

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE  
KURUMSALLIĞIN ROLÜ**

Doktora Tezi

**Özcan MERCAN**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN

**İstanbul – 2023**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Özcan MERCAN

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinde Kurumsallığın Rolü

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : İşletme

**Tezin Türü** : Doktora

**Tezin Tarihi** : 13.01.2023

**Sayfa Sayısı** : 127

**Tez Danışman-  
ları** : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN

**Dizin Terimleri** : Kurumsal, Algı, Sürdürülebilir, Büyüme, Etki, Aile, Şirket, Rol

**Türkçe Özet** : Bu tez, kurumsallık algısının sürdürülebilir büyüme üzerindeki oluşmuş etkide aile şirketinin rolü üzerinde, alan uygulamalı bir çalışmadır.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Özcan MERCAN*

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE  
KURUMSALLIĞIN ROLÜ**

Doktora Tezi

**Özcan MERCAN**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN

**İstanbul – 2023**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özcan MERCAN

.../.../2023



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Özcan MERCAN' ın Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinde Kurumsallığın Rolü adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. Orhan İŞCAN*

Üye

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye

*Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN*

(Danışman)

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atıla HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 20..

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Aile şirketlerinin ekonomiye sağlamış olduğu katkının, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinin kendilerine göre oluşturdukları yapılarının avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Aile işletmelerinin çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurması ayrıca bu değişimlerinde sürdürülebilirliğinin devam etmesi ise kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışmada ise aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde ve büyümesinde kurumsallaşmanın rolü ele alınacaktır.

“**Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinde Kurumsallığın Rolü**” konulu bu araştırmanın amacının, öneminin, kapsamının, araştırdığı problemin, araştırma modelinin, araştırmanın sınırlılıklarının, evreninin ve örnekleminin, varsayımlarının, boyutlarının ve faktör analizinin, hipotezlerinin, kullanılan ölçeklerin ve veri toplama araçlarının ifade edildiği bu çalışma özelinde uygulanan anketle sağlanan bulgulara; demografik bilgilere, anova testine, korelasyon ve regresyon analizlerine dair inceleme ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsallık, Sürdürülebilirlik, Aile, Şirket, Büyüme

## SUMMARY

It is known that the contribution of family companies to the economy is very important in Turkey as well as in all countries of the world. The structures created by family businesses have advantages as well as disadvantages. The fact that family businesses keep up with the changes in their environment and the sustainability of these changes can also be expressed as institutionalization. In this study, the role of the family business in the sustainability and growth of family companies will be discussed.

The purpose, importance, scope, research problem, research model, limitations of the research, universe and sample, assumptions, dimensions and factor analysis, hypotheses, scales used and data collection tools of this research on "The Role of Institutionalism in the Sustainability of Family Businesses" are expressed. the findings provided by the survey; demographic information, anova test, correlation and regression analyzes are included.

**Keywords:** Institutionalism, Sustainability, Family, Company, Growth



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMESİ TANIMLARI

1.1. Aile Tanımı .....	5
1.2. Aile İşletmesi Kavramı .....	6
1.2.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri .....	8
1.2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amacı .....	12
1.2.3. Aile Şirketlerinin Gelişimi .....	14
1.2.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri .....	20
1.2.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri .....	20
1.2.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri .....	21
1.2.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri .....	22

### İKİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Tanımı.....	23
2.1.1. Profesyonel Yönetim.....	26
2.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi.....	27

2.1.3. Sermaye Yönetimi.....	29
2.1.4. Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi.....	30
2.1.5.Miras Planı .....	30
2.2. Çalışma Psikolojisi.....	31
2.3. Aile Şirketlerinde Kuruluş Psikolojisi .....	33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

3.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kavramı .....	35
3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi .....	37
3.2.1. Profesyonelleşme .....	38
3.2.2. İlkeler .....	40
3.2.3. Hedefler.....	42
3.2.4. Vizyon .....	42
3.2.5. Yürütme .....	42
3.2.6. Değerler.....	44
3.2.7. Strateji .....	45
3.3. Aile Konseyi .....	47
3.4. Aile Anayasası .....	49

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE

### KURUMSALLIĞIN ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı .....	52
4.2. Araştırmanın Önemi.....	52
4.3. Araştırma Yöntemi.....	53
4.3.1. Kurumsallık Ölçeği .....	53

4.3.2. Sürdürülebilirlik Ölçeği .....	54
4.4. Araştırmanın Problemi .....	54
4.5. Araştırmanın Modeli .....	55
4.6. Araştırma Evreni ile Örneklem Büyüklüğü .....	56
4.6.1. Kmo Barlett 'Test Sonuçları .....	58
<b>SONUÇ ÖNERİLER VE TARTIŞMA .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>

## KISALTMALAR

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SBE</b>	:	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
<b>SPSS</b>	:	STATİSTİKAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>ŞTİ.</b>	:	ŞİRKETİ
<b>T.C.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>vb.</b>	:	VE BENZERİ
<b>vd.</b>	:	VE DİĞERLERİ

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 4.1.</b> Güvenirlik analizi.....	57
<b>Tablo 4.2.</b> KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 4.3.</b> Faktör Analizi .....	60
<b>Tablo 4.4.</b> Kaiser Faktör Değerleri.....	60
<b>Tablo 4.6.</b> Matris Bileşenler .....	62
<b>Tablo 4.7.</b> Desen Matrisi .....	62
<b>Tablo 4.8.</b> Yapı Matrisi .....	63
<b>Tablo 4.9.</b> Bileşen Korelasyon Matrisi.....	64
<b>Tablo 4.10.</b> Çalışanların Demografik Özellikleri Demografik Veriler .....	64
<b>Tablo 4.11.</b> Çalışanların Çalışma Durumlarına Göre İstatistik Sonuçları.....	65
<b>Tablo 4.12.</b> Ölçeklerin İstatistiksel Katılım Oranları .....	66
<b>Tablo 4.13.</b> Ölçeklerin İstatistiksel Katılım Oranlarının Devamı .....	68
<b>Tablo 4.14.</b> Ölçeklerin İstatistiksel Katılım Oranlarının Devamı .....	70
<b>Tablo 4.15.</b> Ölçeklerin İstatistiksel Katılım Oranlarının Devamı .....	72
<b>Tablo 4.16.</b> Ölçeklerin İstatistiksel Katılım Oranlarının Devamı .....	74
<b>Tablo 4.17.</b> Ölçeklerin İstatistiksel Katılım Oranlarının Devamı .....	77
<b>Tablo 4.18.</b> Cinsiyet Durumuna Göre Ölçeklerin İstatistiksel Değerleri .....	80
<b>Tablo 4.19.</b> Yaş Durumuna Göre Ölçeklerin İstatistiksel Değerleri .....	82
<b>Tablo 4.20.</b> Çalışma Pozisyonuna göre Ölçeklerin İstatistiksel Değerleri.....	84
<b>Tablo 4.21.</b> Çalışma Süresine göre Ölçeklerin İstatistiksel Değerleri.....	86
<b>Tablo 4.22.</b> Regresyon Analizi.....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Aile İşletmesinin Temel Özellikleri .....	10
Şekil 1.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Aşamaları.....	13
Şekil 1.3. Üç Boyutlu Evrim Modeli .....	19
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	55



## GİRİŞ

Dünya ülkelerinin ekonomilerinde yoğun bir şekilde görüldüğü gibi, Türkiye ekonomik sisteminde de aile şirketleri özgün yapıları ile diğer şirketlerden ayrılmaktadır. Söz konusu özgün yapı, birtakım dezavantajlar taşısa da kendine özgü yapılarıyla çok önemli ve dinamik avantajlara da sahiptir. Aile şirketlerinde ekonomik boyut kadar sosyal ve davranışsal boyut da büyük öneme sahiptir. Belirli standartların işletmeye aktarılması, işletme etrafında gelişen değişikliklere uyum sağlamak kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir. Dikkatin odaklanması gereken bir diğer nokta da kurumsal girişimcilik olmaktadır. Kurumsal girişimcilik, ayrı bir organizasyon kurarak, çalışanların dikkatini yeniliğe yönlendirerek ve değişim oluşturarak başarı kazanmaktır (Arıcıoğlu vd., 2017: 59-72).

Ekonomik katma değer katkısı yönüyle de aile şirketleri, dünya genelinde ve Türkiye özelinde çok büyük bir öneme sahiptir. Türkiye’de ticaret siciline kayıtlı işletmelerinin %95’e yakını aile şirketi vasfındadır, bu durumsa aile işletmelerinin ülke ekonomisinde sahip olduğu önemi göstermeye yeterlidir. Kurucusunun hayatından daha uzun süre ülke ekonomisine önemli katkılarda bulunan aile işletmeleri gözlemlendiğinde yaşamlarını sürdürmelerinin ortak yolunun aile işletmelerini kurumsallaştırmaktan geçtiği görülmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin daha uzun süre yaşamlarını sürdürebilmelerinin yolunun kurumsallaşmaktan geçtiği söylenebilmektedir (Çatal ve Korkmaz, 2020: 178-194).

Aile işletmeleriyle ilgili referans kaynaklarda yer verilen bilgilere göre, aile şirketlerinde nesiller boyu sürdürülebilirliğin sağlanamamasında temel neden, diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de neredeyse aynı faktörlerden kaynaklanmakta ve genel sorun olarak kurumsallaşma ifade edilmektedir. Bu bağlamda, kurumsallaşma şirket yapısı bağımsız kurallar, ekipman ve prosedürler, çevre koşullarını değiştirmek ve en genel anlamda değişiklikler doğrultusunda örgütsel yapı oluşturmaya dayalı yönetim sistemleri oluşturmak olarak da tanımlanabilmektedir (Günel vd., 2020: 257-271).

Aile şirketlerinin gelecek nesillere ulaşması için kurumsallaşması, hissedarları ve ülke ekonomisi için çok önemlidir. Aile ve şirket işletmelerini ayırabilen aileler, şirketlerini geleceğe taşıyabilmektedir (Ahmed vd., 2019: 204-219).

Gelecekte, şirket nesilden nesile sağlıklı bir şekilde aktarılmalıdır. Bu sadece şirketin kurumsallaşması ile değil, aynı zamanda ailenin kurumsallaşması ile de olur. Aile şirketlerinde, özellikle aile üyeleri çalışıyorsa, aile kurumsallaşmasından ve şirketin kurumsallaşmasından söz edilmez. Aile şirketlerinin devam etmesi ve gelecek nesillere ulaşması için aile ve iş ilişkilerinin birbirinden tamamen ayırt edilmesi gerekmektedir (Bakan vd., 2017: 115-138).

Aile şirketlerinde, şirketin hedefleri ile ailenin hedefleri arasında bir denge sağlamak gerekir. Bu iki grubun hedeflerinden biri her zaman öne çıkarsa ve diğeri sürekli göz ardı edilirse, önemli yönetim sorunlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle, şirketin hedeflerini ve aile hedeflerini ayrı ayrı belirlemek ve değerlendirmek gerekir. İki hedef farklı yönlerde hareket ediyorsa, aile şirketlerinin uzun vadeli çıkarlarını objektif olarak değerlendirmek için bir seçim yapılmalıdır. Hedefler arasında ayırım yapılmaması, şirketin yönetiminde kargaşa yaratacak, çalışanların kafasını karıştıracak ve kararların rasyonel olarak alınmadığı inancı oluşacaktır (Feninger vd., 2019: 187-210).

Bu tür sorunların çözümünde atılacak öncelikli adım, aile ve şirket arasındaki sınırları açıklığa kavuşturmak için, tarafların görüşlerini öğrenerek, çelişkili hedefleri saptamak ve bunları hassas bir şekilde ele alarak değerlendirmektir (Burgstaller ve Wagner, 2015: 73-101).

Aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerde şeffaflık, dürüstlük, güven, saygı ve adalet ön planda olması gerekmektedir (Ceylan ve Korkmaz, 2021: 73).

Şirketin yönetiminde yer alan aile üyesi bireyler, sürekli bir arada yaşama ve aynı şekilde düşünme nedeniyle birbirleriyle aynı görüşlere ve öngörülere sahip olabilmektedirler. Özellikle kriz zamanlarında, yanlış kararlar alma durumuna düşebilmektedirler. Risklerin sadece aile üyeleri tarafından yönetilmesi çoğu zaman mümkün değildir. Kurumsallaşmış bir yapıda çalışan deneyimli ve yetenekli profesyonel yöne-



ticiler, şirketin faaliyetlerine aile üyelerininkinden farklı bir açıdan bakma potansiyeline sahiptir. Buradaki en büyük tehlike, profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanmasıdır. Bunun yerine, profesyonel yöneticilerin farklı düşünceleri dile getirmeleri ve alternatifler geliştirmeleri ve bunu yapmaları için teşvik edilmeleri gerekmektedir (Kamacı, 2019: 24-25).

Profesyonel yöneticilerin düşünceleri göz önüne alındığında, çok yüksek profilli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı bir yönetim tarzı oluşturmak, iç dengeleri gözlemlemek yerine, iş hayatında genel kabul görmüş kurallara ve yöntemlere uygun olarak hareket etmeye yardımcı olacaktır. Şirketin başarısının, şirketin faaliyetlerinin yönetimi ve yürütülmesinde profesyonelliğin ön planda tutulması ve karar vermede temel rehberlik olarak nesnel yaklaşımlara, somut verilere, bilgi ve deneyimlere sahip olması önem arz etmektedir (Machek ve Votavova, 2015: 166-170).

Aile işletmeleri böylece daha başarılı, sürekli gelişen ve ilerleyen bir hale gelecektir. Büyüklük, kurumsallaşmanın yanı sıra sonuç olacaktır. Kurumsallaşma, nihai boyuta ulaşan aile işletmeleri için oldukça gerekli görülmektedir. Doğal olarak kurumsallaşmış bir aile şirketi de başarılı ve sürdürülebilir olacaktır (Osunde, 2017: 1-3).

Aile ve iş olgusu aile şirketlerinde bağlı kavramlar olduğu için, işin yönetimi belirli kurallara bağlanamamaktadır. Söz konusu yönetim sorunu, işin sürekliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir. Aile şirketlerinde karşılaşılan yönetsel ve yapıya dair sorunların çözüme kavuşturulması için, ailede ve şirkette kurumsallaşmanın sağlanması gerekmektedir. Aile üyelerinin birbirleriyle ilişkileri, ailede hâkim değer yargıları ile aile üyelerinin aldıkları eğitim ve benzeri unsurların iş ve aile üzerinde çeşitli etkileri söz konusudur. Aile şirketini sürdürülebilir konumda tutmak, aile şirketlerinde görülen temel sorunların başında gelmektedir. Bu sorunun aşılabilmesi şirketlerin genelde ya ikinci ya da üçüncü neslin yönetiminde ticari hayatını bitirebilmektedir (Ungerer ve Mienie, 2018: 1-13).

Nasıl bir süreçle gelişim gösterdiği veya hacminin büyüklüğü fark etmeksizin, aile işletmelerinde, diğer işletmelerden farklı şekilde kurumsallaşmanın sağlanması adına zorluklarla dolu bir süreç olduğu gözlenmektedir. Şirket yönetiminde söz sahibi ailedeki iş prensibinin gerektirdiği aile değerlerinin, inançların ve çıkar ilişkilerinin

etkileri, kültürel bağlamda değişim yönünde isteksizlik, aileden olmayan çalışanlara karşı güven eksikliği ve benzeri bir kısım dezavantajlar kurumsallığı zorlaştırmaktadır. İçinde bulunulan çağda, şirketlerin ve çalışanların sosyal ve kültürel yaşamlarındaki sürekli değişimin yönetilmesi, kurumsallaşmanın sağlanması, aile statüsünü ve şirketi büyütme çabaları, şirketlerde hedeflerinin sürekliliğinin korunması isteği uzun ömürlü çözüm sağlayacak alternatifler olarak belirtilmektedir (Akduman ve Hatipoğlu, 2022: 79-103).

Sürekliliğin sürdürülmesi, dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin en temel sorunlarının ilk sıralarında yer almaktadır. Söz konusu literatür incelendiğinde, işletme statüsüne sahip kurumların sürekliliği için gerekli görülen süreçlerden biri olarak kurumsallaşmanın kabul edildiği gözlemlenmektedir (Aylan ve Koç, 2017: 564-585).

Şirket entegrasyonunu yeni veya mevcut işletmeye uyarlamak için çalışanlar ve aile üyeleri bu sürece hazırlanmalıdır. Bu aşamada, aile ve kurumsallaşma kavramlarını içselleştirmek için basitlik, esneklik, farklılaşma ve bağımsızlıktan oluşan kurumsallaşma kriterleri ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma ve aile kavramlarının uluslararası literatürde birçok farklı şekilde işlendiği ve bir grup değişkenle olan ilişkilerinin vurgulandığı gözlemlenmektedir (Azizi, 2021: 1-15).

Daha önce yapılan tez çalışmaları incelendiğinde kapsam olarak yalnızca bir değişken grubuna odaklanıldığı gözlemlenmiştir. Çalışma basitlik, esneklik, farklılaşma ve bağımsızlık gibi kurumsallaşma kriterlerinin yanında günümüzde giderek önem kazanan farklı kurumsallaşma ölçütleri olarak kabul edilen biçimlendirme, profesyonelleşme, şeffaflık, otonomi, sosyal sorumluluk, tutarlılık gibi kurumsallaşma bileşenlerinin etkilerini de dikkate alınmakta olup bu nedenle çok önemlidir. Söz konusu bileşenler arasındaki ilişkinin aile işletmelerinde inceleneceği ve sonuçların Türkiye bağlamında değerlendirileceği gerçeği, çalışmanın özelliklerini teşkil etmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMESİ TANIMLARI

#### 1.1. Aile Tanımı

Aile, insan yaşam tarzının yanı sıra kalıtsal özelliklerin bazılarını etkileyen yaşamdaki en önemli fenomenlerden biridir (Karpuzoğlu, 2001: 2). Baba, anne ve çocukların yaratıldığı, duygusallığın temel olduğu, birbirinin ve kan bağlantısının korunmasının ön planda olduğu toplumdaki en küçük toplumsal yapı birimidir (Kırım, 2001: 4). Aile siyasi toplumun ilk örneği olarak kabul edilmektedir (Sağlam, 2006: 503).

Aile üyelerinden biri bir iş başlatır ve zaman içinde diğer aile üyelerinin katılımıyla bir aile şirketi geliştirmektedir. Bu bağlamda, "aile" kavramı aile işletmelerinin tabanıdır. Aile Birliğinin varlığı, onu oluşturan üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaya bağlanmaktadır (Pazarcık, 2004: 38).

Kişilerarası duyguları, ilişkileri ve kültürleri kar odaklı bir yapı ile birlikte yoğunlaştıran bir yapının oluşumu aile işletmeleri olarak adlandırılır. Bu iki yapının etkileşimi ile bütünlük doğar. Bu bütünlükte, yapıların kuralları ve faaliyet gösterdikleri yol, onlara karşı ya da lehine sonuçlanacaktır. Sonuçlar kendi lehine ise, aile işletmeleri nesilden nesile devam ederken, sonuçlar onlara karşı ise gelecek nesilde sorunlar ortaya çıkmaktadır (Pramodita vd., 2003: 667-687).

Birbirlerine kan bağı, yasal ve duygusal bağlarla bağlı kişilerden oluşan en küçük toplumsal yapı birimi olan aile modern toplumlarda evlilik yoluyla kurulmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde insan topluluklarının yaşam biçimleri ve kültürel özellikleri değiştikçe aile biçimleri de değişmiştir. Fakat ilk insandan bugüne tüm toplumlarda, aileye kutsiyet atfedilmiş dini ve siyasi otoritelerce aile ve akrabalık bağları yüceltilmiştir. Aile neslin devamı için geçmişte de bugünde de en sağlıklı toplumsal yapı olarak kabul görmektedir.

## 1.2. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmeleri üzerine yapılan tanımların ortak bir karar tanım yapılmayacağı ortaya çıkmıştır. Aile şirketi kavramı kapsamında ayrıca spesifik özellikleri nedeni ile farklı yöndeki bakış açıları ise farklılıklar göstermektedir (Güney, 2008: 21).

Aile işletmelerinin bir kişi ya da bir ailedeki herhangi yönde bir işletmede hisse senetlerinde oy kullanma miktarından oransal olarak %20 orana sahip olan işletmeler olarak ifade edilebilmektedir (Kızıltoprak ve Aksoy, 2017: 137).

Aile şirketi, karar almada aile üyelerinin baskın olduğu, şirkette en az iki kuşak aile üyesinin görev aldığı, geçimin sağlanması ve mirasın dağılmasının önlenmesi adına kurulmuş işletmelerdir. Aile fertleri açısından aile ve çalışma hayatının iç içe girmesi nedeniyle aile şirketleri özel yapıya sahip şirketlerdir (Günver, 2002: 4).

Aile şirketi olgusu 90'lı yıllardan sonra ayrı bir akademik disiplinde ele alınmaya başlanmıştır. Genel itibariyle, aile şirketi kavramına ilişkin kapsamlı bir tanım yapılmakta zorlanılmaktadır. Yapılan tanımlardaysa kavramın boyutları tam olarak belirlenememiştir. Aile şirketinde; aile üyelerinden bir veya daha fazlası mülkiyetin önemli kısmına sahip olup aile üyelerinin, tüm işletme faaliyetleri üstünde etki ve kontrolü söz konusudur. Aile şirketleri için yapılan tanımlamalara dikkat edildiğinde aşağıda belirtilen ortak unsurları taşıdıkları gözlemlenmektedir (Sünbül-Koçak, 2012: 47):

- Aile şirketi aile işletmesi niteliğindedir.
- Aile şirketi, aileye mensup bir girişimcinin kurduğu kurumsal bir yapı olup ileri aşamada aile çoğunlukla işe karışmaktadır.
- Aile şirketinde ailenin kültür ve geleneği mutlak surette işe yansır.
- Aile şirketi, girişimci özelliğe sahip aile lideri, lider ile liderin eşi, lider ve çocukları, liderin karısı ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ve kuzenler, liderin çocukları, damatlar ve gelinler gibi çok sayıda aile üyesinden oluşan bir örgüttür.
- Aile şirketinde, çoğunlukla kan bağına sahip girişimciler, yönetimde çoğunluğa sahiptir.

- Aile şirketinde mülkiyet aileye ait olup oldukça önemlidir.
- Aile şirketinde, iş aileye ait olup aileyi mutlak surette etkiler.
- Aile şirketinin ana amacı mevcut varlıkları dağılmasının önlenmesidir.
- Aile şirketinde, hem baskın karakter hem de karar verici aynıdır.
- Aile şirketinde, aile üyelerinin yaşamlarını kendi başlarına yaşamalarını sağlayan ekonomik birlik sağlanır.

Yukarıda ifade edilenlere göre, aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklılıklara sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda; aile işinde, değerlerin, inançların, duygusal bağların, aile kültürünün, aile üyelerinin toplumsal statüsünün ve prestijinin iş politikasında etkili olduğu açık bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır (Güleş vd., 2013: 52).

Aile işletmelerinin global alanda çeşit gösteren açılardan ağırlığının olduğu işletmeler olarak kabulü görülmektedir. Bu yönden hasılat ile istihdamın yaratılmasında, tüketicinin beklentilerinin de içerisinde olduğu konularda iyi oldukları durumu ortaya koymaktadır (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2013: 13, 31)

Sektörel olarak aile işletmesine bakıldığı zaman ise bazı sektörlerin de aile tipi şeklinde işletme yapısına uyum sağlamadığı ifade edilmektedir. Bu sektörlerin yeni veya sermayenin yoğun olduğu sektörleri tanımlamaktadır (Vernimmen ve diğerleri, 2005: 851).

Ailenin sahip olduğu normların işin yapısının farklı şekilde oluşmasına neden olması aile şirketlerini diğer işletmelerin yapısından farklı kılmaktadır. Bunun diğer bir sonucu ise, aile işletmelerinde finansal ve yönetsel birimlerin önemli bir kısmında ailenin hakimiyetinin olması ve söz konusu birimlerin ailenin korumasına maruz kalması bu farklılıkları daha belirgin hale getirmektedir (Çetin ve Tikici, 2008: 123).

Aile şirketi için yapılan tanımlara dikkat edildiğinde aile şirketinin kurucusu veya kurucularının özellikleri, başlangıç konumu, ailenin kültürel değerleri, aile üyelerinin özellikleri, ailenin genişliği, işletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik sektör ve benzeri birçok faktör aile şirketi veya aile işletmesi tanımını farklılaştırmakta ve çeşit-

lendirmektedir. Dolayısıyla bu da standart veya ortak bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle aile işletmesi tanımlarının odaklandığı özelliklere değinecek olursak aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür gibi kavramların ön plana çıktığı ve tanımların bu özellikler çevresinde şekillendiği görülmektedir (Güleş vd., 2013: 52).

Bu doğrultuda aile şirketini, aile üyelerinin içerisinde yer aldığı şirketin işleyişi ve geleceğiyle ilgili kararlarda etkin rol oynadığı bir ekonomik yapılanmadır diye tanımlamak doğru olacaktır (Kızıltoprak ve Aksoy, 2017: 137).

### **1.2.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri**

Aile işletmeleri dünya ekonomisi üzerinde önemli bir yere sahip olup genel olarak ülkelerin işletmelerinin yüzde 70'inden fazlasını oluşturmaktadır. Ülkemiz ekonomisinde de tüm işletmeler içerisinde yüzde 95 gibi oldukça önemli bir paya sahiptir. Dünyada ve ülkemizde aile işletmeleri ekonomik büyüme ve kalkınmada, işgücü istihdamında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Aile işletmesi dendiğinde ailenin geçimini ve daha rahat yaşamalarını sağlamak ayrıca mülkiyetin devamlılığını tesis etmek için kurulmuş içerisinde aile fertlerini olduğu küçük işletme türü ilk olarak akla gelmektedir (Aydın ve Tan, 2019: 225-235)

Küçük ölçekteki aile işletmeleri organizasyon yapısı açısından basittir. Söz konusu işletmelerin değişime açıklık potansiyeli diğer işletmelere kıyasla azdır, ancak şirketler düşük riske odaklanır. Ailenin iş ve işletme üzerindeki kontrolünün kaybedilebileceği endişesi yabancı ortaklıkların kabul görmemesine yol açar, aile işletmelerde yabancı sermaye benzeri dış kaynaklar kabul görmemektedir (Selek ve Ünlü, 2004: 13).

Aile üyelerinin işyerinde edindikleri pozisyon da aile içi durumlarını etkileyebilmektedir. Miras unsurlarının dağılmasının önlenmesi, aile üyelerinin karar almada önemli ölçüde etkili olması ve ailenin geçiminin sağlanması adına kurulan şirket, yönetim kademelerinde aile üyelerinin hâkim oldukları ve aileden en az iki kuşağın çalıştıkları şirket yaşça en büyük kişi tarafından yönetilmektedir (Semerci, 2006: 130-131).

Aile şirketlerinin niteliği ortaklık şekli olmakla birlikte, onları diğer şirketlerden farklı kılan bir kısım özellikler bulunur. Anılan nitelikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir (Güleş vd., 2013: 52):

- Şirket yönetimi en az iki kuşak aile üyeleri tarafından yürütülür. En az iki nesil tarafından sürdürülen ortaklıklar, anne-baba ve çocuklar, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekliliğin sağlanabildiği ortaklıklardır.

- Şirket politikalarının oluşturulmasında aile çıkarları ön plana çıkmaktadır. Aileye has değer ve inançların etkilediği aile şirketlerinin ana kuruluş amacı ailenin varlığının ve bütünlüğünün korunmasını amaçlamaktadır.

- Yönetmel kadrosu oluşumunda aile ilişkileri ön planda rol oynamaktadır.

- Yönetmel kadroda görev alanların çocukları da yönetimde görev alırlar. Kurucu girişimci, yeni nesle devir alacağı şirketi tanıması için fırsat verir. İşin öğrenilmesi yeni nesilde öz güveni artırmaktadır.

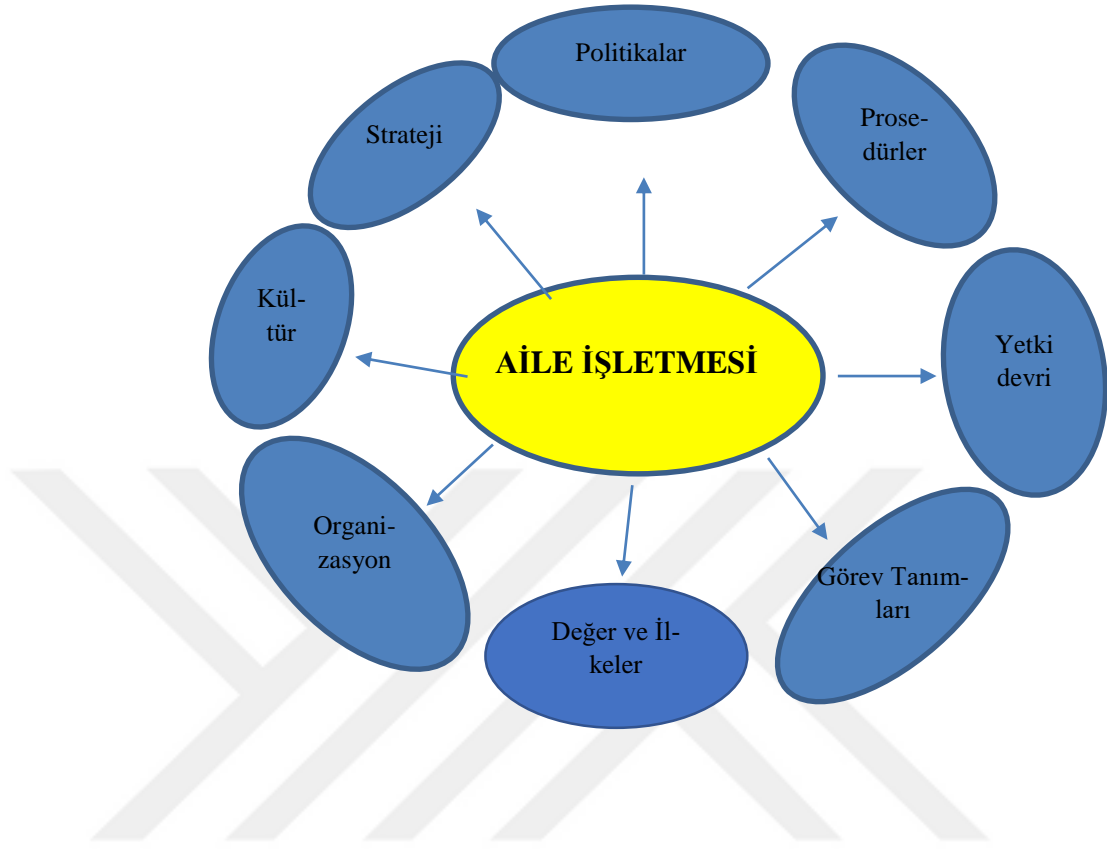
- Şirket imajı ailenin imajıyla eşdeğer görülür. Ailenin soyadına ve sahip olunan statüye göre, şirket statü kazanmaktadır.

