

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA  
DEĞİŞİMİN ÖNEMİ VE KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME  
ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİSİ:  
TÜRKİYE'DEKİ 500 BÜYÜK İŞLETME UYGULAMASI**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Naci DEMİR**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ**

**İSTANBUL –2014**



## TEZ TANITIM FORMU

**ADI SOYADI** : Naci DEMİR

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** : Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye'deki 500 Büyük İşletme Uygulaması.

**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : İşletme

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans

**TEZİN TARİHİ** : 03.11.2014

**SAYFA SAYISI** : 105

**TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ

**DİZİN TERİMLERİ** : Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Değişim, Çalışan Motivasyonu.

**TÜRKÇE ÖZET** : Dünyada ve ülkemizde şirketlerin önemli bir bölümü aile işletmesi karakteristiği taşır. Aile işletmeleri dünya ekonomisinde önemli bir büyüklüğe sahiptir. Aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin gelişmesi için önemli olduğu söylenebilir. Atfedilen öneme rağmen, aile işletmelerinin ömürleri kısadır.

Kurumsallaşma sayesinde işletmeler sistematik bir yapıya kavuşabilmektedir. Kurumsallaşma işletme ömürlerini uzatabilir. Motivasyon, çalışanın işe ve işletmeye olan bağlılığını artırmaya yönelik çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma, işletme devamlılığına olduğu kadar çalışan motivasyonuna da olumlu etki yapabilir.

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi, Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi adlı çalışma ile; araştırma sonucu elde edilen bulgular, ilk bölümde literatür taraması sonucu ortaya konulan kavramlar ışığında değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme ile bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlaması ve araştırmacıların faydalanması amaçlanmaktadır.

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. Tez Danışmanıma

Naci DEMİR

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA  
DEĞİŞİMİN ÖNEMİ VE KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME  
ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİSİ:  
TÜRKİYE'DEKİ 500 BÜYÜK İŞLETME UYGULAMASI**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Naci DEMİR**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ**

**İSTANBUL –2014**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden 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.

Naci DEMİR

03.11.2014

## JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

### İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Naci Demir'in "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye'deki 500 Büyük İşletme Uygulaması" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan, .....

Üye, .....

Üye, .....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / 10 / 2014

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

İşletmeye sahiplik eden, aile bireylerinden oluşan topluluğun yönetiminde önderlik eden bireyin vefatı sonucu iktisadi sıkıntılara düşülmemesi gayesi ile kurulan yapıyı aile işletmesi olarak tanımlayabiliriz. İktisadi istikrarın sürekli kılınması, yönetici konumundaki bireyin vefatından sonra mevcut malların pay edilmesi sonucu dağılmasını önlemek aile işletmelerinin amacıdır.

Dünyada ve ülkemizde şirketlerin önemli bir bölümü aile işletmesi karakteristiği taşır. Aile işletmeleri dünya ekonomisinde önemli bir büyüklüğe sahiptir. Aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin gelişmesi için önemli olduğu söylenebilir. Atfedilen öneme rağmen, aile işletmelerinin ömürleri kısadır. Aile işletmeleri yaşamları boyunca önemli avantaj ve dezavantajları bünyelerinde barındırabilir. Aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması için değişimin sürekli kılınması önemli sayılabilmektedir.

Düşünce, değer yargıları, tutum ve davranışlar ile bunları simgeler, rozet, bayrak, renk, ortak kullanım araçları, selamlama gibi... oluşan, işletmenin işlevini yapma şeklini anlatan bütüne kurumsallaşma adı verilir. Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma önemli bir yere sahiptir. Kurumsallaşma sayesinde işletmeler sistematik bir yapıya kavuşabilmektedir. Kurumsallaşma işletme ömürlerini uzatabilir. Motivasyon, çalışanın işe ve işletmeye olan bağlılığını artırmaya yönelik çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma, işletme devamlılığına olduğu kadar çalışan motivasyonuna da olumlu etki yapabilmektedir.

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi, Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi adlı çalışma ile; araştırma sonucu elde edilen bulgular, ilk bölümde literatür taraması sonucu ortaya konulan kavramlar ışığında değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme ile bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlanması ve araştırmacıların faydalanması amaçlanmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Değişim, Çalışan Motivasyonu.

## SUMMARY

Enterprise ownership that we can identify who led the management of the community of family members and was established with the aim of not less the result of economic hardship, family-run death of an individual structure. Maintaining the economic stability after the death of the individual in the position of manager may be another aim of the operation to prevent disintegration of the family to share the results of existing goods.

An important part of the corporate world and in our country bears the characteristics of family business. Family businesses has a significant size in the world economy. The family business, said to be important for the development of the national economy. Despite the importance attributed to the family of the business of life may be shorter. Family businesses can incorporate important advantages and disadvantages in their lifetime. Maintaining the continuity of the family business to ensure that the change can be considered significant.

Institutionalizing the continuity of the family business has an important place. Businesses can be gained through a systematic institutionalization. Institutionalization may extend their working lives. Motivation can be defined as the totality of efforts to increase its commitment to the employee's work and business. Institutionalization, business continuity as well as the employees are also motivated to make a positive impact.

