmasını sağlar. Bu kavramlar, farklı kurum ve kişiler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmışlardır. Jaworski ve Merchant [109], tarafsızlık ve adalet kavramlarını, firmaların taahhüt ettikleri sözleri tutarken, uyguladıkları ve verdikleri kararlar arasında tutarlılığın gözlemlenmesi olarak tanımlamıştır. Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre ise adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkın gözetilmesi olarak verilmiştir. Firmalar için ise tarafsızlık ve adaleti, taahhütlerin gerçekleştirilmesi, firmanın misyon, strateji ve eylemlerinin tutarlı olması ve karar alınırken belirli bir istikrarın var olması olarak tanımlamaktadır. Firmaların kurumsallaşma sürecinde tutarlı kararlar vermeleri ve tutarlı eylemler içerisinde bulunmaları çok önemlidir [109].

Kurumsallaşma süreci için büyük önem taşıyan bu iki kavram, aynı zamanda çalışanların performansını ve motivasyonunu da doğrudan etkilemektedir. Adalet, çalışanların firmayı adil bir kurum olarak değerlendirmesini sağlar ve çalışanların firmaya olan katkısını ve bağlılığını arttırır [110]. Çalışanların, firmanın adalet ve tarafsızlık uygulamalarını en çok gözlemlediği alanlardan biri performans ve ücretlendirme politikası olarak verilebilir. Çalışanlar, genellikle kendi performanslarını ve ücretlerini başka çalışanlar ile karşılaştırarak firma içerisinde hakkaniyetli bir uygulama yapıp yapılmadığını değerlendirirler. Özellikle aile şirketlerinde, aile üyesi çalışanlara pozitif ayrımcılık yapıldığından, adalet kavramı aile üyesi olmayan çalışanlar adına daha büyük önem taşımaktadır [111]. Bu doğrultuda firmada oluşabilecek güven eksikliği, firma içi çatışmalara yol açabilir. Ancak güven eksikliği yalnızca firma içi bir sorun olarak görülmemelidir.

Firmanın kendi içinde, başka örgütlerce ve üçüncü kişiler tarafından güvenli olarak bilinmesi, firmanın meşruluğunu arttıran bir unsur olarak görülmektedir [112]. Aynı zamanda, firmaların adil bir yönetim anlayışına sahip olmalarının, paydaşların güvenini kazanma, onlarla duygusal ve rasyonel ilişkiler kurma konusunda önemli olduğu görülmektedir [113]. Adil ve tarafsız uygulamalar, paydaşların katkılarını arttırmasını, böylelikle firmaların performansını arttırmasını sağlamaktadır. Aile üyesi olmayan çalışanlar, değerlendirme süreçlerini daha mantık ve adalet çerçevesinde

yürüttüklerinden [114], bu çalışanlar firmaların güvenilir bir kimlik kazanmaları ve büyümeleri adına büyük önem taşımaktadır.

Şeffaflık

Firmaların kurumsallaşma sürecinde en etkili olan faktörlerden biri de şeffaflıktır. Bir firmanın şeffaflık düzeyi, aldığı karar ve uygulamaları ile ilişkili olarak, erişilmesine izin verdiği bilginin derinliği ile ölçülmektedir [115]. Benzer şekilde Vishwanath ve Kaufmann [116]'a göre ise, firmada hedeflenen şeffaflık düzeyinin sağlanabilmesi için, firma bilgilerinin erişilebilir, karşılaştırılabilir, alaka düzeyi uygun ve güvenilir olması önem taşımaktadır. Florini, şeffaflık ana faktörünün esaslarını aşağıda şekilde belirtmiştir [117]:

- Bilginin erişilebilir olması, tüm paydaşların bilgiye eşit koşullarda ulaşması
- Bilginin alaka düzeyinin yüksek olması, içerdiği konuya açıklık getirmesi
- Bilginin güvenilir ve nitelikli olması

Firma çalışanlarının, aile üyesi ve aile üyesi olmayan fark etmeksizin, gerektiği zamanda, herhangi bir engelle karşılaşmadan bilgiye ulaşılabilmesi önem taşımaktadır. Ancak aile üyeleri, şeffaflık ile birlikte söz hakkı ve gizlilik kaybı yaşamaktadır [118]. Bu doğrultuda aile üyelerinin şeffaflık kavramını içselleştirmede güçlük çektiği gözlemlenmiştir. Ancak bu durum, şeffaflık kavramının aile üyeleri tarafından kısmi olarak yanlış algılanmasından kaynaklanmaktadır. Florini, şeffaflığın firmanın gizli bilgilerinin paylaşılması değil, işletmeye yönelik bilgilerin ve yönetim verilerinin ulaşılabilir olması anlamına geldiğini ifade etmiştir [117]. Dolayısıyla gizlilik içeren bilgilerin paylaşılmasından ziyade, firma çalışanlarının aile üyesi ve aile üyesi olmayan fark etmeksizin, gerektiği zamanda, herhangi bir engelle karşılaşmadan bilgiye ulaşılabilmesi esas önem taşıyan konudur.

Şeffaflık kavramı, her ne kadar aile üyelerinin uygulamada çekimser olduğu bir konu olsa da, firmaya büyük katkılar da sağlayabilmektedir. Şeffaflık sayesinde firma kaynakları daha verimli bir şekilde kullanılırken, firma içi verim ve etkinliğin artması da sağlamaktadır [119].

Profesyonellik ve Formellik

Kurumsallaşmanın üçüncü ana faktörü ise ‘Profesyonellik ve Formellik’ olarak değerlendirilmiştir. Profesyonellik ve formellik kavramları, literatürde çeşitli tanımlara sahiptir.

Profesyonellik, bir mesleği usulüne uygun olarak icra etmek anlamına gelmekte, aynı zamanda belirli bir iş veya mesleğin para kazanmak amacı ile yapılmasını ifade etmektedir [120]. Dyer’a göre ise profesyonelleşme kavramı, başarı ve verimin artarak devam etmesi için gerekli değişim sürecinin gerçekleşmesidir [121].

Profesyonel çalışanların firmaya çok sayıda olumlu etkisi vardır. Firmanın profesyonelleşmesini sağlayan önemli unsurlardan biri, profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranının yüksekliğidir [26]. Konularında uzman kişiler, bilgi birikimlerinin derinliği sebebiyle firmadaki öğrenmeyi ve yeniliği arttırmaktadır [122]. Bu durum, profesyonelleşme sürecinin verimliliğini ve firmadaki uygulanabilirliğini arttırmaya yardımcı olmaktadır. Özellikle üst yönetimde çalışan kişilerin profesyonel bir anlayışa sahip olması, firmaların profesyonelleşme sürecini olumlu etkileyen bir diğer önemli etkidir [123]. Ancak aile üyesi olmayan çalışanların, uzmanlık seviyeleri ne kadar yüksek olursa olsun bir aile firmasının üst yönetiminde yer edinmeleri zordur. Bundan dolayı firmanın profesyonelleşmesi, aile üyesi olmayan çalışanlar için daha büyük önem taşımaktadır [124]. Bu doğrultuda, aile üyesi olmayan çalışanların aile üyelerini, profesyonelleşme sürecinin sağlayacağı olumlu etkileri göz önünde bulundurarak teşvik etmesi gerekmektedir.

Bu etkilerden birincisi, çalışanların firmalarını kurumsal ve adaletli görmeleridir [122], [125]. Bu duygu, çalışanların firmaya olan bağlılık duygusunu ve katkılarını arttırmaktadır [126]. Firmaya karşı oluşan bağlılık, paylaşılan değerlerin çalışanlar tarafından kabullenilmesini ve çalışanların firmaları ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Profesyonelliğin en olumlu ve önemli etkilerinden bir diğeri de firmanın sonraki kuşaklara sorunsuz ve etkili biçimde devredilebilmesini kolaylaştırmasıdır.

Formellik firmanın yapısını, hareketlerini ve ilişkilerini belirlerken, çalışanların görev tanımlarını yapmak, yetki ve sorumluluk düzeylerini belirlemek ve bunları yazılı bir prosedür haline getirmektir [127-131]. Başka bir tanımda ise formellik, firmalarda

düzenli olarak yapılan eylemlerde, en olumlu sonuca ulaşmayı sağlayan yöntemlerin kurallaştırılarak, kişilerin yeteneklerinin en üst düzeyde kullanılmasını ve firmaların etkili ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlamak anlamına gelmektedir [122], [132]. Eylemlerin belirli bir yöntemle yapılması, bu yöntemin öğrenilmesini ve hata oranının azaltılmasını sağlamaktadır [131],[133]. Formelliğin hata oranını azaltmak gibi önemli bir etkisi olsa da, firma uygulamalarının kural ve yazılı dokümanlara dayandırılması, aile üyesi çalışanların faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Formelleşme sürecinin ve aile üyesi olmayan çalışanların firmanın performansını arttırdığı düşünülse de, bazı araştırmalar göstermektedir ki aile üyeleri, etkili ve hızlı çözebileceği çeşitli konularda, firma içi prosedürler ve kurallar dolayısıyla kısıtlanabilmektedir [134]. Bu doğrultuda firma kurumsallık kazanırken, pratiklik seviyesinden ödün vermek durumunda kalabilmektedir. Dolayısıyla aile üyeleri formellik kavramına karşı daha çekingen bir duruşa sahiptir. Formellik kavramının firmaya entegre edilmesi için, aile üyesi olmayan, iyi eğitilmiş ve uzman çalışanların yönetimde yer alması önem taşımaktadır [135].

4.2 Nicel Araştırma: Yapım Firmalarında Kurumsallaşmaya Yönelik Algı Farklılıklarının Tespiti

Nicel araştırma, içinde yaşadığımız dünya hakkında bilgi elde etmek amacıyla sayısal verilerin formel, objektif ve sistematik bir süreçte ele alınmasıdır [136]. Bu tür araştırmalarda tümevarım metodu kullanılmaktadır.

Bu tez çalışmasının ilk aşamasında uygulanan içerik analizinin ardından araştırma için gerekli veriyi elde edebilmek için bir anket hazırlanmıştır. Anketin uygulanacağı örneklemin seçiminde, amaçlı örneklem seçim kriterleri kullanılmıştır. Örneklem seçiminin ardından anket formatının oluşturulması işlemine geçilmiştir. Nitel araştırma sonucu elde edilen ana faktörler ve bunlarla ilişkili kurumsallaşma ölçütleri bir araya getirilerek bir anket formatı oluşturulmuştur. Oluşturulan anket, katılımcılara mail yoluyla veya yüz yüze görüşmeler esnasında uygulanmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar çapraz tablo analizi (crosstab analizi) uygulanarak katılımcıların vermiş olduğu puanların aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. Daha sonra bağımsız grup t-testi uygulanarak, aile üyesi olan ve olmayan bağımsız iki grubun aritmetik ortalamalarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmiştir.

4.2.1 Örneklem Oluşturulması

Evren, araştırılan konuyu oluşturan elemanların tümünü kapsayan yapıdır [137]. Karasar'a göre evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür [138].

Örneklem, evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle evren elemanlarından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan gruptur. Örnekleme ise, bir süreç olup bir çalışmada evreni temsil edecek bireylerin belirlenmesidir. Seçilmiş bireyler bir örneklemin içinde yer alarak bir evrendeki büyük grupları temsil ederler. Örneklemin amacı bir evren hakkında bilgi elde etmektir. Gerçekte tüm grubun kullanılması mümkün olmamakla birlikte gereksizdir. Eğer ilgili grup ulaşılamayacak kadar büyükse veya coğrafi olarak dağınıksa bu grubun çalışmasının sonuçları zaman, para ve çaba açısından oldukça masraflıdır. Zaten bir örneklem iyi seçilmişse, bu kadar kaynak harcamasına girmeden de araştırma sonuçları, temelde o evrene genellenebilecektir [139].

Bu tez çalışmasında örneklem seçilirken, amaçlı örneklem seçim yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemin temeli, araştırmanın amaçları doğrultusunda bir evrenin temsilci bir örneği yerine, bir ya da birkaç alt kesimin örnek alınmasına dayanmaktadır. Diğer bir bakışla, evrenin soruna en uygun bir kesimini gözlem konusu yapmak demektir [140]. Yapım sektöründeki aile firmalarının çok büyük bir bölümü küçük ve orta ölçeklidir. Büyük yapıya ulaşmış aile firmalarında kurumsallaşma düzeyi yüksek olmaktadır.

Tez çalışmasında İstanbul'da yapım sektöründe faaliyet gösteren, küçük ve orta ölçekli aile firmalarında çalışan kişiler seçilerek bir örneklem oluşturulmuştur. Geniş bir evrenden, belirlenen ön kriterler ile daraltılmış bir örneklem kümesi oluşturulmuştur. Bu sayede, örneklemin yani yapım sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile firmalarında çalışanların, demografik olarak homojen bir grubu tanımlaması hedeflenmiştir.

4.2.2 Anket Formunun Oluşturulması

Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (adı soyadı, uzmanlık alanı, eğitim durumu, vb.), inşaat sektöründeki deneyimlerini ve şu anki firmalarında kaç yıldır çalıştıklarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur (Ek.1). Ayrıca

tezin yazım amacı, kurumsallaşma algısının aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan kişiler arasında nasıl farklılaştığını belirlemek olduğu için bu bölümde çalışanların aile üyesi olup olmadıkları da sorgulanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde katılımcıların çalıştığı firmaların demografik özelliklerini (firmanın sahiplik durumu, yıllık personel istihdamı, firmanın faaliyet alanları ve firmanın yıllık ortalama cirosu) belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümde aile firmalarında kaçınıcı neslin yönetimde olduğu, firmanın insan kaynakları ve finansal altyapısı sorgulanmış ve firmanın faaliyet alanları ile ilgili bilgi alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise anket katılımcılarından üç kurumsallaşma ana faktörü olarak tanımlanan Tarafsızlık ve Adalet, Şeffaflık, Profesyonellik ve Formellik başlıkları altında yer alan kurumsallaşma ölçütlerinin kurumsallaşma sürecine etkisini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirme sürecinde 6'lı Likert ölçeği (1 çok düşük, 2 düşük, 3 – 4 orta düzey, 5 yüksek, 6 çok yüksek) kullanılmıştır.