- İş yerinde çalışan aile üyelerinin pozisyonları da aile içindeki pozisyonunu da belirler. İş yerindeki pozisyonu güçlü ve işinde başarılı olan aile üyesi saygı ve sevgiye mazhar olmaktadır (Çetinkaya vd., 2018: 16-38).

- İşe dair koşullar, çalışan için risk oluşturmayacak şekilde düzenlenir. Söz gelimi; esnek çalışma saatleri, kadın çalışana doğum izni verilmesi, yıllık izin kullanılması çalışanın riskini azaltmak için yapılan düzenlemeler arasında yer almaktadır.

- Ailenin kendine has özellikleri şirketlerde gözlenmektedir. Aileye has inanç ve değerler, kurum kültürüne ve kurumda yapılan işlerde önemli mesnet ve destek oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinde stratejik, politik, prosedüre dair, yetki devrine dair, görev tanımlarına dair, değer ve ilkelerle ilgili, organizasyonel, kültürel özelliklerin sembolik yapısı Şekil 1.1.'de verilmiştir.



**Şekil 1.1:** Aile İşletmesinin Temel Özellikleri

**Kaynak:** Tileylioğu, 2006

Şekil 1.1. de görüldüğü üzere bir aile işletmesinde gerekli unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar aile işletmesi üzerinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle ailenin değer yargıları, inanç ve ilkeleri işletmenin tüm iş ve işleyişine yansımaktadır. Aile şirketleri, ailelerin kendilerince oluşturulması beklenen kapalı bir görünüme sahiptir. Bu da bir birine benzer gibi görünen fakat bir birinden çok farklı çok sayıda aile şirketi yapılışını ortaya çıkarmaktadır (Demirci ve Tavacıoğlu, 2021: 243-255).

İdari personelin işe alımında tercih, aile üyeleri ve akrabalık bağı olanlardan yana kullanılmaktadır. İdari çalışanların güvenilir olması profesyonel olmasından daha önemlidir (Dyer ve Handler, 1994: 125). Bu nedenle, aile üyesi yerine profesyonel dahi olsa yabancıların şirkette idari görev alması pek tercih edilen bir durumu oluşturmamaktadır (Dinçer ve Yüksel, 2019: 305-332).



Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda diğer işletmelerle aile işletmelerini ayıran temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tileylioğlu, 2006: 107):

- Aile şirketlerinde üst yönetiminde en az iki aile üyesi yer alır,
- Aile şirketleri kendine özgü iş ortamına ve kalitesine sahiptir,
- Aile şirketinin imajı aile üyelerininkiyle birlikte gelişir,
- Aile şirketlerinde üst yönetimin yanı sıra idari birimlerdeki pozisyonlar da aile üyelerinden oluşur,
- Aile bireylerinin statüsü ve ailedeki yeri şirkette yürüttükleri görevlerden etkilendir.

Aile işletmelerinin daha geniş anlamda sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kurumsallaşma oluşturmak amacıyla yapılması gerekenler ise (Çetinkaya vd., 2018: 19):

Güçlü ve zayıf yanlarının analizi yapılması beraberinde stratejik plan oluşturmak.

Aile üyelerinin işletmede gereken operasyonel görevleri almaları yönünde kurallar oluşturmak.

Aile üyelerinin gereken yetki ve sorumluluklara sahip olmalarını sağlamak.

Kurumsal alanda belirli bir kimlik yaratabilmek.

İşletme açısından etkin yönde iletişim sistemi kurabilmek.

Aile işletmelerinde akrabalıktan kaynaklanan bağların bulunması, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi yönünden diğer işletmelere nazaran daha zor ve karmaşık bir yapı oluşturmaktadır (Aylan ve Koç, 2017: 565).

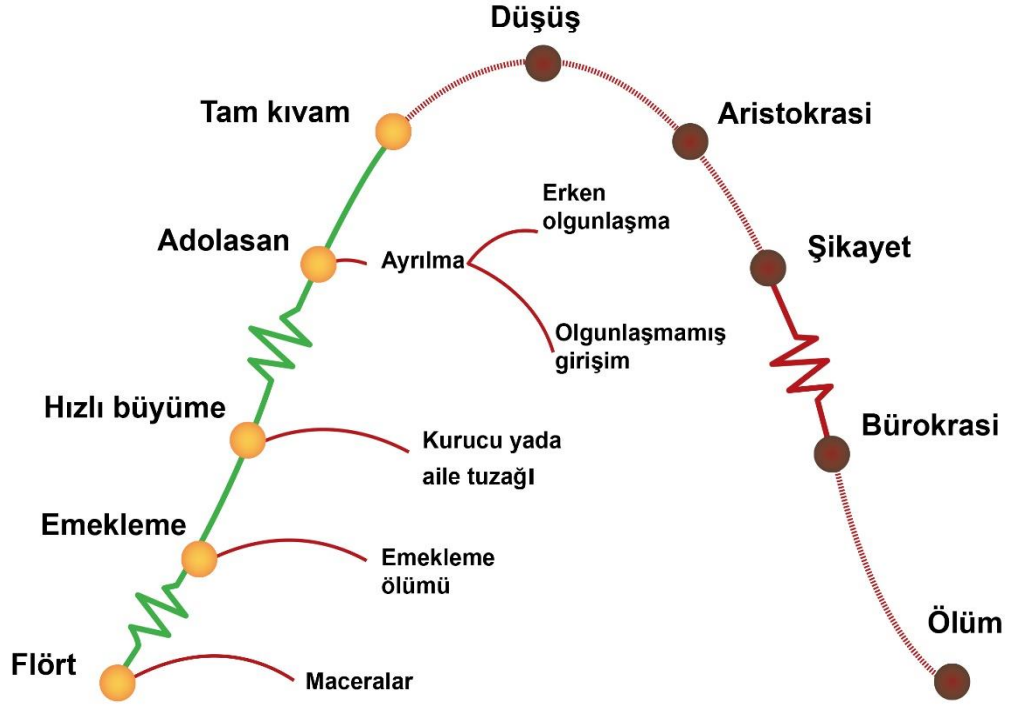
Aile işletmelerinde ailenin inanç değerleri, kültürel yapıları ve bunlara bağlı olarak oluşan temel ilkeleri işletmenin başta organizasyon yapısı olmak üzere şirketin prosedürlerine, politikalarına, stratejik hedeflerine ve tüm işleyişe hâkim olup bir birine benzer fakat bir birinden çok farklı birçok aile işletmesi yapılanmasını ortaya çıkarmaktadır.

### 1.2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amacı

Aile şirketlerinin belli bir kurucusu vardır ve bu işletmeler genellikle ilk etapta sınırlı beklentilerle kurulur. İşletmenin adı ve itibarı aile ile birlikte gelişir. Şirketin politikası ailenin çıkarları ile uyumludur. Aile yapısındaki herhangi bir değişiklik şirketin organizasyon yapısına da yansır. Aile bağlarından kaynaklanan duygusal durumlar bazen iş ilişkilerinin gerektirdiği mantıklı davranışlarla çatışabilir. Aile şirketlerinin yapısında resmi bir organizasyon bulunmamaktadır (Dinçer ve Yüksel, 2019: 305-332).

Bu işletmelerde ilişkiler doğal bir organizasyona dayanmaktadır. Aile şirketlerinde istihdam ve yükselmeye yaş ve cinsiyet belirleyici rol oynamaktadır. Yönetici pozisyonunun belirlenmesinde aile içi bağlar ve akrabalıklar da etkilidir. İşletmedeki bu pozisyonlar, aile üyelerinin aile içindeki durumunu da etkileyebilir. Aile şirketlerinde ataerkil yapı ve anlayış hakimdir. Küçük pazarların ekonomik açıdan ihtiyaçlarının karşılanmasında yeterli şekilde esnek olunmasında, bölgesel kalkınmanın desteklenmesi ekonomide etkili yönde katkı sunması aile işletmelerinde etkili şekilde büyümeye katkı sağlamaktadır. Aile işletmelerindeki temel kuruluş amaçlarının en önemli unsuru aile birliğinin korunmasıdır (Eczacıbaşı, 2006: 19).

Ailenin değer yapıları ve inançları işletmeyi etkilemekte ve işletmeyi şekillendirmektedir. İşletmede yatırım planlarının alınması ayrıca alınan kararların aile kültürlerine uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Şekil 2’de ise aile işletmelerinde kuruluş aşamalarının unsurları gösterilmektedir.



**Şekil 1.2.** Aile İşletmelerinin Kuruluş Aşamaları

**Kaynak:** Fındıkçı, 2005

Şekil 1.2. de Aile işletmelerinin kuruluş aşamaları yer almaktadır. Bu aşamalarda görüldüğü üzere bir aile işletmesinin kuruluş süreci flört ve emekleme olarak adlandırılırken büyüme süreci hızlı büyüme ve adolesan yani yetişkin evreye geçiş veya büyük bir şirkete dönüşmek olarak adlandırılır. Aile şirketi istenen kıvama yani büyük şirkete dönüştüğünde iç ve dış etkenlerin yeterince kontrol edilemeyişiyle ömrünü tamamlayabilmektedir. Aile şirketlerini kuruluşundan itibaren bekleyen tehlikeler şekilde görüldüğü üzere her aşmada yer almakta olup bu aşamalarda iç yapının, insanların, yöneticilerin de davranışlarında değişim kendini göstermektedir (Eczacıbaşı, 2006: 19).

Aile işletmelerindeki kuruluş amaçlarını oluşturan üç ana unsur bulunmaktadır. Bunlar:

Kendilerinin sahip olduğu iş patronu olmak,

Ekonomik alanın yanı sıra kültürel ve sosyal çevre tarafından benimsenmek;

Çocuklarına kalacak mirasın, mal varlıklarının korunmasında, iş fırsatları yaratma şeklinde belirlenmektedir (Fındıkçı, 2005: 25).

### **1.2.3. Aile Şirketlerinin Gelişimi**

Aile şirketinin varlığını sürdürebilmesi ve aktif olduğu sektörde öne çıkabilmesi yapısal anlamda bireysellikten uzak olmasına bağlıdır (Soral Kobal ve Yıldırım, 2016: 97). Aile şirketlerinin başarısı için çok sayıda geliştirme sürecinden geçmesi gerekir (Sünbül -Koçak, 2012: 329). Aile şirketleri gelişim süreçlerinin farklı dönemlerinde farklı yol izlemek durumunda kalırlar. Yakın geçmişte ortaya çıkan, tüm dinamik sistemlerde değişim ve istikrarı kapsayan bir yaşam sürecinin var olduğu savı, bireylerde, gruplarda, ailelerde ve kurumsal faaliyetlerde uygulama imkânı bulmaktadır (Aronoff, 2004: 55).

Günümüzde ise aile işletmelerinin stratejik alanda yönetiminde oldukça eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar dünyada ve ülkemizde de dahil olmak üzere gelecek planı yapmamalarından kaynaklanmaktadır. Günümüz, aile işletmelerinin işe doğru yaklaşımını, misyona sadakatini, temel olarak işe ve pazarlara odaklanmasını, hızlı şekilde karar almasını, sabrı sermaye edinmesini, büyüme yönünde odaklı olmasını, yenilikçi, esnek ve günümüz teknolojisine hızlı şekilde uyum sağlamasını gerektirmektedir (Samarra vd., 2018:34).

Özellikle günümüzdeki teknolojik açıdan sürekli gelişim aile işletmeleri üzerinde de olumlu etki sağlamaktadır. Aile işletmelerinin bu teknolojik gelişimlere ayrıca günümüzdeki yeniliklere uyum sağlaması işletmenin sürdürülebilirliği yönünden katkı sağlayacaktır (Eryiğit, 2013: 154).

Sistemsal bağlam olarak kabul edildiğinde, aile şirketleri kendi kültürüne, kendi alt sistemlerine sahip şirket ve mülkiyet gibi kendi kimlikleri bulunan bütünlüğe sahiptir. Her işletme türünün farklı nedenlere dayalı güçlü ve zayıf yönleri vardır. Aile şirketlerini avantajlı ve dezavantajlı kılan birçok faktör bulunmaktadır. Aile şirketlerini bu bağlamda değerlendirdiğimizde bazı avantajları şu şekilde sıralayabiliriz: (Aylan ve Koç, 2017: 565).

**1. Sosyal çevre ve itibar:** Aile işletmeleri hızlı sonuç elde etme yerine temel değerlerine odaklanarak büyümeyi ve kalıcı olmayı tercih etmektedirler. Bu da beraberinde sosyal çevresinde itibarını ve saygınlığını artırmaktadır. Çevresi tarafından kabul gören ve tanınan bir aile, karşılaştığı sorunları aşmada pek fazla zorluk çekmeyecektir (Eczacıbaşı, 2006: 19).

**2. Öz kaynak kullanımı:** Mali açıdan değerlendirildiğinde, çok ortaklı şirketlere göre öz kaynak kullanımı açısından çok daha avantajlıdır. Aile; kendi fonlarını şirketleri için kullanmaktadır. Bu da finansal kaynaklar açısından aile şirketlerinin elini güçlendirmektedir.

İşletme sermayesinin çoğu öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinin büyük bir kısmının KOBİ olması nedeniyle Finansman sorunlarının çözümünde, öz kaynak kullanılarak çözüm sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu da daha güçlü finansman olanağı sağlamaktadır.

**3. Hızlı karar alma:** Sermayesini elinde bulunduran aile şirketleri; Finansal açıdan ise yeni yöntemler uygulama ve farklı tekniklerde hızlı karar verme olanağına sahiptir (Soral Kobal ve Yıldırım, 2016: 97). Aile işletmeleri sermaye ve yönetim üstünlüğüne sahip olduğundan yönetsel kararlarda daha hızlı karar alma becerisine sahiptir. Bu da hızlı büyümeye olanak sağlamaktadır.

**4. Yönetim kadrosu:** Aile işletmelerinde yönetim kadrosunun diğer şirketlere göre çok daha geç değişmesi ve uzun süre aynı yöneticiler tarafından yönetilmesi, işletmede sağlıklı bir yönetim kültürünün oluşması açısından büyük katkı sağlamaktadır (Aylan ve Koç, 2017: 565).

**5. Güçlü aile bağları:** Aile üyeleri; Aralarındaki duygusal ve samimi bağ çerçevesinde iş hayatında karşılaştıkları sorunları birbirlerine aktarmakta zorluk çekmezler (Sünbül -Koçak, 2012: 329). Aynı kültürden gelmeleri, zamanlarının çoğunu birlikte geçirmeleri, aralarındaki koordinasyonu önemli ölçüde artırmaktadır. Aralarındaki bu duygusal birliktelik, işletme içindeki sorunların çok hızlı bir şekilde ortaya çıkmasına ve hızlı bir şekilde çözülmesine yardımcı olmaktadır. Aile üyelerinin kendilerini işlerine adanmış olduklarından güçlü bir sahiplenme duygusuna sahiptirler. Bu

sahiplenme beraberinde pazar payı artmasına ve işletme sürekliliğine olanak sağlamaktadır (Eryiğit, 2013: 154).

**6. Esneklik ve uyum:** Aile şirketindeki üyeler; Aralarındaki bürokratik işlemlerin daha az olması sayesinde daha esnek hareket ederler ve işletmedeki uyum süreçleri kısalmaktadır (Soral Kobal ve Yıldırım, 2016: 97). Aile işletmelerinde düzenli bir çalışma saatinden söz edilemez. Bu da müşteri memnuniyeti artırmakta, hizmet kalitesinin aksamaya uğramadan devam etmesini sağlamaktadır.

**8. Kurum kültürü:** Ailenin geçmişten gelen tutum, davranış, inanç ve değer yargıları güçlü bir kurum kültürünün oluşmasına olanak sağlamaktadır. Ailenin sahip olduğu bu kültür işletmeye yansımakta ve işletmenin standartlarını oluşturmaktadır (Eczacıbaşı, 2006: 19).

**9. Bilgi ve tecrübe aktarımı:** Aile işletmelerini diğer işletmelere göre daha avantajlı kılan faktörlerden belki de en önemlisi aile üyelerinin işleri yaparak yaşayarak öğrenmesidir. Aile büyüklerinin işe ilgi duyan yeni nesle bilgi ve tecrübelerini aktarması neticesinde yeni nesil işle ilgili en ince detaylara daha erken yaşlarda sahip olmaktadır (Eryiğit, 2013: 154).

**10. Takım ruhu ve motivasyon:** Aile işletmeleri çalışanları genelde aile üyelerinden oluşmaktadır. Aile üyelerinin uyum, birlik ve dayanışması çalışanlar için de güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. İşin yapılma sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, aile üyeleri ve çalışanlar birbirlerine destek ve yardımcı olmakta, birbirlerinin eksiklerini tamamlamayı işlerin hızla tamamlanmasını sağlamaktadırlar (Tileylioğlu, 2006: 16).

Aile şirketlerinin bazı avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Sünbül -Koçak, 2012: 329):

**1. Nepotizm ve yanlış istihdam:** Aile işletmelerinde yaşanan en büyük sorunlardan biri nepotizmdir. Yönetimle ilgili pozisyonlara geçişte akrabaların önceliği, aile şirketlerinin kurumsallaşmasını engellemekte, bu da işletmede başarısızlıklara neden olmaktadır (Tileylioğlu, 2006: 16).

Aile işletmelerinde aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçmesi halinde yeterliliği uygun kişiler yerine yeterliliği düşük kişiler önemli görevlere getirilmekte bu da yanlış istihdam politikası neden olmaktadır (Eryiğit, 2013: 154).

**2. Finansman sorunları:** Aile şirketlerine yönelik yatırımlar, bazı aile sahipleri tarafından borçlanmaya sıcak bakılmaması nedeniyle ihtiyatlı bir şekilde engellenebilmektedir. Buda şirketin büyümesine engel olmakta veya büyüme hızının yavaşlamasına yol açmaktadır. Oysa profesyonel yöneticiler sermayeyi daha dinamik bir şekilde yönetebilir ve hızlı kararlar verebilir. Cesur kararlardan kaçınmazlar ve girişim için daha iyi sonuçlar elde edebilmektedirler (Eczacıbaşı, 2006: 19).

**3. Aile içi rekabet ve çatışma:** Aile işletmelerinde üyeler aile rekabeti açısından değerlendirildiğinde büyük sorunlarla karşılaşmaya eğilimlidirler. Aile gruplaşmaları, aile işletmesini bir arada tutan unsurlar olan uyum ve iletişimi zedeler ve işletmede başarısız bir döneme neden olabilir (Eczacıbaşı, 2006: 19). Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri arasında oluşabilecek sorunlar, aile ile iş konularının birbirine karıştırılması, devir planının olmayışı ve çıkar çatışmalarının artması iş yerinde belirsizliğe, huzursuzluğa ve iş memnuniyetinde azalmalara neden olabilmektedir (Eryiğit, 2013: 154).

**4. Veliht Liderin hazırlanmaması:** Aile şirketlerinde; Babadan oğula yapılan transferlerde ortaya çıkan, devredilen oğlun işi yürütememe sorunu şirketin geleceği için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Yönetim ve liderlik kavramları açısından, vasıfsız bir oğul, bir aile şirketinin sonunu getirebilmektedir (Mazzola vd., 2008:256).

**5. Yetki ve sorumluluk belirsizliği:** İşletmelerde yönetim ve koordinasyonun sağlıklı bir şekilde yürümesi için yetki ve sorumlulukların dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu formel yapının dışına çıkan aile işletmelerinde Aile bağlarında ki duygusal yakınlık; İşletmenin formel yapısının ve ast-üst ilişkilerinin zayıflamasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda işletmedeki sorumluluklar belirlenememekte, bu da iş akışında aksamalara neden olmaktadır (Eczacıbaşı, 2006: 19).

**6. Profesyonel yöneticilere bakış açısı:** Aile işletmeleri ortak mülkiyete dayalı kurumlar olduğundan ve aile üyeleri kendi değerlerini paylaşabileceğinden, emin olmadıkları kişiler yerine akrabalarından olan insanları yönetime dahil etmektedirler.

Yönetim oluşturulurken Aile bağları önemli bir rol oynadığı için aile üyesi olmayan bir yönetici, bu işte çalışma ortamının rahat ve baskı altında olmayacağını düşünebilir ve bu tür işletmeleri seçmekten çekinebilmektedirler (Mazzola vd., 2008:256).

**7. Eğitim planlanmasının olmayışı:** Aile işletmelerinde eğitimden ziyade iş tecrübesine önem verilmesi neticesinde, yeni neslin eğitim seviyesi düşük olmaktadır. Bu da iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile üyelerinin işletmede istihdam edilmesine neden olmaktadır. Yoğun rekabetin olduğu pazarda, aile işletmesinin geride kalmasına neden olmaktadır (Sünbül -Koçak, 2012: 329)

Aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha hızlı gelişip büyüdüğü gözlenmektedir. Fakat hızlı büyümenin yanında, yaşam sürelerinin de bir o kadar kısa olduğu gözlenmektedir. Aile işletmelerinin kısa sürede hızlı büyümeleri ve kısa sürede hızla yok olmaları gerçeği incelendiğinde aile işletmelerinin uzun ömürlü olmasının yolunun avantajlarını iyi kullanabilmesinden, dezavantajlarını da azaltmasından geçtiğini söyleyebiliriz. Bu nedenle, aile işletmeleri güçlü ve zayıf yönlerini iyi belirlemeli ve bu yönde kararlar almalı ve yönetimlerinde bu kararları uygulayabilmelidirler (Mazzola vd., 2008:256).

Aile işletmelerinde hızlı karar alma, finansal ihtiyaçların öz kaynaklarla karşılanması, ailenin sosyal çevredeki itibarı, Yönetimin sık sık değişmemesi, kurum kültürü, güçlü aile bağları, birlik, beraberlik ve dayanışma içinde olunması, ailenin tamamıyla işe odaklanması ve esneklik kabiliyeti, tecrübe aktarımı, amaç ve hedef bütünlüğü, avantajlar olarak görülebilmektedir (Sünbül -Koçak, 2012: 329)

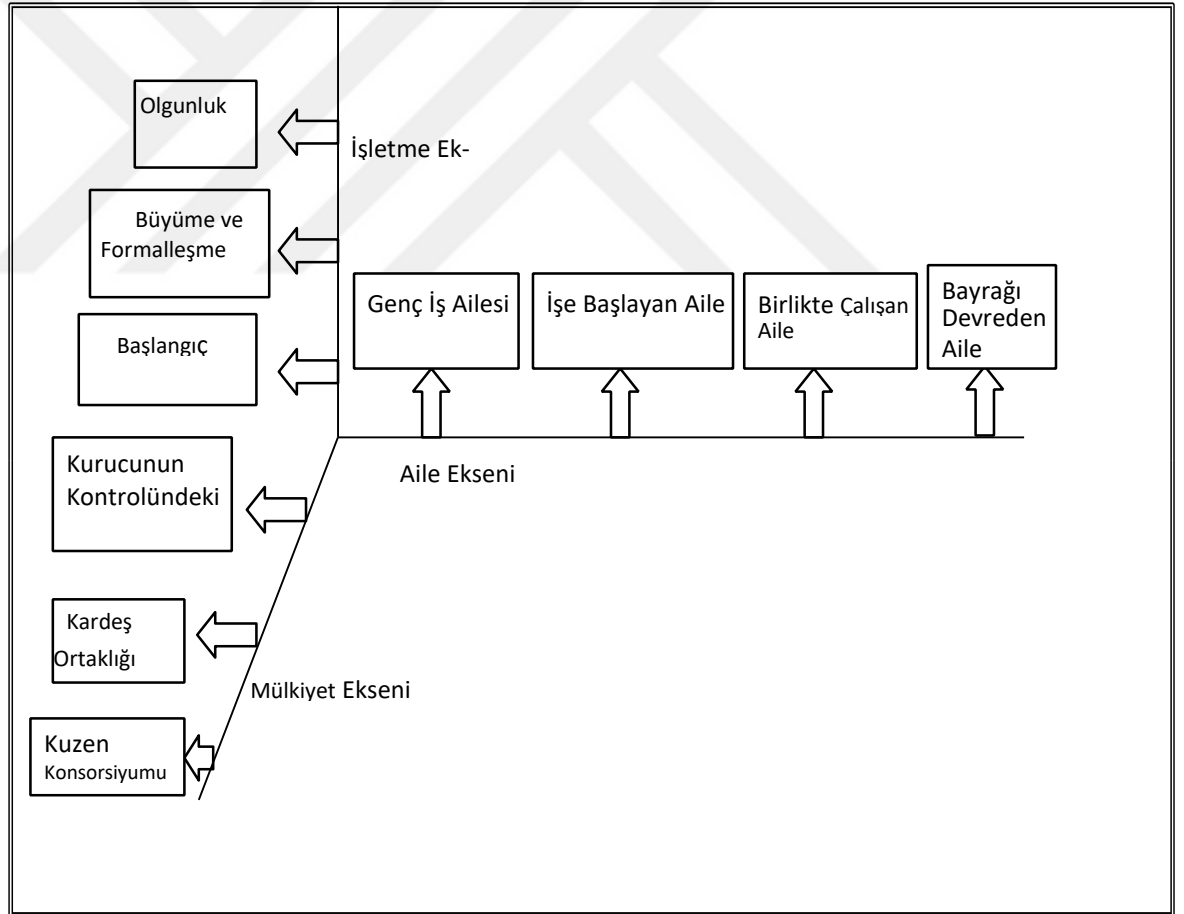
Şirketin her türlü karar alma ve sorun çözümede akrabalık bağı ön planda tutulması, yetki ve sorumlulukların doğru belirlenmemesi, işletmenin değişime açık olmaması, aile üyeleri ile şirket menfaatlerinin uyuşmaması, aile üyeleri arasında çıkan çatışma ve fikir ayrılıkları, yeni neslin eğitim planlanmasının doğru yapılmaması, devir planının olmayışı aile işletmelerinde dezavantaj olarak sayılabilmektedir (Mazzola vd., 2008:256).

Aile işletmeleri tüm işletmeler gibi ilk önce doğar, büyür, gelişir ve sonrasında hayatta kalmak için çaba gösterir. İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi bazen bir nesilde ve bazen birkaç nesilde gerçekleşmektedir (Tileylioğu, 2006: 16).



Tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmeleri açısından stratejik yönetimin sürdürülebilir olması rekabet alanında avantaj sağlamasıyla, işletmedeki hareket yönünün ortaya çıkması, elde bulunan kaynakların ise en iyi biçimde değerlendirilmesinde oldukça önem taşımaktadır (Mazzola vd., 2008:256).

Aile işletmelerinin ilk dönemi, tek bir kişinin kontrol ettiği ve hisselerin hepsinin sahip olduğu ve yönetim üyelerinin kendi yönetimleri altında aile üyelerinden oluştuğu dönemdir. Genel olarak orta ölçekli işletmeleri teşkil etmektedir. Aile sistemindeki teorisinin işletme sistemi beraberinde yönetim ile mülkiyetin olmasıyla beraber ikiye ayrılmıştır. Şekil 1,3'te ise üç boyutlu evrim modelinin ayrıntılı olarak görseli yer almaktadır.



Şekil 1.3. Üç Boyutlu Evrim Modeli

**Kaynak:** Başer ve Erdem, 2008

Şekil 1.3. te de görüldüğü gibi aile şirketlerinde aile eksenini ile mülkiyet durumu üzerine görsel olarak açıklanmıştır. Aile şirketinin gelişimindeki süreçleri ise dört konuda farklı temel nitelikleriyle birleşmektedir:

- Birinci nesildeki temel nitelik
- Büyümekte ve gelişim göstermekte olan temel nitelik
- Kompleks sağlayan temel nitelik
- Süreklilik sağlamayı başaran aile işletmelerinin temel niteliği olarak sınıflandırılmaktadır (Başer ve Erdem, 2008: 177).

### **1.2.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri**

Birinci nesil olan aile işletmelerin çoğunluğunun bir diğer adı karı koca ortaklığıdır. Bir şirketin yapması gerekli en zor geçişlerden birisidir. Girişimciler aile üyelerini (çocuklar, vb.) içermektedir. Bu, genç neslin geleceğinin, önceden planlanmış veya istemeden aile tarafından hesaplandığını kolayca göstermektedir (Sünbül -Kocak, 2012: 329).