Family "The Importance of Change in the Institutionalization of Business Administration, The Effects of institutionalization Business Employee Motivation" has with this work; derived from research findings, concepts introduced in the first part of the result is evaluated in the light of literature. With the benefit of the evaluation is intended to contribute to the work to be done then and researchers.

**Keywords:** Family Businesses, Corporate Governance, Change, Employee Motivation.



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR .....	VIII
TABLolar LİSTESİ .....	IX
ÖN SÖZ .....	X
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
<b>AİLE İŞLETMELERİ .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE BAZI TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Aile İşletmesi Kavramı .....	4
1.1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri .....	4
1.1.3. Aile İşletmesinin Temel Özellikleri .....	5
1.1.4. Aile İşletmesinin Gelişim Evreleri.....	6
1.1.5. İşletme Anayasası .....	6
<b>1.2. AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ .....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri .	7
1.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri .....	9
1.2.3. Karmaşık Aile İşletmeleri .....	9
1.2.4. Kurumsallaşmayı başaran aile işletmeleri.....	10
<b>1.3. AİLE ŞİRKETLERİ VE MÜLKİYET EVRİMİ .....</b>	<b>11</b>
1.3.1. Kurucunun Kontrolündeki Dönem .....	11
1.3.2. Kardeş Ortaklığı .....	11
1.3.3. Kuzen Konsorsiyumu .....	12
<b>1.4. AİLE ŞİRKETLERİ VE AİLENİN EVRİMİ .....</b>	<b>12</b>
1.4.1. Genç İş Ailesi Dönemi .....	12
1.4.2. İşe Başlayan Aile Dönemi.....	13
1.4.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi .....	13
1.4.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi .....	13
<b>1.5. AİLE ŞİRKETİNİN EVRİMİ.....</b>	<b>14</b>
1.5.1. Başlangıç Dönemi .....	14
1.5.2. Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi .....	14
1.5.3. Olgunluk Dönemi.....	15
<b>1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM DÖNEMLERİ .....</b>	<b>15</b>
1.6.1. Girişimcilik Dönemi.....	15
1.6.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi .....	16
1.6.3. İkinci Kuşağa Devretme Dönemi .....	16
1.6.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Dönemi.....	17

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>18</b>
<b>AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIF VE ÜSTÜN YÖNLERİ</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN YÖNLERİ</b> .....	<b>18</b>
2.1.1. Ailenin Özverisi .....	18
2.1.2. Ailenin Özverisi .....	19
2.1.3. Aile Kültürü .....	20
2.1.4. Uzmanlık .....	21
2.1.5. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık .....	22
2.1.6. Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme .....	22
2.1.7. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık .....	23
<b>2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIF YÖNLERİ</b> .....	<b>24</b>
2.2.1. Aile Şirketindeki Rol Çatışmaları .....	24
2.2.2. Otoriteyi Kaybetme Korkusu .....	25
2.2.3. Paternalizm (Babaerkillik) .....	26
2.2.4. Geçmiş Başarıların Getirdiği Rehavet ve İşletme Körlüğü .....	26
2.2.5. Tutuculuk .....	27
2.2.6. Aile Fertleri Arasında Doğabilecek Rekabet .....	27
2.2.7. Öz Sermaye Kullanımını Tercih Etme ve Yabancı Kaynak Kullanmama .....	27
2.2.8. Vasıflı işgücü yerine Akrabanın İstihdamının Tercih edilmesi/ Nepotizm .....	28
2.2.9. Teknolojiye ve Yeniliklere Karşı Direnç .....	29
2.2.10. Görev Tanımı Eksikliği Nedeniyle Oluşan Sorunlar .....	30
2.2.11. Vasıflı Yönetici ve Grup Kararları Yerine Bireysel Kararların Alınması .....	30
2.2.12. Danışman ve Uzman Desteğine Kapalı Olma .....	31
2.2.13. Aile Şirketlerinde Yönetimi Devretmeye Yönelik Direnç .....	31
2.2.14. Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Denk Dağıtılmaması .....	33
2.2.15. Şirket Kültürü Yerine Aile Kültürünün Hakimiyeti .....	33
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>35</b>
<b>KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ, UYGULAMA TÜRLERİ VE KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1. GİRİŞİMCİLİK, KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI</b> .....	<b>35</b>
3.1.1. Girişimcilik Kavramı .....	35
3.1.2. Kurumsallaşma Kavramı .....	35
3.1.3. Kurumsal Girişimcilik Kavramı .....	36
<b>3.2. KURUMSALLAŞMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ</b> .....	<b>37</b>
3.2.1. Formalleşme .....	37
3.2.2. Profesyonelleşme .....	38
3.2.3. Sosyal Sorumluluk .....	38
3.2.4. Tutarlılık .....	39
3.2.5. Özerklik .....	39
3.2.6. Şeffaflık .....	40