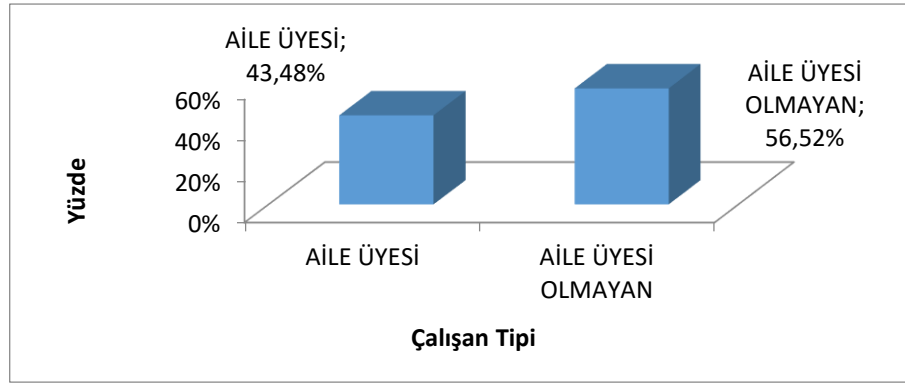
Anketler, katılımcılara e-posta aracılığı ile veya elden teslim edilmiştir. Kişilerin anketleri doldurması aşamasında yüz yüze ve telefon vasıtası ile iletişime geçip, anketin doğru biçimde algılanabilmesi sağlanmıştır. Anketler, 60 kişiye gönderilmiş, bunların 46'sından geri dönüş sağlanmış ve bu 46 anket sonucu değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 76,6 olmuştur.

4.2.3 Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri

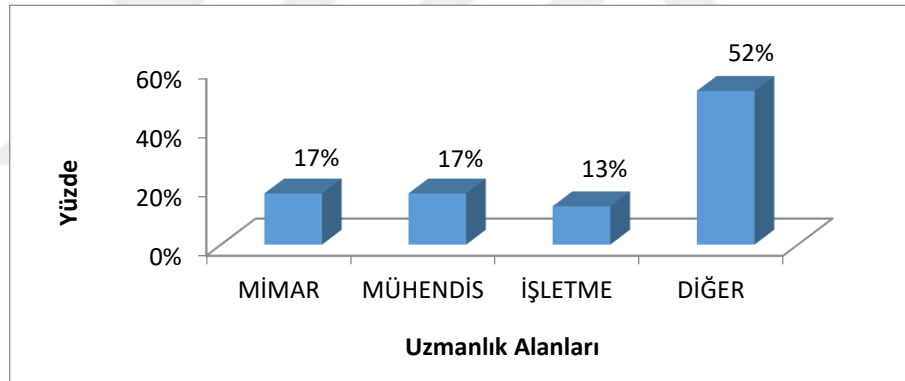
Bu bölümde ankete katılan kişilerin ve firmaların demografik ve yapısal özellikleri ele alınmıştır. Katılımcılar ve firmaları ile ilgili bu değerler, anket çalışmasının değerlendirilmesine yardımcı olması amacıyla grafikler halinde gösterilmiştir.

Şekil 4.3'de görüldüğü üzere katılımcıların % 56,25'ini aile üyesi olmayan, % 43,48'ini ise bulundukları firmalarda aile üyesi olarak çalışan kişiler oluşturmaktadır.



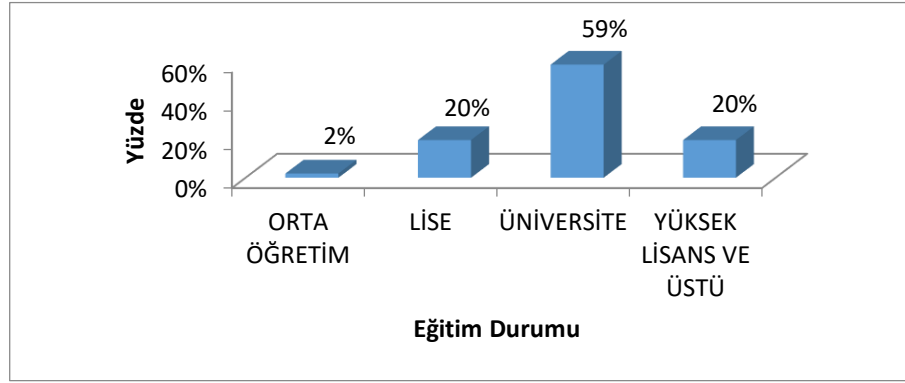
Şekil 4.3 Anket Katılımcılarının Firmadaki Pozisyonu

Anket katılımcılarının uzmanlık alanları incelendiğinde, % 17'sinin mimarlardan, % 17'sinin mühendislerden, % 13'ünün işletme eğitimi almış çalışanlardan, % 52'sinin ise diğer meslek gruplarından oluştuğu görülmektedir (Şekil 4.4).



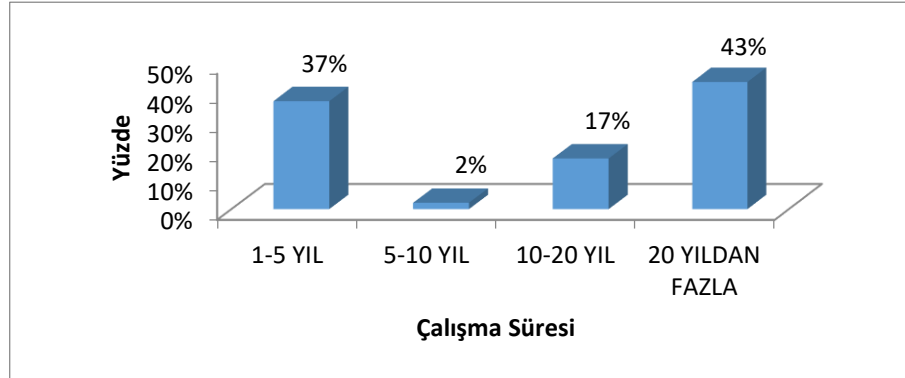
Şekil 4.4 Anket Katılımcılarının Uzmanlık Alanları

Anket katılımcılarının eğitim durumları incelendiğinde, en yüksek oranı, % 59 ile üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Üniversite mezunlarını % 20 oranla lise mezunları ve lisansüstü eğitimi almış olan kişiler izlemektedir. En düşük pay ise % 2 oran ile orta öğretim eğitimi tamamlamış kişilere aittir. Eğitim durumuna göre katılımcı profili aşağıda verilen Şekil 4.5'te gösterilmiştir.



Şekil 4.5 Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu

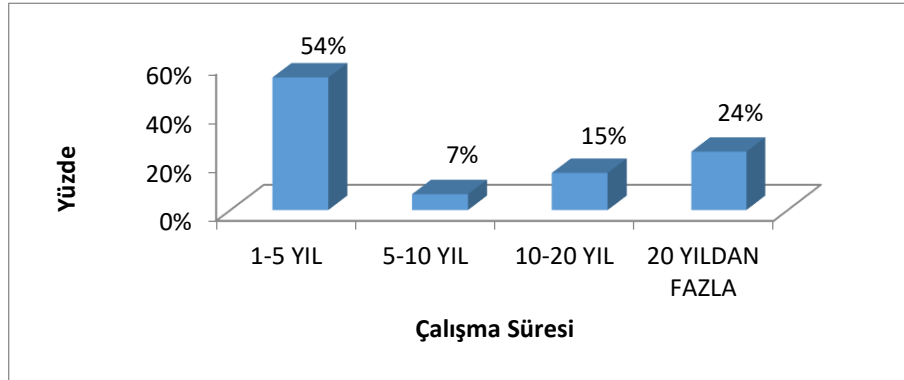
İnşaat sektöründe çalıştıkları süre açısından incelendiğinde (Şekil 4.6), anket katılımcılarının % 43'ünün yani büyük bir çoğunluğunun 20 yıldan uzun bir süredir inşaat sektöründe çalıştığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların % 37'si ise 1 ile 5 yıllık sektör tecrübesine sahip olduğu, 17'sinin 10 ile 20 yıl arası tecrübeye olduğu görülmektedir. 5 ile 10 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlar ise bu örnekleme % 2 oranı ile en düşük katılımcı sınıfını temsil etmektedir.



Şekil 4.6 Anket Katılımcılarının Sektörde Çalışma Süresi

Anket çalışmasında dikkate alınan bir diğer değişken, katılımcıların kaç yıldır şu anda çalıştıkları aile firmasının bir çalışanı olduklarıdır. Bu değerlendirmeye göre, en yüksek oranı, % 54 ile 1 ile 5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Sonrasında % 24'lük oran ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar gelmektedir. 10 ile 20 yıl arası çalışanlar, katılımcıların % 15'ini ve

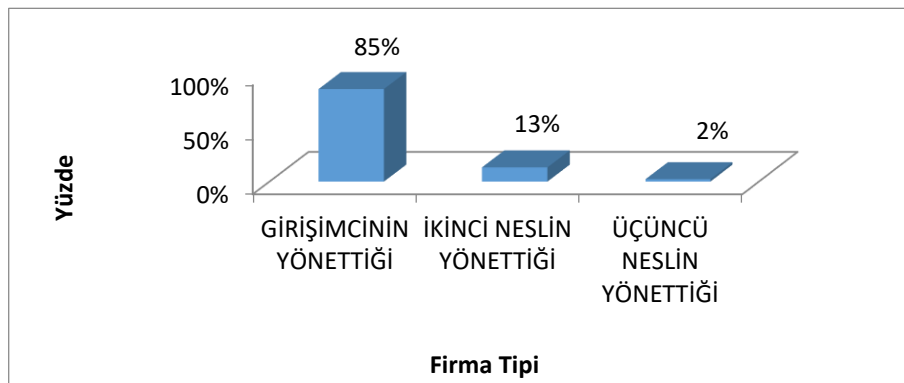
5 ila 10 yıl arası çalışanlar ise katılımcıların % 7'sini oluşturmaktadır. Katılımcıların, firmalarında çalışma sürelerine göre dağılımı Şekil 4.7'te gösterilmiştir.



Şekil 4.7 Anket Katılımcılarının Firmada Çalışma Süreleri

Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Demografik Özellikleri

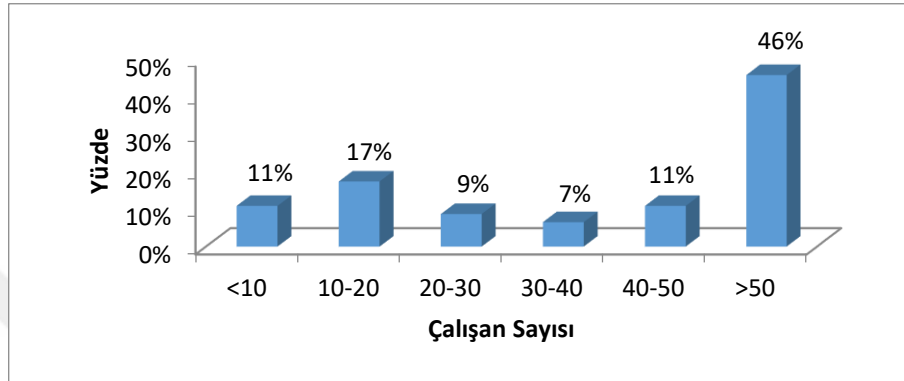
Anket katılımcılarının çalıştığı firmaların sahipleri incelendiğinde, söz konusu firmalar, 'girişimcinin yönettiği, ikinci neslin yönettiği ve üçüncü neslin yönettiği' olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Buna göre Şekil 14'te görüldüğü üzere ilgili firmaların % 85'ini girişimcilerinin yönettiği, % 13'ünü ikinci neslin yönettiği ve son olarak % 2'lik bölümünü de üçüncü neslin yönettiği belirlenmiştir.



Şekil 4.8 Firma Sahiplik Durumu

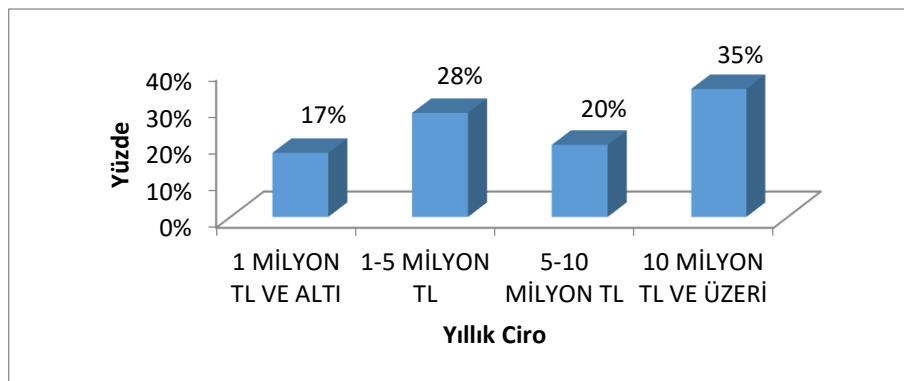
Anket katılımcılarının çalıştıkları firmalar, yıllık çalışan sayılarına göre incelendiğinde, en yüksek oranın % 46 ile 50 kişinin üzerinde çalışanı olan firmalara ait olduğu

görülmektedir. Bu yüzdeyi takiben yıllık 10 - 20 kişi arası personel çalıştıran firmalar, % 17'lik oran ile ikinci büyük firma grubunu oluşturmaktadır. Yıllık 10 kişinin altında ve 40 - 50 kişi arasında personel çalıştıran firmalar, % 11 oranında gözlemlenirken, 20 - 30 kişi arası çalışanı olan firmalar % 9'luk oranda görülmektedir. Yıllık 30 - 40 kişi arası çalışanı olan firmalar ise % 7'lik oran ile en düşük katılım sağlayan firma profilini temsil etmektedir. Yıllık çalışan sayılarına göre firmaların dağılımı Şekil 4.9'te gösterilmiştir.