Aile işletmelerindeki girişimciliğin kontrolü altındaki ilk nesil aile şirketlerinin en belirgin özelliği, merkezi bir yönetim yaklaşımını gözlemlemelerini ifade etmektedir. Stratejik ve işlevsel kararlar girişimciye bağlıdır. Girişimci, üretim, satın alma, kayıt tutma ve istihdam gibi işlerde kişisel olarak yer almaktadır. Bununla birlikte, şirketin belirli bir boyuta ulaştığı yerde, çoğunlukla yeni bir yönetim şirketine katılır, ancak şirketle ilgili kararlar tek bir kişinin liderliğinde alınmaya devam etmektedir (Fındıkçı, 2005: 25). Girişimcinin gücü, şirketin başarısı ile yükselir. Girişimci, elde ettiği bu ivmeyi sürdürmek için tüm enerjisini ve zamanını şirkete ayırır ve bu da özel hayatında sorunlar yaratmaktadır (Arıcıoğlu vd., 2008: 288).

### **1.2.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri**

Aile şirketlerinin gelişiminin ikinci aşamasında ise, iş sahipliğinin kardeşler arasında paylaşıldığı büyüyen ve gelişen aile işletmeleridir. Kardeşlerin ortaklığına dayanan aile şirketleri, iki veya daha fazla kardeşin paylarının ve kontrol gücünün önemli

bir parçası olduğu yapılardır. Diğer ülkelerde olduğu gibi, Türkiye’de de kardeş ortaklığı olan aile şirketleri önemli bir konumda yer almaktadır (Dyer ve Handler, 1994: 96).

Aile şirketlerinin yönetiminin kuruluş döneminde tek bir bireyin üzerinde olması, şirkete önemli fayda sağlamaktadır. Birinci nesil aile şirketlerinden büyüyen ve gelişen aile şirketlerine geçiş döneminde aile gücünün ve takım çalışmasının önemi artmaktadır. Bu aşamada, kurucu yönetim yetersiz kalmıştır ve kurumsallaşma ihtiyacı ortaya çıkmıştır, ancak göz ardı edilmeye devam etmektedir. Geliştirme süreci henüz bu aşamada sona ermemiştir. Pazar payı artmış veya ürünler pazar pazarında bilinmesine rağmen, şirkette ne bir atılım ne de herkes tarafından kabul edilen ve uygulanan sistemler bulunmamaktadır (Olson vd., 2003: 640).

### **1.2.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri**

Aile şirketi bağlamında gelişim döneminde üçüncü evre, kuzenlerin idari görevler aldığı şirket açısından önem arz eden kararların alındığı “kompleks aile şirketi”dir. Kompleks aile şirketlerinde dikkat çeken unsur birden çok neslin şirket bünyesinde yer almasıdır. Bu türden şirketlerde üçüncü belki de dördüncü neslin görev alması söz konusudur. Çok sayıda neslin birlikte kalmasını sağlayan aile şirketlerinde farklı yaş grubundan ve bilgi, tecrübe ve kariyer sahibi aile bireylerinin yanı sıra, şirketin kurumsallaşma isteğinden dolayı birçok uzman idareci de görev almaktadır (Dyer ve Handler, 1994: 96).

Kompleks aile şirketlerinin olgunluk döneminde şirket büyüme sürecindedir, ne var ki büyüme hızının, gelişen ve büyüyen aile şirketi evresinde gözlenen hızda olmadığı görülür. Yani; büyüme ivmesi azalma eğilimindedir (Olson vd., 2003: 640). Aile bireylerinde ortaya çıkan beklentiler, pozisyonlarındaki değişikliklerin yarattığı sorun ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır (Kebeci, 2011: 457). Bunun yanı sıra rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünde “olumlu” şirket imajı ortaya çıkmaktadır. Olumlu şirket imajı kazanan şirketler piyasada söz sahibi ve piyasanın etkileyicisi olmaktadır. Şirket tarafından imal edilen mal veya hizmetler taklit edilir hale gelmektedir. Olumlu şirket imajına sahip şirketler sosyal sorumluluk konusuna daha fazla önem verir hale gelmektedir (Fındıkçı, 2011: 90).

#### **1.2.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**

Aile şirketlerinin gelişim sürecinde özellikle sürekliliği başarmışlardır. Bu dönem ile birlikte diğer dönemler arasında bulunan farkın, kurumun yapısında yoğun şekildeki kurumsallaşma olgusu içermesini teşkil etmektedir. Farklı bir deyiş ile firmanın değerinin, aile değerinden daha önemli olan aşamada olduğu ifade edilmektedir (Aydiner, 2008: 98).

İş analizi, sürekliliği sağlayan aile şirketlerinde gerçekleştirilir. Şirketler mevcut durum analizi ile gelecekte istenen hedef için hedefler belirlemektedir. Yine bu süreçte, işin sürekliliğini sağlayacak kişiler için işbirliği yapılacak özellikler, yetki tanımları, çalışma koşulları ve departmanların oluşturulması gerekmektedir (Fındıkçı, 2011: 90).

Devamlılıkta başarılı olan aile şirketlerinin bir diğer özelliği de strateji, misyon ve vizyon yaratma konusunda çalışmalarınıdır. Bir şirketin varlığının nedenini ortaya koyan misyon, şirketin aktif olduğu alanı, pazarını ve uzun vadeli finansal hedeflerini belirlemektedir. Vizyon aile üyelerinin vizyon ve yapısını ortaya koymaktadır (Aydiner, 2008: 53). Aile şirketlerinin ekonomik ve sosyal geçmişleri gözlemlendiğinde, geleneksel bir perspektife sahip şirketlerin nispeten daha az canlı ve esnek olduğu görülmektedir (Fındıkçı, 2011: 21).

Strateji, bir şirketin iç ve dış çevre koşullarını göz önünde bulundurarak olasılık ve risklerini ortaya koymak ve sonuç olarak gerekli revizyonları gerçekleştirmektir. Ancak, şirketler kurumsallaşma süreci ile bir sonraki nesle bir transfer dönemine geçmektedir (Kebeci, 2011: 35-36).

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

#### 2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Tanımı

Temel olarak sürdürülebilirlik mevcut ihtiyaçların giderilmesinin yanında, sonraki nesillerin de ihtiyaç duyabileceği ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklarında doğru ve etkin kullanılması ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Pazarcık, 2004: 40).

Günümüzde yönetim yaklaşımı, her gün giderek daha yoğun şekilde ve küreselleşen bir rekabet ortamında ilerleyen hayatta kalmak uğruna ayrıca var olmak için değişimi vazgeçilmez hale getirmektedir. Değişimin önemini anlayamayan şirketler, mevcut olan rekabet ortamında ise varlıklarını korumak ve sürdürmek git gide daha da zor bir hal almaktadır.

Değişimin gerekliliği, rekabet ortamında yer alan tüm işletmeler için büyük önem teşkil etmektedir (Alkış ve Temizkan, 2010: 77).

Aile şirketleri önemli bir küresel ekonomik dayanak oluşturur ve uzun bir geneleğe sahiptir. Sınırlı sahiplik yapıları ve genişletilmiş değer yapıları nedeniyle, belirli yönetsel zorluklarla ilgilendirler. Genel olarak sahip oldukları rakipleriyle karşılaştırıldığında, aile şirketleri daha istikrarlı, hesap verebilir ve güvenilir olma eğilimindedir. Öte yandan, standart dışı yönetim mekanizmalarını çözerken, özel ve iş hayatını birleştirmeli, ardıllık sorunları ve üst yönetimin göreceli yakınlığı ile ilgilienmelidirler. Bu aile şirketleri açısından daha da önemli hale gelmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 101).

Aile şirketlerinin, büyüklükleri ve gelişim aşamaları ne olursa olsun, diğer şirketlerden farklı olan özelliklerini değiştirmede daha fazla zorlandıkları bir gerçektir. İş yönetimi üzerinde büyük bir etkisi olan dezavantajlar, aile çıkarları, inançları, değerleri ve bir aile şirketi olmanın getirdiği ilişkilerin yansımaları gibi, değişime kapalı olma anlayışının varlığı, aile dışı çalışanlara daha az güven, değişimi neredeyse imkânsız bir hale getirmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda ise, aile şirketlerinin konjoktüre ayak uydurması oldukça önemli olmaktadır (Pazarcık, 2004: 40).

Aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanması adına yeniliğe açık olma durumu söz konusudur. Esasen sürdürülebilirlik, gün geçtikçe daha iyiye gidişin sergilendiği bir durumla elde edilen sürekli başarıdır. Sürdürülebilirliğin etki ve kapsamını genişletmek ve insan odaklı yaklaşım yerine çevre odaklı uygulamalar tercih edilerek insanın çevreyle değerlendirilmesi esası oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 145).

Aile şirketlerini sürekliliğe taşıyan kurumsallaşmaya yönelik unsurlar, iş değerlerini aile değerlerinin önüne taşımıştır (Alkış ve Temizkan, 2010: 77). Bunun sonucunda, faaliyet uygulamalarında, aile bağları ve güvenilirlikten daha farklı etmenler ön plana çıkmıştır. Değerlendirme aşamasında, faaliyetleri yürütmek üzere çalışmalara katılacak kişilerin nitelikleri, işi etkin ve verimli yapmak için gerekli yetki ve sorumluluklar, işbirliği yapılacak araçlar, birimler ve çalışma koşulları belirlenmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 101). Uygulamada, personelin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, sistemler (tanıtım, performans değerlemesi ve ücretlendirme vb.) için işletme değerlerinin öncelik verilerek uygulandığı bir iş ortamı yaratılmasında destekleyici olarak belirtilmektedir (Danes vd. 2008: 400).

Aile şirketlerinde sürekliliğin yaratılması, misyon, vizyon, profesyonelleşme, plan geliştirme ve korumaya odaklanmayı gerektirir. Stratejik planlar, şirketin gelecek için hedeflediği yeri ve mevcut durumun analiz edilerek belirlenmesini sağlar. Misyon ve vizyon planlarında uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanması adına yeni nesil yönetici büyümeye ek olarak karlılığa da odaklanması gerekmektedir (Davis, 1983: 52).

Yeni nesil aile şirketi yöneticisi olan aile üyeleri danışmanlık hizmeti alınmasını yararlı görmekte ve tercih etmektedir. Gelecekte sürdürülebilirliği sağlayacağına inanan aile şirketlerinde danışmanlık hizmeti alma oranı % 85 civarındayken, söz konusu oran şirketinin geleceğine dair endişe duyan şirketlerde oran % 65'e düşmektedir. Aile şirketlerince yararlanılan danışmanlık hizmetleri ise üretim ve kalite, iş politikaları ve stratejik planlama, muhasebe, finans ve organizasyon ağırlıklıdır (Hoffman vd., 2006: 140).

Günlük aile işinde değil, standartları ve hüküm şartları tutarlı uygulama zamanı; karar vermede duyguların, temel bir zihin değil, iş gereksinimleri ve alındığı; kişilerin,

Gümrük ve ticari işlemler, verimlilik, yetenek, beceri ve sopa bir eğitim; sorumluluk ve hesap verebilirlik bir temele dayalı profesyonel yönetim ve kurumsal yapının kurulması yer almaktadır (Louise vd., 2000: 40).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, genel olarak düşünülmeyen, ancak aile şirketlerinde en temel sorunları yaratan bir konudur. Aile ilişkileri de bir sistemle yapılmalıdır. Bunun için aile şirketlerinin yeniden yapılandırılması gerekiyor. Eğitim, bilgi seviyelerine ayrıca becerilerine yönelik yapılacak planların şirketin yönetiminde en yüksek ses seviyesine sahip olacaktır (Koirainen, 2002: 180).

Yeniden yapılandırmanın beraberinde ise yeni bir kurumsal yapının şirketleri ile görevlerinin içerisinde oluşturulması, bu yapı içerisindeki tüm herkesin gereken yetkiyle birlikte sorumluluklarının yazılı şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir yandan ise profesyonel alandaki yöneticilerin olaylara farklı açıdan bakan kişi olduğu görülmesi önemli noktalar arasında yer almaktadır. Profesyonel yöneticilerin karar almadaki sürece dahi edilmesi yanı sıra gerçek yetkiyle sorumluluğun verilmesi sağlanmalıdır. Karar verme aşırı merkezci olan bir zihniyet içerisinde değil de farklı bakış açısına sahip kişilerin özgürce tartışıldığı belirli bir ortamda dar çerçevede gerçekleşmelidir. Bu yönde, yönetim kurulları sadece yasal gereklilikleri yerine getiren kurullar olmak yerine stratejik kararların alındığı mekanizmalar olarak hareket etmelidir (Zellweger ve Astrachan, 2008: 350).

Aile şirketlerinde pazar payı ya da ciro yükseldiğinde rekabet esas olmaktadır. İş sürekliliğinin sağlanmasında örgütsel ve yönetsel gereksinimlerde artış olmaktadır. Artış gösteren personel sayısı, rekabet yoğunlaşması, pazar payı genişlemesi, dağıtım kanallarının ve ürün hatlarının artması, stratejik karar verebilen yöneticilere olan ihtiyacı da artırmaktadır (Güleş vd., 2013: 54).

Aile şirketlerindeki büyüme sürecinde karşılaşılan en büyük sorunun, sağlıklı aile şirketi ile yeni çalışmaya başlanıldığında tüm işlevlerin kendileri yerine getirmekte olan kurucu patronların faaliyet alanları genişlemesinde gerçekleştiremedikleri profesyonel yöneticileri istihdam etmeleri gerektiğidir. Belli bir ölçekten sonra büyümeye devam etmek isteyen yöneticiler, büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak

ve gerekli koşulları sağlamak için girişimci bir yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorunda kalmaktadırlar (Kebeci, 2010: 40).

Yeniden yapılanma ile yeni bir kurumsal yapı şirketleri ve görevleri içinde oluşturmak, bu yapı içinde kişilere ait yetki ve sorumluluklar yazılı metinlerle belirlemek önemlidir. Profesyonel yöneticiler, olayları farklı bir süzgeçten süzen kişi şeklinde değerlendirilmelidir. Profesyonel yöneticilerin karar süreçlerine dâhil edilmesi ve gerçek yetki ve sorumluluklar verilmesi şirket yararına. Karar almada, merkeziyetçi zihniyette aşırıya kaçılması yerine, farklı görüşlere ifade fırsatı verilmesi tercih edilmelidir. Bu açıdan, yönetim kurullarının yalnız yasal gerekliliklere yoğunlaşmasının yerine stratejik kararları veren mekanizmalar şeklinde davranması daha uygun olacaktır (Çetin, 2008: 123).

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkin bir planlamayla önce insana yoğunlaşmak gerekmektedir. En büyük sermayenin insanın gelişimi olduğunun farkında olarak yeni neslin mesleki gelişimi, profesyonelleşmesi, yetki ve sorumluluk sahibi olma bilincinin gelişmesi, stratejik düşünme becerileri kazanması için eğitimlerinin dikkatlice planlanması gerekmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 101).

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, aile şirketleri açısından sürdürülebilirlik aşağıda belirtilen hususlar nedeniyle daha da önemli hale gelmektedir (Güleş vd. 2013: 54):

- 1) Profesyonelleşmeyi sağlamaktadır.
- 2) İşletme misyon ve vizyonu belirlemektedir.
- 3) Sermaye yönetiminde denetim sağlamaktadır.
- 4) Yeni neslin mesleki gelişimini planlamaktadır.
- 5) Miras unsurlarını sürekli elde bulundurulmasını mümkün kılmaktadır.

### **2.1.1. Profesyonel Yönetim**

Profesyonel yönetim, yönetim işlevini vasıfsız bireyler yerine, mesleği kazanmak ve kendini alanında geliştirmek üzere eğitim almış kişilerin yürütmesini amaçlayan idare şeklidir. Profesyonel yönetimde, işin yürütülmesinde şirket sahibi ve diğer aile üyeleri rol almamaktadır. Fakat, şirket yöneticilerini aile üyeleri belirlemektedir



ve yatırım kararlarıyla şirket politikaları benzeri şirketin bütünü ve geleceğini ilgilendiren kararları şirket sahibi ve aile üyeleri alırlar (Swain ve Johnson, 2011: 432). Aile üyeleri mevcut günlük uygulamaları takip etmek yerine şirketin mevcut durumunu geliştirmeye odaklanmalı ve sorumluluğunu şirkete ilişkin stratejik kararlar vermeye odaklamalıdır, profesyonel yöneticilerin sorumluluğu ise operasyonel kararları için gerekliliğini gözeterek rasyonel olarak almak ve işi doğru şekilde yürütülmesini sağlamaktır. (Günver-Akingüç, 2002: 10).

Girişimcilerin profesyonel yöneticilerle çalışmayı tercih etmemeleri, büyüme sürecindeki çok sayıda fırsatın kaçırılmasına veya fırsatların doğru değerlendirilmesine neden olabilir. Profesyoneller yerine aile üyelerinin ve akrabaların görev almaları, işin sahiplenileceği ve güvenilir olacakları düşüncesinin bir sonucu olarak aile şirketlerinde sıklıkla tercih edilen bir durumu oluşturmaktadır (Yurttadur, 2015: 129).

Aile şirketlerinde, aile mensubu yöneticilerin genel düşüncesi şirketin aile birliğinin ve ailenin gelirinin korunması için önemli bir araç olduğudur. Bu da yöneticinin şirketle duygusal bağ kurmasına neden olur. Öte yandan, aileye mensup olmayan yöneticiler, şirketi emeklerinin karşılığını aldıkları ve kendilerini sosyal bir statüye ulaştıran araç olarak görürler. Bu nedenle de şirketle duygusal bir bağları söz konusu olmaz. Bu durumda da kendilerine, daha nesnel değerlendirme yapma fırsatı verecek ve şirketteki uygulamaları diğer şirketlerdekiyle karşılaştırma olanağı sunacaktır (Güney, 2008: 217).

Bu bağlamda denilebilir ki, şirketlerde profesyonel yönetici çalıştırmak, öncelikle rasyonel karar verme ve piyasa koşullarına paralel biçimde değişikliklerin yapılması için gereklidir. Bu çerçevede Türkiye'de profesyonel yöneticinin gereklilik olduğunun ve şirketlere katkı sağladığının farkına varan işletme sayısı özellikle 80'li yıllardan itibaren artmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak, aile şirketi sahibi yeni neslin farklı işletmelerde profesyonel anlamda çalışmayı tercih eğilimleri, özellikle gelişen aile şirketlerinde gözlenmektedir (Günver-Akingüç, 2002: 10).

### **2.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi**

Aile şirketleri, hâkim oldukları birçok önemli küresel endüstride sürdürülebilir dönüşümlere öncülük edecek potansiyele, kaynaklara ve pazar konumuna sahiptir. Ve

harekete geçmelerini sağlayan ayırt edici avantajlara sahiptirler. Aile şirketleri, üç aylık raporlama döngüsünün baskılarına halka açık şirketlerden daha az maruz kaldıkları için, uzun vadeli yatırım hedefleri olan, değerlere dayalı olma eğilimindedir. Birincil amaçları, gelecek nesiller için bir mirası korumaktır. Çevresel, sosyal ve yönetim konularını benimseyerek sektörler ve coğrafyalar arasındaki etkilerini artırabilirler. Geleceğin resmi veya zihinsel rüyası gibi ifadeler, geleceğin hedefini bugüne taşımak bunlardan bir kısmını oluşturmaktadır (Kebeci, 2010: 41).

Vizyon: örgüt üyelerinde inancı ve bağlılığı etkileyen unsurlar yaratma becerisi, gelecekte karşılaşılabilecek durumlara dair yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir (Uluyol, 2004: 5).

Misyon: kurum hedeflerini belirleme ve söz konusu hedefleri kuruma ait iç ve dış çevresel faktörler çerçevesinde değerlendirme sürecidir. Misyon, kurum kültürü açısından, kültürel bir birleştiricidir. Kurum açısından yapılması öncelikli işlerden biri de misyon belirlemektir. Misyon, geçmişte ve şimdi başarıya ulaşılan ve gelecekte başarıyı devam edeceği kurumların, organizasyonların olmazsa olmazıdır. Yani, misyon, kişilerin kurumda en iyi yaptığı işe işaret etmektedir (Güleş vd., 2013: 60).

Misyonun işlevi, kim olduğunu, ne yapıldığını, kim tarafından yapıldığını, kurum içerisinde herkese nasıl ve neden yapılacağını göstermek, bugün bulunan durumla geleceğin hedefi olan şeyleri belirtmek ve varoluş amacını belirlemektir (Kebeci, 2010: 41). Misyonla ortaya çıkan sınırlama, planlananın ne olduğu ve ne olmadığını da ortaya koyar. Misyonun kaynağı ve gücü değerlerdir. Bu nedenle, önceliğin değerlerin belirlenmesine verilmesi gerekmektedir (Karip, 2013: 30).

Misyonda yapılacak değişiklik, organizasyonun varlık amacını da değiştirir. Bu bağlamda, zaman içerisinde misyonun değiştirilmesi gerekebilir. Misyon, yıl içinde belirli periyotlarla incelenmeli ve sürekli yeniden değerlendirilmelidir ve ifade ve anlam düzeltmeleri yapılmalıdır (Günver, 2002: 31). Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir diğer özelliği de misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve korumaya odaklanmış olmalarıdır (Erdoğan, 2014: 565).

Bir işletmenin misyonu, üretilecek malın veya hizmetin yani faaliyet alanının ve üretilen mal veya hizmetin satışa sunulacağı pazarın, uzun dönem finansal hedeflerin

ve temel iş kollarının belirlenmesinden ibarettir. Vizyon ise, aile üyelerinin uzun dönem faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin resmî olarak ifade edilmesidir. Uzun dönem hedeflerine ulaşılması amacı doğrultusunda mevcut malzeme ve insan kaynaklarının verimlilik ölçütlerine göre kullanılmasını sağlar. Strateji, şirketin iç ve dış çevre koşullarıyla sağladığı verilere göre şirketin yapısal revizyonunun da dikkate alındığı gelecekte olası fırsat ve tehditlerin saptanmasını gerektirir. Söz konusu aşamada süreklilik hedefini yakalayan aile şirketleri, belirlenen vizyon ve misyonlarını revize ederek değişen koşullar doğrultusunda yeni stratejiler geliştirirler. Misyonu ve vizyonu geçmiş dönemlere girişimci belirlemekten, günümüzde revizyonun, kardeşler, çocuklar, kuzenler ve profesyonel yöneticilerce stratejiler ve yenilik uygulamaları doğrultusunda yapılması söz konusu olmaktadır (Fındıkçı, 2011: 22).

Stratejik planlar, şirket tarafından gelecekte olunması hedeflenen yerin ve mevcut koşullarda bulunan yerin analiziyle belirlenmektedir. Misyon ve vizyon taktik planlarının belirlenmesinde uzun dönem hedefler etkin rol oynarlar. Sürekliliği sağlayabilen aile şirketlerine dair odaklanılması gereken son özellikse, şirketlerin iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamakla birlikte kârlılığa odaklanmış olmaları ve sosyal hedeflere ulaşmaya dair çaba sarfetmeleridir. Olumlu şirket imajının korunması ve hatta daha da geliştirilmesi adına, faaliyetleri sosyal fayda sağlar biçimde organize edilir ve bu düzenlemelerin odak noktası, bireysel ve bölüm bazlı başarı yerine bütün olarak işletme başarısını oluşturmaktadır (Erdoğan, 2014: 565).

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, şirketin karlılığının yanında iç ve dış müşteri memnuniyetini çok önemsendiği, toplumsal ve sosyal içerikli amaçların da gerçekleştirilmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Sahip oldukları başarılı firma imajını korumak ve daha da ileriye taşımak için faaliyetlerini, topluma fayda sağlayacak şekilde düzenleyip, bu düzenlemelerde kişilerin ve bölümlerin ayrı ayrı başarısından çok örgütün bütünü ile başarılı olunması üzerinde durulmaktadır (Uluyol, 2004: 5).

### **2.1.3. Sermaye Yönetimi**

Konu açısından sermaye, bir ailenin finansal varlıklarını açığa çıkararak kurduğu işletmede tasarruf hakkı olarak düşünülebilir. Ana görevi varlığını, birliğini ve sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi şekilde yetiştirmek, maddi açıdan

daha iyi bir gelecek sağlamak, böylece hem kendi hem de gelecek neslin geleceğini güven altına almak istemektedir. Bu anlamda, aile şirketleri için mülkün korunması ve dağıtılmaması büyük önem taşımaktadır (Karip, 2013: 30).

#### **2.1.4. Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi**

Aile işletmesinin en önemli konularından biridir. Aile işletmesinin ömrünü kısaltan nesilden nesile transfer krizleri, girişimciden sonra yerini alarak ve transferi planlayarak işi yönlendirecek varisin belirlenmesidir. Bu süreci mevcut rekabet ortamında çözmek, işletmenin sürekliliğine büyük katkıda sağlamaktadır (Erdoğan, 2014: 571).

Her çağda, aile şirketleri önceki aşamalardan çok farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Her aşamada hem aile hem de iş olgunlaşmaktadır. Kurucu, eskiden olduğu gibi tek ve mutlak güç değildir. Şirket farklı gruplardan oluşmaktadır: aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu çatışma için bir zemin oluşturur. Mülkiyet ve kar dağıtımı gibi konular şirketin geleceği için planlar gerektirir. Bu aşamada, şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için etkili çatışma çözme yöntem uygulamaları yararlı olacaktır (Fındıkçı, 2011: 33-34).

Güç çatışmaları ikinci kuşağa geçiş aşamasında yoğunlaştıkça, ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşür. Kurul kurucunun ayrılmasından sonra güçlendirilir. İkinci neslin farklı arzuları da toplantı odasında gruplaşmalara yol açabilir. Bazı aile işletmelerinde, şirketin ataerkil yapısı ailenin en büyük oğlu tarafından korunurken, çoğu aile işletmesinde ikinci nesil özgür kültür modelini benimsemektedir (Güleş vd., 2013: 175-176).

#### **2.1.5. Miras Planı**

İş Sahibinin ölümü, çalışmama veya boşanma gibi durumlar, işin el değiştirmesini gerektirebilir. Bu nedenle, miras planlaması ile ölüm, iş göremezlik veya boşanma olasılığı için hazırlık yapılır. Başka bir deyişle, miras planı, işletme sahibinin ölümü

durumunda bu durumun olumsuz mali etkisini en aza indirmek için tasarlanmıştır. Bununla birlikte, miras planının olmadığı bir işletmede, çok sayıda mirasçı, işletmenin olumsuz mali etkisini daha da kötüleştirebilmektedir (Başer ve Erdem, 2008: 79).

Miras planında, aslında çalışan ve şirkette çalışmayan çocuklar için miras hisselerinin belirlenmesinde zorluklar ortaya çıkabilir ve bu zorluklar aynı zamanda nesiller arasında ve nesiller boyunca farklı sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bu nedenle, girişimcinin eşitlik ve nesnelliğin temellerini dikkate alarak önceden bir irade hazırlaması uygun olacaktır (Çetin, 2008: 123).

İşletmenin devamlılığı düşünüldüğünde miras planı, ortaklar arasında çatışmayı önlemek ve karşılaşılabilecek finansal riskleri azaltmak için hissedarlar sözleşmesi, hisse ve mülkiyet devirlerini ve devir sonrası kısıtlamaları da içeren ilkeler doğrultusunda belirlenerek sözleşmeye bağlanması gerekmektedir (Uluyol, 2004: 6).

## **2.2. Çalışma Psikolojisi**

Genel anlamda çalışma psikolojisi, psikoloji biliminin alt dallarındandır ve uygulamalı psikolojinin işyeri ve örgüt düzeyinde uygulanması şeklinde değerlendirilir. Çalışma psikolojisi, çalışmanın, bireyin üzerinde yarattığı etkiyle birlikte güvenlik, sağlık ve iyilik durumlarına yapacağı katkının artırılması için bilimsel çalışmalar yapan bir disiplindir (Güleş vd., 2013: 175-176).

Esasen, çalışma psikolojisi şeklinde adlandırılan disiplin, Amerika Birleşik Devletler’nde “Endüstri Psikolojisi” olarak ifade edilmektedir. Bunun öncesinde, endüstri psikolojisi terimi yerine “ekonomi psikolojisi” “işletme psikolojisi” ya da “istihdam psikolojisi” kullanılmaktaydı. Daha sonra ekonomide meydana gelen değişimin etkisiyle, üretimden hizmet sektörüne geçiş gerçekleşince, disiplin ABD’de “Endüstri/Örgüt Psikolojisi” adını almıştır. Bu durumda da daha çok üretkenlik, performans, eğitim ve değerlendirme konuları ön planda yer almıştır. Disiplin İngiltere’de ise “İş Psikolojisi” ya da “Mesleki Psikoloji” ismini almış, Almanya’da “İş Psikolojisi” kavramını karşılayan bir isim kullanılmıştır. Fakat İş Psikolojisi olarak değerlendirilenin, iş ve çalışanla sınırlı kaldığı düşünülmüş, kavramın içeriğini daraltıldığı endişesi doğmuştur. Bu açıdan, “Çalışma Psikolojisi” kavramı “İş Psikolojisi” kavramının kapsamını genişleten bir kavram olarak doğmuştur (Alkış ve Temizkan, 2010: 78).

Farklı alan isimleri kullanılsa da, çalışanın motive edilmesi, daha iyi çalışma ortamının ve koşullarının tasarlanması amacıyla yapılacaklar, verimliliği ödüllendirme, iş ve birey arası uyum sağlanması adına uygun çalışan seçimi, yaşanan değişimlerin yönetilebilmesi çalışma psikolojisi alanında araştırma yapanların buldukları konular olarak özetlenebilir. Disipline ülkelere göre farklı isimler verilse de, daha kapsayıcı olarak görülen çalışma psikolojisi bilimsel olarak incelendiğinde uygulamalı psikoloji altında yer alır (Güleş vd. 2013: 175-176).

Uygulamalı psikoloji bilim dalının ortaya çıkması ve gelişmesinde, Alman psikolog Wilhelm Wundt'un öğrencileri önemli katkılar sağlamıştır. Wundt'un psikoloji yaklaşımının Amerikan entelektüel iklimine uymadığını gören öğrenciler, öğrendikleri psikoloji bilimini çevreye uyum sağlamayan, uygulama yapmaya elverişli olmayan bir bilim dalı olarak görmüşlerdir. Öğrencilere göre psikolojinin uğraş alanı işleyen bir zihin olmalı ve psikoloji günlük sorun ve taleplere çare olabilmelidir (Ateş, 2013: 38).