<b>3.3. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ</b> .....	<b>40</b>
3.3.1. Yeni Girişimler .....	40
3.3.2. Yeni İşler .....	41
3.3.3. Ürün Yeniliği .....	42
3.3.4. Süreç Yeniliği .....	43
3.3.5. Kendini Yenileme .....	44
3.3.6. Risk Alma .....	46
3.3.7. Proaktiflik .....	47
3.3.8. Rekabetçi Agresiflik .....	48
<b>3.4. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN UYGULAMA TÜRLERİ</b> .....	<b>49</b>
3.4.1. Sürdürülebilir Yenilenme .....	49
3.4.2. Örgütsel Yenilenme .....	50
3.4.3. Faaliyet Alanını Yeniden Tanımlama .....	50
3.4.4. Stratejik Yenilenme .....	50
<b>3.5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI</b> .....	<b>51</b>
3.5.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı .....	51
3.5.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı .....	52
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>53</b>
<b>AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR VE DEĞİŞİM İLGİLİ BAZI TEMEL KONULAR</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1. AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR</b> .....	<b>53</b>
4.1.1. Devretme Kavramı .....	53
4.1.2. Devretme Türleri .....	53
4.1.3. Devretme Planları .....	54
4.1.4. Bir Süreç Olarak Devir .....	54
4.1.5. Devir Sürecinde Kurucunun Rolü .....	55
4.1.6. Devir Sürecinde Gelecek Neslin Perspektifi .....	55
4.1.7. Başarılı Yönetim Devri Aşamaları .....	55
4.1.8. Etkili Devirlerin Temel Özellikleri .....	56
<b>4.2. AİLE ŞİRKETLERİ VE DEĞİŞİM</b> .....	<b>57</b>
4.2.1. Değişim Kavramı .....	57
4.2.2. Değişim Özellikleri .....	57
4.2.3. Değişim Çeşitleri .....	58
<b>4.3. DEĞİŞİM NEDENLERİ</b> .....	<b>58</b>
4.3.1. Dışsal Değişim Nedenleri .....	58
4.3.2. İçsel Değişim Nedenleri .....	59
<b>4.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ</b> .....	<b>59</b>
4.4.1. Evrim Niteliğindeki Değişim Modeli .....	59
4.4.2. Devrim Niteliğindeki Değişim Modeli .....	60
4.4.3. Geleneksel Değişim Modeli .....	60
4.4.4. Modern ( Planlı) Değişim Modeli .....	61

<b>4.5.AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE YENİ NESİLLERE AKTARILMASINDA DEĞİŞİMİN ÖNEMİ</b> .....	<b>61</b>
4.5.1. Yabancı Kaynak Kullanımına Yatkınlık .....	62
4.5.2. Nepotizmin (Akraba Kayırma) Olmaması .....	62
4.5.3. Aile ve İş Kavramlarını Birbirinden Ayırma.....	63
4.5.4. Kurumsal Paylaşımçı Yönetim.....	64
4.5.5. Aile Fertleri Arası Dayanışma .....	64
4.5.6. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması .....	65
4.5.7. Aile Çıkarları ile Şirket Çıkarlarının Aynı Olması.....	65
4.5.8. Teknolojik Gelişmelerin Yeterince Takip Edebilme .....	66
4.5.9. Aile Kültürü ve Şirket Kültürünün Uyumu .....	66
4.5.10. Aile Bireyleri Arasında Rekabet Oluşmaması .....	67
4.5.11. Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Değişimlere Uyum.....	67
4.5.12. Aile Şirketinin Profesyonel Yönetici ile Çalışması ve Kurumsallaşma .....	68
4.5.13. Aile Şirketinin Danışmanlık Hizmeti Alması .....	69
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>70</b>
<b>İŞGÜCÜNÜN MOTİVASYONU VE MOTİVASYON KAZANDIRMA STRATEJİLERİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI</b> .....	<b>70</b>
<b>5.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>70</b>
5.1.1. Motivasyonun Kavramı .....	70
5.1.2. Motivasyon ve Pozitif Etkileşim.....	70
5.1.3. Motivasyonun Önemi.....	70
5.1.4. Motivasyon ve Örgütsel Hedefler.....	71
5.1.5. Motivasyon ve Bireysel İhtiyaçlar.....	71
<b>5.2. İŞGÜCÜ VE EKONOMİK MOTİVE EDİCİLER</b> .....	<b>71</b>
5.2.1. Ücret Artışı .....	72
5.2.2. Primli Ücret.....	72
5.2.3. Kara Katılma .....	72
5.2.4. Ekonomik Ödüller .....	72
5.2.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları .....	73
<b>5.3.İŞGÜCÜ VE PSİKO-SOSYAL MOTİVE EDİCİLER</b> .....	<b>73</b>
5.3.1. Bağımsız Çalışma Olanakları .....	73
5.3.2. Değer ve Statü .....	74
5.3.3. Özel Yasama Saygı.....	74
5.3.4. Takdir ve İşletme Başarısından Sorumlu Tutma .....	74
5.3.5. Sosyal Uğraşlar .....	75
5.3.6. Çevreye Uyum .....	75
5.3.7. Öneri Sistemi.....	76
5.3.8. Ceza.....	76