Şekil 4.9 Firmaların Yıllık Çalışan Sayısı

Anket katılımcılarının çalıştıkları firmaların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla son olarak firmaların elde ettikleri yıllık ciro oranları sorgulanmıştır (Şekil 4.10). Anket katılımcılarının çalıştığı firmaların % 35'i 10 milyon TL ve üzeri, % 20'si 5 -10 Milyon TL arası ciro elde ederken, % 28'i 1 - 5 milyon TL arası ciro elde etmektedir. Ayrıca bu firmaların % 17'si yıllık 1 milyon TL'nin altında ciro elde etmektedir.



Şekil 4.10 Firmaların Yıllık Ciroları

Çapraz Tablo (Crosstab) Analizi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde *PASW Statistics* programı kullanılmıştır. Soru başlıkları kodlanarak veri tabanı oluşturulmuş ve analiz edilmek üzere *SPSS* programına işlenmiştir. Algı farklılıklarının tespit edilmesinde tanımlayıcı istatistikler ve çapraz tablo (crosstab) analizi uygulanmıştır. Çapraz tablo analizinin temel varsayımı, değişkenlerin normal dağılım göstermediği ve örneklem sayısının az olduğu yönündedir[141]. Bu doğrultuda, anketin katılımcı sayısı ve toplanan veriler göz önünde bulundurulduğunda, çapraz tablo analizi araştırmanın çerçevesine uygun bulunmuştur.

Anket aracılığıyla toplanan verilerin değerlendirilebilmesi ve katılımcı profilinin oluşturulabilmesi için, bilgi ve cevapların işlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada, anket katılımcıları gruplandırılarak, vermiş oldukları cevapların frekansları tespit edilmiş, aritmetik ortalama ve standart sapma ölçütleri ile analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Çapraz tablolar izlenen amaca göre üç türlü yapılmaktadır [142]:

- Bir değişkenin bir başka değişken üzerindeki etkisini göstermek
- Bir grubun kompozisyonunu (dağılımını) belirlemek
- Çaprazlanan değişkenler sonucu ortaya çıkan olası alt grupların bütün içindeki kompozisyonunu belirlemek

Anket katılımcılarının kurumsallaşmaya etkisi açısından değerlendirdikleri kurumsallaşma ölçütleri ve değerlendirme sonucunda her bir ölçüt için tespit edilen etki değerleri Bulgular bölümünde çizelgeler (Çizelge 4.3, Çizelge 4.4, Çizelge 4.5) halinde verilmiştir.

Bağımsız Grup t-testi

Bağımsız grup t-testi iki grup arasındaki verilerin ortalama değerleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti sırasında kullanılır. Aynı zamanda bağımsız grup t-testi uygulanırken, incelen grubun daha önceden incelenen başka bir gruba bağlı olup olmadığı sorgulanırken kullanılır. Bu durumların haricinde incelen değişkenlerin farklı durumlar altında verdikleri sonuçlar incelenirken kullanılır. Bağımsız

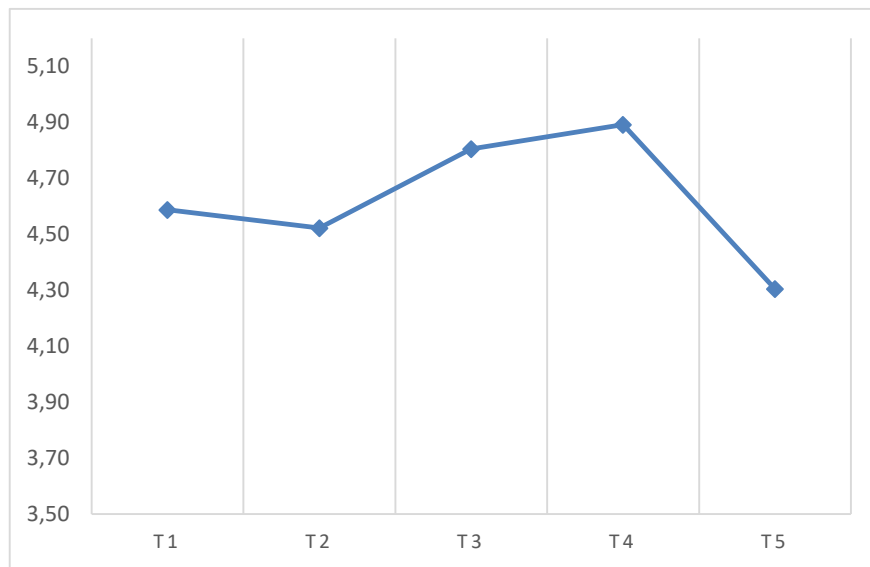
grup t-testi nicel veya nitel verilere uygulanabilir. Bu testi uygularken aşağıdaki varsayımlar yapılır:

- Veriler normal bir şekilde dağılmalıdır.
- Grupların varyansları eşit olmalıdır.
- Gruplar arasında ortak üye olmamalı ve iki grubun üyeleri birbirinden ayrı olarak seçilmelidir.
- Her bir veri, diğer verilerden bağımsızdır.
- Verilerde aykırı olan bir değer verilemez.

Cross-tab Analizi Bulguları

Bu bölümde, analiz sonucunda elde edilen bulgular, diğer bir deyişle kurumsallaşma ölçütlerinin kurumsallaşmaya etkisi çizelgeler ve grafikler aracılığı ile değerlendirilmiştir. Sonuçlar, 22 aile üyesi olan ve 24 aile üyesi olmayan toplam 46 katılımcının 'tarafsızlık ve adalet, şeffaflık, profesyonellik ve formellik' ana faktörlerine bağlı kurumsallaşma ölçütlerini 6'lı Likert ölçeği aracılığıyla puanlamaları sonrasında, aritmetik ortalamaların karşılaştırılması ile elde edilmiştir.

İlk olarak 'Tarafsızlık ve Adalet' ana faktörünün kurumsallaşma ölçütleri ve aritmetik ortalama sonuçları Çizelge 4.3 ve Şekil 4.11'de görülmektedir.

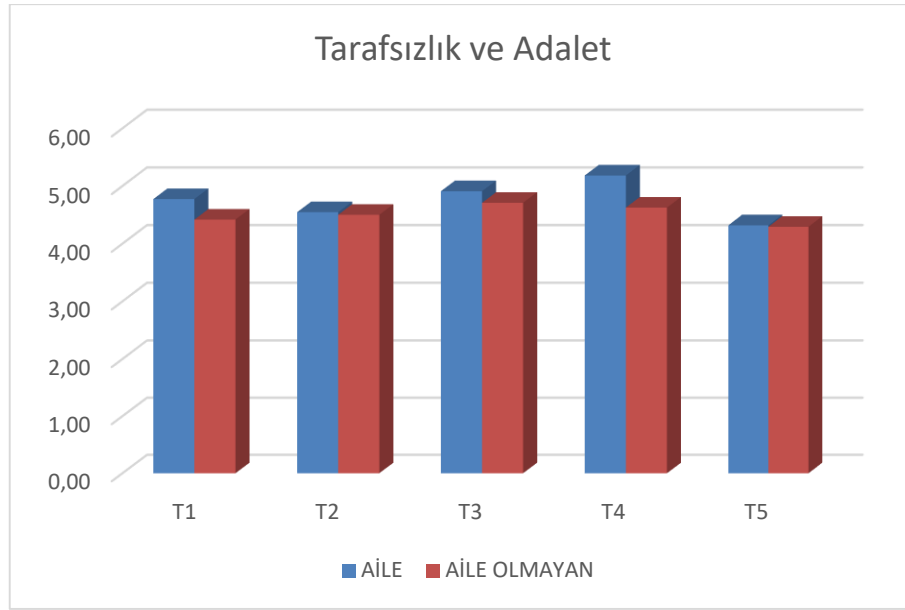


Şekil 4.11. Tüm Katılımcıların Aritmetik Ortalamaları – Tarafsızlık ve Adalet

Çizelge 4.3. Tarafsızlık ve Adalet Ana Faktörü Çapraz Tablo Analizi Sonuçları

	Kurumsallaşma Ölçütleri	Firmadaki Pozisyon	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma (S)	Aritmetik Ortalamanın Standart Hatası
T1	Her çalışanın adil bir şekilde değerlendirilmesi	Aile Üyesi	4,77	1,51	0,32
		Aile Üyesi Olmayan	4,42	1,47	0,30
T2	Çalışan seçiminde tarafsız olunması	Aile Üyesi	4,55	1,77	0,38
		Aile Üyesi Olmayan	4,50	1,18	0,24
T3	Performans değerlendirilmesinde herkese adil bir şekilde davranılması	Aile Üyesi	4,91	1,54	0,33
		Aile Üyesi Olmayan	4,71	1,33	0,27
T4	Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması	Aile Üyesi	5,18	0,85	0,18
		Aile Üyesi Olmayan	4,63	1,50	0,31
T5	Tutarlı takdir kriterlerinin herkese uygulanması	Aile Üyesi	4,32	1,36	0,29
		Aile Üyesi Olmayan	4,29	1,33	0,27

Tüm katılımcıların algısı ortak paydada değerlendirildiğinde, Tarafsızlık ve Adalet ana faktöründe en yüksek ortalama sahip kurumsallaşma ölçütünün T4 ‘Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması’ olduğu tespit edilmiştir. T5 ‘Tutarlı takdir kriterlerinin herkese uygulanması’ ölçütü ise diğer ölçütlerle kıyaslandığında, en düşük ortalama sahip ölçüttür. Kurumsallaşma ölçütlerinin aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından ne kadar farklı algılandığı aşağıdaki Şekil 4.12’de gösterilmiştir.



Şekil 4.12 Aile Üyesi ve Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Puanlamaları – Tarafsızlık ve Adalet

T1 ‘Her çalışanın adil bir şekilde değerlendirilmesi’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,77 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu kurumsallaşma ölçütü 4,42 olarak puanlandırılmıştır. Buna göre T1’in ‘Tarafsızlık ve Adalet’ ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından verilen puanlar çerçevesinde, ortalama farkının en fazla olduğu ikinci önemli ölçüt olduğu saptanmıştır.

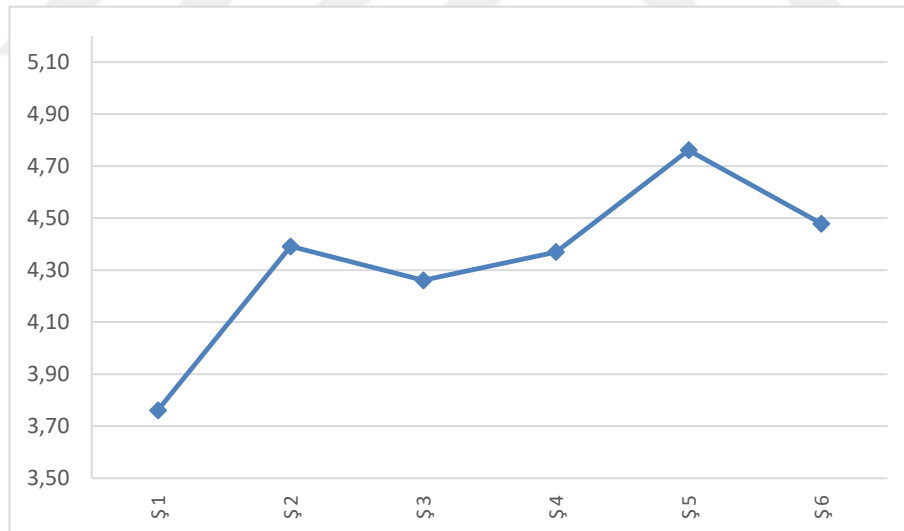
T2 ‘Çalışan seçiminde tarafsız olunması’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,55 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,50 olarak puanlandırılmıştır. T2’nin, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir.

T3 ‘Performans değerlendirilmesinde herkese adil şekilde davranılması’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,91 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,71 olarak puanlandırılmıştır. T3’ün, ‘Tarafsızlık ve Adalet’ ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların vermiş olduğu puanların ortalamaları değerlendirildiğinde, en çok fark görülen üçüncü kurumsallaşma ölçütü olarak belirlenmiştir. T3, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından en yüksek puanlanan ölçüttür.

T4 'Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 5,18 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,63 olarak puanlandırılmıştır. T4'ün, 'Tarafsızlık ve Adalet' ana faktöründe aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanların verdikleri puan ortalamaları dikkate alındığında, en çok fark görülen ölçüt olduğu görülmüştür. Bu ölçüt, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından da en yüksek puanlanan ikinci unsur olarak değerlendirilmiştir.

T5 'Tutarlı takdir kriterlerinin herkese uygulanması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,32 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,29 olarak puanlandırılmıştır. T5'in, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdikleri puan ortalamaları göz önüne alındığında en az fark görülen ölçüt olduğu belirlenmiştir. Ana faktör içerisinde, aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanların ikisinden de en düşük puanı alan ölçüt T5 olarak gözlemlenmiştir.