Uygulamalı psikolojiye öncülük eden Stanley Hall, "*biz kullanılabilir bir psikolojiye ihtiyaç duyuyoruz, Wundtçu düşünceler Amerikan ruhuna ve tabiatına sevimsiz geldiklerinden buradaki ortama ayak uyduramazlardı*" derken, psikolojiyi yaşama uyarlayabilmede etkin bir rol oynayan uygulamalı psikolojinin sahip olduğu önemi dile getirir (Alkış ve Temizkan, 2010: 110). Uygulamalı psikolojinin kapsamı üzerinde durmak gerekirse, bu alanın temel fizyolojik, bilişsel, sosyal psikoloji, gelişim ve kişilik psikolojisi alanları ile etkileşim halinde bulunduğu ve klinik psikoloji, eğitim psikolojisi, sağlık psikolojisi gibi disiplinlerle birlikte çalışma psikolojisi disiplinini de içerdiği görülür (Güleş vd. 2013: 175-176).

Arnold ve diğerleri (2005) uygulamalı psikoloji geleneğinde çalışma psikolojisinin iki ana araştırma alanı olduğunu belirtir. Bunların ilki, "birey-iş uyumu" ana prensibi altında, "bireyin işe uyumu" ve "işin bireye uyumu" geleneklerini yansıtırken, ikincisi, "beşeri ilişkiler" geleneği ile ilgilenmektedir (Ateş, 2013: 38).

Bu açıdan; bireyin işe uyması geleneği, personel seçimini, eğitim ve mesleki danışmanlık konularını öne çıkarır, bireye odaklanılır, bireyle iş arasında etkili bir uyumun sağlanmasına çalışılır. İşin bireye uyumundaysa, iş öne çıkarılır, görevler, ekipmanlar ve çalışma koşulları, bireyin fiziksel ve psikolojik özellikleri doğrultusunda

tasarlanır. Beşeri ilişkilerdeyse, birey, grup, örgüt ve çalışma arasında var olan karmaşık etkileşim konu edinilmektedir. Birey ve iş uyumu geleneklerinden farklı şekilde, çalışma yaşamının sosyal faktörleri vurgulanmaktadır (Çağlar, 2019: 43).

### **2.3. Aile Şirketlerinde Kuruluş Psikolojisi**

Kuruluş psikolojisi bilim dalı, çalışma yaşamındaki bireylerin iyilik halinin ve refah düzeyinin artışıyla sağlamayı amaçlar. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları ve Büyük Bunalım, kuruluş psikolojisinin gelişiminde ve tarihi sürecinde mihenk taşları olarak yer almıştır. I. Dünya Savaşı öncesi dönemde, uygulamalı psikolojinin gelişmesini sağlayacak biçimde, kuruluş psikolojisi konusunda gelişmeler yaşanmıştır. Kuruluş psikolojisinin kurucularından Münsterberg, tıp alanındaki uygulamaların, fizyoloji biliminin tamamlanmasını beklemeksizin yapılmasından yola çıkarak, psikotekniğin de temel psikolojide yaşanacak gelişmeleri beklemesinin zorunluluk olmadığını ifade etmektedir. Bu düşünce, psikoloji bilimini uygulama alanında önemli ilerlemelere taşımıştır (Güleş vd. 2013: 175-176).

Bunun sonucunda 19. yüzyıl sonlarına doğru, İtalya Modena’da Patrizi, “Kuruluş psikolojisi Laboratuvarı”nı kurmuştur. Ardından, İngiltere’de Galton (1883), Amerika Birleşik Devletleri’nde ise Cattell (1890) bireysel farklılıklara özgü sistematik çalışmalar yapmak ve psikolojik testler uygulamak üzere altyapı oluşturmuştur. İtalyan Mosso (1890/1904) ve Alman Kraepelin (1896/1902) tarafından aşırı yorgunluğa ve iş yükünün psiko-fizyolojik etkilerine dair yapılan araştırmalar önemli çalışmalardır. Yine Almanya’da 1906 yılında Berlin’de, “Uygulamalı Psikoloji ve Genel Psikolojik Araştırmalar Enstitüsü” kurularak sanayideki şirketlerde, devlet bünyesinde ve okullarda çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2013: 84).

Lahy, Fransa’da gelişen makineleşmenin ve teknolojinin etkilediği işe seçme ve yerleştirme konularına dair çalışmalar yapan ilk psikolog olmuştur. Lahy 1905 yılında daktilo kullanıcıları, 1908 yılında ise demiryolu mühendisleri ve memurlarına yönelik iş tasarımı ve seçme konularında test uygulamalarıyla çalışmalar yapmıştır. İngiltere’de, 1918 yılında “Sanayi Yorgunluk Araştırma Kurulu” oluşturulmuştur. Al-

manya ve İsviçre’de 1919 yılında seçme testleri programları uygulamaya alınmış, Polonya’da ise, 1920 yılında “Psikoteknik Enstitüsü” kurulmuştur. Bu bağlamda Avrupa’nın bu konuda öncülük ettiği söylenebilir (Ateş, 2013: 38).





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

#### 3.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kavramı

Günümüzde rekabetin yoğun olduğu, iletişim hızının arttığı, yurtiçi ve yurtdışı müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için konjonktüre uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmelerin büyümesi veya küçülmesi kurumsallaşma seviyelerine paralel olarak artacak veya azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan hedefler, kurum ve çevrelerinde yer alan misyon, amaç, ilke ve değerleri, yapılarını sabitleyerek ve sabit yapılarını örgütten fayda görmeyen insan ve koşullardan uzak tutarak etkileyecek, kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaktır (Uzunlular, 2018: 220).

Aile işletmelerinde tüm iş ve süreçler hakkında karar verme yetkisine sahip işletme sahipleri de yöneticidir, bu nedenle kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi biraz daha zor ve zaman alıcıdır. Kurumsallaşmanın örgütsel performansı artıracığı varsayımının altında yatan en önemli faktör, profesyonelleşmenin işletmeye getireceği katma değerdir. Bu alanda uzmanlaşmış çok sayıda profesyonel kişi, organizasyonel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunur. İşletme sahibinin yönetim pozisyonunda olduğu bir iş ortamında bunun gerçekleşmesi tamamen işletme sahibinin tutumuna bağlı olmaktadır (Ateş, 2013: 38-39).

Aile işletmeleri tüm dünyada ekonomik olarak yadsınamayacak değerde önemli bir yere sahip olup ülke ekonomilerine katkıları oldukça fazladır. Her başarılı işletme gibi aile şirketleri de belirli kural ve yöntemlere göre yönetilmelidir. Aile işi, ailenin geçim kaynağıdır. Doğal olarak şirketin gelecekte ulaşacağı olumlu ya da olumsuz nokta kesinlikle aileyi etkileyecektir. Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkisinin her geçen gün artması işletmeler için değişimi ve yenilenmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Duygusal bir yapıya sahip olan aile işletmeleri, değişimin hızla yaşandığı ve yoğun rekabetin yaşandığı küresel pazarda uyum sorunlarıyla karşı karşıya kalmaya başlamıştır. Şirketlerdeki kurumsallaşmayı, köklerini zaman birikiminden alan ve güçlü bir yapı ile yeniliğe açık sistemlerin oluşumu olarak tanımlayabiliriz. Ancak, bu gelişme şirketlerin artan büyüme ve genişleme eğilimleri göz önüne

alındığında yeterli değildir. Çünkü kurumsallaşma aynı zamanda kamu mülkiyetini, yönetimde özerkliği ve girişimciliği arttırmayı, müşterilere ve çalışanlara yönelmeyi ve yönetim işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeyi de içerir. Bugün, gelişmiş bir toplum olmanın içeriği kurumsallaşmadan geçmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 12).

Aile şirketinin kuruluş dönemine girişimcilik dönemi denir. Sayıları çok olmasına rağmen aile şirketlerinin ömrü genellikle çok kısadır. Kurucu bu dönemde işletme fonksiyonlarını harekete geçirmeye çalışır. İlgili pazardan pay alma çabalarıdır (Ateş, 2013: 38-39). Bu dönemde aile işletmeleri genellikle resmi bir yapıda değildir. İkinci aşama büyüme sürecidir. Bu aşamaya gelmiş bir aile şirketi, yapılan işleri daha sistemli hale getirmek ve büyüyen şirketi daha düzenli yönetmek için kurumsallaşma ihtiyacı hisseder. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın en önemli unsuru başarılı ve sürdürülebilir bir sistem oluşturmaktır. Aile şirketinin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından belirlenmeli ve benimsenmelidir. Şirketin stratejik bir yönetim planı olmalıdır. Çalışanlar arasında görev dağılımı adil ve kurallar çerçevesinde olmalıdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı sağlayan en önemli unsurlar aile anayasası ve aile meclisidir. Kurumsal yapı veya kurumsallaşma söz konusu olduğunda, genel olarak bir yanlış anlama patronların ellerini işten çıkarması ve işi tamamen profesyonellere bırakmasıdır. Aksine kurumsallaşma, patronların sorumlu olması, ancak diğer çalışanlarla birlikte kolektif bir çalışma yapmaktır. Kurumsallaşma, işletmenin bir ' sistem' olabilmesidir (Atılgan, 2011: 78-79).

Kurumsallaşma olmadan anlaşılması gereken şey bir sistem olmaktır. Herhangi bir sistemde olduğu gibi, sistemin parçaları, rolleri ve görevleri belirlenmeli ve sistem kendi bütünlüğü içinde işlev görebilir ve karşılıklı etkileşim altyapısı oluşturulmalıdır (Kamacı, 2016: 63).

Kurumsallaşma kavramı, bir kuruluşun farklı zamanlarda ve yerlerde davranışının tutarlı, yerleşik ilke ve politikalara göre belirlendiği anlamına gelir. Kurumsallaşmış bir şirket, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde istikrar ve güven unsuru olarak nitelendirilir. Kurumsallaşma, bir şirketin insanlar yerine kurallar, standartlar, benzersiz selamlama biçimleri, var olan prosedürleri, iş yapma yöntemleri ve böylece farklı ve diğer şirketlerden ayırt edicilik içeren bir kimliğe bürünme süreci olarak adlandırılmaktadır (Paksoy, 2014: 61).

Aile işletmesi olarak kurumsallaşmak şirketlere bir kısım avantajlar sağlamaktadır. Söz konusu avantajlar şekil 3.1’de gösterilmiştir.



**Şekil 3.1.** Aile Şirketinde Kurumsallaşmanın Avantajları

**Kaynak:** Paksoy, 2014

Şekil 3.1. aile şirketinde kurumsallaşmasının avantajlarının işletmeye katkı sunacağı bölümlere bakacak olursak nitelikli insan kaynağının şirkete kazandırılması, stratejik hedeflerin oluşturulması, yeni iş birliklerin geliştirilmesiyle işletmenin büyümesine olanak sağladığı ortaya çıkmaktadır.

### 3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi

Son yıllarda Türkiye’de etkisini artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbirini izleyen yerel, bölgesel ve küresel ekonomik krizler şirketlerin yeniden yapılandırılmasını ve diğer bir deyişle kurumsallaşmasını zorlar hale getirmiştir. Bu yükümlülük, taşıdıkları farklı özellikler nedeniyle aile şirketleri için daha büyük önem taşımaktadır. Genel olarak, aile şirketlerinin 1 / 3’ünden biraz daha fazlasının ikinci kuşağa aktarılacağı, üçüncü kuşağa ulaşanların ise bu oranın sadece yarısını oluşturduğu görülmektedir. Türk kültürünün Özellikleri Bu duruma eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve nesiller boyu varlıklarını sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır (Güleş, 2013: 14).

### 3.2.1. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme ile yönetim, tedarik ve karlılık gelecekte korunabilir. Kurumsallaşmanın amacı sürdürülebilir olmaktır ve vizyona bağlı olarak iç görevlerin bireysel olarak tanımlanmasıyla başlar. Profesyonel yönetici aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Paksoy, 2014: 110).

Hem teorik hem de pratik anlamda yaptığı iş konusunda uzman olmalıdır. Şirkette açıklanan hiyerarşik düzene uyumlu olmalıdır. İlişkiler nedeniyle çalışanlara iyilik yapmaz, performanslarına göre değerlendirmeler yapar. Değerlere uygun hareket eder ve insani olarak doğru davranışlara sahiptir. Giyim, konuşma ve davranışlarıyla şirketini çok iyi temsil eder. Diğer kişilerin pozisyonlarına dikkat eder ve buna uygun hareket eder. Genel kültürü ve iletişim becerilerinin yüksek olmalıdır. Şirket içinde ve dışında sürekli olarak hareket etmelidir (Erdoğan, 2004: 86).

Bu aşamada, ülkemizde aile şirketlerinin ağırlığı nedeniyle, şu soruya sahip olabiliriz: aile şirketlerinde sadece aile üyesi olmayan çalışan ve yöneticilerden oluşan profesyonel kişi mi? Tek kelimeyle, hayır. Yukarıdaki özelliklere sahip herhangi bir yönetici, şirket hissedarlarına kanla ilişkili olmayan maaşlı çalışanlar ve yöneticiler veya şirket hissedarlarına kanla ilişkili aile üyeleri olsun, profesyonel yönetici tanımına girmektedir (Özgür, 2003: 82).

Bu durumda, şirketin yapısı ve kültürü de profesyonelin sadakatini ve etkinliğini arttırmak için profesyonel hale gelmelidir. Bu amaçla, profesyonellerin uzmanlık bilgilerini ve sahip oldukları yetkileri kullanabilecekleri, kariyer fırsatlarını açıkça görebilecekleri, istenen performansa ulaştıklarında kendilerini tanıtabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir yapı oluşturulmalıdır (Güney, 2008: 96). Profesyonelleşme, şirketi hem ticari hem de örgütsel açıdan geliştirir ve günümüzde birçok sektörde şiddetli rekabetin yaşandığı bir dönemde şirketin rekabet gücünü yükseltir. Rekabet gücünüzü arttırmak için, şirketinizin sektörü, büyüklüğü ve ortaklık yapısı ne olursa olsun hem şirketinizin hem de çalışanlarınızın ve yöneticilerinizin profesyonelleşme düzeyini artırmak önem oluşturmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 15).

Bir aile işinde, sahibi ve tepe yöneticisi genellikle aynı kişidir. Şirkette çalışan aile üyeleri iş için gerekli deneyime ve bilgiye sahip değilse, profesyonel yöneticilere

ihtiyaç vardır. Bu profesyonel yöneticiler, şirkete pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk vb. konularda yardımcı olurlar. Profesyonel yöneticiler bu işte eğitilmiş insanlardır, girişimcinin işini yaparak bu hizmet için para almaktadırlar.

Profesyonel yönetici, şirketin sahibine kar ve risk de dahil olmak üzere mal/hizmet üretmek için Üretim faktörlerini birleştirerek şirketi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendirir. Profesyonel yöneticilerin başarıları çoğunlukla başkalarına bağlıdır. Karar vermek yerine aile şirketlerinde alınan kararları uygulamayı teşkil etmektedir. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin en üst seviyelere yükseltilmesi ve şirketin başı olması çok zordur, çünkü bu göreve gelecek kişi ailenin içinden gelmektedir (Polat, 2018: 124).

Şirkette sürekli kalacak profesyonel bir yönetici bulmak zordur. Şirkette kalmasını sağlama yolları, yetki devri ve özerkliğin tanınması, kariyer yollarının açık olması, yardımcı olunması, başarılarının farkında olunması belirtilmektedir. Profesyonel yöneticinin uzun süre şirkette kalması için sadece finansal avantaj yeterli olmayacak, kararlara katılma hakkı vererek motivasyonunu artırmak için çaba gösterilmeli ve başarı ödüllendirilmelidir. Zirve yöneticisi değişse bile, profesyonel yöneticinin mevcut konumunun korunacağına dair güvence o kişiye verilmelidir. Aile üyeleri sözlerini tutmalı ve profesyonellerin gelişimini desteklemelidir. Bu, profesyonellerin şirkete sadık kalmasını sağlayacaktır (Atılğan, 2011: 78-79).

İşte çalışan aile üyeleri, aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır. Ne olursa olsun beceri ve deneyim, aile üyeleri yönetiminde yer almak için en temel sorunlardan biridir. Bu nedenle, kardeşleri veya çocukları seçerek işe almak mümkün olmayacağından, şirket sahiplerinin yetenek ve yetkinliklerine uygun işlerde istihdam edilmelerine özen gösterilmelidir. Ne kadar erken ve titizlikle ele alınırsa, mevcut veya gelecekteki liderlerin hem iyi eğitilmeleri hem de gerekli deneyim ve bilgiye sahip olmaları için başarı potansiyeli o kadar büyük olacaktır (Polat, 2018: 128).

Aile şirketlerinin yönetimine veya yönetim kadrolarına seçilecek kişiler dikkatle seçilmemelidir. Bu seçim liyakat ve ehliyete uygun olarak yapılmalıdır. İş dünyasında en fazla hisseye sahip olan kişi tarafından gösterilen liyakate sahip olmayan kişiler

yerine iş için büyümüş ve eğitilmiş insanları getirmek şirketin başarısı ve geleceği için daha doğru olacaktır (Sebilcioğlu vd., 2013: 32).

Aile üyeleri var olan günlük rutin işlere odaklanmak yerine var olan durumun üzerine neler eklenebileceğine, gelişime, fark oluşturmaya, vizyonel projelere ve stratejik kararlara odaklanmalıdır. Ayrıca, şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerine, hangi alanlara yeni yatırımlar yapılacağına, rakiplerin önüne geçmek için hangi yenilikleri yapacağına, misyon, vizyon ve stratejik hedefleri geliştirmeye ve güncellemeye odaklanmalıdır (Atılğan, 2011: 78-79).

### **3.2.2. İlkeler**

Kavramsal anlamda ilkenin ifadesi; adalet, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk şeklindedir. Kurumsal yönetim ilkeleri dünya ve Türkiye'deki uygulamada çok sayıda unsuru barındırır. Şirketlerde, adalet, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine uygun faaliyet yürütülebilmesi adına kurumsal yönetim ilkelerinin benimsemesinde yarar vardır. Uluslararası etkiye sahip OECD'nin 1999'da yayınlamış olduğu, 2004'te ise revize ettiği Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülke düzenlemelerinin standardize edilmesi anlamında önemli bir yere sahiptir. 2004'te Avrupa Birliği'nde, "Kurumsal Yönetim Forumu" kurularak kurumsal yönetimi ilgilendiren önemli öneriler ve Yönerge taslakları yayımlanmıştır (Polat, 2018: 75).

Yukarıda ifade edilen ilkeler, aile anayasasındakine benzer şekilde, şirket ortakları veya diğer kişiler arası ilişkileri düzenlemez. Söz konusu ilkeler, AB uyum sürecinde Türkiye'deki bir kısım kurumların belirledikleri Kurumsal Yönetim ilkeleridir. Aile şirketlerinin gelişim dönemleri tamamlandıktan sonra halka açılırlarken, yatırımcı haklarının korunması amacıyla kurumsal yönetim ilkelerine uymak durumundadır (Narinoğlu, 2007: 14).

SPK'nın belirleyicisi olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri, halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ne var ki, bu ilkelerin, kamu veya özel sektör anonim şirketlerince ve kuruluşlarınca da uygulanabilmesi mümkündür. İlkelerin yer verdiği ölçütlerin uygulanması isteğe bağlıdır. İlkeler uygulanmış ya da uygulanmamış olsa da,

tam olarak bu ilkelere uyulmamasından kaynaklanan çıkar çatışmalarını önleyerek belirlenen ilkeler çerçevesinde şirketin gelecekteki yönetim uygulamalarının değiştirilmesine dair bir planı olması söz konusu ilkelerin uygulanması, gerekçeli olarak açıklanması SPK tarafından yapılacak düzenlemelere uygun, Kurumsal Yönetim derecelendirme kuruluşlarının ilkelerinin uygulanmasına karar verilecektir. SPK'nın yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri şu şekilde özetlenebilir (Polat, 2018: 60).

Birinci Bölüm, pay sahiplerinin haklarıyla eşit davranılmasına dair ilkelere yer verilmiştir. Birinci bölümde, pay sahiplerinin oy haklarına ve Genel Kurul'a bilgi almak ve incelemek üzere katılmalarına, temettü alma haklarına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir, Bunun yanı sıra paylarda devir serbestliği ve sahipliği paylaşma ve pay sahiplerinin eşit muameleyle ilgili kayıtların tutulmasına da yer verilmiştir (Atılğan, 2011: 78-79).

İkinci bölümde, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kavramlarıyla ilgili ilkeler yer almaktadır. Bu bağlamda, Bilgilendirme Politikası bütününe şirket ortakları ve tanımlanmış ilkeleri kamuyu aydınlatma açısından, aynı zamanda dünyadaki güncel gelişmeleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bu kuralları kurmak ve ülkemizin standart periyodik mali tablo ve rapor şartlarında bilgi ve işlevsellik için ön planda tutulmaktadır (Narinoğlu, 2007: 14-15).

Üçüncü bölüm paydaşlarla ilgilendirir. Yararlanıcı, işletmenin amaç ve faaliyetlerine ulaşmada herhangi bir ilgisi olan bir kişi, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanır. Şirketteki paydaşlar, hissedarların yanı sıra çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel koruyucuları içerir. Bu bölüm şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili ilkeleri içermektedir (Sebilcioğlu vd., 2013: 32).

Dördüncü bölümde, Yönetim Kurulu fonksiyonları, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ve ücretlendirme Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu faaliyetleri hakkında Komiteler ve yöneticilere yardımcı olmak için kurulacak ilkeleri tartışmaktadır (Okumuş vd., 2012: 73)

### **3.2.3. Hedefler**

Kurumsallaşmada her türlü etkileşimin ve iletişimde konusu her neyi ifade ederse etsin hedefi ifade etmesi gerekmektedir. Bu neden ile kurumda işleyişin tüm süreçlerdeki uygun hedeflerin belirlenmesi ile yazılması gerekmektedir. Bu yazılı olan hedeflerin oluşmasını teşkil etmektedir (Koçel, 2012: 100). İş hedefleri doğrultusunda belirlenmiş olan işletmedeki vizyon ve misyonun, işletmedeki genel ve özel hedeflerdeki iş ile ilgili tüm ilke kurallarının yazılı şekilde belirlenmesini içeren bir kılavuzdur. Tüm işletmeler için iş hedefleri varlıklarının kurumsallaşmasında önemli bir gösterge haline gelmektedir (Ağlargoç, 2012: 444).

İş amaçlarının belirlenmesi için tüm ilkelerin ve kuralların gerek aile üyeleri gerekse aile dışındaki çalışanlar içinde bir rehber olması ortaya çıkacak herhangi bir sorunda genel durumu belirlemesi açısından gereklidir. Özellikle bir aile işletmesindeki hedeflerin, şirket sürekliliğini etkileyebilecek olan temel konularını anlaşılabilir şekilde elde edildiği yazılı bir belgeyi teşkil etmektedir (Koçel, 2012: 165).

### **3.2.4. Vizyon**

Vizyon, işletmelerde sigorta güvencesini, çalışanların güçlerini ayrıca kişilerin sigorta kaynağını ifade etmektedir. Vizyonun ifadesine göre kısa ve öz olması durumuna rağmen anlam olarak kapsamı oldukça geniştir (Okumuş vd., 2012: 73). Vizyon, günümüzde nerede olduğumuzun değil gelecekte nerede olmayı istenileninin açık ifadesini belirlemektedir. Bu neden ile vizyon kurumunda, görünümün farklılığının ve düşüncelerini temsil etmektedir (Ağlargoç, 2012: 444).

### **3.2.5. Yürütme**

Yönetici; şirket tarafından oluşturulan yapının planlama, organizasyon ve personel aşamalarının amacı doğrultusunda şirket yönüne başka bir deyişle, şirket harekete geçirilir ve organizasyonel faaliyet bir işlev olduğu sürece devam etmektedir (Okumuş vd., 2012: 77).



Aile şirketlerinde, özellikle şirkette geliştirilen yönetici şirketin geleceği için hayati öneme sahiptir. Aile şirketleri hayatlarını sürdürdükleri sürece, bu yöneticiyi ailede tutmaya özen göstermelidir. Ailenin iş hayatındaki başarısının sırrı bir dereceye kadar bu bilgide gizlidir. Bu nedenle, aile şirketlerinin rekabet gücünü koruyan ve büyük ölçüde geliştiren bu bilgi ve ilişkiler ağı korunmalı ve gelecek nesillere kesintisiz olarak aktarılmalıdır (Ağlargoç, 2012: 444).

İş ve aile değerlerini ayırmak amacıyla personel seçme ve yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücret belirleme ve performans değerlendirme sistemleri kurulmalı ve kurumsal olmalıdır. Ayrıca, bu sistemler aile değerleri yerine iş değerlerine odaklanmalıdır. Şirketin vizyon ve misyonunu yerine getirmek için yönetici ve çalışanların eğitimine önem verilmelidir (Dinçer, 2007: 19).

Kendilerini geliştiremeyenlerin dış dünyadaki değişim hızına ve şirketin gelişimine paralel olarak ayak uyduramadıkları unutulmamalıdır. Böyle bir durum, şirketin rekabet üstünlüğünü elde etmek için insan unsurunun en önemli kaynağı olduğu günümüzde her gün rekabet gücünü kaybetmesine neden olur. Çalışanların üretkenliği üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işe olan bağlılıklarını ve iş memnuniyetini artıracak motivasyon faktörleri belirlenmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Çünkü maddi ve manevi tazminat vermeden insanların yapıcı ve yaratıcı enerjisini harekete geçirmek mümkün olmamaktadır (Alkış ve Temizkan, 2010: 80).

Çalışanların motivasyonu, maddi ve manevi olarak tatmin edilerek mümkündür. Bu noktanın ötesinde, manevi tatmin ön plana çıkıyor. Aile üyeleri, özellikle mevcut sistemin devam etmesine değil, onu geliştiren çalışmaya odaklanmaya teşvik edilmelidir. Bölümler arasında belge ve bilgi akışı yapılmalı, daha sistematik, daha etkili ve verimli çalışma sağlanmalıdır. Bu bağlamda iş tanımları yapılmalı, iş planları ve iş akışları belgelere dönüştürülmeli, iyi bir iş akışı ve belgeler sağlanmalı, görevler iş akışlarına uygun olarak tanımlanmalıdır. Bir şirkette “her şeyi yapıyorum” mantığı ne kadar yanlış olursa, “bu benim görevim değil” yaklaşımı o kadar yanlış olur (Uluyol, 2004: 33).

Şirket çalışanları arasında ortak hedefe yönelik bir işbirliği, Yardım ve destek ortamı sağlamak başarı için çok önemlidir. Aile şirketleri için, fiyatlama, sıfır hata,

toplam kalite, hatalı üretim miktarı ve İade Edilen Ürün sayısı belirlenerek teknoloji transferi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır. Bir şirketin başarısı, yüksek kaliteli ürünler üretmeye, aynı zamanda hizmet ve kaliteye dikkat etmeye bağlıdır; Kısacası, "Müşteri Memnuniyeti" en üst düzeye çıkarmakla doğru orantılı olacaktır (Dinçer, 2007: 19).

### 3.2.6. Değerler

Kurum kültürü değerleri insanları değerlendirmek ve durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları yargılamak benimseyen yöntemdir (Sayılı ve Ağca, 2006: 253). Kurumsal değerler, faaliyet ve kararlardaki sınırları belirleyen kriterleri oluşturur. Bu şekilde değerler vizyonun temeli, Kurumu ayırt etme ilkeleri, çalışanların duygularını artıran ve halledilen hedeflerdir. Bir rehber olarak, değerler çalışanları kuruluşun düzenine, güvenliğine ve gelişimine uygun davranmaya teşvik etmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 29).

Çalışanların kurum anlayışının ana göstergeleri olan değerler de kurum kültürünün temelidir. Kurumsal değerleri paylaşmak ve çalışanları hedefleriyle hizalamak gerekir. Bu nedenle, kurumsal değerlerin bir diğer işlevi, onları hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış kurumsal sinerji yaratmaktır (Gottlieb, ve Jyotsna, 1996: 1280). Kurumların değerlerini belirlemek için öncelikle mevcut durumun ortaya çıkması gerekir. Bu amaçla, çalışanların fikir ve düşünceleri ilk olarak beyin fırtınası tekniği kullanılarak alınmalı ve geleceğin hayaline bağlı olarak çevrenin, yasaların, müşterilerin ve diğer paydaşların beklentileri doğrultusunda geliştirilmelidir (Alacaklıoğlu, 2009: 29).

Katılımın sahiplik ve taahhüdü pekiştirmenin en iyi yolu olduğu göz önüne alındığında, kurumun değerleri çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla paylaşılmalıdır. Kurumun kurulması sırasında liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün üretme girişiminde bulunmaya itiyor. Bu aşamalarda, kurumun tüm üyeleri aynı görüşü paylaşmaz. Ancak lider, davranışı istediği şekilde yönlendirecek güce sahiptir (Karip, 2013: 34).

Liderin yönettiği davranış istenen sonuca ulaştığında, deneyime dayalı inançların tüm üyeler tarafından kabul edilmesi ve referans kriter olarak kullanılması beklenmektedir. Kurumsallaşma sürecinde liderin başarısındaki faktörler kurumun değerlerine dönüştürülür. İstenen sonuçları elde etmeye devam ettiğinden emin olan kurum üyeleri dikkatlerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar kurumda zaman içinde göz ardı edilir, sadece nedenler kalır. Böylece, neden ve yöntemlerin geçerliliği ön plana çıkar ve bu değerler önem kazanarak önceliği oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 70).