<b>5.4. İŞGÜCÜ VE ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL MOTİVE EDİCİLER.....</b>	<b>76</b>
5.4.1. Hedef Belirleme.....	77
5.4.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği .....	77
5.4.3. Yetkilendirme ve Delegasyon .....	77
5.4.4. Kararlara Katılma .....	78
5.4.5. Yükselme Olanakları .....	78
5.4.6. Eğitim İmkânları .....	78
5.4.7. Yönetimde Esneklik.....	79
5.4.8. Esnek Çalışma Şartları.....	79
5.4.9. Evde Çalışma Olanakları.....	80
5.4.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	80
5.4.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı .....	80
5.4.12. Açık Pazarlık Yöntemi .....	81
<b>ALTINCI BÖLÜM.....</b>	<b>82</b>
<b>AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİMİN ÖNEMİ, KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE TÜRKİYE’DEKİ 500 BÜYÜK İŞLETME UYGULAMASI .....</b>	<b>82</b>
<b>6.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>82</b>
6.1.1. Araştırma Konusu.....	82
6.1.2. Araştırmanın Amacı.....	82
6.1.3. Araştırmanın Önemi .....	82
6.1.4. Araştırmanın Kapsamı.....	84
6.1.5. Araştırmanın Problemi.....	84
6.1.6. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü .....	84
6.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	84
6.1.8. Araştırmanın Modeli .....	85
6.1.9. Araştırmanın Yöntemi.....	85
6.1.10. Araştırmanın Varsayımları.....	86
6.1.11. Araştırmanın Hipotezleri .....	86
<b>6.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>87</b>
6.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Türleri .....	87
6.2.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	87
6.2.2.1. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular.....	88
6.2.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	90
6.2.2.3. Kurumsallaşma Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi .....	90
6.2.2.4. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri .....	91
6.2.2.5. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları .....	94
6.2.2.6. Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları .....	95
6.2.2.7. Araştırmanın Düzenleyicilik Testleri.....	96
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>120</b>

## KISALTMALAR

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>A.Ş.</b>	:	ANONİM ŞİRKET
<b>İ.İ.B.F.</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>İ.K.Ü.</b>	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
<b>İ.T.Ü.</b>	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
<b>MÜSİAD</b>	:	MÜSTAKİL İŞ ADAMLARI DERNEĞİ
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>VB.</b>	:	VE BENZERİ
<b>VD.</b>	:	VE DEVAMI

## TABLolar LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>Tablo- 1</b> Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri	88
<b>Tablo- 2</b> Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri	88
<b>Tablo- 3</b> Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi	89
<b>Tablo- 4</b> Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumu	89
<b>Tablo- 5</b> Anket Uygulamasına Katılanların Pozisyonları	90
<b>Tablo- 6</b> Kurumsallaşma Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi	90
<b>Tablo- 7</b> Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	91
<b>Tablo- 8</b> Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	94
<b>Tablo- 9</b> Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	95
<b>Tablo- 10</b> Yaş Değişkenine Göre Ortalama Farklar	96
<b>Tablo- 11</b> Düzenleyicilik Testleri	97

## ÖN SÖZ

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde işletmeler rekabet yoğun ortamlarda faaliyette bulunabilmektedirler. Devamlılığın işletme için en önemli amaç olduğu söylenebilir. Devamlılığı düşünen işletmeler, kurumsallaşmayı içselleştirmek durumundadırlar. Büyüme döneminde kurumsallığı arzu eden işletmeler, devamlılık konusunda diğer işletmelere oranla daha başarılı olabilmektedirler.

Çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında değişimin önemi ve kurumsallaşmanın işletme çalışanlarının motivasyonuna etkisi incelenmektedir. Devamlılığı sağlama konusunda kurumsal girişimcilik adı verilen yeniliği, değişimi sağlama faaliyetleri işletmeye yardımcı olabilmektedir. Kurumsal girişimciliğin yenilik anlayışı tüketici memnuniyeti yanında, çalışan motivasyonunu tesis edebilir.

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ' e şükranlarımı sunuyorum.

Yetişmemde üstün fedakarlık gösteren, ebediyete intikallerinden dolayı manevi olarak hep yanımda hissettiğim sevgili anne ve babamı minnetle anıyorum. Canlarım; Sezen DEMİR ve Yiğit Başar DEMİR' e teşekkür ediyorum.

Naci DEMİR



## GİRİŞ

Aile işletmeleri, yerelde ülke ekonomilerine, küresel anlamda dünya ekonomisine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Dünya ekonomisinde en önemli büyüklüğün, aile işletmeleri olduğu söylenebilir. Aile işletmeleri sosyal ve ekonomik hayatın önemli kurumlarıdır. Aile işletmesi; aile üyelerinde en az iki jenerasyonun istihdam edildiği, aile mal varlığının pay edilmesini önlemek üzere kurulan işletmeler olarak tanımlanabilir. Aile fertleri, aile işletmelerinin karar alma sürecinde etkindirler. Aile işletmeleri, aile fertlerinin gereksinimlerini karşılayan aile bireyleri tarafından yönetilirler. Aile bireyleri çoğunlukla aile işletmelerinin yönetim kademelerinde istihdam edilebilir<sup>1</sup>.

Sürekliliğin sağlanması aile işletmelerinin en önemli sorunlarından bir tanesidir. Aile işletmelerinin çoğunun ikinci veya üçüncü kuşağa geçemedikleri gözlemlenmektedir. Rekabet yoğun ortamlarda devamlılığı sağlamak amacıyla aile işletmeleri tarafından çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. 1960'ların rekabet yoğun ortamları ile birlikte aile işletmelerinin hayatta kalması ve devamlılığını sağlanması zorlaşmıştır. Hayatta kalmak ve devamlılığı sağlamak isteyen işletmeler değişimi hakim kılmak ve gelişime açık olmak durumundadırlar.