İkinci olarak 'Şeffaflık' ana faktörünün ölçütleri ve aritmetik ortalama sonuçları Çizelge 4.4 ve Şekil 4.13'da görülmektedir.

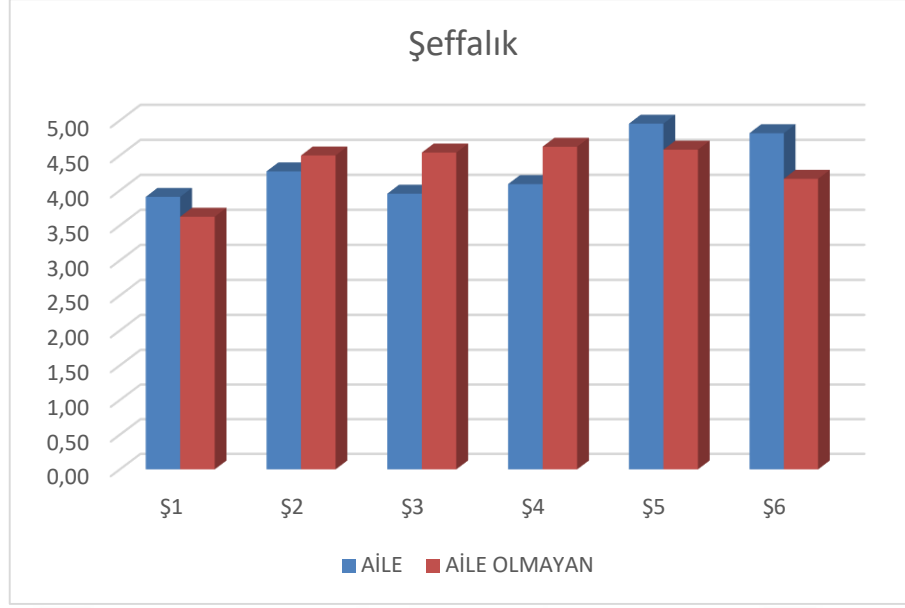


Şekil 4.13 Tüm Katılımcıların Aritmetik Ortalamaları – Şeffaflık

Çizelge 4.4 Şeffaflık Ana Faktörü Çapraz Tablo Analizi Sonuçları

	Kurumsallaşma Ölçütleri	Firmadaki Pozisyon	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma (S)	Aritmetik Ortalamanın Standart Hatası
Ş1	Firmanın orta ve uzun dönem planlarının herkes tarafından bilinmesi	Aile Üyesi	3,91	1,90	0,41
		Aile Üyesi Olmayan	3,63	1,38	0,28
Ş2	Çalışanların organizasyonun amaçlarını, vizyon ve misyonunu doğru şekilde anlamış olması	Aile Üyesi	4,27	1,42	0,30
		Aile Üyesi Olmayan	4,50	1,50	0,31
Ş3	Herkesin eşit şekilde konuşabileceği üretken toplantıların yapılması	Aile Üyesi	3,95	1,33	0,28
		Aile Üyesi Olmayan	4,54	1,22	0,25
Ş4	İç denetimde aile bireylerinin yanında bölüm yöneticilerinin ve uzmanların olması	Aile Üyesi	4,09	1,69	0,36
		Aile Üyesi Olmayan	4,63	1,38	0,28
Ş5	Herkesin haklarının ve görevlerinin açık şekilde belirtilmesi	Aile Üyesi	4,95	1,17	0,25
		Aile Üyesi Olmayan	4,58	1,50	0,31
Ş6	Bir plan yapılırken, her zaman uzun vadeli düşünülmesi	Aile Üyesi	4,82	1,30	0,28
		Aile Üyesi Olmayan	4,17	1,43	0,29

Tüm katılımcıların algısı ortak paydada değerlendirildiğinde, Şeffaflık ana faktöründe en yüksek ortalamaya sahip ölçütün Ş5 ‘Herkesin haklarının ve görevlerinin açık şekilde belirtilmesi’ olduğu görülmüştür. Ş1 ‘Firmanın orta ve uzun dönem planlarının herkes tarafından bilinmesi’ ölçütü ise görece önem sıralamasında en altta yer almıştır. Ölçütlerin aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından ne kadar farklı algılandığı aşağıdaki Şekil 4.13’de gösterilmiştir.



Şekil 4.14 Aile Üyesi ve Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Puanlamaları – Şeffalık

Ş1 ‘Firmanın orta ve uzun dönem planlarının herkes tarafından bilinmesi’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 3,91 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 3,63 olarak puanlandırılmıştır. Buna göre Ş1’in, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir. Bu ölçüt, hem aile üyesi çalışanlar hem de aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından, bu ana faktörde en düşük puanı almıştır.

Ş2 ‘Çalışanların organizasyonun amaçlarını, vizyon ve misyonunu doğru şekilde anlamış olması’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,27 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,50 olarak puanlandırılmıştır. Ş2’nin, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Ş3 ‘Herkesin eşit şekilde konuşabileceği üretken toplantıların yapılması’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 3,95 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,54 olarak puanlandırılmıştır. Ş3’ün, ‘Şeffalık’ ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından verilen puanlar çerçevesinde, ortalama farkının en fazla olduğu ikinci ölçüt olduğu saptanmıştır.

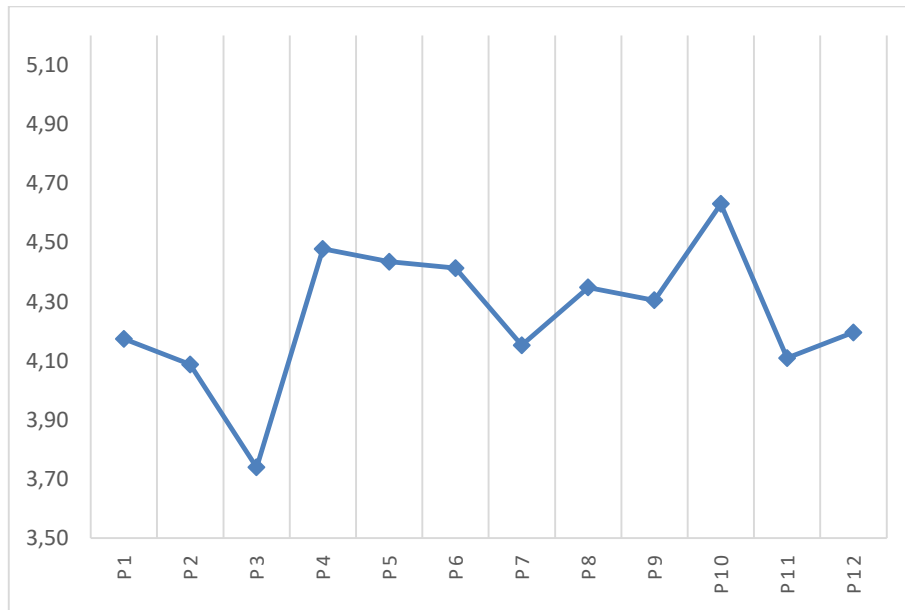
Ş4 ‘İç denetimde aile bireylerinin yanında bölüm yöneticilerinin ve uzmanların olması’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,09

çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,63 olarak puanlandırılmıştır. Ş4'ün, 'Şeffaflık' ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından verilen puanlar çerçevesinde, ortalama farkının en fazla olduğu üçüncü ölçüt olduğu saptanmıştır. Ana faktör içerisinde, aile üyesi olmayan çalışanların en yüksek puanladığı unsur Ş4 olarak değerlendirilmiştir.

Ş5 'Herkesin haklarının ve görevlerinin açık şekilde belirtilmesi' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,95 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,58 olarak puanlandırılmıştır. Ş5'in, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir. Ş5'in, aile üyesi çalışanlar tarafından en yüksek puan verilen unsur olduğu görülmüştür.

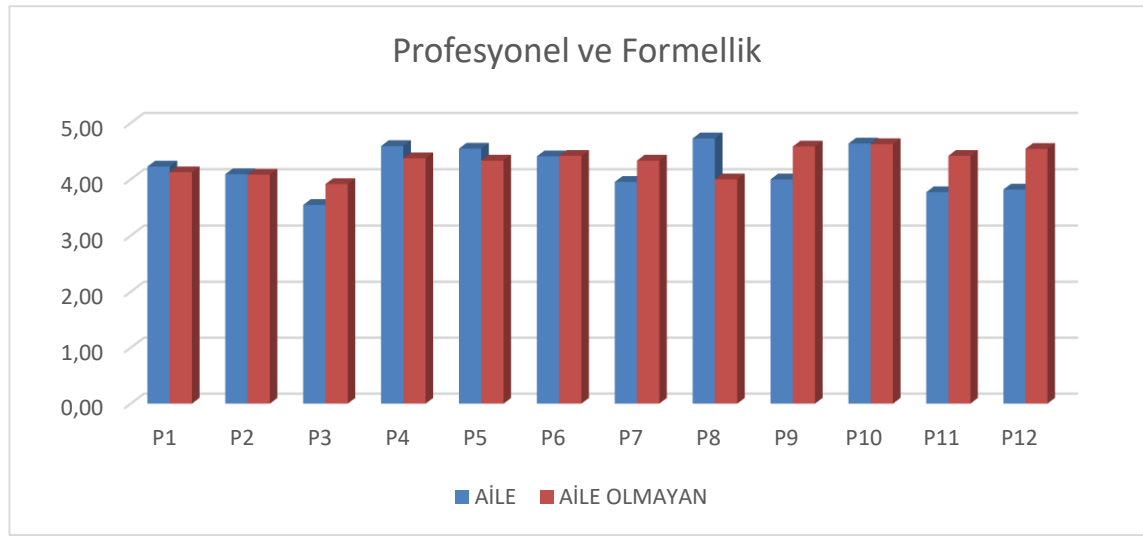
Ş6 'Bir plan yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülmesi' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,82 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,17 olarak puanlandırılmıştır. Ş6'nın, 'Şeffaflık' ana faktöründe, aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanların verdikleri puan ortalamaları dikkate alındığında, en çok fark görülen ölçüt olduğu görülmüştür.

Son olarak 'Profesyonellik ve Formellik' ana faktörünün ölçütleri ve aritmetik ortalama sonuçları Çizelge 4.5 ve Şekil 4.14'de görülmektedir.



Şekil 4.15 Tüm Katılımcıların Aritmetik Ortalamaları – Profesyonellik ve Formellik

Tüm katılımcıların algısı ortak paydada değerlendirildiğinde, Profesyonellik ve Formellik ana faktöründe en yüksek ortalamaya sahip ölçüt P10 'Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans ve üretim gibi her fonksiyonel alanın uzmanlardan oluşması' olarak belirlenmiştir. P3 'Firma organizasyonunda davranış şekillerinin yazılı olarak bulunması' ölçütü ise göreceli önem sıralamasında en altta yer almıştır. Söz konusu ölçütlerin aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından ne kadar farklı algılandığı aşağıdaki Şekil 4.15'de gösterilmiştir.



Şekil 4.16 Aile Üyesi ve Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Puanlamaları – Profesyonellik ve Formellik

Çizelge 4.5 Profesyonellik ve Formellik Ana Faktörü Çapraz Tablo Analizi Sonuçları

	Kurumsallaşma Ölçütleri	Firmadaki Pozisyon	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma (S)	Aritmetik Ortalamanın Standart Hatası
P1	Her bir üst düzey yönetici için bir yerine geçme planı olması	Aile Üyesi	4,23	1,69	0,36
		Aile Üyesi Olmayan	4,13	1,45	0,30
P2	Toplantıların planlı şekilde iş programlarında belirlenmesi	Aile Üyesi	4,09	1,34	0,29
		Aile Üyesi Olmayan	4,08	1,21	0,25
P3	Firma organizasyonunda davranış şekillerinin yazılı olarak bulunması	Aile Üyesi	3,55	1,63	0,35
		Aile Üyesi Olmayan	3,92	1,32	0,27
P4	Sistemli karar mekanizmalarının olması	Aile Üyesi	4,59	1,22	0,26
		Aile Üyesi Olmayan	4,38	1,50	0,31
P5	Firma Sahipliğini Sonraki Nesillere Aktarmada Devir Planı Olması	Aile Üyesi	4,55	1,60	0,34
		Aile Üyesi Olmayan	4,33	1,71	0,35
P6	Her iş pozisyonu için iş tanımının olması	Aile Üyesi	4,41	1,44	0,31
		Aile Üyesi Olmayan	4,42	1,64	0,33
P7	Şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerlerinin önünde olması	Aile Üyesi	3,95	1,79	0,38
		Aile Üyesi Olmayan	4,33	1,63	0,33
P8	Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi	Aile Üyesi	4,73	1,12	0,24
		Aile Üyesi Olmayan	4,00	1,29	0,26
P9	Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişim olması	Aile Üyesi	4,00	1,48	0,32
		Aile Üyesi Olmayan	4,58	1,41	0,29
P10	Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans ve üretim gibi her fonksiyonel alanın uzmanlardan oluşması	Aile Üyesi	4,64	1,40	0,30
		Aile Üyesi Olmayan	4,63	1,56	0,32
P11	Örgüt yapılanmasının şema ile yazılı olarak belirtilmesi	Aile Üyesi	3,77	1,57	0,34
		Aile Üyesi Olmayan	4,42	1,64	0,33
P12	Şirkette etkin bir raporlama sisteminin mevcut olması ve çalışanlar arasındaki raporlama ilişkilerinin resmi olarak tanımlı olması	Aile Üyesi	3,82	1,53	0,33
		Aile Üyesi Olmayan	4,54	1,32	0,27

P1 'Her bir üst düzey yönetici için bir yerine geçme planı olması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,23 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,13 olarak puanlandırılmıştır. Buna göre P1'in 'Profesyonellik ve Formellik' ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir.