### **3.2.7. Strateji**

Strateji, kurumun hedeflerine ulaşması için atılacak adımları belirler. Hedeflere yönelik oldukları için, her hedef için ayrı ayrı strateji belirlenmelidir. Bu iletişim ve anlayış kolaylığı sağlamak için bir sipariş cümle şeklinde düzenlenmiştir (Bennis 2001: 15). Stratejiler uzun ömürlü olmasına rağmen, yıllık değerlendirmeye tabidir. Strateji hedefleri uyum sağlama, faaliyetleri planlamak, gerekli araç ve kaynakların yeniden ve etkili bir şekilde uzun vadede sürekli sipariş işletmeye yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak için iş ve ortamını analiz ederek, gerekli kaynak dağılımını belirlemektir (Karip, 2013: 34).

İşletme yönetimi stratejisi, bir şirketin çeşitli işlevleri arasında meydana gelen karmaşıklığı netleştiren, genel hedefleri belirleyen özellikleri düzenleyen ve şirketin ekonomik bir ortamda optimize etmesini sağlayan bir dizi seçenektir. Hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının yaratılmasına yol açmıştır. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, diğer işletmelerden farklılıklarına, müşterileri için yeni değerler yaratma ve sürdürme becerilerine ve Kısacası benzersiz stratejiler geliştirme becerilerine bağlı olmaktadır (Darman, 2010: 394).

Çağdaş yönetim yaklaşımı çevreye göre aracın çalıştırdığı işletim sistemlerinin sürekli dengelyi bozması, en azından varlıklarına uyum sağlanması ve oluşabilecek değişikliklerin boyut ve yönünü tahmin etmesi, her ikisinin de güçlü bir rekabet ortamında üstünlük sağlanması gerekir. Strateji oluşturma, sektör sınırlarını yeniden tanım-

lamayı, sektörde iş yapma biçimini yeniden algılamayı ve müşterilerin henüz düşünmediği yeni faydalar adına düşünmeyi ve üretimlerini buna göre tasarlamayı içermektedir. Aile işletmelerinde stratejiye dayalı bir yönetim yaklaşımı olmalıdır. Bu gerçekler ışığında, kalıcı ve başarılı olan şirketler sürekli değişen dünyaya stratejileri ve uygulamaları ile uyum sağlarken, hala temel bir değere ve değişmeyen temel bir amaca sahiptir (Taşkın, 2014: 9).

Gelişmekte olan sektör vizyonu: mevcut sektörün temel yetenekleri ile girilecek mevcut sektör ve yeni sektör veya sektörlerdeki değişimin gelecekteki yönü hakkında fikir sahibi olmak ve gelecekteki değişim yönü ve müşteri ihtiyaç ve tercihlerinin geliştirilmesi hakkında fikir sahibi olmak. Stratejik niyet yaratmak: bu tanım, düşüncelerin tanımlanması ve gelecekte ne tür bir kurumun ya da ne tür bir rüyanın olacağı bilgisiyle stratejik vizyon oluşturmaktır. Sonuç olarak, stratejinin amacı, şirketin belirsizlik ortamında istenen sonuçları elde etmesini sağlamaktır. Bu nedenle, strateji bir şirketin hedefleri doğrultusunda fırsatlar elde etmesini sağlamaktır (Büte ve Tekarslan, 2010: 493).

Küçük, orta veya büyük ölçekte tüm işletmeler ve organizasyonlar açık veya kapalı bir stratejiye sahip olmalıdır. Açıkça ortaya konmuş bir strateji belirlenmiş hedefler doğrultusunda tüm birim ve çalışanları koordine ederek bir motivasyon oluşturur. Strateji oluşturulurken işletmenin misyonuna, amaç ve politikalarına, güçlü ve zayıf yönlerine dış çevresindeki fırsat ve tehditlerine uygun olmalıdır. Stratejinin hedefi işletmeyi çevresel koşullar ile uyumlu hale getirmenin yanında değişen çevre koşullarında kendi yeteneklerini de geliştirerek başarılı olmak ve başarıyı sürdürebilmektir. Strateji dinamik bir yapıya sahip olmalı ve değişen koşullara göre sürekli güncel halde kalmalıdır. Aile işletmeleri için doğru ve anlaşılabilir bir stratejinin geliştirilmesi değişen şartlara göre yeniden tanımlanıp güncellenmesi ve bunun doğru anlatılması güçlü bir yönetim ve liderlik becerisi gerektirir. Bu nedenle aile işletmesinde kurucunun veya yönetimin günlük uygulamalardan ziyade stratejik hedeflere odaklanması büyük önem arz etmektedir (Karip, 2013: 34-35).

### 3.3. Aile Konseyi

Aile konseyi aile işletmelerinde aile ve işletme yönetimi konusunda optimum denge sağlanması ve bunun sürdürülebilir olması için etkili bir araç olarak ifade edilebilmektedir. Özellikle aile konseyi aileye yönelik konulara odaklanması yönü ile yapı gereğince yönetim kurulundan farklılık göstermektedir. Aile konseyindeki temel amaç işletmenin yönetilmesinden ziyade, aile üyelerinin bağlı oldukları değerleri, beklentileri ve onların çıkarlarını gözetecek politikaların ve kurallarında oluşturulması, aile üyelerinin eğitimi ve gelişimini sağlayarak gelecek nesillerin hazırlanması yönünde bir ortam oluşturmaktır (Haşit, 2009: 66).

Aile konseyi oluşturulmak için dört önemli faktör bulunmaktadır:

1. Aile konseyi aile üyelerinin işletme mülkiyeti ve yönetimine yönelik hakların yanı sıra sorumlulukları hususunda eğitileceği gerekli bir ortamı oluşturmaktadır.

2. Aile ile işletme arasında oluşacak sınırların belirlenmesinde önemli faktördür. İşletmede çalışmayan aile üyelerinin de fikirlerinin sunulmasında gereken imkânı sunmaktadır. Bu durum işletmenin almış olduğu kararlarda aile sorunlarının gündeme gelmesini en az orana indirmektedir.

3. Aile işletmesinde acil görüşülmesi gereken konuları ve biriken sorunları resmi toplantılara gerek kalmadan konuşulabileceği ve tartışılabilmesi uygun bir ortam oluşturarak resmi toplantıları beklemeden sorunların daha hızlı çözülmesini kararların daha sağlıklı alınmasına yardımcı olmaktadır.

4. Aile konseyi, ailede paylaşılan vizyon ile aile anayasası gibi gerekli aile planının oluşturulmasında katkı sağlayabilecek yapı oluşturulmasına da olanak sağlayabilmektedir (Akıngüç ve Günver, 2006:91).

İyi ve kötü zamanlarda, aile üyeleri ve aile işletmesi arasındaki ilişki açık ve birbirini destekleyici olmalıdır.

Bir kriz sırasında, aile şirketi ve aile üyelerinin, krizi atlama için farklı ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bir işletmenin veya portföyün hayatta kalması söz konusu

olduğunda, ailenin ihtiyaçlarının ikinci planda, hatta sonradan düşünülduğünde, ihtiyaçlarının birinci önceliğe sahip olduğunu görmek yaygındır (Akingüç ve Günver, 2006:92).

Ailenin ihtiyaçlarına yeterince dikkat edilmemesi, bazen mantıklı olsa da riskli hale gelebilir. Aile, işletme ve krize tepkisi hakkında bilgisiz kalabilir. Ailenin soruları veya endişeleri cevapsız kalabilir. Aile, kriz sırasında üyelerinin nasıl destek olabileceğini bilemeyebilir. Zaman geçtikçe aile, şirketten ve liderlerinden uzaklaşabilir veya görmezden gelinebilir. Güvensizlik ve ayrılık duyguları büyüyebilir. Aile içi gerginlikler artabilmektedir (Taşkın, 2014: 10).

Tam da bu kriz dönemlerinde, ailenin örgütlenmesine ve birleşmesine yardımcı olmak ve nasıl sebat edileceğini düşünmek için yüksek işlevli bir aile konseyi'nin liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Aile Konseyi, sonuçta girişimci aileye odaklanan birincil liderlik ve yönetim forumudur diye adlandırılabilir (Akingüç ve Günver, 2006: 92).

Aile Konseyi, girişimci bir ailenin misyonunu ve önemli hedeflerini bu faaliyetler yoluyla gerçekleştirmesine yardımcı olmak için var olan bir liderlik ve yönetim forumudur:

Ailenin önemli ilkelerini, amacını, yönünü ve temel hedeflerini netleştiren ikna edici aile değerleri, misyon ve vizyon ifadeleri oluşturur. Bu ifadeler, ailenin aile girişimini nasıl destekleyeceği ve toplum üzerinde olumlu bir etkisi olacağı konusunda ailenin daha bilinçli olmasına yardımcı olmaktadır (Artega vd., 2017:1).

Aile üyesi yeteneklerinin geliştirilmesine ve önemli faaliyetler ve varlıklarla anlamlı bir şekilde ilgilenebilecekleri ve ailenin ve işletmenin başarısına en iyi şekilde katkıda bulunabilecekleri aile şirketi rollerine uygun hale getirilmesine yardımcı olmaktadır (Haşit, 2009: 66).

Aile konseyi aile birliğini, birbirlerine ve işletmeye ve ailenin misyonuna bağlılığı geliştirmektedir. Bu, iletişim ve bilgi paylaşımını toplantılar ve çeşitli organizasyonlarla zenginleştirerek; deneyimlerin paylaşıldığı, farklı fikir ve görüşlerin bir arada ele alındığı, aileye ortak geçmişlerini ve ortak miraslarını öğretmek ve ailenin birlikte

ne yaptığına dair bir macera duygusu oluşturacak bir yapı kurgulamaktadır (Akingüç ve Günver, 2006:92).

Her aile şirketinin nesiller boyu devam eden hikayesi, iyi zamanlar ve zorlu zamanlar olmak üzere iniş çıkışlara sahiptir.

Kriz, sıradan bir meydan okumadan farklı bir deneyimdir. Dutch Leonard'ın çalışmasıyla bilgilendirilmiş, gerçek bir kriz -Covid-19 pandemisi gibi- yeni, benzeri görülmemiş ve öngörülemeyen bir durumdur ki, tanımı gereği aşinalığınız veya hazırlıklı bir yanıtınız yoktur. Bir kriz ortaya çıktıkça, sürprizler ve zorluklar yaratır, bu da yanıtları ve eylem planlarını sürekli olarak güncellemeyi ve reform yapmayı gerekli kılar. Çoğu zaman, daha önce takas edilmesi gerekmeyen rekabet halindeki öncelikler vardır (Dinçer ve Yüksel, 2019: 305-332).

Kriz benzersiz bir durum olduğundan, işletme ve aile içinde farklı türde bir liderlik gerektirir.

Konseyn rutin faaliyetleri (periyodik iletişim, toplantılar ve eğitim gibi) bu süreçte bir şekilde değiştirilebilir, ancak tamamen askıya alınmamalıdır. Konsey, krizle ilgili öncelikleri gündemine eklemelidir. Bunları etkin bir şekilde ele almak, sorunları tartışmak ve izlemek için düzenli olarak toplanmayı ve krize özgü, sorun çözme süreci oluşturmayı gereklilik haline getirmelidir (Haşit, 2009: 67).

### **3.4. Aile Anayasası**

Aile anayasası, genel olarak işletmenin sürekliliğini etkileyen en temel konuları kapsayan bir belge olup aile üyeleri arasında ve üyelerle işletme arasında ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayacak temel ilkeler ve rehberlik unsurları içermektedir (Karpuzoğlu, 2004: 43).

Aile şirketleri ekonomik ve sosyal çevrelerinde büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle sürdürülebilirlikleri büyük önem taşımaktadır ve aile yapısı bu sürecin en önemli araçlarından biridir. Araştırmalar, benzersiz aile anayasalarına sahip olan aile şirketlerinin nesiller arası geçişte de başarılı olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de ve dünyada faaliyet gösteren şirketlerin çoğunluğunun aile şirketi olduğu ve bu şirketlerin çok azının varlıklarını gelecek nesillere aktarabildiği bilinen bir gerçektir. Bir aile işletmesinin bunu tam anlamıyla başarabilmesi için sağlam bir kurumsal yapının oluşturulması ve aile bireyleri arasında çıkabilecek çatışmaların önlenmesi ya da en azından şirketin işleyişini olumsuz etkilemeyecek şekilde çözüme kavuşturulması gereklilik ve önem arz etmektedir (Artega vd., 2017:1).

Bir aile anayasasının hazırlanmasındaki hedefler, bir şirketin işleyişini, aile misyonunu ve değerlerini bir sonraki nesle aktarmak, mevcut aile üyeleri ile aileye sonradan katılan kişiler arasındaki ilişkileri düzenlemek ve aile üyeleri ile şirket arasındaki ilişkileri düzenlemektir. Böylece bir aile anayasası, aile değerleri, ilkeleri, misyonu, hedefleri ve aile üyelerinin rolleri açısından gelecek nesillere yol gösterici olur ve aile içindeki olası çatışmalara çözümleri içermektedir (Artega vd., 2017:1-3).

Aile anayasası düzenlemeleri, aile üyelerinin ortak kararı, talepleri ve ailenin ihtiyaçları ile oluşturulur. Bu nedenle, her aile yapısı benzersizdir (Yaşa, 2006:53).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun dikte ettiği düzenlemeler, kurumsal yönetime dayalı şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramsallaştırılan çeşitli ilkeleri beraberinde getirmektedir. Türkiye'deki şirketlerin çoğu ailevi işletmelerden oluşmakta ve bunların yeniden yapılandırılması, kurumsal yönetime geçiş ve kurumsal yönetim önlemlerinin uygulanması, işletmelerin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde aktarılması için çoğu zaman vazgeçilmez bir durumdur (Dinçer ve Yüksel, 2019: 305-332)

Kurumsal yönetim önlemleri, bir mal sahibi tarafından kurulduğu ve bir mal sahibi yönetim tarzı altında geliştirildiği için aile şirketlerinde büyük bir dirençle karşı karşıyadır. Bu direniş çoğu zaman kurucu ailenin/ailelerin yaklaşımlarının ve günlük pratiklerinin sonucudur. İkinci kuşak mensupları işletmelerde ve özellikle birden fazla aile (kardeşler, kuzenler vb.) tarafından yönetilen işletmelerde aktif hale geldikçe, karar alma süreçleri, karar vericilerin atanması ve yaşam tarzları gibi çeşitli konular hem aile içinde hem de aileler arasında çatışmalara yol açabilmektedir. Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin korunması için yararlı bir araç, aile anayasasıdır (Akingüç ve Günver, 2006:95).



Olası kişilerarası çatışmaları ortadan kaldırmak, çatışmaların yönetimi için prosedürü tanımlamak ve birbirini izleyen nesillerin kariyer planlaması için bir aile anayasası oluşturmak, dostane işletmelerde kurumsal yönetime doğru atılan en önemli adımdır. Aile anayasası, aile şirketinin bütünlüğünü destekleyecek değer ve ilkeleri belgelemekte ve ailenin uzlaşmaya dayalı olası çatışmalar hakkında karar vereceği stratejileri tanımlamaktadır. Aile anayasası, aile şirketleri için sürdürülebilir sağlıklı bir yaşam döngüsü ve üst yönetimin işletmeleri üzerinde doğrudan etki yaratmadan olası çatışmaları ele almaları için olası yollar sağlar. Aile anayasası yürürlüğe girerken, paralel olarak gelişmek ve bir halefiyet planının kademeli olarak uygulanmasına başlamak ayrılmaz bir öneme sahiptir (Artega vd., 2017:1-3).

Değerlerin bu kadar titizlikle desteklendiği ve korunduğu başka bir organizasyon yoktur. Mal sahibi yönetici, aile şirketini kurar ve yaşam döngüsü, aile şirketinin sadece birbirini izleyen nesiller için değil, aynı zamanda bir şekilde onunla ilişkili olan tüm kurum ve kuruluşlar için görev ve sorumlulukları dikte etmesini sağlar.

Değerler bir aileden diğerine farklılık gösterdiğinden, veri sistemleri de farklıdır. Bu nedenle, aile anayasaları ailelere özgüdür. Bir ailenin yaşamı ve iş değerleri, aile inşasının yapısını şekillendirir. Dolayısıyla her aile için hazırlanan aile anayasaları ayrı ve özgün bir belge niteliği taşımaktadır (Haşit, 2009: 67).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE**

### **KURUMSALLIĞIN ROLÜ**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Günden güne sürekli değişim gösteren dünyada, değişimi önceden görebilen ve meydana gelebilecek zorlukların çok geç olmadan üstesinden gelen işletmeler başarı göstermektedirler. Günümüz dünyasının dinamizmi işletmelerde değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu dinamizme ve değişime ayak uyduramadığımızda ne bugünümüzü ne de yarınımızı yönetebiliriz. Özellikle de aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasında, geçmişten kalan başarılarla değil de sürekli değişimin olabileceğini kabullenip yeni başarılar elde etmeye dönük çaba gösterilmesi büyük önem taşımaktadır. Aile şirketlerinin küresel dünya piyasalarında, mevcut olan pazar paylarını koruyabilmeleri ve varlığını devam ettirebilmeleri için kurumsallaşmaya daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik açısından taşıdığı önem ulusal/yerel ekonomilerin gelişmesinin yanında ayrıca aile şirketlerine finansa güvence sağlanması da önemli noktalar arasında yer almaktadır. Araştırmanın asıl amacını ise aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde kurumsallığın rolünün ne derece etkili olduğunun saptanması oluşturmaktadır.

#### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Aile üyeleri arasındaki çeşitli konularda çatışmalar, bazen duygusal, bazen güç ve kontrol boyutunda yaşanmaktadır. Bazen iş hakkındaki farklı görüşler, ekonomik bilgilerin yorumlanmasındaki farklılıklar, duygusal kişisel değerlendirmeler, korkular, memnuniyetsizlikler, çıkar ve güç çatışmaları, eşler ve çocuklar, ücret dağılımındaki farklılıklar, işletmede çalışan veya çalışmayan aile üyeleri arasındaki çekişmeler ve buna benzer birçok durum aile işletmelerinde çatışmalara neden olmaktadır. Aile işletmelerinde meydana gelen bu karmaşık ilişki ağından ve çatışmalardan işletmenin en az etkilenmesini sağlamak, organizasyonun sağlıklı yapısı ve işleyişi ile şirketin

yaşamını korumak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak, işletmenin performansını artırmak için insan kaynaklarını değer üretecek şekilde etkin yönetmek gerekmektedir. İnsan kaynaklarının sorunun ve çözümün kaynağı olduğu bir gerçektir: Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin aile işletmelerinin kurumsallaşması ve iş gelişimi üzerinde çok önemli, olumlu ve geliştirici bir etkisi olması beklenmektedir. İnsan kaynaklarının bu etkin rolü araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

### **4.3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmanın uygulama kısmında; araştırmaya dair; amaç, önem, kapsam, problem, model, sınırlılıklar, evren ve örneklem, varsayımlar, boyutlar ve faktör analizi, hipotezler, kullanılan ölçekler, veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Anketlerle toplanan veriler SPSS 22. 0 istatistik programında ve bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Araştırmada yapılan anket çalışmasıyla sağlanan; demografik bilgiler, anova testi, korelasyon testi ve regresyon analiziyle incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın, literatür bölümünde; kitap, tez, makale benzeri. Kaynaklar taranmış ve bölüm tamamlanmıştır. Araştırmanın sınırlılığını aile şirketlerinde kurumsallaşma amaçlı sürdürülebilirliğinin devamının araştırılması oluşturmaktadır.

#### **4.3.1. Kurumsallık Ölçeği**

Kurumsallaşma düzeyinin ölçümünde Tefek (2016) ve Apaydın (2008)'in geliştirmiş oldukları ölçek sorularına yer verilmiştir. Araştırmada, kurumsallaşmak için ele alınan unsurlar “formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık” olarak belirlenmiş, güvenilirlik ve geçerlilik ölçeklerini sınanan 5’li Likert sorularından konuya dair seçilenlerden yararlanılmıştır. Likert sorularında ölçeklendirme; “1 Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 Katılmıyorum”, “3 Kararsızım”, “4 Katılıyorum”, “5 Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Güvenilirlik için Crombah Alfa değeri  $\alpha = 0,890$  olduğu halde kullanılan ölçek güvenilir ve geçerli sayılmıştır. Kurumsallaşma ölçeğine dair anket 39 sorudan ibarettir, 1 – 4 soru aralığı Formalleşme, 5 – 9 soru aralığı Kültürel Güç, 10 – 18 soru aralığı Profesyonelleşme,

19 – 22 soru aralığı Esneklik, 23 – 28 soru aralığı Şeffaflık, 29 – 33 soru aralığı Sosyal Sorumluluk olarak anket oluşturulmuştur.

#### **4.3.2. Sürdürülebilirlik Ölçeği**

Çalışmanın kavramsal modelinde yer alan sürdürülebilirlik ölçeği başlığı altında devir planı, bağımsız yönetim kurulu ve çatışma yönetimi ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçekler için kavramsal model ve ilgili araştırmanın sürdürülebilirlik ölçeği kullanılmıştır (Erdirençelebi, 2012). İlgili çalışma bu ölçeği geliştirirken, Chua vd. (1999), Ateş (2001), Sonfield ve Lussier (2004), Özuysal (2006), İçin (2008) ve Mustakallio'nun (2002) yaptığı çalışmalardan yararlanmışır. Ölçek, tanımlayıcı istatistiklere yönelik on bir adet açık uçlu soru, aile şirketlerindeki değer algılarının ölçüldüğü 5'li Likert'li sorular ile aile odaklı amaçların ölçüldüğü sıralama soruları, aile şirketlerindeki mekanizmaların olup olmadığını ölçen soru ve aile içindeki gerilime sebep olma derecesini ölçen 5'li Likert'li sorulardan konu ile ilgili seçilmiş sorulardan kullanılmıştır. Güvenirlik için Crombah Alfa değerinin  $\alpha=0,920$  olması ile kullanılan güvenilir ve geçerliği olduğu görülmüştür

#### **4.4. Araştırmanın Problemi**

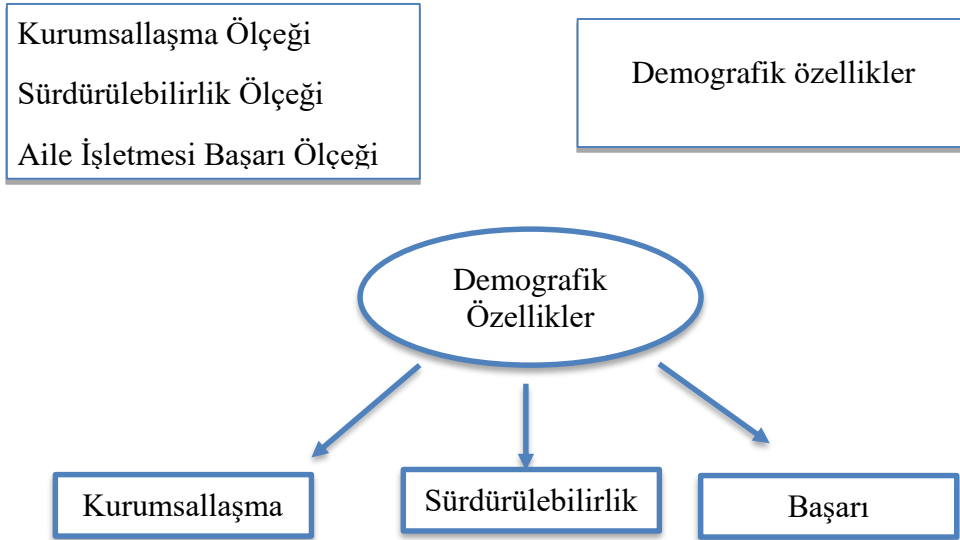
Aile işletmeleri açısından kurumsallaşma günümüzde büyük miktarda maddi harcama gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde finansal kaynakları kullanmakta isteksiz davranılması veya kaynakların yetersiz kalması alınması düşünülen önlemlerin yetersizliğine neden olmaktadır. Söz konusu yetersizliğe eksik planlama, personele verilen kurumsallaşma eğitiminin yetersiz kalması, geleneksel iş sürecinin sürdürülmesi ve kurucu veya kurucu ortakların isteksizliği kurumsallaşma sürecini olumsuz etkilemektedir. Üst düzey çalışanlarda kurumsallaşma sürecine katkı sağlamalarına karşın farklı görevlerin üstlenilmesinde isteksizlik gözlemlenmektedir. Ailenin inanç ve değerlerinin iş ilişkilerini etkilemesi, kurumsallaşmaya yönelik olan sorunları artırmaktadır. Bu durum aile şirketlerinde kurumsallık algısının ve sürdürülebilirliğin büyüme üzerindeki etkilerinin olumlu ya da olumsuz yönleriyle incelenmesi araştırmanın önemini artırmaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli betimsel yöntemle ilişkisel tarama modeli doğrultusunda oluşturulmuştur. İlişkisel tarama modellerinde birden fazla değişken arası birlikte değişim varlığı ve değişimin derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2010). Deneklerin taşıdıkları niteliklerde herhangi bir değişiklik yapılmadan veri toplanmakta, anlık duruma dair denek görüşlerine başvurulmaktadır.

Betimleme yöntemi, geçmiş veya anlık durumu mevcut şekilde betimlemek amacı güden araştırma metodudur. Araştırma konusu olay, kendine has koşullarda ve olduğu gibi tanımlanır. Olayın etkilenmesi ve değiştirilmesi konusunda bir çaba sergilenmez. Asıl amaç öğrenilmeye çalışılan şeyin gözlenerek belirlenmesidir (Karasar, 2010).

Araştırmanın taşıdığı asıl amaç doğrultusunda her iki ölçeğe ait alt değişkenlerin de dikkate alınmasıyla aşağıda sunulan ilişki modeli elde edilmiştir. Modelde “Kurumsallaşma” ve “Sürdürülebilirlik” boyutları ölçeklerine demografik değişkenlerin etki durumları gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Öne sürdüğümüz hipotezleri kurgularken yaklaşımlar şöyle belirlenmiştir:

1. Ölçek soruları doğrultusunda hazırlanan içerik ve hazırlanış yöntemi, çalışmanın amacını gerçekleştirebilmesi yönünde yeterli olacaktır.

2. Anket katılımcıları ölçek sorularını bilimsel bir yaklaşım ile cevaplayacaktır.

Hipotez 1: Aile şirketlerindeki çalışan katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyetleri ile kurumsallık düzeylerinin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ilişkili bulunmaktadır.

Hipotez 2: Aile şirketlerindeki çalışan katılımcıların demografik özelliklerinden yaşları ile kurumsallık düzeylerinin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ilişkili bulunmaktadır.

Hipotez 3: Aile şirketlerindeki çalışan katılımcıların demografik özelliklerinden eğitim durumları ile kurumsallık düzeylerinin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ilişkili bulunmaktadır.

Hipotez 4: Aile şirketlerindeki çalışan katılımcıların demografik özelliklerinden medeni durumları ile kurumsallık düzeylerinin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ilişkili bulunmaktadır.

Hipotez 5: Aile şirketlerindeki çalışan katılımcıların çalıştıkları yıl ile kurumsallık düzeylerinin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ilişkili bulunmaktadır.

Hipotez 6: Aile şirketlerindeki çalışan katılımcıların çalışma saatleri ile kurumsallık düzeylerinin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ilişkili bulunmaktadır.

Hipotez 7: Aile şirketlerindeki çalışan katılımcıların buldukları pozisyon ile kurumsallık düzeylerinin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ilişkili bulunmaktadır.

#### **4.6. Araştırma Evreni ile Örneklem Büyüklüğü**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri, Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi şehirlerinde faaliyet yürüten ve rastsal olarak seçilen 430 aile şirket çalışanı oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada hazırlanan anketlerin bir

bölümünün geçersiz olması düşüncesi ile çalışmanın güvenilirliğinin sağlanması amacıyla 500 katılımcı ile yapılması uygun olacağı düşünülmektedir.

N: Evrenin birim sayısı

n: Örneklem büyüklüğü

e: örneklem hatası

Evrendeki elemanın sayısının bilindiğindeki formül:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Araştırmanın güvenilirlik düzey oran seviyesi %95 olarak alınıp örneklem genişliğini ise  $\pm 10\%$  hassasiyetinin  $N=680.426$  yanı sıra  $n=98$  olarak kabul edilmiştir. Araştırmadaki çıkan bulguların neticesinde ise formdaki eksik ve hatalı doldurulmuş veriler kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmada 42 birey görüşmeyi reddetmiştir. 15 adet anket formunda eksik ya da hata doldurulması nedeni ile araştırma dışında kalmıştır. Dolayısı ile araştırmaya katılım sağlayan 430 bireyin görüşleriyle sonuçları ele alınmıştır.

**Tablo 4.1.**Güvenirlik analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach $\alpha$ Alpha
Kurumsallaşma Ölçeği	39	,654
Sürdürülebilirlik Ölçeği	12	,764
Aile İşletmesi Başarı Ölçeği	14	,764

Alfa değeri 0 ile 0,40 arasındaysa ölçek “güvenli değil” olarak, 0,4’le 0,6 arasındaysa ölçek düşük güvenilirliğe sahip, 0,60’la 0,80 arasındaysa ölçek oldukça güvenli ve 0,80’le 1,00 arasındaysa ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahip olarak kabul edilir (Karagöz, 2017: 26). Bu çerçevede kurumsallaşma ölçeği değişkeni bağlamında ölçek alfa değeri 0,654, Sürdürülebilirlik ölçeği bağlamında alfa değeri 0,764, aile işletmesi başarı ölçeği bağlamında alfa değeri 0,764 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan alfa değerleri, 0,7 olan baz değerinden yüksek olduğu için anket ölçeklerinin güvenilir olduğu ifade edilmektedir.