Günümüzde sahip veya yönetici odaklı yönetim anlayışının etkinlikten uzak olduğu söylenebilir. Kişi özelliklerine bağlı olarak yürütülen işletme idaresi anlayışı uygulanabilirlikten uzaktır. İşletmeler, şahsa bağımlı bireyler olmaktan daha ziyade, yönetsel sistem kurma amacındadırlar. Kurulacak sistem kurumsallaşma adı verilen sürecin sonunda gündeme gelebilir. Kurumsallaşma; işletmenin bireylere bağlı kalmaksızın, belirli bir ölçü, kaide ve kurallara uygun olarak faaliyet sürdürmesidir. Kurumsallaşma ile birlikte değişim işletme yönetimi açısından önemli kavramlardır. Kurumsallaşma kuralların olması ve yazılı hale gelmesidir. İşletmeler, çevresinde meydana gelen değişimlere kurumsallaşma ile uyum sağlama isteğindedirler.

İşletme devamlılığı açısından değişim, önemli bir süreç olarak kabul edilebilmektedir. Değişim, aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul gören doğru ve hızlı karar alınmasında olumlu katkı yapabilir. Aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayamamasının nedeni, değişimin gerçekleştirilememesi olarak gösterilebilir.

---

<sup>1</sup> Ebru Karpuzoğlu, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

Açıklanan kavramlar ışığında çalışmanın amacı; aile işletmelerinin kurumsallaşmasında değişimin önemini belirlemek, kurumsallaşmanın çalışan motivasyonuna etkisini ölçmektir.

Çalışma altı ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

*Birinci bölümde, aile işletmeleri başlığı altında;* aile işletmesi kavramı, aile şirketlerinin kurulma nedenleri, aile işletmesinin temel özellikleri, aile işletmesinin gelişim evreleri ve işletme anayasası, girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, karmaşık aile işletmeleri ve kurumsallaşmayı başaran aile işletmeleri, kurucunun kontrolündeki dönem, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu, genç iş ailesi dönemi, işe başlayan aile dönemi, birlikte çalışan aile dönemi ve bayrağı devreden aile dönemi, başlangıç dönemi, büyüme-biçimselleşme dönemi, olgunluk dönemi, girişimcilik dönemi, büyüme ve gelişme dönemi, ikinci kuşağa devretme dönemi, halka açılma ve profesyonel yönetim dönemi konularına yer verilecektir.

*İkinci bölümde, aile şirketlerinin üstün yönleri ve aile şirketlerinin zayıf yönleri başlığı altında;* ailenin özverisi, ailenin özverisi, aile kültürü, uzmanlık, finansal kaynak temininde kolaylık, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme ve yönetimde istikrar ve devamlılık, aile şirketindeki rol çatışmaları, otoriteyi kaybetme korkusu, paternalizm, geçmiş başarıların getirdiği rehavet ve işletme körlüğü, tutuculuk, aile fertleri arasında doğabilecek rekabet, öz sermaye kullanımını tercih etme ve yabancı kaynak kullanmama, vasıflı işgücü yerine akrabaların istihdamının tercih edilmesi/ nepotizm, teknolojiye ve yeniliklere karşı direnç, görev tanımı eksikliği nedeniyle oluşan sorunlar, vasıflı yönetici ve grup kararları yerine bireysel kararların alınması, danışman ve uzman desteğine kapalı olma, aile şirketlerinde yönetimi devretmeye yönelik direnç, yönetimde yetki ve sorumlulukların denk dağıtılmaması ve şirket kültürü yerine aile kültürünün hakimiyeti, konularına yer verilecektir.

*Üçüncü bölümde, kurumsal girişimcilik kavramı, bileşenleri, uygulama türleri ve kurumsallaşma yaklaşımları başlığı altında;* formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflık, yeni girişimler, yeni işler, ürün yeniliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik, sürdürülebilir yenilenme, örgütsel yenilenme ve faaliyet alanını yeniden tanımlama, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı konuları incelenerek ilgili taraflar açısından önemi ortaya konulmaya gayret edilecektir.

*Dördüncü bölümde; aile işletmelerinde devir ve değişimle ilgili bazı temel konular başlığı altında; devretme kavramı, devretme türleri, devretme planları, bir süreç olarak devir, devir sürecinde kurucunun rolü, devir sürecinde gelecek neslin perspektifi, çoklu aşamalı analizler ve etkili devirlerin temel özellikleri, değişim kavramı, değişim özellikleri ve değişim çeşitleri, dışsal değişim nedenleri ve içsel değişim nedenleri, evrim niteliğindeki değişim modeli, devrim niteliğindeki değişim modeli, geleneksel değişim modeli ve modern değişim modeli, yabancı kaynak kullanımına yatkınlık, nepotizmin (akraba kayırma) olmaması, aile ve iş kavramlarını birbirinden ayırma, kurumsal paylaşımcı yönetim, aile fertleri arası dayanışma, yönetim fonksiyonlarının uygulanması, aile çıkarları ile şirket çıkarlarının aynı olması, teknolojik gelişmelerin yeterince takip edebilme, aile kültürü ve şirket kültürünün uyumu, aile bireyleri arasında rekabet oluşmaması, aile şirketlerinde zamana bağlı değişimlere uyum, aile şirketinin profesyonel yönetici ile çalışması ve kurumsallaşma ve aile şirketinin danışmanlık hizmeti alması konuları incelenerek işletmeler için önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.*