P2 'Toplantıların planlı şekilde iş programlarında belirlenmesi' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,09 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,08 olarak puanlandırılmıştır. P2'nin, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir.

P3 'Firma organizasyonunda davranış şekillerinin yazılı olarak bulunması' ölçütünün aritmetik ortalaması, aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 3,55 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 3,92 olarak puanlandırılmıştır. P3'ün, 'Profesyonellik ve Formellik' ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir. Bu ölçüt, aile üyesi olmayan çalışanların en düşük puanladığı unsur olarak değerlendirilmiştir.

P4 'Sistemli karar mekanizmalarının olması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,59 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,38 olarak puanlandırılmıştır. P4'ün, 'Profesyonellik ve Formellik' ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir.

P5 'Firma sahipliğini sonraki nesillere aktarmada devir planı olması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,55 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,33 olarak puanlandırılmıştır. P5'in, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir.

P6 'Her iş pozisyonu için iş tanımının olması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,41 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,42 olarak puanlandırılmıştır. Buna göre P6'nın, 'Profesyonellik ve

Formellik' ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir.

P7 'Şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerlerinin önünde olması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 3,95 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,33 olarak puanlandırılmıştır. P7'nin 'Profesyonellik ve Formellik' ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından verilen puanlar çerçevesinde, ortalama farkının en fazla olduğu dördüncü ölçüt olduğu saptanmıştır.

P8 'Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,77 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,00 olarak puanlandırılmıştır. P8'in, 'Tarafsızlık ve Adalet' ana faktöründe, aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanların verdikleri puan ortalamaları dikkate alındığında, en çok fark görülen ölçüt olduğu görülmüştür. Bu ölçüt aynı zamanda, aile üyesi çalışanların en yüksek puanladığı unsur olarak değerlendirilmiştir.

P9 'Birimler arası iyi bir iş birliği ve iletişim olması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,00 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,58 olarak puanlandırılmıştır. P9'un, 'Profesyonellik ve Formellik' ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından verilen puanlar çerçevesinde, ortalama farkının en fazla olduğu beşinci ölçüt olduğu saptanmıştır.

P10 'Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans ve üretim gibi her fonksiyonel alanın uzmanlardan oluşması' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,64 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,63 olarak puanlandırılmıştır. P10'un, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların verdiği puanların ortalamaları arasında çok fark olmadığı gözlemlenmiştir. Bu ölçüt, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından ana faktörde en yüksek puanın verilen unsurdur.

P11 'Örgüt yapılanmasının şema ile yazılı olarak belirtilmesi' ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 3,77 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,42 olarak puanlandırılmıştır. P11'in,

‘Profesyonellik ve Formellik’ ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından verilen puanlar çerçevesinde, ortalama farkının en fazla olduğu üçüncü ölçüt olduğu saptanmıştır.

P12 ‘Şirkette etkin bir raporlama sisteminin mevcut olması ve çalışanlar arasındaki raporlama ilişkilerinin resmi olarak tanımı olması’ ölçütünün aritmetik ortalaması aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 3,82 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından bu ölçüt 4,54 olarak puanlandırılmıştır. P12’nin, ‘Profesyonellik ve Formellik’ ana faktöründe, aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından verilen puanlar çerçevesinde, ortalama farkının en fazla olduğu ikinci ölçüt olduğu saptanmıştır.

Çizelge 4.6 Kurumsallaşma Ölçütlerinin Algı Farkına Etki Büyüklüğüne Göre Sıralanışı

	KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTÜ	FARK
P2	Toplantıların planlı şekilde iş programlarında belirlenmesi	0,0076
P6	Her iş pozisyonu için iş tanımının olması	0,0076
P10	Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans ve üretim gibi her fonksiyonel alanın uzmanlardan oluşması	0,0114
T5	Tutarlı takdir kriterlerinin herkese uygulanması	0,0265
T2	Çalışan seçiminde tarafsız olunması	0,0455
P1	Her bir üst düzey yönetici için bir yerine geçme planı olması	0,1023
T3	Performans değerlendirilmesinde herkese adil bir şekilde davranılması	0,2008
P5	Firma Sahipliğini Sonraki Nesillere Aktarmada Devir Planı Olması	0,2122
P4	Sistemli karar mekanizmalarının olması	0,2159
Ş2	Çalışanların organizasyonun amaçlarını, vizyon ve misyonunu doğru şekilde anlamış olması	0,2273
Ş1	Firmanın orta ve uzun dönem planlarının herkes tarafından bilinmesi	0,2841
T1	Her çalışanın adil bir şekilde değerlendirilmesi	0,356
Ş5	Herkesin haklarının ve görevlerinin açık şekilde belirtilmesi	0,3712
P3	Firma organizasyonunda davranış şekillerinin yazılı olarak bulunması	0,3712
P7	Şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerlerinin önünde olması	0,3788
Ş4	İç denetimde aile bireylerinin yanında bölüm yöneticilerinin ve uzmanların olması	0,5341
T4	Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması	0,5568
P9	Birimler arası iyi bir iş birliği ve iletişim olması	0,5833
Ş3	Herkesin eşit şekilde konuşabileceği üretken toplantıların yapılması	0,5872
P11	Örgüt yapılanmasının şema ile yazılı olarak belirtilmesi	0,644
Ş6	Bir plan yapılırken, her zaman uzun vadeli düşünülmesi	0,6515
P12	Şirkette etkin bir raporlama sisteminin mevcut olması ve çalışanlar arasındaki raporlama ilişkilerinin resmi olarak tanımı olması	0,7235
P8	Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi	0,7273

Çizelge 4.6’de, aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan katılımcıların kurumsallaşma ölçütlerine verdikleri puanların nasıl farklılaştığı gösterilmiştir. Tüm ana faktörler bir

arada değerlendirildiğinde, ortalamalar arasında en fazla fark görülen beş ölçüt sırasıyla P8, P12, Ş6, P11 ve Ş3 olarak belirlenmiştir. Bu unsurlar arasında 'Tarafsızlık ve Adalet' ana faktörünün hiç bir ölçütü yer almamaktadır. En az fark görülen beş ölçüt ise sırasıyla P2, P6, P10, T5 ve T2 olarak belirlenmiştir. Bu beş unsur arasında 'Şeffaflık' ana faktörünün hiç bir ölçütü yer almamaktadır.

Ana faktörler kendi içlerinde değerlendirildiğinde, 'Tarafsızlık ve Adalet' ölçütlerinin hepsinin aile üyesi çalışanlar tarafından aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha yüksek puanlandığı görülmüştür. 'Şeffaflık' ve 'Profesyonellik ve Formellik' ana faktörlerinde ise aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanların daha yüksek oyladığı ölçütlerin sayısı birbirine eşittir.

Bağımsız Grup t-testi Bulguları

Bu tez çalışmasında, yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan aile üyesi olan ve olmayanlara uygulanmış olan anket alan çalışmasının sonucunda, kişilerin kurumsallaşma ölçütlerine algı farklarının ortalama değerleri crosstab analizinde karşılaştırılmıştır. Bu bölümde ise, üç ana faktörün altında bulunan 23 adet kurumsallaşma ölçütünün, ortalama değer farklarının gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının sorgulanması için bağımsız grup t-testi uygulanmıştır.

Tarafsızlık ve Adalet Ana Faktörü Bağımsız Grup T-Testi Sonuçları

Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışanlara aile üyesi olan ve olmayanlara uygulanan anket alan çalışmasının sonucunda elde edilen aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız grup t-testi kullanılarak test edilmiştir. Sig. (2-tailed) değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05 değerinden küçük ise bu bağımsız gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05'ten büyükse karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığına karar verilir. İnceleme sonucunda fark olduğuna karar verilirse hangi grubun ortalaması büyükse o grubun daha diğer gruptan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu söylenir. Fark çıkmazsa grupların ortalamaları birbirinden farklı bile onların aslında aynı (birbirine denk) oldukları söylenir. Tarafsızlık ve adalet ana faktörü başlığı altındaki beş adet kurumsallaşma ölçütü incelendiğinde, bu

beş ölçütün Sig.(2-tailed) değerleri 0.05'ten büyük olması sebebiyle, ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.7 Tarafsızlık ve Adalet Ana Faktörü Bağımsız Grup t-testi Sonuçları

Bağımsız Örnekler Testi								
Tarafsızlık ve Adalet Ana Faktörü		Levene Varyansların Eşitliği Testi		Ortalama Farkları için t-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
T1- Her çalışanın adil bir şekilde değerlendirilmesi	Varyanslar Eşit	0,02	0,88	0,81	44,00	0,42	0,36	0,44
	Varyanslar Eşit Değil			0,81	43,43	0,42	0,36	0,44
T2- Çalışan seçiminde tarafsız olunması	Varyanslar Eşit	9,43	0,00	0,10	44,00	0,92	0,05	0,44
	Varyanslar Eşit Değil			0,10	36,17	0,92	0,05	0,45
T3- Performans değerlendirilmesinde herkese adil bir şekilde davranılması	Varyanslar Eşit	0,46	0,50	0,47	44,00	0,64	0,20	0,42
	Varyanslar Eşit Değil			0,47	41,78	0,64	0,20	0,43
T4- Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması	Varyanslar Eşit	7,13	0,01	1,53	44,00	0,13	0,56	0,36
	Varyanslar Eşit Değil			1,57	37,06	0,13	0,56	0,36
T5- Tutarlı takdir kriterlerinin herkese uygulanması	Varyanslar Eşit			1,57	37,06	0,13	0,56	0,36
	Varyanslar Eşit Değil	0,42	0,52	0,07	44,00	0,95	0,03	0,40

Şeffaflık Ana Faktörü Bağımsız Grup T-Testi Sonuçları

Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışanlara aile üyesi olan ve olmayanlara uygulanan anket alan çalışmasının sonucunda elde edilen aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız grup t-testi kullanılarak test edilmiştir. Sig. (2-tailed) değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Şeffaflık ana faktörü başlığı altındaki altı adet kurumsallaşma ölçütü incelendiğinde, bu altı ölçütün Sig.(2-tailed) değerleri 0.05'ten büyük olması sebebiyle, ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.8 Şeffaflık Ana Faktörü Bağımsız Grup t-testi Sonuçları

Şeffaflık Ana Faktörü		Levene Varyansların Eşitliği Testi		Ortalama Farkları için t-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
S1- Firmanın orta ve uzun dönem planlarının herkes tarafından bilinmesi	Varyanslar Eşit	4,61	0,04	0,58	44,00	0,56	0,28	0,49
	Varyanslar Eşit Değil			0,58	38,04	0,57	0,28	0,49
S2- Çalışanların organizasyonun amaçlarını, vizyon ve misyonunu doğru şekilde anlamış olması	Varyanslar Eşit	0,09	0,77	-0,53	44,00	0,60	-0,23	0,43
	Varyanslar Eşit Değil			-0,53	43,96	0,60	-0,23	0,43
S3- Herkesin eşit şekilde konuşabileceği üretken toplantıların yapılması	Varyanslar Eşit	0,23	0,63	-1,57	44,00	0,12	-0,59	0,37
	Varyanslar Eşit Değil			-1,56	42,68	0,13	-0,59	0,38
S4- İç denetimde aile bireylerinin yanında bölüm yöneticilerinin ve uzmanların olması	Varyanslar Eşit	2,61	0,11	-1,18	44,00	0,24	-0,53	0,45
	Varyanslar Eşit Değil			-1,17	40,64	0,25	-0,53	0,46
S5- Herkesin haklarının ve görevlerinin açık şekilde belirtilmesi	Varyanslar Eşit	5,26	0,03	0,93	44,00	0,36	0,37	0,40
	Varyanslar Eşit Değil			0,94	42,98	0,35	0,37	0,40
S6- Bir plan yapılırken, her zaman uzun vadeli düşünülmesi	Varyanslar Eşit	0,01	0,94	1,61	44,00	0,11	0,65	0,40
	Varyanslar Eşit Değil			1,62	43,99	0,11	0,65	0,40

Profesyonellik ve Formellik Ana Faktörü Bağımsız Grup T-Testi Sonuçları

Profesyonellik ve Formellik ana faktörü başlığı altındaki oniki adet kurumsallaşma ölçütü incelendiğinde, bu ölçütlerden onbir ölçütün Sig.(2-tailed) değerleri 0.05'ten büyük olması sebebiyle, ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sadece P8 “Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi” ölçütü incelendiğinde, Sig. (2-tailed) değeri 0.05 değerinden küçük olması durumunda aritmetik ortalamalarda anlamlı bir fark olduğu istatistiksel olarak söylenebilir.