#### 4.6.1. Kmo Barlett 'Test Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi öncesi örneklem büyüklüğünün faktör analizi için veri yapısına dair uygunluk test edilmelidir. Uygunluk testlerinden en yaygın kullanılanı, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçüm testidir. Bu test kısmi korelasyon katsayı büyüklüğünü gözlemlenen korelasyon katsayı büyüklüğüyle karşılaştırır (Kalaycı,2005). KMO test sonucu yüksekse ölçekte yer verilen her bir değişken diğer değişkenlerce mükemmel derecede öngörülebilir. Örneklem büyüklüğü açısından KMO değerleri aşağıdaki gibidir (Şencan, 2005; Tavşancıl, 2005);

- 0,5 - 0,6 arası değere sahipse “kötü”
- 0,6 - 0,7 arası değere sahipse “zayıf”
- 0,7 - 0,8 arası değere sahipse “orta”
- 0,8 - 0,9 arası değere sahipse “iyi”
- 0,9’un üzerinde değere sahipse “mükemmel”

Verilerin faktör analizine uygunluğunun olup olmadığının belirlenmesinde yararlanılan diğer bir yöntem Barlett Testi’dir. Söz konusu test korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından birkaç tanesi arasında yüksek korelasyon varlığı olasılığını belirlemek için kullanılır (Kalaycı, 2008: 322). Veriler arası korelasyonun yüksek olması verilerin çoklu normal dağılıma sahip olduğunu gösterir (Karagöz, 2017: 403). Verilerin normallik varsayımına dayanma durumunun test edilmesi Bartlett Küresellik Testi ile gerçekleştirilmektedir (Seçer, 2015: 158).

**Tablo 4.2.**KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,725
Bartlett'in Küresellik Testi	141,866	14665,691
	36	1225
	,000	,000

KMO değerinin 0,725 görülmektedir. Bu değer 0,50’ın üzerinde olduğundan yapının faktör analizine uygun olduğu ve ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından tahmin etme yeterliliğine sahip olduğu yorumu yapılabilir.



Bartlett testi sonucuna bakıldığında p değeri [p (sig)=0,000] 0,05'ten küçüktür ve bu nedenle ( $0,00 < 0,05$  olduğundan) test sonucu istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilir. Sonuçtan varılacak kanı; değişkenler arası yüksek korelasyon bulunduğu, verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği şeklindedir. Araştırma veri setine uygulanan her iki test sonuçları (KMO=0,725, p =0,000) uygun çıkmış ve faktör analizine devam edilmiştir.



**Tablo 4.3.**Faktör Analizi

	Initial	Çekme
Formalleşme	1,000	,827
Kültürel güç	1,000	,694
Profesyonelleşme	1,000	,693
Esneklik	1,000	,675
Şeffaflık	1,000	,733
Sosyal sorumluluk	1,000	,575
Tutarlılık	1,000	,552
Sürdürülebilir	1,000	,777
Başarı	1,000	,797

Çekme Yöntemi: Ana Bileşen Analizi.

Kurumsallaşma ölçeğinin alt boyutlarındaki her faktörün bir eigen değeri bulunmaktadır. Bu eigen değeri ise faktörün açıklama gücünü göstermektedir. Genel anlamda Kaiser kriterinin üzerindeki eigen değerlerinin kabul edilir olduğu ayrıca eigen değerinin yüzde olarak ifade edildiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu değerler ise toplam madde sayısının geçerliliğini ortaya çıkarmaktadır. Burada maddelerle ilgili olarak verilen ortak varyantların 0,827 ile 0,552 arasında değiştiği görülmektedir (Khalaf, 2007: 23).

**Tablo 4.4.** Kaiser Faktör Değerleri

	Initial	Extraction
Sürdürülebilirlik Ölçeği	,697	,999
Başarı Ölçeği	,745	,770

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Sürdürülebilirlik ölçeği ile başarı ölçeğini faktörleri maddelerinin eigen değeri bulunmaktadır. Bu eigen değeri ise faktörün açıklama gücünü göstermektedir. Genel anlamda Kaiser kriterlerine göre 1'in üzerindeki eigen değerlerinin kabul edilir olduğu

ayrıca eigen değerinin (5) olarak ifade edildiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu değerler ise toplam madde sayısının geçerliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Faktör yuklerine göre gözlem sayısının hesaplanması, testin gücünün ve örneklem genişliğinin yardımıyla hesaplanabilir. G=0, 80 ve alfa=0, 05 ise faktör yükü için örneklem sayısı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.5.**Faktör Yükü Analiz Sonuçları

<b>Faktör Matrisi<sup>a</sup></b>	
	Faktör
	1
Sürdürülebilirlik leği	,893
Başarı leği	,855
Kurumsallık leği	,654

Çekme Yöntemi: Maksimum Olasılık.

a. 1 çıkarılan faktörler. 4 yineleme gerekli.

Ortak faktör varyansının anlamı faktör analiziyle her bir değişken üzerinde faktörlerin ortaya çıkardığı ortak varyans şeklindedir. Ortak faktör varyansıysa değişkenlerin faktör yuklerinin karelerinin toplamıdır. Söz konusu değer bir değişkende yer alan çıkarılmış (extracted) faktörlerin açıkladığı varyans oranıdır. Ortak varyans faktörünün değer 0 ile 1 arasındadır. 1'e yaklaşılması göstergenin varyansa yüksek katkısı olduğu, 0'a yaklaşması da göstergenin varyansa katkısının düşük olduğu anlamına gelir. Araştırmamızdaysa tüm maddeler 0,32'den büyüktür (Alpar, 2011: 280-281). Bu durumda göstergenin varyansa olan katkısı düşük düzeydedir.

**Tablo 4.6. Matris Bileşenler**

	Matris Bileşenler <sup>a</sup>		
	Bileşen		
	1	2	3
Şeffaflık	,844		
Esneklik	,813		
Başarı	,785	-,399	
Sürdürülebilir	,736		-,460
Sosyal sorumluluk	,613	,434	
Kültürel güç	,603	-,564	
Tutarlılık	,532	,486	
Profesyonelleşme	,448	,623	,323
Formalleşme	,306		,810

Çekme Yöntemi: Ana Bileşen Analizi

a. 3 bileşen çekildi.

Bu aşamada elde edilen 3 faktör grubunun değişkenleri tablo 4.6’da sunulmuştur. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde faktör yükünün 0.50’nin altında olduğu değişken sayısı sekizdir, dokuz faktör, faktör yükü açısından 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır.

**Tablo 4.7. Desen Matrisi**

	Desen Matrisi <sup>a</sup>		
	Bileşen		
	1	2	3
Başarı	,894		
Sürdürülebilir	,828		-,316
Kültürelgüç	,761		,336
Esneklik	,617	,388	

Şeffaflık	,552	,449
Profesyonelleşme		,857
Sosyal sorumluluk		,706
Tutarlılık		,642
Formalleşme		,889

Çekme Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.  
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyon.

a. Rotasyon 9 yinelemede birleşti.

Bu aşamada elde edilen 3 faktör grubunun değişkenleri tablo 4.7’de sunulmuştur. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde faktör yükünün 0.50’nin altında olduğu değişken sayısı dördütdür, dokuz faktör, faktör yükü açısından 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır.

**Tablo 4.8.Yapı Matrisi**

	Yapı Matrisi		
	Bileşen		
	1	2	3
Başarı	,890		
Sürdürülebilirlik	,819	,337	
Kültürel güç	,737		,418
Esneklik	,733	,577	
Şeffaflık	,714	,620	
Profesyonelleşme		,796	
Sosyal sorumluluk	,351	,746	
Tutarlılık	,321	,688	
Formalleşme			,897

Çekme Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.  
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyon.

Bu aşamada elde edilen 3 faktör grubunun değişkenleri tablo 4.8’de sunulmuştur. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde faktör yükünün 0.50’nin altında olduğu

değişken sayısı dörttür, onbir faktör, faktör yükü açısından 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır.

**Tablo 4.9.** Bileşen Korelasyon Matrisi

<b>Bileşen Korelasyon Matrisi</b>			
Bileşen	1	2	3
1	1,000	,308	,109
2	,308	1,000	,005
3	,109	,005	1,000

Çekme Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyon.

Bu aşamada elde edilen 3 faktör grubunun değişkenleri tablo 4.6’da sunulmuştur. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde faktör yükünün 0.50’nin altında olduğu değişken sayısı sekizdir, dokuz faktör, faktör yükü açısından 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır.

**Tablo 4.10.** Çalışanların Demografik Özellikleri Demografik Veriler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	247	57,4	57,4
	Erkek	183	42,6	42,6
Medeni durum	Evli	245	57,0	57,0
	Bekâr	185	43,0	43,0
Yaş	30 dan az	75	17,4	17,4
	30 - 40 arası	258	60,0	60,0
	40- 50 arası	77	17,9	17,9
	50- 60 arası	20	4,7	4,7
Toplam		430	100,0	100,0

Ankete katılanların %57’si evli iken kalan %43’ü ise bekârlardan oluşmaktadır. Yine ankete katılan şirket çalışanlarının %57’si kadınlardan oluşurken %43’ü ise

erkelerden oluşmuştur. Araştırmaya katılan 430 kişiden %60'ı 30-40 yaş grubunda, kalan %40 ise farklı yaşlardadır. Anketi dolduranların büyük çoğunluğunun yaşı 30-40 arasındır. Ankete katılanlar; cinsiyet açısından çoğu kadın olup, medeni durum açısından çoğu evli, yaş bağlamında çoğu 30-40 yaş arasında kişilerdir.

**Tablo 4.11.** Çalışanların Çalışma Durumlarına Göre İstatistik Sonuçları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Çalışma Saatleri	1-6	139	32,3	32,3
	1-8	106	24,7	24,7
	1-12	185	43,0	43,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	53	12,3	12,3
	2- 5 arası	73	17,0	17,0
	5- 10 arası	161	37,4	37,4
	10 - 20 arası	77	17,9	17,9
	20 den fazla	66	15,3	15,3
Çalışma Pozisyonu	Personel	143	33,3	33,3
	Alt D. Yönetici	77	17,9	17,9
	Orta D. Yönetici	108	25,1	25,1
	Üst D. Yönetici	60	14,0	14,0
	İş ortağı/Patron	42	9,8	9,8
	Toplam	430	100,0	100,0

Demografik veriler incelendiğinde ankete katılanların çoğunun personel, ikinci en çok katılımcı grubunun orta düzey yönetici olduğu görülmektedir. Bu da anket sorularını sorumluluk düzeyi düşük kişilerin cevaplandığını gösterir. Anketi dolduranların büyük çoğunluğu işletmede 5-10 yıl arası sürede çalışmaktadır. İşletmeye ilişkin verilen bilgilere hâkim olmak ve doğrusunu ifade etmek anlamında o işyerinde uzun süredir çalışıyor olmak tutarlılığı anlamlı kılar.

Aile işletmesi personellerinin %43'ü on iki saat çalışmakta, %27'si sekiz saat çalışmaktadır. Bu da bize katılımcıların bizzat işin içerisinde olan ve süreci yakın takip etme olanağına sahip kişilerin görüşlerine yer verildiğini göstermektedir.

**Tablo 4.12.** Ölçeklerin İstatistiksel Katılım Oranları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemizde çalışanların çalışma koşullarıyla ve güvenliği yönünde bulunan yazılı materyaller yer almaktadır	42	62	139	143	44
İşletmede yazılı prosedürler bulunmaktadır	11	42	88	225	64
İşletmedeki çalışanların yazılı iş tanımları bulunmaktadır.	88	168	66	86	22
İşletmedeki tüm işlere yönelik prosedürlerin ve sabit kurallar belirtildiği üzere yazılı kitap yer almaktadır.	33	0	31	192	174
İşletmedeki çalışan kişilerin arasında belirli bir uyumsuzluk bulunmaktadır	42	139	88	139	22
Farklılık gösteren bölümlerdeki çalışan kişilerin kurumsal yönden bakış açısı aynıdır.	11	33	44	128	214

Yapılan çalışmada katılımcıların “İşletmemizde çalışanların çalışma koşullarıyla ve güvenliği yönünde bulunan yazılı materyaller yer almaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 42 bireyin Kesinlikle Katılmıyorum, 62 bireyin Katılmıyorum, 139 bireyin Kararsızım, 143 bireyin Katılıyorum, 44 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede yazılı prosedürler bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Kesinlikle Katılmıyorum, 42 bireyin Katılmıyorum, 88 bireyin Kararsızım, 225 bireyin Katılıyorum, 64 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmedeki çalışanların yazılı iş tanımları bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 88 bireyin Kesinlikle Katılmıyorum, 168 bireyin Katılmıyorum, 66 bireyin Kararsızım, 86 bireyin Katılıyorum, 22 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.



Pazarcık (2004), günümüzde aile işletmelerinin eskiye oranla yönetim sistemlerinin yani planlamanın, kurumsallaşma üzerinde yönetimde ayrıca geliştirme ile kontrol üzerinde daha çok yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Hatipoğlu (2006), yine aynı şekilde günümüzde aile işletmelerinde sürdürülebilirlik açısından yönetimde çalışanlar gereken planlamayı yapmaktadırlar.

Katılımcıların “İşletmedeki tüm işlere yönelik prosedürlerin ve sabit kurallar belirtildiği üzere yazılı kitap yer almaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 33 bireyin Kesinlikle Katılmıyorum, 31 bireyin Kararsızım, 192 bireyin Katılıyorum, 174 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmedeki çalışan kişilerin arasında belirli bir uyumsuzluk bulunmamaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 42 bireyin Kesinlikle Katılmıyorum, 139 bireyin Katılmıyorum, 88 bireyin Kararsızım, 139 bireyin Katılıyorum, 22 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Farklılık gösteren bölümlerdeki çalışan kişilerin kurumsal yönden bakış açısı aynıdır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Kesinlikle Katılmıyorum, 33 bireyin Katılmıyorum, 44 bireyin Kararsızım, 128 bireyin Katılıyorum, 214 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Müftüoğlu ve Durukan, (2004), aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri açısından uzun süreli yönetilmediğini ortaya koymaktadır. Amerika’da bu durum ise 14. nesle kadarki sürece uzanmaktadır.

**Tablo 4.13. Ölçeklerin İstatiksel Katılım Oranlarının Devamı**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların arasında işlerin yapımı doğru ya da yanlış yollarıyla ilgili açık şekilde anlaşma bulunmaktadır	0	11	0	225	194
İşletmede genellikle alt ile üst seviyedeki amirlerin sözü geçerlidir.	-	33	55	192	150
Çalışanların arasında farklı işletmede çalışmayı düşünen olmaz.	-	-	33	148	249
Çalışmakta olan aile üyelerine yönelik herhangi bir torpil ile terfi verilmez.	11	64	24 5	77	33
İşletmede karar yetkisine sahip kişiler genelde işini ehli ile profesyonellerdir	-	-	20	97	313
İşletmede uzmanlaşma söz konusu olmaktadır.	-	11	11	236	172
İşletmeye yeni iş başı yapan tüm çalışanlara genel olarak işletme hakkında genel bilgi sunulmaktadır.	-	11	-	214	205
İşletmede ceza ile ödül sistemi yer almaktadır.	-	11	22	236	161
Karar alma ile ilgili öncesinde tanımlanan bir sistem yer almaktadır.	-	11	-	106	313
Toplantıya katılacak olanlara e-mail yoluyla iki gün öncesinde günde konu başlıkları bilgisi verilir	-	11	22	159	238

Katılımcıların “Çalışanların arasında işlerin yapımı doğru ya da yanlış yollarıyla ilgili açık şekilde anlaşma bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 225 bireyin Katılıyorum, 194 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede genellikle alt ile üst seviyedeki amirlerin sözü geçerlidir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 33 bireyin Katılmıyorum, 55 bireyin Kararsızım, 192 bireyin Katılıyorum, 150 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Çalışanların arasında farklı işletmede çalışmayı düşünen olmaz” Sorusuna verdikleri cevaplar, 33 bireyin Kararsızım, 148 bireyin Katılıyorum, 249 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Taşlıyan vd. (2004), aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin genel olarak ülkemizde daha az oranda olduğu gözlemlenirken yurt dışında genel olarak bu oran daha

yüksek düzeydedir. En önemli nedenlerinden birisi kurumsallaşma ile planlama denetimine oldukça önem vermeleridir.

Katılımcıların “Çalışmakta olan aile üyelerine yönelik herhangi bir torpil ile terfi verilmez” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Kesinlikle Katılmıyorum, 64 bireyin Katılmıyorum, 245 bireyin Kararsızım, 77 bireyin Katılıyorum, 33 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede karar yetkisine sahip kişiler genelde işini ehli ile profesyonellerdir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 20 bireyin Kararsızım, 97 bireyin Katılıyorum, 313 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede uzmanlaşma söz konusu olmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 11 bireyin Kararsızım, 236 bireyin Katılıyorum, 172 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Akdoğan (2000) birçok aile işletmesinde görev yapan üyelerin verilen iş bölümüne gitmemelerinin yanı sıra planlanmış iş bölümüne uyum sağlamamaları, görev tanımlarının doğru yapılmaması birçok riski ortaya çıkarmaktadır. Aile şirketlerindeki görevin, yetkinin beraberinde sorumluluk ilişkileri belirgin düzeyde ortaya konulacak olursa sürdürülebilirlik yönünden ortaya çıkacak çatışmaların önüne geçecektir.

Katılımcıların “İşletmeye yeni iş başı yapan tüm çalışanlara genel olarak işletme hakkında genel bilgi sunulmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 214 bireyin Katılıyorum, 205 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede ceza ile ödül sistemi yer almaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 22 bireyin Kararsızım, 236 bireyin Katılıyorum, 161 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Karar alma ile ilgili öncesinde tanımlanan bir sistem yer almaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 106 bireyin Katılıyorum, 313 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Toplantıya katılacak olanlara e-mail yoluyla iki gün öncesinde günde kon başlıkları bilgisi verilir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 22 bireyin Kararsızım, 159 bireyin Katılıyorum, 238 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Hatipoğlu (2006), aile işletmelerinde yeni güncel girişimlerin mevcut iş gerekliliği ölçüsünde bir genişleme beraberinde derinleşme sağlaması önemli bir noktadır. Sürdürülebilirlik açısından başarı sağlamak için yöneticilerin elde etmiş oldukları başarıyı koruması gerekmektedir.

**Tablo 4.14.** Ölçeklerin İstatiksel Katılım Oranlarının Devamı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Toplantı sonrasında alınan kararların kurul üyelerince imzalanması sağlanır.	-	11	55	192	172
Çalışan bireylere iş tanımlarının verilmesiyle beraber imza attırılır.	-	11	33	194	192
İşler genel olarak kriz ortamında da yürütülebilir.	-	-	-	106	324
Acil bir durum sürecinde hızlı ve olumlu yönde tepkiler verilmektedir.	-	11	44	148	227
Yeni görevlerin üstlenilmesinde esnek bir yapı bulunmaktadır.	-	33	11	203	183
Üst yönetim tarafından gelen yeni taleplerine kolay uyum sağlanmaktadır.	-	-	9	110	311
İşletmedeki gizlilik esasınca her türlü bilgiye kolay şekilde erişilebilmektedir.	-	9	33	165	223
İşletmede toplantı sürecinde herkesi bir görevi bulunmaktadır ayrıca herkes söz hakkına sahiptir	-	-	-	163	267
Herkesin bilmiş olduğu orta ile uzun dönemde planlar bulunmaktadır.	-	-	11	139	280
İşletmede gereken iç denetim sistemi bulunmaktadır.	-	-	11	212	207
İşletmede tüm faaliyetler standartlara uygun şekildedir	-	-	-	214	216
Örgütsel alanda amaçların ne yönde olduğu konusunda çalışanların arasında şeffaflık sağlanmaktadır.	-	11	-	276	143

Katılımcıların “Toplantı sonrası alınan kararlar kurul üyeleri tarafından imzalanır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 55 bireyin Kararsızım, 192 bireyin Katılıyorum, 172 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Çalışan bireylere iş tanımlarının verilmesiyle beraber imza attırılır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 33 bireyin Kararsızım, 194 bireyin Katılıyorum, 192 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşler genel olarak kriz ortamında da yürütülebi-

liyor” Sorusuna verdikleri cevaplar, 106 bireyin Katılıyorum, 324 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Acil bir durum sürecinde hızlı ve olumlu yönde tepkiler verilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 44 bireyin Kararsızım, 148 bireyin Katılıyorum, 227 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Sağlam (2006), aile işletmelerinde hukuki statü ile kurumsallaşmaya bakış açısı kriz ortamında yürütülmede yapılan çalışmalar bulunmamaktadır. Kurumsallaşma mekanizması arasında ise kriz yönetiminde bir ilişki bulunmamaktadır.

Katılımcıların “Yeni görevlerin üstlenilmesinde esnek bir yapı bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 33 bireyin Katılmıyorum, 11 bireyin Kararsızım, 203 bireyin Katılıyorum, 183 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Üst yönetim tarafından gelen yeni taleplerine kolay uyum sağlanmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar 9 bireyin Kararsızım, 110 bireyin Katılıyorum, 311 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmedeki gizlilik esasınca her türlü bilgiye kolay şekilde erişilebilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 9 bireyin Katılmıyorum, 33 bireyin Kararsızım, 165 bireyin Katılıyorum, 223 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Tanta vd. (2004), aile işletmelerinde personel özelliklerinden, iş tecrübelerinin, teknik bilgi düzeyleri, performansları ile yetkinlik seviyeleri faktörleri dikkate alınması gereken unsurlar arasında yer almaktadır. İşletmenin sürdürülebilirliği açısından bu unsurlar önemli bir yere sahiptir.

Katılımcıların “İşletmede toplantı sürecinde herkesi bir görevi bulunmaktadır ayrıca herkes söz hakkına sahiptir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 163 bireyin Katılıyorum, 267 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Herkesin bilmiş olduğu orta ile uzun dönemde planlar bulunmaktadır. Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Kararsızım, 139 bireyin Katılıyorum, 280 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede gereken iç denetim sistemi bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bi-

reyin Kararsızım, 212 bireyin Katılıyorum, 207 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede tüm faaliyetler standartlara uygun şekildedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 214 bireyin Katılıyorum, 216 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Müftüoğlu ve Durukan (2004), aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik yönetim anlayışına önem verilmesi, işletmelerde iç denetim sisteminin sağlanmasında önemli unsurlar arasındadır. Aile işletmelerindeki tüm faaliyetlerin standartlara uygun olması işletmelerin sürdürülebilirlik açısından sağlanması gerekmektedir.

**Tablo 4.15. Ölçeklerin İstatiksel Katılım Oranlarının Devamı**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel alanda amaçların ne yönde olduğu konusunda çalışanların arasında şeffaflık sağlanmaktadır.	-	11	-	276	143
İşletmede çalışan düşünceleri ile isteklerine önem verilmektedir.	-	-	11	168	251
İşletmede toplumsal alandaki değerlere uygun şekilde eylemler gerçekleştirilir.	-	11	33	192	194
İşletmede yönetim çalışanlarından, sosyal alandaki değerlere yönelik uygun davranış sergilemeleri beklenilmektedir	-	31	33	174	192
İşletmede yönetim çalışanlarından, mesleki alanda ve sektörel açıdan kurallara uygun davranışları sergilemesini ayrıca etik kurallara uyulmasını beklemektedir.	-	9	22	198	201
İşletmede gerekli hesap verilebilirliği söz konusu olmaktadır.	--	20		229	181
İşletmede misyon, strateji ile eylemlerin birbirleri ile uyumları bulunmaktadır.	11	11	44	216	148
İşletme müşterilerine, farklı kurumlara ayrıca çalışanlarına vermiş olduğu sözlerini yerine getirmektedir.	11	33	117	172	97
İşletme herhangi benzer durumlarda aynı benzer tepkileri vermektedir	11	31	86	194	108
İşletmedeki iş süreçleri işletmedeki stratejiye uygun durumdadır.	22	11	53	225	119
Çalışan bireylere uygulanan ödülleri ve cezaların benzer şartlardaki tüm bireyler içinde aynısı uygulanmaktadır.	-		77	243	110

Katılımcıların “Örgütsel alanda amaçların ne yönde olduğu konusunda çalışanların arasında şeffaflık sağlanmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin katıl-

mıyorum, 276 bireyin Katılıyorum, 143 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede çalışan düşünceleri ile isteklerine önem verilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kararsızım, 168 bireyin Katılıyorum, 251 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede toplumsal alandaki değerlere uygun şekilde eylemler gerçekleştirilir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin katılmıyorum, 33 bireyin kararsızım, 192 bireyin Katılıyorum, 194 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede yönetim çalışanlarından, sosyal alandaki değerlere yönelik uygun davranış sergilemeleri beklenilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 31 bireyin katılmıyorum, 33 bireyin kararsızım, 174 bireyin Katılıyorum, 192 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Fındıkçı (2017), aile işletmelerinde kurumsallaşma açısından yönetim kurulu üyelerinin personellere aynı hakları tanımaları sürdürülebilirlik üzerinde etki yaratacaktır. Sosyal alandaki değerlerin uygun olması işletmede performans açısından katkı sağlayacaktır.

Katılımcıların “İşletmede yönetim çalışanlarından, mesleki alanda ve sektörel açıdan kurallara uygun davranışları sergilemesini ayrıca etik kurallara uyulmasını beklemektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 9 bireyin katılmıyorum, 22 bireyin kararsızım, 198 bireyin Katılıyorum, 201 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede gerekli hesap verilebilirliği söz konusu olmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 20 bireyin katılmıyorum, 229 bireyin Katılıyorum, 181 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmede misyon, strateji ile eylemlerin birbirleri ile uyumları bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kesinlikle katılmıyorum, 11 bireyin katılmıyorum, 44 bireyin kararsızım, 216 bireyin Katılıyorum, 148 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletme müşterilerine, farklı kurumlara ayrıca çalışanlarına vermiş olduğu sözlerini yerine getirmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kesinlikle katılmıyorum, 33 bireyin katılmıyorum, 117 bireyin kararsızım, 172 bireyin Katılıyorum, 97 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Özcan (2014), aile işletmelerinde çalışanların olumlu algı yaratmaları açısından iletişimlerine önem vermek gerekmektedir. Çalışanlar ile iyi bir iletişimin oluşması aile işletmelerinde kurumsallaşma ile sürdürülebilirlik açısından oldukça önemli bir unsurdur.

Katılımcıların “İşletme herhangi benzer durumlarda aynı benzer tepkileri vermektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kesinlikle katılmıyorum, 31 bireyin katılmıyorum, 86 bireyin kararsızım, 194 bireyin Katılıyorum, 108 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmedeki iş süreçleri işletmedeki stratejiye uygun durumdadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 22 bireyin kesinlikle katılmıyorum, 11 bireyin katılmıyorum, 53 bireyin kararsızım, 225 bireyin Katılıyorum, 119 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Çalışan bireylere uygulanan ödülleri ve cezaların benzer şartlardaki tüm bireyler içinde aynısı uygulanmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 77 bireyin kararsızım, 243 bireyin Katılıyorum, 110 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Mengü (2015), aile işletmelerinde stratejik iletişimin yaratılması işletmenin sürdürülebilirliği yönünden iç ile dış müşterilere karşın olumlu etki sağlamaktadır. Bu durum ise aile işletmelerinde çalışan bireylerin performanslarında etki oluşturacaktır.

**Tablo 4.16.** Ölçeklerin İstatiksel Katılım Oranlarının Devamı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmede yönetim çalışanlarından, sosyal alandaki değerlere yönelik uygun davranış sergilemeleri beklenilmektedir	-	31	33	174	192
İşletmede yönetim çalışanlarından, mesleki alanda ve sektörel açıdan kurallara uygun davranışları sergilemesini ayrıca etik kurallara uyulmasını beklemektedir.	-	9	22	198	201
İşletmede gerekli hesap verilebilirliği söz konusu olmaktadır.	--	20		229	181
İşletmede misyon, strateji ile eylemlerin birbirleri ile uyumları bulunmaktadır.	11	11	44	216	148
İşletme müşterilerine, farklı kurumlara ayrıca çalışanlarına vermiş olduğu sözlerini yerine getirmektedir.	11	33	117	172	97
İşletme herhangi benzer durumlarda aynı benzer tepkileri vermektedir	11	31	86	194	108



İşletmedeki iş süreçleri işletmedeki stratejiye uygun durumdadır.	22	11	53	225	119
Çalışan bireylere uygulanan ödülleri ve cezaların benzer şartlardaki tüm bireyler içinde aynısı uygulanmaktadır.	-	-	77	243	110
İşletmede yöneticilerin aldıkları konular genellikle tutarlılık göstermektedir.	11	44	15 9	163	53
İşletmedeki uzun dönem amaçları ile bu amaçlara ulaşma sürecinde uygulayacak alternatif stratejilerin belirlenmesinde aktif olan bir yönetim bulunmaktadır.	11	22	44	232	121
Yönetimde görev alan kurulda aile dışından farklı üyeler görev yapmaktadır.	-	22	22	278	108
Ailenin dışından olan üyelerin aile üyelerine mesafede eşit durmakta ayrıca bağımsız şekilde davranabilmektedir.	-	20	11	181	218
Aile üyesinden olan ya da olmayan çalışanlar performans değerlemesinin yönetim kurulu tarafınca yapılabilmektedir	-	-	11	212	207
İşletme yönetimi sağlık biçimde el değiştirmeyi sağlayabilecek yönde devir planı uygulayabilmektedir.	-	18	22	183	207
Devir planının kurucusu olan lider sağlığında ayrıca işletmeyi aktif şekilde yönettiği süreçte yapılabilmektedir.	-	-	62	183	185
Yönetimin devir alınmasında aile üyesi seçimi açık ayrıca anlamlı yönde kıstaslar katılımcı biçimde belirlenebilmektedir.	-	20	66	137	207
Varisin seçilmesinde kişinin işletme yönetiminde olmak istememesi, kendi işini kurmayı istemek, vefat durumu gibi beklenilmeyen durumlara yönelik yazılı bir yedek varisin planı bulunmaktadır	-	-	22	190	218
Potansiyeli olan haleflerin arasındaki çatışmanın önüne geçilebilmektedir.	-	-	-	194	236
Aile üyelerinin arasındaki yaşanan çatışmalara çözüm bulunmaktadır.	-	-	11	194	225
İş ile aile çatışmalarının çözümünde gerekli görüldüğünde danışman desteği dışarıdan alınabilmektedir	-	11	11	190	218

Katılımcıların “İşletmede yöneticilerin aldıkları konular genellikle tutarlılık göstermektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kesinlikle katılmıyorum, 44 bireyin katılmıyorum, 159 bireyin kararsızım, 163 bireyin Katılıyorum, 53 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmedeki uzun dönem amaçları ile bu amaçlara ulaşma sürecinde uygulayacak alternatif stratejilerin belirlenmesinde aktif olan bir yönetim bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kesinlikle katılmıyorum, 22 bireyin katılmıyorum, 44 bireyin kararsızım, 232 bireyin Katılıyorum, 121 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Yönetimde görev alan kurulda aile dışından farklı üyeler görev yapmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 22 bireyin katılmıyorum, 22 bireyin kararsızım, 278 bireyin Katılıyorum, 108 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum

cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Ailenin dışından olan üyelerin aile üyelerine mesafede eşit durmakta ayrıca bağımsız şekilde davranabilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 20 bireyin katılmıyorum, 11 bireyin kararsızım, 181 bireyin Katılıyorum, 218 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Aydın (2019), aile işletmelerinde kurumsal olarak hedef kitlelerinin yaratmış oldukları etki olumlu olması stratejik alanda önemli noktalardan birisidir. Bir işletmenin sürdürülebilirlik açısından yönetimde görev alan ve aile dışındaki üyelerin görevlerini uygun mesafede yapmaları gerekmektedir.