*Beşinci bölümde, işgücünün motivasyonu ve motivasyon kazandırma stratejilerinde kullanılan motivasyon araçları başlığı altında; motivasyonun kavramı, motivasyon ve pozitif etkileşim, motivasyonun önemi, motivasyon ve örgütsel hedefler ve motivasyon ve bireysel ihtiyaçlar, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları, bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yasama saygı, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk dengeliği, yetkilendirme ve delegasyon, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkânları, yönetimde esneklik, esnek çalışma şartları, evde çalışma olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.*

*Altıncı bölümde, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi, Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye'deki 500 Büyük İşletme Uygulaması" başlığı altında; aile işletmelerinin kurumsallaşmasında değişimin önemini ve kurumsallaşmanın çalışan motivasyonuna etkisini tespit etmek amacıyla yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmasına gayret edilmiştir.*

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **AİLE İŞLETMELERİ**

#### **1.1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE BAZI TEMEL KAVRAMLAR**

Bu kısımda, aile işletmesi kavramı, aile şirketlerinin kurulma nedenleri, aile işletmesinin temel özellikleri, aile işletmesinin gelişim evreleri ve işletme anayasası konularına yer verilecektir.

##### **1.1.1. Aile İşletmesi Kavramı**

İşletmeye sahiplik eden, aile bireylerinden oluşan topluluğun yönetimde önderlik eden bireyin vefatı sonucu iktisadi sıkıntılara düşmemesi gayesi ile kurulan çok ortaklı yapıyı aile işletmesi olarak tanımlayabiliriz. İktisadi istikrarının sürekli kılınması, yönetici konumundaki bireyin vefatından sonra mevcut malların pay edilmesi sonucu dağılmamasını önlemek; aile işletmelerinin amacı olarak değerlendirilebilir<sup>2</sup>.

Yönetici konumundaki bireyin vefatı, uzun süreli rahatsızlığı farklı nedenlerden dolayı işletmeden uzaklaşması kurumsallığını sağlayamamış aile işletmelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireyin işletmeden uzak kalması ile işletmenin organizasyon yapısı tam olarak tanımlanmamış ve uygulama oturmamış ise yönetim ve dolayısıyla karar almada karmaşa yaşanabilecektir.

Yönetim ve karar almada yaşanan sıkıntılar mal ve hizmette olan sıkıntılar nedeniyle üretimde meydana gelen daralma ile tüketici talebi de yeterince karşılanamayabilecektir. Bu durum satışları dolayısıyla işletmenin karlılığını da etkileyebilecektir.

Piyasa açısından bakıldığında arz eksikliği piyasası olumsuz olarak etkileyebilecek, fiyatların artmasına olumsuz katkı yapabilecektir.

##### **1.1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri**

Aile işletmelerinin tarifinde genel olarak kullanılan üç kıstastan bahsedilir. İlk ölçüt; ailenin işletmenin büyümesini gibi önemsenecek büyüklükte mülkiyeti elinde bulundurması veya denetiminde yetki sahibi olmasıdır. İkinci ölçüt, işletme yönetiminde etkili bir konumda olmasıdır. Ailenin sonraki nesillerine işletme önderliği ve malikliğinin bırakılması üçüncü ölçüt olarak değerlendirilebilecektir. Süreklilik ve devretme mevzu aile işletmelerinde geleceği göz önünde bulundurarak görevi babadan çocuğa devretmek ile özdeş sayılabilir. Süreklilik ve devretme konusu, işletme ve aile gündeminde mühim bir yer işgal eder<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Bülent Köprülü ve Selim Konet, *Aile Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, ss. 25-33.

<sup>3</sup> Oya Erdil, *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması*, Aile İşletmeleri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 65-84.

Aile işletmelerinde kurucu durumunda bulunan fert işletme mülkiyetinin tamamına sahiptir. Özellikle birinci nesil aile işletmelerinde bütün kararlar mülkiyeti elinde bulunduran fert tarafından alınabilir. Kararların tek elden alınması işi, büyüyen aile işletmeleri evresinde devam edebilir. Kompleks aile işletmeleri evresinde sürekliliğin sağlanmasının kurumsallaşmaktan geçtiği anlayışı işletmede hakim olabilir. İşletme sahip ve yöneticileri kompleks evre ile beraber gelecek nesillere devir konusunda kaygılanabilir. İşletme stratejileri devamlılığın sağlanması konusunda geliştirilebilir.

Çekilme kararı ve işletme yönetimini gelecek nesillerden bir bireye devretme kararı alınmasının ardından seçim yöntemi kurucu tarafından belirlenmelidir. Kurucu önyargı ve varsayımları yapılan seçimin sağlıklı olmaması sonucu doğurabilir. Kurucu çocukları sistemli bir seçimle değerlendirilmelidir. Kurucunun gücü bırakmayı arzu etmesi ve yönetimi devam ettirmeyi arzu eden bir sonraki nesil aile fertlerinin bulunması sonucu aile işletmesi olarak kalınabilir.