Çizelge 4.9 Profesyonellik ve Formellik Ana Faktörü Bağımsız Grup t-testi Sonuçları

Profesyonellik ve Formellik Ana Faktörü		Levene Var.Eşitliği Testi		Ortalama Farkları için t-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
P1- Her bir üst düzey yönetici için bir yerine geçme planı olması	Varyanslar Eşit	2,18	0,15	0,22	44,00	0,83	0,10	0,46
	Varyanslar Eşit Değil			0,22	41,67	0,83	0,10	0,47
P2- Toplantıların planlı şekilde iş programlarında belirlenmesi	Varyanslar Eşit	0,14	0,71	0,02	44,00	0,98	0,01	0,38
	Varyanslar Eşit Değil			0,02	42,48	0,98	0,01	0,38
P3- Firma organizasyonunda davranış şekillerinin yazılı olarak bulunması	Varyanslar Eşit	1,64	0,21	-0,86	44,00	0,40	-0,37	0,43
	Varyanslar Eşit Değil			-0,85	40,48	0,40	-0,37	0,44
P4- Sistemli karar mekanizmalarının olması	Varyanslar Eşit	1,26	0,27	0,53	44,00	0,60	0,22	0,41
	Varyanslar Eşit Değil			0,54	43,43	0,59	0,22	0,40
P5- Firma Sahipliğini Sonraki Nesillere Aktarmada Devir Planı Olması	Varyanslar Eşit	0,00	0,99	0,43	44,00	0,67	0,21	0,49
	Varyanslar Eşit Değil			0,44	43,98	0,67	0,21	0,49
P6- Her iş pozisyonu için iş tanımının olması	Varyanslar Eşit	0,22	0,64	-0,02	44,00	0,99	-0,01	0,46
	Varyanslar Eşit Değil			-0,02	43,92	0,99	-0,01	0,45
P7- Şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerlerinin önünde olması	Varyanslar Eşit	0,69	0,41	-0,75	44,00	0,46	-0,38	0,50
	Varyanslar Eşit Değil			-0,75	42,65	0,46	-0,38	0,51
P8- Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi	Varyanslar Eşit	0,00	1,00	2,04	44,00	0,05	0,73	0,36
	Varyanslar Eşit Değil			2,05	43,90	0,05	0,73	0,35
P9- Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişim olması	Varyanslar Eşit	0,00	0,98	-1,37	44,00	0,18	-0,58	0,43
	Varyanslar Eşit Değil			-1,37	43,20	0,18	-0,58	0,43
P10- Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans ve üretim gibi her fonksiyonel alanın uzmanlardan oluşması	Varyanslar Eşit	0,40	0,53	0,03	44,00	0,98	0,01	0,44
	Varyanslar Eşit Değil			0,03	43,99	0,98	0,01	0,44
P11- Örgüt yapılanmasının şema ile yazılı olarak belirtilmesi	Varyanslar Eşit	0,03	0,86	-1,36	44,00	0,18	-0,64	0,47
	Varyanslar Eşit Değil			-1,36	43,91	0,18	-0,64	0,47
P12- Şirkette etkin bir raporlama sisteminin mevcut olması ve çalışanlar arasındaki raporlama ilişkilerinin resmi olarak tanımlı olması	Varyanslar Eşit	0,65	0,42	-1,72	44,00	0,09	-0,72	0,42
				-1,71	41,66	0,10	-0,72	0,42

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Kurumsallaşma, bir yönetim süreci olup, kişilerden bağımsız olarak işleyen bir firma yapısı oluşturulması, belirlenen standart ve prosedürlere bağlı şekilde firmanın faaliyet göstermesi mantığı üzerine kuruludur. Kurumsallaşmanın temel yapısını açıklayan Selznick, kurum teorisi ve kurumsallaşma konusunda, öncü araştırmacılardandır. Selznick'e göre kurumsallaşmanın gerçekleşmesi, belirli bir sisteme, organizasyona ve teknik yeterliliklere sahip olmayan yapılardan, dengeli, organize ve bütünleştirici fonksiyonlara sahip bir yapı oluşturmaktır [3]. Bu çalışmada, yapım sektöründe sağlıklı bir kurumsallaşma yapısının sağlanması konusunda bir takım maddeler anlatılmıştır.

Yapım sektörü, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, hem istihdama verdiği katkıdan hem de barındırdığı alt sektörler sebebiyle önemli yere sahiptir. Yapım sektörü ve alt sektörlerinin oluşturduğu ekonomik büyüklük GSMH içerisinde %30'luk bir dilime karşılık gelmektedir[10]. Yapım sektöründeki aile firmalarının devamlılık sağlaması ülke ekonomileri için önem taşımaktadır. Aile firmalarının, kurumsal bir hale gelip, aile ilişkilerinin sistemli bir şekilde olması firmaların ana hedeflerinden olmalıdır Küçük ve orta büyüklükteki firmalar büyümeye karar verdiklerinde, sektörlerinde var olabilmeleri için kurumsallaşma ihtiyacı duyarlar. Aile firmaları kurumsallaştıklarında, sürdürülebilir bir yapıya, stratejik bir planlama ve büyüme sistemine, insan ve finansal sermayelerinin genişlemesine ve firma performansının başarıya ulaşmasına sahip olabilirler. Geleceği önceden planlayabilen, olaylara karşı gerçekleştireceği uygulamaları belirleyen aile firmaları sürdürülebilir bir yapı kazanacaklardır[12].

Kurumsallaşma düzeyi yüksek firmaların, süreklilik kazandığı, formellik düzeyini arttırabilen firmaların ise daha sistemli bir şekilde yönetilip, gerekli denetimler sayesinde hata oranlarını azalttıkları bilinmektedir[17]. Ancak Selznick kurumsallaşmanın sadece firma içi formellik seviyesinin arttırılması ile sağlanamayacağını aynı zamanda firmada çalışan kişilerin kurumsallaşmayı benimsemelerinin etkili olacağını öne sürmüştür. Bu bağlamda, bu tez çalışmasında, yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında aile üyesi olan ve olmayan çalışanların kurumsallaşma algısında, diğer bir deyişle kurumsallaşmaya bakış açısında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışma kapsamında nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Nitel araştırma sürecinde kurumsallaşma ile ilgili literatür taraması yapılmış, kurumsallaşmanın kavramsal altyapısı ve ölçütleri belirlenmiştir. Nitel araştırma sonucunda kurumsallaşma süreçlerini etkileyen ana faktörler Tarafsızlık ve Adalet, Şeffaflık, Profesyonellik ve Formellik olarak tespit edilmiştir.

Bu ana faktörlerin altında bulunan kurumsallaşma ölçütleri de literatür taraması sonucunda tespit edilmiştir. Tespit edilen 38 adet kurumsallaşma ölçütü, frekans analizi uygulanarak 23 adet kurumsallaşma ölçütüne düşürülmüştür. Çalışmanın daha sonra nicel araştırma kısmına geçilmiştir. Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan çalışanlara anket alan çalışması uygulanmıştır.

Tarafsızlık ve Adalet, firmanın kurumsallaşma sürecinde tutarlı olarak hareket etmesinin önemine işaret etmektedir ve çalışan kişilerin firmaya bağlılığını etkileyecek en önemli faktörlerdendir [109], [110]. Aile firmalarında verilen taahhütlerin gerçekleşmesi, çalışanların terfi, ödüllendirme ve diğer hakları ile ilgili firma içerisinde yapılan uygulamaların tutarlı olması adil bir yönetim anlayışının benimsendiğini gösterir. Bu durum çalışanların firmaya bağlılığını arttırır ve ancak liyakat sistemi içerisinde bir yerlere geleceğini gösterir. Bu tez çalışmasında, tarafsızlık ve adalet ana faktörü altında bulunan beş adet kurumsallaşma ölçütü aşağıdaki gibidir.

T1-Her çalışanın adil bir şekilde değerlendirilmesi

T2-Çalışan seçiminde tarafsız olunması

T3-Performans değerlendirilmesinde herkese adil bir şekilde davranılması

T4-Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması

T5-Tutarlı takdir kriterlerinin herkese uygulanması

Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar açısından, Tarafsızlık ve Adalet ana faktörü altında değerlendirmeye girmiş olan bu beş kurumsallaşma ölçütünden T4 “Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması” ölçütü, ortalama farkının en fazla olduğu kurumsallaşma ölçütü olmuştur. Aile üyesi olan firma çalışanları, T4 ölçütünü kurumsallaşma süreci için daha etkili olarak değerlendirirken, aile üyesi olmayan çalışanlar görece daha düşük etkili olarak değerlendirmişlerdir. Bu farklılaşmanın temel sebebi, aile üyesi olan çalışanların ancak kendilerinin yeterli olamadığı durumlarda firmalarında aileden olmayan çalışanlara yer vermeleri ve söz konusu görevin uzmanlık gerektirecek işler olmasıdır. Ancak Tarafsızlık ve Adalet ana faktörünün ölçütlerinin aile üyesi olan ve olmayanlar arasındaki ortalama farkları, bağımsız grup t-testi ile analiz edildiğinde, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Analiz sonucuna göre H₁₁ (Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Tarafsızlık ve Adalet” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı vardır.) hipotezi doğrulanmamıştır.

Şeffaflık, çalışanların firma içerisinde ulaşabildikleri bilgi derinliği ile ölçülebilir[115]. Aile firmalarında, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların firma ile ilgili bilgilere eşit derece ulaşması, firmanın şeffaflık seviyesinin yüksekliğini ve bu şekilde daha kurumsal bir yapıda olduğunu göstermektedir. Şeffaflık düzeyi yüksek olan firmalarda [117] , firma bilgileri erişilebilir olup, tüm kişilere eşit seviyede erişme olanağı tanınır. Aynı şekilde, bu bilgilerin alaka düzeyinin yüksek olması, içerdiği konuları doğru şekilde açıklaması, güvenilir ve nitelikli olması önemlidir. Bu tez çalışmasında, bu ana faktör altında bulunan beş adet kurumsallaşma ölçütü aşağıdaki gibidir.

Ş1-Firmanın orta ve uzun dönem planlarının herkes tarafından bilinmesi

Ş2-Çalışanların organizasyonun amaçlarını, vizyon ve misyonunu doğru şekilde anlamış olması

Ş3-Herkesin eşit şekilde konuşabileceği üretken toplantıların yapılması

Ş4-İç denetimde aile bireylerinin yanında bölüm yöneticilerinin ve uzmanların olması

Ş5-Herkesin haklarının ve görevlerinin açık şekilde belirtilmesi

Ş6-Bir plan yapılırken, her zaman uzun vadeli düşünülmesi

Şeffaflık ana faktörü altında değerlendirmeye girmiş olan bu altı kurumsallaşma ölçütünün, aile üyesi olan ve olmayan katılımcıların değerlendirmeleri sonucunda ortalamaları karşılaştırıldığında, Ş6 “Bir plan yapılırken, her zaman uzun vadeli düşünülmesi” ölçütü, ortalama farkının görece en fazla olduğu kurumsallaşma ölçütü olmuştur. Aile üyelerinin planlamada uzun vadeli düşünmeyi kurumsallaşma için daha etkili olarak değerlendirmesinin temel nedeni, firma için yapılan planların uzun vadeli olmasının firmanın sürdürülebilir bir yapı kazanması için önemli bir avantaj oluşudur. Buna karşın aile üyesi olmayan kişiler, kendilerine firma içerisinde daha kısa süreli hedefler koyarlar. Ancak bu ölçütlerin aile üyesi olan ve olmayanlar arasındaki ortalama farkları, bağımsız grup t-testi ile analiz edildiğinde, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sebepten H2₁ (Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Şeffaflık” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı vardır.) hipotezi doğrulanamamıştır. Aile üyesi olmayan çalışanlar, firmanın ilgili ve önemli olan bilgilerine ne kadar rahat ulaşabilirlerse ve bu konularda söz söyleme hakları ne kadar fazla olur ise, firmayı daha çok sahiplenirler ve firmaya olan bağlılık seviyeleri yükselir. Aile üyeleri tarafından bakıldığında ise, firmanın bilgilerinin aile üyesi olmayan kişiler tarafından bilinmesi ve paylaşılabiliyor olması, bazı durumlarda olumsuz bir durum olarak gözüксе de, firmada aile üyelerinin yetenek, deneyim ve bilgi bakımından yeterli olmadığı durumlarda atanacak olan profesyonel yöneticiler firmanın bu önemli bilgilerine ulaşarak, firmanın mevcut veya ileride karşılaçağı olumsuz durumlar ile ilgili önlemler alabilir. Stratejik kararların profesyonel yöneticiler tarafından alınması, firmanın sürekliliği açısından önem arz etmektedir.

Profesyonellik ve formellik bir firmanın ana işleyişinde önemli bir faktördür. Kurumsallaşma sürecinde profesyonel bir sistem oluşturan firmalarda, başarı ve verimin artması için gerekli değişimler sürekli gerçekleşir[121]. Firmaların formel bir yapıda

bulunması, firmada çalışan kişilerin yetki ve sorumluluklarının bilinmesi ve yazılı prosedürlerin uygulanması konusunda kolaylık sağlamaktadır[127]. Aynı zamanda firma içerisinde bu uygulamaların belirli bir yöntemle yapılıyor olması, firmanın formel bir yapıda olduğunu gösterir ve bu şekilde hata oranının azalması sağlanır[131]. Bu tez çalışmasında, söz konusu ana faktör altında oniki adet kurumsallaşma ölçütü tespit edilmiştir.

P1-Her bir üst düzey yönetici için bir yerine geçme planı olması

P2-Toplantıların planlı şekilde iş programlarında belirlenmesi

P3-Firma organizasyonunda davranış şekillerinin yazılı olarak bulunması

P4-Sistemli karar mekanizmalarının olması

P5-Firma Sahipliğini Sonraki Nesillere Aktarmada Devir Planı Olması

P6-Her iş pozisyonu için iş tanımının olması

P7-Şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerlerinin önünde olması

P8-Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi

P9-Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişim olması

P10-Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans ve üretim gibi her fonksiyonel alanın uzmanlardan oluşması

P11-Örgüt yapılanmasının şema ile yazılı olarak belirtilmesi

P12-Şirkette etkin bir raporlama sisteminin mevcut olması ve çalışanlar arasındaki raporlama ilişkilerinin resmi olarak tanımlı olması

Profesyonellik ve Formellik ana faktörü altında değerlendirmeye girmiş olan bu oniki kurumsallaşma ölçütünün, aile üyesi olan ve olmayan katılımcıların değerlendirmeleri sonucunda ortalamaları karşılaştırıldığında, P8 “Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi” ölçütü, ortalama farkının en fazla olduğu kurumsallaşma ölçütü olmuştur. Ancak Profesyonellik ve Formellik ana faktörü altındaki tüm ölçütlerin aile üyesi olan ve olmayanlar arasındaki ortalama farkları, bağımsız grup t-testi ile analiz edildiğinde, P8 ölçütü dışındaki ölçütlerde iki grup arasındaki ortalama farklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

P8 ‘Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi’ ölçütünün aritmetik ortalamaları, aile üyesi olan çalışanların değerlendirmesine göre 4,77 çıkarken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından 4,00 ortalama değeri ile değerlendirilmiştir. P8 ölçütü için aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanların verdikleri puan ortalamalarının farkı, bağımsız grup t-testi uygulaması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Aile üyelerinin, bu ölçütü kurumsallaşma bakımından daha önemli görmelerinin sebebi, aile üyelerinin plan yapılırken, ana amaçların hedeflenmesini konusunda daha dikkatli olmalarıdır. Aile üyesi olmayan çalışanlar ise bazı süreçlerde, kendi kişisel hedeflerini ve günlük hedeflerini ön plana çıkarabilmektedirler. Ancak aile üyesi olan kişiler için firmanın geleceği, kişisel ve günlük hedeflerden daha önde gelmektedir.