Katılımcıların “Aile üyesinden olan ya da olmayan çalışanlar performans değerlemesinin yönetim kurulu tarafınca yapılabilir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kararsızım, 212 bireyin Katılıyorum, 207 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletme yönetimi sağlıklı biçimde el değiştirmeyi sağlayabilecek yönde devir planı uygulayabilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 18 bireyin katılmıyorum, 22 bireyin kararsızım, 183 bireyin Katılıyorum, 207 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Devir planının kurucusu olan lider sağlığında ayrıca işletmeyi aktif şekilde yönettiği süreçte yapılabilir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 62 bireyin kararsızım, 183 bireyin Katılıyorum, 185 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Yönetimin devir alınmasında aile üyesi seçimi açık ayrıca anlamlı yönde kıstaslar katılımcı biçimde belirlenebilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 20 bireyin katılmıyorum, 66 bireyin kararsızım, 137 bireyin Katılıyorum, 207 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Vural ve Bat (2015), aile işletmelerinde kurumsal olarak müşterilerin istek ile gereksinimlerini tam karşılamaları önemli sorumluluklardan birisidir. Aile işletmelerinin yapmış oldukları tüm faaliyetlerin yasalara uygun olarak gerçekleşmesi gerekmektedir.

Katılımcıların “Varisin seçilmesinde kişinin işletme yönetiminde olmak istemesi, kendi işini kurmayı istemek, vefat durumu gibi beklenilmeyen durumlara yönelik yazılı bir yedek varisin planı bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 22 bi-

reyin kararsızım, 190 bireyin Katılıyorum, 218 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Potansiyeli olan haleflerin arasındaki çatışmanın önüne geçilebilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 194 bireyin Katılıyorum, 236 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile üyelerinin arasındaki yaşanan çatışmalara çözüm bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kararsızım, 194 bireyin Katılıyorum, 225 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İş ile aile çatışmalarının çözümünde gerekli görüldüğünde danışman desteği dışarıdan alınabilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin katılmıyorum, 11 bireyin kararsızım, 190 bireyin Katılıyorum, 218 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Kadıbeşegül (2012), aile işletmelerinde aile çatışmalarına engel olabilmek adına gereken etik ile ahlaki değerlerin, vizyonu yanı sıra kurum kültürünün gerekliliği bulunmaktadır. Aile işletmelerinde çatışmaların önüne geçmek adına gereken kurum stratejilerin yaratılması gerekmektedir.

**Tablo 4.17.** Ölçeklerin İstatiksel Katılım Oranlarının Devamı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmedeki görev yapana aile üyelerinden eşleri gibi yakın akrabalarının işe karışmasına izin verilmez	-	44	75	141	170
Yönetim kurulundaki aileye yönelik planların ve işletmeye yönelik planların uyumlu şekilde yapılması ve yürütülmesin sorumluluğu bulunmaktadır.	-	40	86	185	119
İş dünyasında stratejik açıklama yapılması gerekmektedir	-	22	66	181	161
İşletme hedeflerine ulaşmada stratejik açıklamanın önemi büyüktür	-	-	11	205	214
Anında ve uzun vadede geleceğin stratejik açıdan hedefi oldukça önem taşımaktadır	-	9	-	218	203
İşletmenin gelir getirici faaliyetleri iş analizi ile çözüm bulmaktadır	-	-	75	238	117
İşletmenin başarısı için aile üyelerine sorumluluk alanları açık şekilde dağıtım yapılmaktadır	-	-	11	168	251

Aile bireylerinin atama sorumlulukları işletmenin başarısı ve kritik öneme göre belirlenmektedir	-	-	-	260	170
Aile işletmesinde her bir hedefe ulaşma için öncelik müşteri memnuniyetine verilmektedir	-	-	11	194	225
Aile işletmesinde her bir hedefe ulaşma için öncelik işletme sahibi ile çalışan iletişimine verilmektedir	-	-	-	214	216
Aile işletmesinde her bir hedefe ulaşma için öncelik maliyet verimliliğine verilmektedir	-	42	99	108	181
Aile işletmesinde en çok ihtiyaç duyulan kritik beceriye sahip olan profesyonel yeteneklerdir.	-	9	33	174	214
Aile işletmesinde en çok ihtiyaç duyulan kritik beceriye sahip olan kişisel yeteneklerdir	-	11	53	141	225
Aile işletmesinde en çok ihtiyaç duyulan kritik beceriye sahip olan gerekli niteliklerdir	-	33	77	148	172
Aile işletmesinde her bir üyenin gerekli ihtiyacı olan eğitim karşılanmaktadır	-	-	33	196	201
Aile işletmesinde her bir üyenin gerekli ihtiyacı olan eğitim planları yapılmaktadır	-	-	11 9	170	141

Katılımcıların “İşletmedeki görev yapan aile üyelerinden eşleri gibi yakın akrabalarının işe karışmasına izin verilmez” Sorusuna verdikleri cevaplar, 44 bireyin katılmıyorum, 75 bireyin kararsızım, 141 bireyin Katılıyorum, 170 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Yönetim kurulundaki aileye yönelik planların ve işletmeye yönelik planların uyumlu şekilde yapılması ve yürütülmesinin sorumluluğu bulunmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 40 bireyin katılmıyorum, 86 bireyin kararsızım, 185 bireyin Katılıyorum, 119 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İş dünyasında stratejik açıklama yapılması gerekmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 22 bireyin katılmıyorum, 66 bireyin kararsızım, 181 bireyin Katılıyorum, 161 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletme hedeflerine ulaşmada stratejik açıklamanın önemi büyüktür” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kararsızım, 205 bireyin Katılıyorum, 214 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Anında ve uzun vadede geleceğin stratejik açıdan hedefi oldukça önem taşımaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 9 bireyin katılmıyorum, 218 bireyin Katılıyorum, 203 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Vural ve Erkan (2018), aile işletmelerinin yönetim şekilleri uzun vadede sürdürülebilirlik sağlanması açısından faaliyetlerin yeterliliklerinin gösterilmesi gerekmektedir. Katılımcıların “İşletmenin gelir getirici faaliyetleri iş analizi ile çözüm bulmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 75 bireyin kararsızım, 238 bireyin Katılıyorum, 117 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “İşletmenin başarısı için aile üyelerine sorumluluk alanları açık şekilde dağıtım yapılmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kararsızım, 168 bireyin Katılıyorum, 251 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile bireylerinin atama sorumlulukları işletmenin başarısı ve kritik öneme göre belirlenmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 260 bireyin Katılıyorum, 170 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile işletmesinde her bir hedefe ulaşma için öncelik müşteri memnuniyetine verilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin kararsızım, 194 bireyin Katılıyorum, 225 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile işletmesinde her bir hedefe ulaşma için öncelik işletme sahibi ile çalışan iletişimine verilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 214 bireyin Katılıyorum, 216 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Altıparmak (2018), aile işletmelerinde belirli bir hedefe ulaşabilmek adına ürün ile kurumu tanıtmayı gerektirmektedir. Kurum kimliğinin tanıtılması sürdürülebilirlik açısından işletmenin başarısında etkili bir rol oynamaktadır.

Katılımcıların “Aile işletmesinde her bir hedefe ulaşma için öncelik maliyet verimliliğine verilmektedir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 42 bireyin Katılmıyorum, 99 bireyin Kararsızım, 108 bireyin Katılıyorum, 181 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile işletmesinde en çok ihtiyaç duyulan kritik beceriye sahip olan profesyonel yeteneklerdir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 9 bireyin Katılmıyorum, 33 bireyin Kararsızım, 174 bireyin Katılıyorum, 214 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile işletmesinde en çok ihtiyaç duyulan kritik beceriye sahip olan kişisel yeteneklerdir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 11 bireyin Katılmıyorum, 53 bireyin Kararsızım, 141 bireyin Katılıyorum, 225 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile işletmesinde en çok ihtiyaç duyulan kritik beceriye sahip

olan gerekli niteliklerdir” Sorusuna verdikleri cevaplar, 33 bireyin Katılmıyorum, 77 bireyin Karasızım, 148 bireyin Katılıyorum, 172 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile işletmesinde her bir üyenin gerekli ihtiyacı olan eğitim karşılanmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 33 bireyin Karasızım, 196 bireyin Katılıyorum, 201 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Katılımcıların “Aile işletmesinde her bir üyenin gerekli ihtiyacı olan eğitim planları yapılmaktadır” Sorusuna verdikleri cevaplar, 119 bireyin Karasızım, 170 bireyin Katılıyorum, 141 bireyin ise Kesinlikle Katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

**Tablo 4.18.**Cinsiyet Durumuna Göre Ölçeklerin İstatistiksel Değerleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.	t	p	Sig.
Formalleşme	Kadın	247	3,7611	,53308	9,347	,000	,000
	Erkek	183	3,1393	,84254	8,768		
Kültürel güç	Kadın	247	4,3036	,54930	1,281	,069	,201
	Erkek	183	4,2295	,64774	1,251		
Profesyonelleşme	Kadın	247	4,4372	,49705	2,442	,004	
	Erkek	183	4,2896	,75466	2,302		
Esneklik	Kadın	247	4,6781	,43319	2,582	,000	,015
	Erkek	183	4,5601	,51269	2,519		
Şeffaflık	Kadın	247	4,5749	,45022	3,835	,181	,010
	Erkek	183	4,4044	,46336	3,819		
Sosyal sorumluluk	Kadın	247	4,4089	,67985	1,007	,000	
	Erkek	183	4,3497	,47819	1,059		
Tutarlılık	Kadın	247	4,0000	,89715	1,884	,027	,000
	Erkek	183	3,8552	,61086	1,990		
Sürdürülebilir	Kadın	247	4,4008	,57495	-1,302	,025	
	Erkek	183	4,4699	,50047	-1,329		
Başarı	Kadın	247	4,833	,57495	1,833	6,262	,013
	Erkek	183	3,293	,43319	1,286		

Yapılan çalışmaya katılanların 247 'sini kadın bireylerin, 183'ünü erkek bireylerin oluşturduğu görülmektedir. Çalışmada formalleşmeye eşit varyansların 9,347, eşit olmayan varyansların 8,768, kültürel güce eşit varyansların 1,281, eşit olmayan varyansların 1,251, Profesyonelleşmeye eşit varyansların 2,442, eşit olmayan varyansların 2,302, Esnekliğe eşit varyansların 2,582, eşit olmayan varyansların 2,519, Şeffaflığa eşit varyansların 3,835, eşit olmayan varyansların 3,819, Sosyal sorumluluğa eşit varyansların 1,007, eşit olmayan varyansların 1,059, Tutarlılığa eşit varyansların 1,884, eşit olmayan varyansların 1,990, Sürdürülebilirliğe eşit varyansların -1,302, eşit olmayan varyansların -1,329 olduğu saptanmıştır.

Cinsiyet durumuna göre formalleşme değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H1 hipotezi reddedilir.

%95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Kültürel güç değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0.201)'dir.  $p > 0.05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olmadığı söylenecektir. Profesyonelleşme değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0,015)'tir. Bu değer  $p < 0.05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olduğu söylenecektir. Esneklik değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0,010)'dur. Bu değer  $p < 0.05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olduğu söylenecektir. Şeffaflık değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H0 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir.

Sosyal sorumluluk değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0,314)'tür. Bu değer  $p > 0.05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olmadığı söylenecektir. Tutarlılık değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0,060)'tır. Bu değer  $p > 0.05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olmadığı söylenecektir. Sürdürülebilirlik değişkeni açısından anlamlılık düzeyi (0,194)'tür.

Bu değer  $p > 0.05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olmadığı syleneyecektir. Başarı değişkeni açısından anlamlılık düzeyi (0,013)'tür. Bu değer  $p < 0.05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olduğu syleneyecektir.

**Tablo 4.19.** Yaş Durumuna Göre leklerin İstatistiksel Değerleri

		N	Std.	Df	Ortalama	F	Sig
	Bekar	185	5,957	426	,562		,015
Kültürel güç	Evli	245	,548	3	1,233	3,562	,460
	Bekar	185	,548	426	,346		,460
Profesyonel- leşme	Evli	245	14,560	3	2,098	5,572	,000
	Bekar	185	14,560	426	,377		,000
Esneklik	Evli	245	34,743	3	1,686	7,946	,000
	Bekar	185	34,743	426	,212		,000
şeffaflık	Evli	245	11,433	3	,639	3,021	,001
	Bekar	185	11,433	426	,211		,001
Sosyal sorum- luluk	Evli	245	13,020	3	8,662	28,451	,000
	Bekar	185	13,020	426	,304		,000
Tutarlılık	Evli	245	56,499	3	1,437	2,320	,000
	Bekar	185	56,499	426	,619		,000
Sürdürülebilir	Evli	245	19,424	3	2,611	9,301	,000
	Bekar	185	19,424	426	,281		,000
Başarı	Evli	245	18,078	3	1,930	6,778	,000
	Bekar	185	18,078	426	,285		

Yaş durumu özelinde formalleşme değişkeni için anlamlılık derecesi değeri 0,958'dir. Bu değer  $p > 0.05$  koşulunu sağladığından, gruplar arasında ortalamaların farklı olmadığı görülür. Kültürel g değişkeni için anlamlılık derecesi değeri



0.015'dir. Bu değer,  $p < 0.05$  koşulunu sağladığından, gruplar arasında ortalamaların farklı olduğu görülür. Profesyoneleşme değişkeni için anlamlılık derecesi değeri 0'dır. Bu değer  $0 < 0.05$  koşulunu sağladığı için tek yönlü varyans analizi için ileri sürülen H2 hipotezi reddedilir. Esneklik değişkeni için anlamlılık derecesi değeri 0'dır.  $0 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için ileri sürülen H2 hipotezi reddedilir.

% 95 güven düzeyinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir. Şeffaflık değişkeni için anlamlılık derecesinin değeri 0,01 olup söz konusu değer  $p < 0.05$  koşulunu sağladığı için gruplar arası ortalama açısından farklılık söz konusudur. Sosyal sorumluluk değişkeni için anlamlılık derecesi değeri 0 olup  $0.000 < 0.05$  koşulu sağlandığından tek yönlü varyans analizi açısından H2 hipotezi reddedilecektir.

%95 güven düzeyinde, grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıktan söz edilebilir. Tutarlılık değişkeni için anlamlılık derecesinin değeri 0'dır.  $0 < 0.05$  koşulu sağlandığından tek yönlü varyans analizi açısından H2 hipotezi reddedilecektir. Sürdürülebilirlik değişkeni için anlamlılık düzeyinin değeri 0 olup  $0 < 0.05$  koşulu sağlandığından tek yönlü varyans analizi açısından H2 hipotezi reddedilecektir.

%95 güven düzeyinde, grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıktan söz edilebilir. Başarı değişkeni için anlamlılık düzeyinin değeri 0 olup  $0 < 0.05$  koşulu sağlandığından tek yönlü varyans analizi açısından H2 hipotezi reddedilecektir. %95 güven düzeyinde, grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıktan söz edilebilir.

**Tablo 4.20.**Çalışma Pozisyonuna göre Ölçeklerin İstatistiksel Değerleri

		N	Df	Ortalama	F	Sig.
Formalleşme	1-6	139	4	17,933	45,364	,000
	1-8	106	425	,395		
	1-12	185	429			
Kültürel güç	1-6	139	4	2,098	6,246	,000
	1-8	106	425	,336		
	1-12	185	429			
Profesyonelleşme	1-6	139	4	2,810	7,681	,000
	1-8	106	425	,366		
	1-12	185	429			
Esneklik	1-6	139	4	3,007	15,319	,000
	1-8	106	425	,196		
	1-12	185	429			
Şeffaflık	1-6	139	4	3,608	19,767	,000
	1-8	106	425	,183		
	1-12	185	429			
Sosyal sorumluluk	1-6	139	4	3,984	12,115	,000
	1-8	106	425	,329		
	1-12	185	429			
Tutarlılık	1-6	139	4	6,718	11,835	,000
	1-8	106	425	,568		
	1-12	185	429			
Sürdürülebilir	1-6	139	4	7,618	33,400	,000
	1-8	106	425	,228		
	1-12	185	429			
Başarı	1-6	139	4	2,031	7,253	,000
	1-8	106	425	,280		
	1-12	185	429			

Çalışma pozisyonuna göre formalleşme değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H3 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Kültürel güç değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H3 hipotezi reddedilir.

%95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Profesyonelleşme değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H3 hipotezi reddedilir.

%95 güven düzeyinde, grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıktan söz edilebilir. Esneklik değişkeni için anlamlılık derecesi değeri 0 olup  $0 < 0.05$  koşulu sağlandığından tek yönlü varyans analizi açısından H0 hipotezi reddedilecektir. %95 güven düzeyinde, grup ortalamaları arası istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir. Şeffaflık değişkeni için anlamlılık derecesinin değeri 0 olup  $0 < 0.05$  koşulu sağlandığı için tek yönlü varyans analizi açısından H3 hipotezi reddedilecektir.

%95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Sosyal sorumluluk değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H3 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Tutarlılık değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H0 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir.

Sürdürülebilir değişkeni açısından anlamlılık düzeyi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H0 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Başarı değişkeni açısından anlamlılık düzeyi (0)'dır.

0.000<0.05 olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H3 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 4.21.**Çalışma Süresine göre Ölçeklerin İstatistiksel Değerleri

		N	Df	Ortalama	F	Sig.
Formalleşme	1 yıldan az	53	429	239,4	24,693	,000
	2-5 yıl	73				,585
	5-10 yıl	161				,994
	10-20 yıl	77				,000
	20 yıldan fazla	66				,000
Kültürel güç	1 yıldan az	53	429	151,1	4,518	,000
	2-5 yıl	73				,000
	5-10 yıl	161				,000
	10-20 yıl	77				,000
	20 yıldan fazla	66				,000
Profesyonelleşme	1 yıldan az	53	429	166,7	8,166	,585
	2-5 yıl	73				,000
	5-10 yıl	161				,173
	10-20 yıl	77				,000
	20 yıldan fazla	66				,994
Esneklik	1 yıldan az	53	429	95,4	5,440	,000
	2-5 yıl	73				,173
	5-10 yıl	161				,000
	10-20 yıl	77				,000
	20 yıldan fazla	66				,000
Şeffaflık	1 yıldan az	53	429		6,925	,000

	2-5 yıl	73			,000
	5-10 yıl	161	91,9		,000
	10-20 yıl	77			,907
	20 yıldan fazla	66			1,000
Sosyal sorumluluk	1 yıldan az	53		10,199	,000
	2-5 yıl	73	155,6		,585
	5-10 yıl	161	429		,000
	10-20 yıl	77			,173
	20 yıldan fazla	66			,000
Tutarlılık	1 yıldan az	53		8,878	,000
	2-5 yıl	73			,000
	5-10 yıl	161	429	268,1	,000
	10-20 yıl	77			,000
	20 yıldan fazla	66			,907
Sürdürülebilir	1 yıldan az	53		9,406	,000
	2-5 yıl	73			,363
	5-10 yıl	161	429	127,1	,000
	10-20 yıl	77			1,000
	20 yıldan fazla	66			,000
Başarı	1 yıldan az	53		12,902	,363
	2-5 yıl	73			,000
	5-10 yıl	161	429	124,4	,000
	10-20 yıl	77			,000
	20 yıldan fazla	66			,000

Çalışma süresine göre formalleşme değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dır.  $0.000 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H4 hipotezi reddedilir.

%95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Kültürel güç değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0,01)'dir.  $0,01 < 0,05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olduğu söylenecektir. Profesyonelleşme değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0,585)'dir. Bu değer  $p > 0,05$  olduğu için gruplar arasında ortalama bakımından fark olmadığı söylenecektir.

%95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Esneklik değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dir.  $0,000 < 0,05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H4 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Şeffaflık değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dir.  $0,000 < 0,05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H4 hipotezi reddedilir.

%95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Sosyal sorumluluk değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dir.  $0,000 < 0,05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H4 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Tutarlılık değişkeni açısından anlamlılık derecesi (0)'dir.  $0,000 < 0,05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H4 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Sürdürülebilirlik değişkeni açısından anlamlılık düzeyi (0)'dir.  $0,000 < 0,05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H4 hipotezi reddedilir.

%95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir. Başarı değişkeni açısından anlamlılık düzeyi (0)'dir.  $0,000 < 0,05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H4 hipotezi reddedilir. %95 güvenle, gruplarının ortalamaları arasındaki istatistiksel alanda anlam taşıyan bir farklılığın bulunduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 4.22. Regresyon Analizi**

Model	Std. Katsayı	T	Sig.	95,0% Güven Aralığı		Korelasyon		Eş doğrusal istatistik değer		
				Alt sınır	Üst sınır	Basit	Kısmi	Tolerans	Varyans	
1	Sürdürülebilir	5,006	,000	,540	1,238					
	Formalleşme	,262	-8,436	,000	,236	-,147	,009	,380	,783	1,277
	Kültürel güç	,095	-2,392	,017	,159	-,016	,336	,116	,477	2,096
	Profesyonelleşme	,077	-2,380	,018	,123	-,012	,115	,115	,728	1,374
	Esneklik	,061	-1,355	,176	,173	,032	,475	,066	,373	2,684
	Şeffaflık	,261	6,108	,000	,208	,406	,546	,285	,414	2,414
	Sosyal sorumluluk	,074	2,108	,036	,005	,130	,341	,102	,611	1,636
	Tutarlılık	,114	3,418	,001	,033	,124	,370	,164	,683	1,465
	Başarı	,726	19,225	,000	,653	,801	,749	,684	,531	1,884

Yapılan tabloya göre anlamlılık oranları incelendiğinde başarı, sürdürülebilirlik ve kurumsallık ölçeklerinin anlamlılık oranlarının istatistikse değerlerine bakılmıştır. Anlamlılık oranlarının formalleşme, tutarlılık, şeffaflık, sosyal sorumluluk, alt ölçeklerinin sürdürülebilirlik ve aile işletmesi başarısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiye mevcut olduğu görülmektedir. ( $p < 0,01$ )

Aile işletmeleri başarısı, kurumsallık ve sürdürülebilirlik değişkenlerinin sosyal sorumluluk, kültürel güç, profesyonelleşme ve esneklik olarak değişkenleri arasında farklılık göstermektedir. ( $p > 0,01$ )

Formalleşmedeki 1 standart sapma artışı popülerlikte 262 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla formalleşme değişkeninin popülerlik değişkenine olan oranı görülmektedir.

Kültürel Güç deki 1 standart sapma artışı popülerlikte 95 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla Kültürel Güç değişkeninin popülerlik değişkenine olan anlamlı aralıkta oranının olduğu görülmektedir.

Profesyonelleşme deki 1 standart sapma artışı popülerlikte 77 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla Profesyonelleşme değişkeninin popülerlik değişkenine olan anlamlı aralıkta oranının olduğu görülmektedir.

Esneklikteki 1 standart sapma artışı popülerlikte 61 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla Esneklik değişkeninin popülerlik değişkenine olan anlamlı aralıkta oranının olduğu görülmektedir.

Şeffaflıktaki 1 standart sapma artışı popülerlikte 261 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla Şeffaflık değişkeninin popülerlik değişkenine olan anlamlı aralıkta oranının olduğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluktaki 1 standart sapma artışı popülerlikte 74 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla Sosyal sorumluluk değişkeninin popülerlik değişkenine olan anlamlı aralıkta oranının olduğu görülmektedir.

Tutarlılıktaki 1 standart sapma artışı popülerlikte 114 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla Tutarlılık değişkeninin popülerlik değişkenine olan anlamlı aralıkta oranının olduğu görülmektedir.

Başarıdaki 1 standart sapma artışı popülerlikte 726 standart sapma artışa neden olmaktadır. Anlamlı aralıktadır. %95 olasılıkla Başarı değişkeninin popülerlik değişkenine olan anlamlı aralıkta oranının olduğu görülmektedir.



## SONUÇ ÖNERİLER VE TARTIŞMA

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik kavramlarının uluslararası literatürde birçok farklı şekilde işlendiği ve bir grup değişkenle olan ilişkilerinin vurgulandığı sürekli olarak gözlemlenmiştir. Ancak önceki çalışmaların çoğunda yer alan tez çalışmaları kapsamında yalnızca bir değişken grubuna odaklanıldığı belirlenmiştir. Çalışma basitlik, esneklik, farklılaşma ve bağımsızlık gibi kurumsallaşma kriterlerinin yanında farklı kurumsallaşma ölçütleri olan biçimlendirme, profesyonelleşme, şeffaflık, otonomi, sosyal sorumluluk, tutarlılık gibi kurumsallaşma bileşenlerinin etkilerini de birlikte ele aldığından önem oluşturmaktadır. Söz konusu ilişkilerin aile işletmelerinde incelenmesi ve bu sonuçların Türkiye bağlamında değerlendirilmesi gerçeği, çalışmanın önemini ve özelliğini oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmanın amacına göre aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasında, geçmişten kalan başarılarla odaklanmak yerine günümüz dünyasında sürekli bir değişim olgusunun yaşandığını kabullenerek yeni başarılar elde etmeye yönelik çabalar bütünü günümüzde en önemli unsurlardan biri haline gelmiş olduğu görülmektedir. Özellikle küresel dünya perspektifinde aile şirketlerinin varlıklarının devam ettirebilmesinde değişimi önceleyen kurumsallaşma çabaları sürdürülebilirliğin sağlanmasında en önemli faktörler arasında ön sıraya yerleşmiş olduğu görülmektedir (Polat, 2018: 129).

Taşkın, 2014 yılında yaptığı araştırmaya göre aile şirketlerinin yaşamının sürdürülebilirliğinin devamı açısından kurumsallaşma sürecine girmesi zorunlu kabul edilen ilk girişimci adımı atmıştır. Çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilir büyümeyi ne derece etkilediği saptaması çalışmanın özelliğini oluşturmaktadır.

Çağlar, 2019 yılında yapmış olduğu araştırmada, aile şirketlerinin kurumsallaşmasını tamamlayan daha sonrasında ise sürdürülebilirlik yönünde bir sonraki nesle yüksek oranla devredildiği sonucunu elde etmiştir. Araştırmada aile işletmeleri çalışanlarının sürdürülebilirlik açısından kurumsallaşmaya yönelik demografik özelliklerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Aile üyelerinin arasında işletme açısından konuların çatışmalara neden olması kontrol boyutunda yaşanması gerekmektedir. İşletmelerdeki farklı görüşlerin ekonomik bilgilerin yorumlanmasında farklılıklar ise aile işletmelerinde bazı çatışmalara sebebiyet vermektedir.

Akkın'ın 2019 yılındaki yaptığı araştırmada kurumsallaşma düzeyinin yüksek işletmelerle, kurumsallaşma yönünde düzeyinin düşük olması işletmelere göre daha etkin ayrıca daha verimli şekilde kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Aile işletmelerindeki yaşanan rolün karmaşıklığı ise önem teşkil edecek sorunlar arasındadır. İşletmedeki sağlıklı yapı ile işleyişin şirket yaşamında kurumsallaşma ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturacaktır.

Türkiye'deki toplumsal yapı göz önüne alınacak olursa aile şirketlerinin ekonomi açısından yerinin bozulmaması günümüzde oldukça önemli noktalardandır. Sürdürülebilir bir aile işletmesinin devamlılığı açısından ayrıca kurumsallaşması yönünden aile bireylerinin de gereken sorumlulukları alması, gereken politikalara uyum sağlaması gerekmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de yapılan araştırmalarda kurulu şirketlerin çoğunluğunun aile şirketlerinden müteşekkil olduğu görülmektedir. Türkiye'de % 95 oranında mevcutta sahip, ekonomi, istihdam ve kalkınma için çok önemli bir yere sahip olan aile şirketleri Aile kültürü ve ortak değerlerin varlığı, şirkete bağlılık, hızlı karar alabilme gibi çok güçlü yönler barındırmasına rağmen, ne yazık ki bu şirketlerin ortalama ömürleri 30-40 yıl arasında değişmektedir.