Ülkemizde ve gerekse dünyada aile işletmesinin ömrü, kurucu durumunda bulunan bireyin ömrü kadardır. Kurucu durumda bulunan birey sağladığında yönetimden çekilme kararı alabilir. Kararın alınması ile birlikte yerine geçebilecek aday arayışına girebilir.

Yapılacak seçimde kurucudan beklenen ön yargıdan uzak olmalarıdır. Şahıslardan bağımsız olarak, önceden belirlenen kriterlerin aranması sağlıklı seçim için önemli olabilir. Kurucu evlatlarının aynı şartlar dahilinde değerlendirilmesi işletme sürekliliği açısından önemli sayılabilir.

İşletme kurucusu veya sahibi konumunda bulunan bireylerin hayatta iken görevlerini devretmeleri işletme devamlılığı için önemlidir. Birçok işletme hayatı yeni nesillere devredilmeme sonucu sona ermektedir.

### **1.1.3. Aile İşletmesinin Temel Özellikleri**

Ailenin varlığı, aile işletmeleri kavramının oluşmasını sağlayan ana etmendir. Ailenin etkisi veya diğer bir anlatımla ailenin merkez olarak kabul edilmesi aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran ilk özelliktir. İş ve aile kavramları, aile işletmelerinde birbiri içinde değerlendirilen kavramlardır. İktisadi ve iktisadi olmayan gerçekler, örgütsel hayatta aile işletmeleri bünyesinde birlikte bulunur. Aile bireyinin aile içindeki durumu, bireyin işletmedeki pozisyonu tarafından etkilenir. İşletme idaresi ailenin iki nesli tarafından icra edilmektedir<sup>4</sup>.

Aile işletmeleri özellikleri bakımından diğer işletme türlerinden farklı özellikler gösterebilir. Aile işletmesini farklı kılan aile bireylerinin işletme yönetiminde ve alınan

<sup>4</sup> İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 77-85.

kararlarda etkin olmasıdır. O kadar ki aile görüşü işletme, kimi zaman işletme stratejisinin dahi önüne geçebilmektedir. Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak aile fertleri tarafından fedakarlık gösterilen işletme tipleridir. Aile bireylerinin kağıt üzerindeki sorumluluklarından daha ziyade gönülden bağlılıkları mevcuttur. Aile bireyleri işletme içerisinde mülkiyet sahipliği, iş gören, kararlarda kanaat belirtme gibi farklı roller üstlenebilmektedirler. Aile işletmelerinde işletmeye sahiplik eden birey ile kararlarda nihai söz sahibi olan birey aynı şahsiyetlerdir.

#### 1.1.4. Aile İşletmesinin Gelişim Evreleri

Müteşebbislerin kurduğu ve işlettiği aile işletmeleri; büyüyen aile işletmeleri, komplike yapıya erişmiş aile işletmeleri, devamlılığı sağlayabilen aile işletmeleri olarak birbirini izleyen dört ana dönemde incelenebilecektir<sup>5</sup>.

İşletmeler genelde tek veya iki sahipli olarak kurulurlar. İşletme sahipleri, işletmenin iştigal ettiği konuda meslek erbabıdır. İşletme ile ilgili konularda tek başlarına tasarrufta bulunurlar. İşletmenin büyüüp gelişmesi ile birlikte işletmede iş bölümü de gelişebilir. İşletme organizasyonu yapılabilir. İşletme daha kompleks bir yapıya kavuşabilir. Bilimsel yönetimin benimsenmesi ile birlikte aile işletmeleri kurumsallığı sağlayabilirler. Kurumsal işletmelerin devamlılığı olabilmekte ve sonraki kuşaklara devirleri daha kolay olabilmektedir.

Aile işletmeleri, yaşam eğrisinin her döneminde farklı özellikler gösterirler. Gelişim evreleri açısından aile işletmelerini; birinci nesil aile işletmeleri, gelişen ve büyüyen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekliliği sağlayabilen aile işletmeleri olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür<sup>6</sup>.

Birinci aşamada aile işletmeleri tek veya iki sahipli olarak kurulabilir. Süreklilik duyulan en önemli endişedir. Aile işletmeleri, dördüncü evrede ikinci ve hatta üçüncü nesil ile birlikte devamlılıklarını sağlayabilirler.

#### 1.1.5. İşletme Anayasası

İşletme faaliyetlerinde, bütün adımlarda kuralların ortaya konulması ve yazılı hale getirilmesini kapsayan belgeye işletme anayasası denilmektedir<sup>7</sup>.

İşletme anayasasının iş görmede izlenecek prosedürlerin ortaya konulmasında rehber niteliği taşıdığı söylenebilir. Gerek çalışan gerekse yöneticiler yapılacak bütün iş ve işlemlerde yazılı olan kurallara uyacaklardır. Dolayısıyla, işletme anayasasının işletmede standartlığı sağladığı söylenebilir.

<sup>5</sup> Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 47-61.

<sup>6</sup> Erdil, a.g.e., ss. 35-44.

<sup>7</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 2-24.