Yapılan bu tez çalışmasında, 3 ana faktör altındaki 23 adet kurumsallaşma ölçütü incelendiğinde sadece P8 faktöründeki ortalama farkı anlamlı bulunmuştur. Toplam ölçütler göz önüne alındığında, sadece bir adet ölçütte anlamlı bir farkın olması bu ölçütlerin %4,35’ine denk gelmektedir. Bu sebepten dolayı H3₁ (Yapım sektöründe faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin, kurumsallaşma ana faktörlerinden “Profesyonellik ve Formellik” olgusuna bakış açılarında anlamlı algı farkı vardır.) hipotezi doğrulanmamıştır.

Bu tez çalışması sonucunda elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, yapım sektöründeki aile firmalarında çalışan aile üyesi olan ve olmayan kişilerin bu örneklem sayısının genelleme yapmak için yeterli olmamasının yanında, kurumsallaşma algısının benzer olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlarda doğruluk hassasiyetinin arttırmak için örneklem sayısının artırılması gerekmektedir. Ancak [15]’in belirttiği gibi aile firmalarının yaşadığı en önemli problemlerden biri sürekliliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanamamadır. İnşaat firmalarında kurumsallaşma sürecindeki engellerin tespit edilmesi ve süreci aksatan öğelerin belirlenmesi, kurumsallaşma sürecinin yönetimine katkı sağlayacaktır. Yapım işine odaklanan aile firmalarında firma çalışanlarının kurumsallaşmayı anlayış ve algılarında çatışma yaşanmaması kurumsallaşma süreçlerinin ilerlemesi için önemli bir girdidir.

İleriki çalışmalarda, anket alan çalışması uygulama sayısının geliştirilerek, yeniden bir değerlendirilme yapılabilir. Bu verilerin artırılmasına, aynı firmada çalışan aile üyesi olan

ve olmayanların verdikleri puanların karşılaştırılması da eklenebilir. Ayrıca yapım aile firmalarında kurumsallaşma sürecini etkileyen yönetim fonksiyonları (planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon, kontrol), kurum kültürü, çevre koşullarına uyum) vb. faktörler araştırılarak yapım sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile firmalarının kurumsallaşma süreci daha etkili hale getirilebilecektir.



KAYNAKLAR

- [1] Karpuzoğlu, E., (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- [2] Temel, E.K. ve Bulut, Z.A., (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi, III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'08. Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- [3] Selznick, P., (1996). "Institutionalism "Old" and "New"", Administrative Science Quarterly, 41: 270-277.
- [4] Taşkıran, H. ve Şimşek, B., (2008). Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları,III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'08. Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- [5] Karpuzoğlu, E., (2004). "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- [6] Reid, R. Morrow, T. Kelly, B. ve Maccartan, P., (2002). "People Management in SMEs: An Analysis of Human Resource Strategies in Family and Non-Family Businesses", Journal of Small Business and Enterprise Development, 9: 245-259.
- [7] Zehir, C. ve Keskin, H., (2003). "A Field Research on the Effects of MIS on Organizational Restructuring", The Journal of American Academy of Business, 3: 270-287.
- [8] Dünder, D., (2014). "Üçüncü Kuşağa Geçmeyi Başaran ve Kurumsallaşabilen Aile Şirketleri Sonsuza Kadar Yaşayabilir", <https://www.haberler.com/ucuncu-kusaga-gecmeyi-basaran-ve-kurumsallasabilen-5902558-haberi>, 12.03.2017.
- [9] Birliği, T.M., (2015). Ekonomide Dönüşüm Zamanı, İnşaat Sektörü Analizi, Ankara.
- [10] Ateş, Ö., (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara
- [11] Öztürk, A., (2008). "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün erleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler ", Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences, 10.

- [12] Andiç, B. ve İşler, S., (2008). Bir Babaerkil Yöneticinin Devir - Teslim Töreni: Kral Lear, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- [13] DeNoble, A. Ehrlich, S. ve Singh, G., "Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective ", Family Business Review, 19: 235-250.
- [14] Kets de Vries, M.F.R., (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", Organization Dynamics, 21.
- [15] Yan, J. ve Sorenson, R., (2006). "The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business", Family Business Review, 19: 235-250.
- [16] Buğdaycı, A., (1997). Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişti?, CAPİTAL, Aylık Ekonomi Dergisi. 192-194.
- [17] Hodgetts, M.R. ve Kuratko, D., (1995). Effective Small Business Management: The Dryden Pres, New York.
- [18] March, J., (1996). "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", Administrative Science Quarterly, 41: 278-287.
- [19] Meyer, J.W. ve Rowan, B., (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", The American Journal of Sociology, 83: 340.
- [20] Cox, E.S., (1996). "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities", Family Business Research.
- [21] Müngen, U. ve Kuruoğlu, M., (2000). İnşaat Mühendisliğinde Yapı İşletmesi Meslek içi eğitim ihtiyacı ve bir uygulama örneği, 2. Yapı İşletmesi Kongresi. İzmir.
- [22] Chua, J.H. Chrisman , J.J. ve Sharma, P., (1999). Defining The Family Business by Behavior, ed. Entrepreneurship Theory and Practice. 19-39.
- [23] Faridi, A.S. ve El-Sayegh, S.M., (2006). "Significant factors causing delay in the UAE construction industry", Construction Management and Economics, 24: 1167-1176.
- [24] Sağlam, M., (1979). Örgütsel Değişme, TODAİ Yayını, Ankara.
- [25] Baran, Y., (2000). Kurumsallaşma ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [26] Apaydın, F., (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- [27] Kuruoğlu, M. ve Sorguç, D., (2000). Onarım / Güçlendirme (O/G) Yönetimi, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- [28] Scott, R.W., (1987). "The Adolescence of Institutional Theory", Administrative Science Quarterly, 32: 493-511.
- [29] DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W., (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis: University of Chicago Press, Chicago.

- [30] Selznick, P., (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation: University of California Press, California.
- [31] Berger, P. ve Luckmann, T., (1967). The Social Construction of Reality: The Penguin Press, İngiltere.
- [32] Hertzler, J., (1961). American Social Institutions; a Sociological Analysis: Allyn and Bacon, İngiltere.
- [33] Stewart, R.A. ve Spencer, C.A., (2005). "Six-sigma as a strategy for process improvement on construction projects: a case study", Construction Management and Economics, 24: .339– 348.
- [34] Düğme, F.Z., (2008). A guide for construction companies to apply lean six sigma methodology, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [35] Egan, J., (1998). Rethinking Construction, UK Deputy Prime Minister, London.
- [36] Kanji, G.K. ve Wong, A., (1998). "Quality culture in construction industry", Total Quality Management, 9: 133-140.
- [37] Serpell, A. H, S.d. ve Figari, C., (2002). "Quality in construction: the situation of the Chilean construction industry", Total Quality Management, 13: 579-587.
- [38] Feng, J. ve Price, A.D.F., (2005). "An exploration of the synergies between Six Sigma, total quality management, lean construction and sustainable construction", International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, 1: 167-187.
- [39] Harris, F. ve McCaffer, R., (2001). Modern Construction Management, Wiley-Blackwell, New Jersey.
- [40] Riley, M.J. ve Clare-Brown, D., (2001). "Comparison of Cultures in Construction and Manufacturing Industries", Journal of Management in Engineering, 17: 149-158.
- [41] Kuruoğlu, M. ve Sorguç, D., (2001). "İnşaat İşletmelerinde Çağdaş Yönetim ve Değişim Modeli", İstanbul Ticaret Odası: 37.
- [42] Arıoğlu, Ü. Günhan, G. Erkut, H. ve Uygur, M., (1991). "İnşaat Şirketlerinde Organizasyonel Yapı Modelleri", İstanbul.
- [43] Sendikası, T.İ.S.İ.,2016, "İnşaat Sektörü Raporu", İstanbul.
- [44] Kostak, F., (2006). KURUMSALLAŞMA ve ISO 9001, <http://www.etikadanismanlik.com/fky6.htm>, 15.02.2017.
- [45] Tait, P. ve Loosemore, M., (2009). "The Corporate Governance of Australian Listed Construction Companies", The Australasian Journal of Construction Economics and Building, 9.
- [46] Tagiuri, R. ve Davis, J., (1992). "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, 5.
- [47] Longenecker, J. C.W., M. ve J., P.W., (1991). Small business management: an entrepreneurial emphasis: South –Western Publishing Co, Nashville.

- [48] Özalp, Ş., (1971). Küçük İşletmeler, Ankara.
- [49] Kırım, A., (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi: Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [50] Alayoğlu, N., (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- [51] Aydemir, B. Seymen, O.A. ve Taşçı, D.A., (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", İstanbul.
- [52] Erdoğan, N., (2007). Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGIAD Yayınları, İstanbul
- [53] Comission, E., (2009). Final Report of the Expert Group Over View of Family Business Relevant Issues: Research, Network, Family Business EU Report.
- [54] Astrachan, J. Klein, S. ve Smyrnios, K., (2002). "The F-Pec Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", Family Business Review, 15: 45-58.
- [55] Tagiuri, R. ve Davis, J., (1996). "Bivalent Attributes of the Family Firm", Family Business Review, 9: 199-208.
- [56] Yalçın, A., (1993). Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- [57] İçin, İ., (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [58] Karpuzoğlu, E., (2000). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [59] Ateş, Ö., (2003). Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [60] Leach, P. ve Bogot, T., (1999). Stoy Hayward Guide to Family Business, Cogan Page, Londra.
- [61] Uluyol, O., (2004). Aile Şirketleri: Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres Yayınları, Malatya.
- [62] Bertrand, M. ve Schoar, A., (2006). "The Role of Family in Family Firms", Journal of Economic Perspectives, 20: 73-96.
- [63] Grote, J., (2004). "Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry", Family Business Review, 16.
- [64] Levinson, D., (1989). Family Violence in Cross-Cultural Perspective SAGE Publications, Kaliforniya.
- [65] Bork, D. Jaffe, D. Lane, S. Dashew, L. ve Heisler, Q., (1995). Working with Family Businesses : A Guide for Professionals, John Wiley & Sons Inc, New Jersey.

- [66] Günver, B., (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- [67] Küçük, O., (2005). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.
- [68] Akdoğan, A., (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", "Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16: 31-47.
- [69] Whiteside, M.F. ve Brown, F.H., (1991). "Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?", Family Business Review, 4: 383-395.
- [70] Hollander, B.S. ve Elman, N.S., (1998). "Family Owned Business: An Emerging Field of Inquiry", Family Business Review, 1: 145-164.
- [71] Şanal, M., (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- [72] Jaffe, D., (1990), Levels of Socio-Economic Development Theory, Praeger Publishers, Westport.
- [73] Gersick, K.E. Davis, J. McCollum, H. ve Lansberg, I., (1977). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business, Mass: Harvard Business School Press, Boston.
- [74] Ward, J., (1997). "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", Family Business Review, 10: 323-337.
- [75] Gümüştekin, G.E., (2004). "Aile işletmelerinin yapısal analizi ve tokat ili aile işletmelerinde uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- [76] Atılğan, T., (2003). "Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç", Türkiye IV Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, Antalya.
- [77] Yalçın, A. ve Günel, R., (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- [78] Cabrera, K. De Saa, P. ve Garcia, D., (2001). "The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm", Family Business Review, 14: 37-47.
- [79] Kalkan, V.D., (2004). "Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği", İstanbul.
- [80] Herbane, B. Elliott, D. ve Swartz, E., (1997). "Contingency and Continua: Achieving Excellence Through Business Continuity Planning", Business Horizons: 19-25.

- [81] Habbershon, T. ve Williams, M., (1999). "A Resouce-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", Family Business Review, 12: 1-25.
- [82] Harris, D. Martinez J.I. ve Ward, J., (1994). "Is Strategy Different For The Family-Owned Business", Family Business Review, 7: 159-174.
- [83] Sağlam, N., (2005). "Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak Bakmalı? ", <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=354>. 31.03.2017.
- [84] Durucan, Ş., (2000). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları ve Trakya bölgesindeki orta ölçekli işletmelerde yönetici özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [85] Tanta, G. Latif, H. ve Uçkun, G., (2004). "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)", İstanbul.
- [86] Mondy, R. ve Moe, R., (1987). The Management of Human Resources, Allon and Bacon Inc, Boston.
- [87] Vural, B.A. ve Sohodol, Ç., (2004). "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma" İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- [88] Karofsky, P.L. ve Mills, B., (1995). "Joining the Family-Working with Family Business", CPA Journal, 6.
- [89] Okay, A., (2000). Kurum Kimliği, Pelin Ofset, Ankara.
- [90] Aranoff, F., (2000). "Family Business Values", Family Business Leadership Series, 12: 17.
- [91] Beckard, R. ve Dyer, W., (1983). "Managing Continuity in the Family-Owned Business", Organization Dynamics, 12: 5-12.
- [92] Fındıkçı, İ., (2008). Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul.
- [93] Alacaklıoğlu, H., (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Kayzen Yayınları, İstanbul.
- [94] Gümüştekin, G.E. ve Adsan, E., (2006). "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma" ,2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- [95] Yıldız, G. ve Balaban, Ö., (2008). "Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik Ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma" , 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- [96] Şakar, N., (2008). "Kurumsallaşmada aile anayasasının stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma", İstanbul.
- [97] Elçi, E., (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örgüt Geliştirme Aracı, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- [98] Günver, B., (2004). "Aile İşletmelerinin Geleceği", İstanbul.