Yapılan araştırmada aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olmasının başlıca nedenleri olarak kurumsallaşamama, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmemiş olması, aile anayasalarını oluşturamamış olmaları ile aile içindeki küçük anlaşmazlıkların şirket bölünmelerine kadar gittiği gözlemlenmektedir. Ayrıca kişisel egoların öne çıkması, aile bireylerini kayırma, işe beceriksiz kişileri getirme, hataları sorgulayamama, nesiller arası diyalog eksikliği gibi birçok olumsuz faktör de aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olmasında yer alan diğer faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinin öncelikli hedeflerinden birinin şirketlerin devamlılığını sağlamak ve gelecek nesillere

aktarmak olduğu düşünöldüğünde, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurumsallaşmanın 'sistem' haline gelmek olduğu düşünöldüğünde Aile şirketlerinde sadece şirket değil, aile ilişkilerinin de bir sistem haline dönüşmesi gerekmektedir. Kurumsal Yönetim; Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adil yönetim ilkeleri ile varlığını sürdürmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulları genellikle aile üyelerinden oluşur. Sürdürülebilirlik açısından baktığımızda aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı birçok sorunu çözecektir. Aile şirketlerinin başarılı ve sürdürülebilir olması için markalaşma da bir diğer önemli faktörü oluşturmaktadır.

Hızla değişen ve dönüşen dünyamızda piyasalar eski klasik yapısını kaybederken üretim biçimleri de hızla dönüşmektedir. Bunlara paralel olarak para kazanma, koruma ve yatırım yapma süreci de giderek karmaşıklaşmaktadır. Tüm bunları aile bireyleri düzeyinde takip etmek ve çözüm üretmek kolay değildir. Nitekim araştırmalara göre kurulan her 100 aile şirketinin yaklaşık 80'i kurucunun hayatında yıkılmaktadır. Bir aile işletmesi için kuruluşundan bu yana öne çıkan en önemli sorun kurumun varlığı olduğundan, bunun en geçerli yolu kurumsal bir altyapıya sahip olmakla sağlanabilmekte gerek örneklerden gerekse bilimsel araştırma sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Dünyada ve Türkiye'de aile şirketleri için kurumsallaşma çalışmalarının temelinde; ailenin temel değerlerini belirlemek, modern yönetim anlayışının gerektirdiği donanımlarla donatmak ve birtakım kurallar içerisinde işleyişini sağlamak yer almaktadır.

Bireyler, kuruluşlar ve hükümetler, politikalarının önemli bir parçası olarak sürdürülebilirliği giderek daha fazla önceliklendirmektedirler. Toplumun çevre üzerindeki etkilerinin daha fazla farkına varıldığı bu dönemde, sürdürülebilir bir geleceğe yönelik kolektif hareketler kurumsal manzarada büyük değişikliklere yol açmaktadır. Şirketler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için yenilikçi yeşil startup'larla bile ortaklık yapmaktadırlar.

Kurumsal sürdürülebilirlik iş bağlamında farklı anlamlara sahip olmasına rağmen temelde, sürdürülebilirlik kavramı “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılamak” olarak tanımlanabilmektedir. Bu temel bileşenler bir araya getirildiğinde, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için verimliliği artırmak, sürdürülebilir büyüme sağlamak ve hissedar değeri oluşturmak önceliklendirilmektedir.

Sürdürülebilirliğin üçayağı bulunmaktadır. Bunlardan ilki ekonomik temeldir. Adının aksine, ekonomik temel, şirket için ne pahasına olursa olsun kârla ilgili değil, kurumsal risk yönetimiyle ilgilidir. Önemi, kar ve etik arasındaki dengede yatmaktadır. Tedarik zincirindeki bir değişiklik kısa vadeli finansal kazançlar getirirse de, şirketin itibarına potansiyel zarar verme riski taşıyorsa aşırı şüpheyile karşılanmalıdır. Öte yandan, ekonomik temel de şirketlerin bazen fosil yakıtları tamamen terk etme gibi uygulamalar için baskılandığında sürdürülebilirlik için bir karşı ağırlık sağlanmalıdır. Genel olarak, oluşturulacak kurumsal politikalar ne kendi kendini yiyen ne de uzun vadeli büyüme ve itibar için tehlikeli olmamalıdır. Ekonomik temel, şirketlerin kademeli ve mali açıdan istikrarlı bir oranda sürdürülebilir değişiklikleri yapmaya devam etmesini mümkün kılabilmektedir.

İkincisi ise sosyal temeldir, çalışanların, paydaşların ve toplumun desteğine sahip olmakla ilgilidir. Çalışanlara adil davranmak ve saygılı bir tedarik zinciri sürecine sahip olmak, üretkenliğin ve yaratıcılığın yanı sıra güçlü bir alıkoyma ve bağlılık sağlamaktadır. Genel olarak, uzun vadede sürdürülebilir sosyal stratejiler uygulamak, daha fazla beceri ve daha fazla motivasyona sahip bir işgücüyle sonuçlanmaktadır. Güçlü, toplum odaklı bir kültür yaratmak, mevcut ürün, süreç ve iş modellerini geliştirebilen çalışanları yenilikçi olmaya teşvik etmektedir. Küresel ölçekte, sosyal temel, tedarik zincirinin nerede ve nasıl doldurulduğunu bilmek anlamına gelmektedir.

Üçüncüsü ise çevresel olup muhtemelen üçünün de en önemlisidir. Sürdürülebilir şirketler genellikle en yenilikçi olanlardır, çünkü daha iyi ve daha yeşil alternatifler bulmak için sürekli olarak mevcut süreçleri gözden geçirmektedirler. Şirketler, karbon ayak izlerini ve ambalaj atıklarını azaltarak, kamu itibarı ve finansal getirilerinde de olumlu bir etki gösterebilmektedirler. Şirketlerin hem paradan tasarruf etmelerine hem

de çevresel olumsuz etkilerini azaltmalarına yardımcı olacak hedefler belirlemeleri gerekmektedir. Örneğin ulaşım yönetim sistemlerini uygulamak, karbon emisyonlarını azaltmak ve paketlemeyi iyileştirmek gibi. Çevre sorunları ile ilgili farkındalık arttıkça, çevre dostu olarak tüketicilerle bir itibar oluşturmak için yeşil sürdürülebilirlik misyonu şirketlerin sürdürülebilir olmasında çok önemli bir yer oluşturmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin üçayağı olan ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler aile şirketlerinin sürdürülebilir olmasında gün geçtikçe daha önemli bir hale gelmektedir. Günümüzde aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için modası geçmiş bir hızlı kar duygusundan ziyade karşılıklı bağımlılık ve eko-inovasyona geçmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi sadece çevreye yardımcı olmakla kalmıyor, aynı şekilde sürdürülebilir bir girişimciliğe, gelişmiş bir marka imajına, daha düşük maliyetlere, daha mutlu hissedarlara, artan üretkenliğe ve sayısız avantaja yol açtığı fazlasıyla görülmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı başaran şirketler, kurumsal yönetimin ötesinde risk yönetimini de uygularlarsa kriz dönemlerinde daha kolay hayatta kalabilirler. Bunu içinde bulunduğumuz pandemi ve ekonomik kriz döneminde daha rahat gözlemleyebiliriz. Bu dönemlerde Olası iş kayıplarına karşı önlem olarak yedekleme planlarının hazırlanması önemlidir. Bu durumun şirketin paydaşları tarafından bilinmesi bile, iş ve işlevlerinin durmamasını veya yavaşlamamasını sağlayacak, şeffaf ve sürdürülebilir bir başarı getirecektir.

Bugün, küresel gayri safi hâsıla ve büyümenin olumsuz yönde etkilendiği görülmekte olup, aile şirketleri de bundan etkilenmektedir. Bu süreci iyi yönetmedeki başarı, aile şirketlerinin kurumsallaşmasından geçmektedir. Şirketin tüm alanlarında performans ölçümleri, gelir ve gider yönetimi, süreçlerin doğru kontrolü, kriz ortamında en uygun çözümleri üretecek düzenlemeler ve değişiklikler yapmak. Bu değişikliklerin nedenlerini şeffaf bir şekilde şirket paydaşları ile gerekli detaylarda paylaşan; şirketin sürdürülebilirliğinden ödün vermemek için tüm işlemleri yedekleyebilen, operasyonel süreçleri ve hizmetleri sürdürülebilir hale getirebilen aile şirketleri kurumsallaşmayı başaramamış ve kurumsal yönetimi oturtamamış rakiplerinin önüne geçmektedir.

Ak, (2020): İşletmelerin anayasa çerçevesinde, profesyonelleşmesinde, formel örgütsel yapıyı, yetki devrinin yanı sıra yetkilendirmeyi, stratejik alanda planlama sürecini, karar alma değişkenleri üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırma ile çıkan sonuç uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Günümüzde aile işletmelerinin yapılan çalışmada ulaşılan verilere göre kurumsallaşmanın geçmişe nazaran daha ileri seviyede olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Ülkem, (2020): yılında yapmış olduğu araştırma doğrultusunda kurumsallaşmanın stratejik alanda sürdürülebilirliğinin olumlu yönde etkisinin olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırma ile çıkan sonucun olumlu yönde anlam gösterdiği gözlemlenmektedir. Çalışmanın verileri doğrultusunda ise kurumsallaşmanın stratejik olarak sürdürülebilirlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Baskan, (2020): Covid 19 sürecinde yapılan çalışmanın aile işletmeleri üzerinde sürdürülebilirlik açısından krize yol açan etkenlerin bulunduğu yönünde bir sonuç elde etmiştir. Yapılan araştırma doğrultusunda ise kriz öncesinde gereken önlemlerin alınması önemli noktalardan biri olduğu sonucu elde edilmektedir. Çalışmanın verilerine göre günümüzde aile şirketlerinde öncesinde hazırlanan stratejik planın olası kriz durumuna karşın daha tedbirli olması sürdürülebilirlik yönünden olumlu etki gösterdiği sonucu gözlemlenmektedir.

Yapılan araştırmanın bulgularından elde edilen sonuca yönelik öneriler ise;

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasında ve gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde aktarılması için aile ve iş ilişkilerinin birbirinden tamamen ayrı olması şirketin hedefleri ile ailenin hedefleri arasında bir denge sağlanması gerekmektedir. Şirket ana yasasının yanında aile ana yasasının da bulunması kurumsallık ve sürdürülebilirlik açısından önemli görülmektedir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin çalışanlarla beraber belirli zaman dilimlerinde düzenli toplantılar yapması, Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, dürüstlük, güven, saygı ve adaletin ön planda tutulması çalışanlar üzerinde motivasyon ve sonucunda başarı oluşturmak açısından olumlu katkı sağlayacaktır.

Aile içerisinde aile konseyi oluşturarak düzenli bilgilendirmeler yapmak başarının sağlanmasının yanı sıra şeffaflık ve sürdürülebilirlik yönünden olumlu etki oluşturacak, kriz ve çatışmaları engelleyecek veya azaltacaktır.

Aile işletmesinde yer alacak aile üyelerinin ve çocuklarının kariyer planlaması yapması işletmelerin kurumsallaşmanın yanı sıra sürdürülebilirlik yönünden katkı oluşturacaktır.

Sonuç olarak Türkiye'nin ticari ve endüstriyel ekosisteminin %95'ini oluşturan aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin makro ve mikro perspektiften birçok yansıması olduğu tartışılmazdır. Sürdürülebilirlik yolculuğunun ilk üç durağını, kurucuların ve/veya hissedarların farkındalığı, fedakârlığı ve kararlılığı oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ağlargo z, O. (2012). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. ve Rahman, R. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development Research Article*, 2 (3), 204-219.
- Ak, B. (2020). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarisına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri  rneği. Doktora tezi. Aydın: Aydın Menderes Üniversitesi.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyaçı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri (16), 31-47.
- Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2022). The importance of the family constitution in the institutionaziation of family business.  . Yazıcı içinde, *Organizational Behavior and Management in Family Businesses* (s. 79-103). Cambridge Scholars Publishing.
- Akingüç Günver, B. (2006). Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Bireylerin Eğitimi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal yönetim ve aile şirketleri. İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler)Karabük Demir elik Sektörü  rneği”, *Ekonomik Yaklaşım*, C.21 S.76, s. 77.
- Arıcioğlu, Atilla M., Yıldız, Arif ve Paksoy, Turan (2008). “Aile İşletmelerinde Sürekli liğin ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri  zerine Yapılan Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 277-288.
- Arıcioğlu, M.A., Mustafa Atilla, M., Gökçe, ř. ve Erdiren Çelebi, M. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 59-72.



- Aronoff, Craig, E. (2004). "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Family Business Review*, 17 (1), 55-59.
- Arteaga Rocío, Menéndez-Requejo Susana, Family Constitution and Business Performance: Moderating, *Family Business Review*, 30 (4), pp.320-338.
- Ateş, R. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*, Doğan Kitap, İstanbul.
- Atılğan, A. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma*. Yüksek Lisans Tezi. Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Ç. Ö., & Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *ASOBİD*, 3 (2), 225-235.
- Aydın, K. (2019). Halkla İlişkiler Uygulamalarının Kurum İmajına Etkisi: Bayrampaşa Belediyesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 1-20.
- Aydiner, T. (2008). "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Aylan, S., & Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 564-585.
- Aylan, S., & Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 564-585
- Azizi, M. (2021). The effect of ownership and management structure on family businesses performance. *Cogent Business & Management* (8), 1-15. doi:https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888
- Bakan, İ., Kara, E. ve Güler, B. (2017). Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6 (14), 115-138.
- Baskan, T. D. (2020). Analyzing the going concern uncertainty during the period of covid-19 pandemic in terms of independent auditor's reports. *ISPEC Journal of Social Sciences & Humanities*, 4 (2), 28-42. doi:doi.org/10.46291/ISPECI-JSSHvol4iss2pp28-42
- Başer, Gözde G. ve Erdem, Ferda (2008). "Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma", 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 177-179.

- Bennis, W. (2001) Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık.
- Burgstaller, J & Wagner, E (2015). How Do Family Ownership and Founder Management Affect Capital Structure Decisions and Adjustment of SMEs? The Journal of Risk Finance, VOL 16, No.1, pp.73-101.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/esad/issue/6054/81389>
- Cetinkaya, A. S., Karayel, S., & Tefek, A. (2018). The Effect of institutionalization on Firm performance. Management and Business Research Quarterly (6), 16-38. doi:DOI: 10.32038/mbrq.2018.06.03
- Ceylan, A. & Korkmaz, T. (2021). İşletmelerde Finansal Yönetim. 17.Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Çağlar, G. (2019). Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma uygulamaları üzerine nitel bir araştırma, Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çatal, Ö. & Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta Ve Burdur Örneği, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (2), 178-194.
- Çetin, Canan. ve Tikici, M. (2008). İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Çetinkaya, A. S., Karayel, S., & Tefek, A. (2018). The Effect of institutionalization on Firm performance. Management and Business Research Quarterly (6), 16-38. doi:DOI: 10.32038/mbrq.2018.06.03
- Danes, Sharon M., LOY, Johnben T. -Cheok ve STAFFORD, K. (2008), “Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework”, Journal of Small Business Management, 46 (3), 395-421.
- Darman G., Manisalı. (2010). Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Ankara: Türmob Yay.394.
- Davis, P. (1983),“Realizing The Potential of The Family Business”, Organizational Dynamics, Summer, 47–56.
- Demirci, B.,& Tavacıoğlu, L. (2021). Developing a Scale to Measure the Institutionalization Level of Maritime Family Businesses. Journal of ETA Maritime Science, 243-255. doi:DOI: 10.4274/jems.2021.16680

- Dinçer, H.,& Yüksel, S. (2019). Aile şirketlerinde denetim. E. Baykal içinde, Sürdürülebilir aile işletmeleri (s. 305-332). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa bYayınları.
- Dyer, Jr, W.Gibb, Handler, Wendy (1994), “Entrepreneurship And Family Business: Exploring The Connections”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 10422587, Volume 19, Issue 1.
- Eczacıbaşı, B. (2006), “Aile Şirketleri: Ekonominin Temel Taşları”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.19, Agmer yayınları.
- Erdoğan, N. (2004) Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul, Şubat.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4 (8), 152-172.
- Feninger, M., Kammerlander, N. ve De Massis, A. (2019). Family business innovation: A circular process model. *Family Firms and Institutional Contexts: Business Models, Innovation and Competitive advantage*. Edited by Giorgia M. D’Allura, Andrea Colli and Sanjay Goel, Publisher: Edward Elgar, Elgaronline, UK, 187-210.
- Fındıkçı İ. (2011, *Aile İşletmeleri*, Alfa Yayınları, Genişletilmiş 4. Basım, 2011, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2017). İnsan kaynakları yönetimi. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2005), *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). “Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama”, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Güleş, H. K. Arıcıoğlu, M. A. (2013). Erdiğencelebi Meral, Aile İşletmeleri- Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Günel, D., Ufacık, O. E. & Aşkun, O. B. (2020). İşletmelerin Sürdürülebilirlik Serüveni: Hatay İli Örneği, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XLIX (2), 257-271
- Güney, S. (2008). Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Günver Akıngüç, B. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Haşit, G. (2009), Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Bursa: Ekin Yayınevi
- Hatipoğlu, M., (2006). Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yöneticisi Çalışmaları-Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, Afyon.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., Sorenson, R. (2006), “Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”, *Family Business Review*, 19 (2), 135-145.
- Kadıbeşegil, S. (2012). İtibar Yönetimi. İstanbul: Mediacat Yayıncılık
- Kamacı, K. (2016). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği”. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Karip, E. (2013). Çatışma Yönetimi, Pegem Akademi, Ankara, Kebeci Türkan, Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı Ve Kurumsallaşma, Express Matbaası, İstanbul,
- Karpuzoğlu, E. (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001), Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kebeci, T. (2011), Aile İşletmelerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, İkinci Adam Yayınları, İstanbul.
- Kırım, A. (2001), Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kızıltoprak, S. & Aksoy, M. (2017). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Aile İşletmelerinin Finansal Performanslarının Analizi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt 18, Sayı 1, 135-152; <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39984/475243>
- Koçel, T. (2012) Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Koironen, Matti (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, 15 (3), 175-187.
- Louise M., Athanassiou, Nicholas ve Crittenden William F. (2000) “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (2), 27-42.

- Machek, O. ve Votavova, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: Evidence from the Czech Republic. *Mathematical Models and Computational Methods*, 1 (1), 166-170.
- Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6 (1), 1-3
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21 (3), 239-258.
- Mengü, S. (2015). Kurumsal İletişim ve Profesyonel Markalar. İstanbul: Derin Yayınları
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). Girişimcilik ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Narinoğlu, A. (2007). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama, 1. Basım, Mart Matbaacılık, İstanbul.
- Okumuş F., Mustafa K., Ebru, G. (2012). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara.
- Olson Patricia D., Zuiker Virginia S., Danes Sharon M., Stafford Kathryn, HECK Ramona K.Z. and DUNCAN Karen A. (2003). "The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability", *Journal Of Business Venturing*, Volume 18 Issue. 5, (639-666).
- Özcan, B. A. (2014). Kurumsal İletişim Yönetimi Çerçevesinde İletişim Etkinlikleri ve Uygulamaları: Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Özgür, A. (2003). "Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı" Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Paksoy, M. (2014), *Panel: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler*, 6.Aile İşletmeleri Kongresi, (İstanbul: İKU Yayınları), 61.
- Pazarcık, O. (2004). "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Pazarcık, O. (2004) Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Polat, E. (2018). Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Pramodita, Sharma, James J. Chrisman, Jess H.Chua (2003), "Predictors Of satisfaction With The Succession Process In Family Firms", Journal Of Business Venturing, Volume 18, Page 667-687.
- Sağlam, N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, s.499-510, İstanbul.
- Sağlam, N. (2006). "Aile Şirketlerinde Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 503, Agmer yayınları
- Samara, G., Jamali, D., Sierra, V., & Parada, M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. Journal of Family Business Strategy, 9 (1), 33-43.
- Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Bilgi Çağı İş görenlerinin Değişen Yetkinlikleri ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (17).
- Sebilcioğlu, F., Koçer B. ve Erka A. (2010). Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın Yeri: İSTANBUL
- Sebilcioğlu, F., Karaağaoğlu, S., Karacar, G., Naipoğlu, S., Arkun, F. & Koçer, B. (2013) TKYD Aile Şirketleri Yönetim Rehberi Güncellenmiş 5. Baskı, [https://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlari-miz/tkyd\\_yayinlari/aile\\_sirketleri\\_yonetim\\_rehberi\\_2013\\_2.pdf](https://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlari-miz/tkyd_yayinlari/aile_sirketleri_yonetim_rehberi_2013_2.pdf)
- Selek, A.Seha, E.Sayın Ünlü (2004), "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve yeniden Yapılanma Gerekliği", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.13, Agmer yayınları
- Semerci, B. (2006). "Çocuk Yetiştirmek" 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.130-131, Agmer yayınları.
- Soral, Kobal, K. E.,& Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 97-120.
- Sünbül, Koçak, Z. (2012). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası. 5. Aile İşletmeleri Kongresi (s. 329). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Swain, John and Johnson, Garry (2011). Professional development and collaboration tools. In D. McGonigle & K. Mastrian (Eds.),
- Tanta, G., Latif, H., Uçkun, G. (2004). "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

- Taşkın, G. (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi - Bir Alan Araştırması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2014
- Taşlıyan, M., Bakan, İ. (2004). Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum olması Gereken Durum Karşılaştırılması, Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, s. 314-324, İstanbul.
- Tileylioğlu, A. (2006). “ Aile Şirketleri” , 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.16, Agmer yayınları
- Uluyol, O. (2004). Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında “Lider-Yönetici” Önerisi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ungerer, M. ve Mienie, C. (2018). A family business success map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *International Journal of Family Business and Management Studies*, 2 (1), 1-13.
- Uzunlular, Y. (2018). Aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performans, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta yayınları, İşletme- Ekonomi Dizisi: 581, 6. Baskı, İstanbul.
- Ülkem, A. (2020). Kurumsallaşma ve performans ilişkisi: Eskişehir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Vernimmen, P., Quiry, P, Le Fur, Y, Dallacchio, M & Salvi, A (2005). *Corporate Finance: Theory and Practice*. Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Vural, Z. , & Erkan, M. (2018). Kurumsal İmajın Güçlendirmesinde Kurumsal Kimliğin Rolü . *Sdü İfade Dergisi*, 9-39.
- Vural, Z.,& Bat, M. (2015). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yaşa, E. (2006). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yurttadur, M. (2015). *Kobi Yönetimi Ve Büyüme*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Zellweger, Thomas M. ve Astrachan, Joseph H. (2008). “On the Emotional Value of Owning a Firm”, *Family Business Review*, 21 (3), 347-363

## EKLER

1. Yaşınız?  
a). 20-25      b). 26-30      c). 31-35      d). 36-40      e). 40+
2. Cinsiyetiniz  
a). Kadın      b). Erkek
3. Medeni haliniz?  
a). Evli      b). Bekâr
4. Çalışma Saatiniz?  
a) 1-6      b)1-8      c)1-12
5. Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?  
a). 3 yıldan az      b). 4-7 yıl      c). 8-12 yıl      d). 12-15 yıl  
e).15 ve üzeri
6. Statünüz?



	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyo- rum	3 Kararsı- zım	4 Katılıyo- rum	5 Kesinlikle Katılıyorum
Formalleşme					
1.İşletmemizde çalışanlar için çalışma koşulları ve güvenlik gibi konuları içeren yazılı materyal bulunmaktadır.					
2.İşletmede yazılı prosedürler bulunmaktadır					
3.İşletmedeki çalışanların yazılı iş tanımları bulunmaktadır.					
4.İşletmedeki tüm işlere yönelik prosedürlerin ve sabit kurallar belirtildiği üzere yazılı kitap yer almaktadır.					
Kültürel Güç					
5.İşletmemizde çalışan kişiler arasında uyumsuzluk yoktur					

#### KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ

6. Farklılık gösteren bölümlerdeki çalışan kişilerin kurumsal yönden bakış açısı aynıdır.					
7.Çalışanların arasında işlerin yapımı doğru ya da yanlış yollarıyla ilgili açık şekilde anlaşma bulunmaktadır					

8.İşletmede genel-likle alt ile üst seviyedeki amirlerin sözü geçerlidir.					
9.Çalışanların arasında farklı işletmede çalışmayı düşünen olmaz.					
Profesyonelleşme					
10.Çalışmakta olan aile üyelerine yönelik herhangi bir torpil ile terfi verilmez.					
11.İşletmede karar yetkisine sahip kişiler genelde işini ehli ile profesyonellerdir					
12.İşletmede uzmanlaşma söz konusu olmaktadır.					
13.İşletmeye yeni iş başı yapan tüm çalışanlara genel olarak işletme hakkında genel bilgi sunulmaktadır.					
14.İşletmede ceza ile ödül sistemi yer almaktadır.					
15.Karar alma ile ilgili öncesinde tanımlanan bir sistem yer almaktadır.					
16.Toplantı katılımcılarına e-mail yolu ile iki gün Önceden gündem Konuları başlıkları ile haber verilir					

17.Toplantı sonrası alınan kararlar kurul üyeleri tarafından imzalanır.					
18.Çalışan bireylere iş tanımlarının verilmesiyle beraber imza attırılır.					
Esneklik					
19. İşler genel olarak kriz ortamında da yürütülebiliyor.					
20.Acil bir durum sürecinde hızlı ve olumlu yönde tepkiler verilmektedir.					
21.Yeni görevlerin üstlenilmesinde esnek bir yapı bulunmaktadır.					
22.Üst yönetim tarafından gelen yeni taleplerine kolay uyum sağlanmaktadır.					
Şeffaflık					
23. İşletmedeki gizlilik esasınca her türlü bilgiye kolay şekilde erişilebilmektedir.					
24.İşletmedeki Toplantılarda herkesin bir görevi bulunur ve herkesin Söz hakkı vardır					

25. Herkesin bildiği orta ve uzun dönemli Planlarımız bulunmaktadır.					
26. İşletmede gereken iç denetim sistemi bulunmaktadır.					
27. İşletmedeki bütün faaliyetler Standartlara uygun bir şekilde yapılmaktadır.					
28. Örgütsel alanda amaçların ne yönde olduğu konusunda çalışanların arasında şeffaflık sağlanmaktadır.					
<b>Sosyal Sorumluluk</b>					
29. İşletmede çalışan düşünceleri ile isteklerine önem verilmektedir.					
30. İşletmede toplumsal alandaki değerlere uygun şekilde eylemler gerçekleştirilir.					
31. İşletmede yönetim çalışanlarından, sosyal alandaki değerlere yönelik uygun davranış sergilemeleri beklenilmektedir.					

32.İşletmede yönetim çalışanlarından, mesleki alanda ve sektörel açıdan kurallara uygun davranışları sergilemesini ayrıca etik kurallara uyulmasını beklemektedir.					
33.İşletmede gerekli hesap verilebilirliği söz konusu olmaktadır.					
Tutarlılık					
34.İşletmede misyon, strateji ile eylemlerin birbirleri ile uyumları bulunmaktadır.					
35.İşletme müşterilerine, farklı kurumlara ayrıca çalışanlarına vermiş olduğu sözlerini yerine getirmektedir.					
36.İşletme herhangi benzer durumlarda aynı benzer tepkileri vermektedir					
37.İşletmedeki iş süreçleri işletmedeki stratejiye uygun durumdadır.					
38.Çalışan bireylere uygulanan ödülleri ve cezaların benzer şartlardaki tüm bireyler içinde aynısı uygulanmaktadır.					

39.İşletmede yöneticilerin aldıkları konular genellikle tutarlılık göstermektedir.					
--	--	--	--	--	--

### Sürdürülebilirlik Ölçeği

Alt Boyut	Anket Soru No	İşletmenin Sürdürülebilirliği
Bağımsız Yönetim Kurulu	1	İşletmedeki uzun dönem amaçları ile bu amaçlara ulaşma sürecinde uygulayacak alternatif stratejilerin belirlenmesinde aktif olan bir yönetim bulunmaktadır.
	2	Yönetimde görev alan kurulda aile dışından farklı üyeler görev yapmaktadır.
	3	Ailenin dışından olan üyelerin aile üyelerine mesafede eşit durmakta ayrıca bağımsız şekilde davranabilmektedir.
	4	Aile üyesinden olan ya da olmayan çalışanlar performans değerlemesinin yönetim kurulu tarafınca yapılabilmektedir
	5	Yönetim kurulundaki aileye yönelik planların ve işletmeye yönelik planların uyumlu şekilde yapılması ve yürütülmesinin sorumluluğu bulunmaktadır.

Devir Planı	6	İşletme yönetimi sağlık biçimde el değiştirmeyi sağlayabilecek yönde devir planı uygulayabilmektedir.
	7	Devir planının kurucusu olan lider sağlığında ayrıca işletmeyi aktif şekilde yönettiği süreçte yapılabilmektedir.
	8	Yönetimin devir alınmasında aile üyesi seçimi açık ayrıca anlamlı yönde kıstaslar katılımcı biçimde belirlenebilmektedir.
	9	Varisin seçilmesinde kişinin işletme yönetiminde olmak istememesi, kendi işini kurmayı istemek, vefat durumu gibi beklenilmeyen durumlara yönelik yazılı bir yedek varisin planı bulunmaktadır
	10	Potansiyeli olan haleflerin arasındaki çatışmanın önüne geçilebilmektedir.
	11	Aile üyelerinin arasındaki yaşanan çatışmalara çözüm bulunmaktadır.
	12	İş ile aile çatışmalarının çözümünde gerekli görüldüğünde danışman desteği dışarıdan alınabilmektedir

<b>m a Yö ne ti Çi tiş</b>	<b>13</b>	İşletmedeki görev yapana aile üyelerinden eşleri gibi yakın akrabalarının işe karışmasına izin verilmez
--	-----------	---