- [99] Strauss, A. ve Corbin, J., (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques: Sage Publications, Kaliforniya.
- [100] Altun, F. ve Yazıcı, H., (2014). "Nitel ve Nicel Yöntemleri Kullanan Araştırmacıların Empatik Eğilimleri ve İşlevsel Olmayan Tutumları Arasındaki Farklılıklar", TSA Dergisi, 18: 371-386.
- [101] Alpay, G. Bodur, M. Yılmaz, C. Çetinkaya, S. ve Arıkan, L., (2008). "Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy", Journal of World Business, 41: 435-448.
- [102] Atila, E., (2007). Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [103] Dünder, Ş., (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- [104] Şengün, H.İ., (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- [105] Sönmez, Y., (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri, Az Kitap, İstanbul.
- [106] Apaydın, F., (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4: 121-145.
- [107] Bilgin, N., (2007). Aile şirketlerinde kurumsallaşma eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- [108] Stone, P.J. Dunnphy, D.C. ve Marshall, S.S., (1966). The Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis, The M.I.T. Press, Massachusetts.
- [109] Jaworski, B.J. ve Merchant, K.A., (1988). "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", Journal of Marketing, 52: 23-39.
- [110] Cohen, A. ve Kol, Y., (2004). "Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses", Journal of Managerial Psychology, 19: 386-406.
- [111] Van der Heyden, L. Blondel, C. ve Carlock, R., (2005). "Fair Process: Striving for Justice in Family Business", Family Business Review, 18: 1-21.
- [112] Gottlieb, J. ve Sanzgiri, J., (1996). "Towards an ethical dimension of decision making in organizations", Journal of Business Ethics, 15: 1275-1285.
- [113] Dando, N. ve Swift, T., (2003). "Transparency and Assurance Minding the Credibility Gap", Journal of Business Ethics, 44: 195-200.
- [114] Dyer, W., (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, Jossey-Bass, San Francisco.

- [115] Curtin, D. ve Meijer, A., (2006). "Does Transparency Strengthen Legitimacy? A Critical Analysis of European Union Policy Documents", *Information Polity*, 11: 109-122.
- [116] Vishwanath, T. ve Kaufmann, D., (1999). *Towards Transparency in Finance and Governance*, eds. Policy Research Working Paper, World Bank, Washington D.C.
- [117] Florini, A.M., (1999). *Does Invisible Hand Need a Transparent Glove The Politics of Transparency*, Annual World Bank Conference on Development Economics. Washington. D. C.
- [118] Corporation, I.F., (2011). *IFC Family Business Governance Handbook*, IFC, Washington D.C.
- [119] Yörüker, S., (2004). "Başka Ülke Örnekleri Temelinde Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve".
- [120] Büyükbeşe, T. ve Bakan, İ., (2004). "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 7: 1-30.
- [121] Dyer, W., (1989). "Integrating Professional Management into a Family Owned Business", *Family Business Review*, 2.
- [122] Kostova, T., (1999). "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *The Academy of Management Review*, 24: 308-324.
- [123] Staggenborg, S., (1988). "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement", *American Sociological Review*, 53: 585-605.
- [124] Coopers, P.W.H., (2014). *Up close and professional :the family factor*, Global Family Business Survey. PwC, New York.
- [125] Hall, R.H., (1968). "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, 33: 92-104.
- [126] Demircan, N. ve Ceylan, A., (2003). "Örgütsel Güven Kavram : Nedenleri ve Sonuçlar", *Yönetim ve Ekonomi*, 10.
- [127] Wallace, J.E., (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40: 282-255.
- [128] Walker, O.C.J., (1997). "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 75-82.
- [129] Hartline, M.D. Maxham III , J.G. ve McKEE, D.O., (2000). "Corridors of Influence of in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, 64: 35-50.

- [130] Gatignon, H. ve Xuereb, J., (1997). "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34: 77-99.
- [131] Ruekert, R. Walker, O.C.J. ve Roering, K., (1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*: 85-104.
- [132] Adler, P.S. ve Borys, B., (1996). "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41: 61-89.
- [133] Carson, S.J. Devinney, T.M. Dowling, G.R. ve John, G., (1999). "Understanding Institutional Design with in a Marketing Value System", *Journal of Marketing*, 63: 115-130.
- [134] Tabor, W. Chrisman, J. Madison, K. ve Vardaman, J., (2018). "Non-family members in family firms: A review and future research agenda", *Family Business Review*, 31: 54-79.
- [135] Steijvers, T. Lybaert, N. ve Dekker, J., (2017). "Formal Human Resources Practices in Family Firms", *Journal of Family Business Management*, 7: 151-165.
- [136] Burns, N. ve Grove, S.K., (1993). *The practice of nursing research: Conduct, critique and utilization*, Saunders, Philadelphia.
- [137] Arık, A., (1998). *Psikolojide Bilimsel Yöntem*, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- [138] Karasar, N., (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [139] Maxwell, J., (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks, California.
- [140] Sencer, M., (1989). *Toplum bilimlerinde yöntem*, Beta Basım, İstanbul.
- [141] Uçar, N., (2006). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- [142] Darcy, R. ve Rohrs, R., (1995). *A Guide to Quantitative History*, Praeger Paperback, Westport, CT.

ANKET ALAN ÇALIŞMASI FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi programında yürütülmekte olan “Yapım Aile Firmaların Kurumsallık Algısının Tespiti” isimli yüksek lisans araştırmasının uygulama kısmının ilk bölümü ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik amaca yöneliktir ve bilimsel veri oluşturulmasında kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Ankette yer alan soruları cevaplandırırken hangi durumun sizin görüşünüzü daha iyi yansıttığı konusunda gerçekçi değerlendirmeler yapmanız, araştırma sonucunda daha geçerli sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Anket çalışmasının, **en geç 11.06.2016** tarihine kadar cevaplayarak göndermeniz çalışmanın ilerlemesi açısından önemlidir.

Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Akifcan Gömeç

İLETİŞİM

Yıldız Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi
Mimarlık Bölümü Yapı Üretimi Bilim Dalı
34349 Yıldız, İstanbul

GSM:05358975989

e-mail: akifcangomec@gmail.com

Yapım Aile Firmaların Kurumsallık Algısının Tespiti

1. Anket Sorumlusuna Ait Bilgiler						
Ad-soyad						
Yaş:						
Firmadaki pozisyonunuz ve görev tanımınız nedir?	Aile Üyesi ☐		Aile Üyesi Olmayan ☐			
	Görev Tanımınız:					
Uzmanlık alanınız nedir?	Mühendis ☐	Mimar ☐	İşletme ☐	Diğer ☐		
Eğitim durumunuz	Orta öğrenim ☐	Lise ☐	Üniversite ☐	Yüksek lisans ve üstü ☐		
İnşaat sektöründe ne kadar süredir çalışmaktasınız?	1-5 yıl ☐	5-10 yıl ☐	10-20 yıl ☐	20 yıldan fazla ☐		
Bu firma için ne kadar zamandır çalışmaktasınız?	1-5 yıl ☐	5-10 yıl ☐	10-20 yıl ☐	20 yıldan fazla ☐		
İletişim bilgileriniz	e-mail: Tel:					
2. Firmaya Ait Bilgiler						
Firmanızın adı:						
Firmanın kuruluş tarihi:						
Firmanın sahiplik durumu:	Girişimcinin Yönettiği Aile Şirketi ☐		İkinci Neslin Yönettiği Aile Şirketi ☐		Üçüncü Neslin Yönettiği Aile Şirketi ☐	
Firmanızda yıllık olarak istihdam edilen toplam personel sayısı:	<10 ☐	10-20 ☐	20-30 ☐	30-40 ☐	40-50 ☐	>50 ☐
Firmanın inşaat sektöründeki faaliyet alanları (birden fazla şık işaretlenebilir)	Altyapı ve yol ☐	Konut dışı bina ☐	Konut ☐	Proje yönetimi ☐	Tasarım ☐	Diğer ☐
Firmanın yıllık ortalama cirosu hangi aralıkta yer almaktadır?	1 milyon TL ve altı ☐	1- 5 milyon TL ☐		5-10 milyon TL ☐		10 milyon TL ve üzeri ☐

3.1 Tarafsızlık ve Adalet

Aşağıda "Tarafsızlık ve Adalet" başlığı altındaki kurumsallaşma göstergeleri yer almaktadır. Bu göstergelerin yapım firmalarının kurumsallaşmasına etki düzeylerini belirleyiniz.

ETKİ DÜZEYİ

	Çok düşük					Çok yüksek
T1. Her çalışanın adil bir şekilde değerlendirilmesi	1	2	3	4	5	6
T2. Çalışan seçiminde tarafsız olunması	1	2	3	4	5	6
T3. Performans değerlendirilmesinde herkese adil bir şekilde davranılması	1	2	3	4	5	6
T4. Çalışan seçiminde pozisyonun gerekliliklerine göre seçim yapılması	1	2	3	4	5	6
T5. Tutarlı takdir kriterlerinin herkese uygulanması	1	2	3	4	5	6

3.2 Şeffaflık

Aşağıda "Şeffaflık" başlığı altındaki kurumsallaşma göstergeleri yer almaktadır. Bu göstergelerin yapım firmalarının kurumsallaşmasına etki düzeylerini belirleyiniz.

ETKİ DÜZEYİ

	Çok düşük					Çok yüksek
Ş1. Firmanın orta ve uzun dönem planlarının herkes tarafından bilinmesi	1	2	3	4	5	6
Ş2. Çalışanların organizasyonun amaçlarını, vizyon ve misyonunu doğru şekilde anlamış olması	1	2	3	4	5	6
Ş3. Herkesin eşit şekilde konuşabileceği üretken toplantıların yapılması	1	2	3	4	5	6
Ş4. İç denetimde aile bireylerinin yanında bölüm yöneticilerinin ve uzmanların olması	1	2	3	4	5	6
Ş5. Herkesin haklarının ve görevlerinin açık şekilde belirtilmesi	1	2	3	4	5	6
Ş6. Bir plan yapılırken , her zaman uzun vadeli düşünülmesi	1	2	3	4	5	6

3.3 Profesyonellik ve Formallik

Aşağıda "Profesyonellik ve Formallik" başlığı altındaki kurumsallaşma göstergeleri yer almaktadır. Bu göstergelerin yapım firmalarının kurumsallaşmasına etki düzeylerini belirleyiniz.

ETKİ DÜZEYİ

	Çok düşük					Çok yüksek
P1. Her bir üst düzey yönetici için bir yerine geçme planı olması	1	2	3	4	5	6
P2. Toplantıların planlı şekilde iş programlarında belirlenmesi	1	2	3	4	5	6
P3. Firma organizasyonunda davranış şekillerinin yazılı olarak bulunması	1	2	3	4	5	6
P4. Sistemli karar mekanizmalarının olması	1	2	3	4	5	6
P5. Firma Sahipliğini Sonraki Nesillere Aktarmada Devir Planı Olması	1	2	3	4	5	6
P6. Her iş pozisyonu için iş tanımının olması	1	2	3	4	5	6
P7. Şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerlerinin önünde olması	1	2	3	4	5	6
P8. Plan yaparken sadece ana amaçların hedeflenmesi	1	2	3	4	5	6
P9. Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişim olması	1	2	3	4	5	6
P10. Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama , finans ve üretim gibi her fonksiyonel alanın uzmanlardan oluşması	1	2	3	4	5	6
P11. Örgüt yapılanmasının şema ile yazılı olarak belirtilmesi	1	2	3	4	5	6
P12. Şirkette etkin bir raporlama sisteminin mevcut olması ve çalışanlar arasındaki raporlama ilişkilerinin resmi olarak tanınmış olması	1	2	3	4	5	6

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz bilgiler için teşekkür ederiz. Lütfen bu anket formunu en geç 11.06.2016 tarihine kadar akifcangomec@gmail.com adresine e-posta yoluyla ya da ilk sayfada belirtilen adrese gönderiniz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Akifcan GÖMEÇ
Doğum Tarihi ve Yeri : 30 Ağustos 1989 - İzmit
Yabancı Dili : İngilizce, Rusça, Almanca
E-posta : akifcangomec@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Mimarlık	Yıldız Teknik Üniversitesi	Devam Ediyor
Lisans	İnşaat Müh.	İstanbul Teknik Üniversitesi	2012
Lise	Sayısal	Hüseyin Avni Sözen A.L.	2007

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma/Kurum	Görevi
2013 - ...	Mata Yapı İnşaat	Firma Ortağı
2013 - ...	Asyal Cephe Sistemleri	Firma Ortağı
2012 - 2013	Ege Yapı Group	Teknik Ofis Mühendisi

YAYINLARI

Bildiri

Gömeç, A., Yöreş, F. ve Ercan, T., (2018). “Institutionalization Perception Differentiation Of Employees In Family-Owned Construction Firms”, The IRES - 342nd International Conferences on Engineering and Natural Science (ICENS), 22-23 Şubat 2018, İstanbul.