Aile anayasası, aile işletmeleri için mutlaka hazırlanmalıdır. Aile anayasasında, aile bireylerinin atama ve terfileri gibi işletme ile ilgili bütün işlevler gösterilmelidir<sup>8</sup>.

Kurumsallaşmak ve sonraki kuşaklara devir sorunu yaşamak istemeyen bütün aile işletmeleri aile anayasası hazırlanmalıdır. Aile anayasası, aile bireyleri ile işletme arasındaki ilişkiler düzenlenebilmektedir. Aile anayasaları, aile bireylerinin işletmedeki pay ve haklarını yazılı hale getirmesi açısından önemli olabilmektedir. Aile anayasası kurulacak aile konseyine ait bilgileri içerebilecektir.

Aile anayasasının nihayetinde yazılı bir belge olduğu, bütün aile bireyleri tarafından yazılı hale getirilen ilkelere saygı duyulması gerektiği unutulmamalıdır. Aile anayasası, bilgi sahibi olunması ve işleyişin öğrenilmesi açısından eş ve damatlara da tebliğ edilmelidir. Aile bireyleri ve sonradan aileye dahil olan bireyler arasında çatışma yaşanmaması için aile anayasası ilkelerinin bilinmesi gerekli olabilecektir. Aile işletmelerinde yaşanacak birey çatışmaları aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olması sonucunu doğurabilecektir.

Aile anayasası, işletmede istihdam edilecek aile bireylerinin görevlendirilme, terfi ve ayrılma konularını düzenlemelidir. Bilgi, birikim ve yetenek sahibi olmayan bireylerin yönetici-amir pozisyonlarında istihdam edilemeyeceği aile anayasasında belirtilmelidir. Adaletin sağlanması bütün çatışanlar açısından olumlu karşılanabilecek, aidiyet duygusunun gelişmesi sağlanabilecektir. Hak edenin değer görmesi işletmeyi nepotizmin kötü etkilerinden koruyabilecektir. Nepotizmin kötü eklilerinden korunmayı başarabilen işletmeler daha hızlı kurumsallaşabileceklerdir.

## **1.2. AİLE İŞLETMESİNİN GELİŞİM EVRELERİ**

Bu kısımda, girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, karmaşık aile işletmeleri ve kurumsallaşmayı başaran aile işletmeleri konularına yer verilecektir.

### **1.2.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri**

Birinci nesil aile işletmelerinde müteşebbis bütün enerjisini işletmeye harcamaktadır. Yazılı kurallar olmaksızın iş ve ilişkiler gelişigüzel yürütülmektedir. Bütün kararlar dar çerçevede bizzat müteşebbis tarafından alınmaktadır. Yetki devri olmadığından bu durum astların motivasyonunu olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Birinci nesil aile işletmelerinde sermaye yetersizliği, sonraki nesillere devir için mülkiyet yapısının belirlenmesi gibi sorunlarla

---

<sup>8</sup> Armağan Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 15-23.

karşılaşabilmektedir. Müteşebbis iş gören ve müşterileri ile kendisi ilgilendiğinden pazar payında artış olabilecektir. Müteşebbisin başarısı ile birlikte aile fertlerinin işletmeye ilgileri artabilmektedir<sup>9</sup>.

Birinci nesil aile işletmeleri müteşebbisin uzmanlaştığı alanlarda mal ve hizmet üretmektedirler. İşletmelerin üretilen mal ve hizmeti arz edebilmesi için müşteri potansiyelini artırması gerekmektedir. Girişimci, birinci nesil aile işletmeleri evresinde işletmeyle ilgili önemli kararları kendisi alır<sup>10</sup>.

Aile işletmesi, bir veya ona ortaklık eden ikinci bir müteşebbisini varlığı ile kurulabilir. İşletmeye ilişkin kararlar işletmede yönetici ve hak sahibi konumda bulunan bireyler tarafından alınabilir. Birinci evre olarak kabul edilen aile işletmelerinde yetki devri, işgören tarafından inisiyatif kullanma söz konusu değildir. Kararlar önem derecesine bakılmaksızın girişimci tarafından alınabilecektir. Girişimci bazen istihdam edilecek personele, bazen de ürünün rengine karar verebilecektir.

Her konunun girişimci tarafından karara bağlanması birey, işletme verimliliği ve kurumsallaşma açısından doğru davranış tarzı olmayabilir. Birinci nesil aile işletmelerinde yönetim tarzı girişimci tarafından belirlenebilir. İşletmede davranış kalıpları yine girişimci tarafından şekillendirilmektedir.

Girişimci çocukları birinci nesil aile işletmeleri döneminde simgesel olarak hisse sahibi olurlar. Girişimci çocuklarının işletmeye hissedar yapılması, bilerek veya bilmeyerek yeni neslin geleceğinin aile tarafından belirlenmesi sonucunu doğuracaktır. Aile bireylerinin işletme ve işle ilgileri, işletmede girişimci başarısı, aile bireylerinin girişimci başarısına öykünmesi sonucu çoğalacaktır<sup>11</sup>.

Birinci nesil aile işletmeleri genel olarak tek sahipli olarak kurulabilir. İşletmenin kuruluş aşamasında eş veya çocuklar, başka işle iştigal ettikleri veya öğrenim hayatına devam ettikleri halde işletmeye hissedar olabilirler. Bireylerin hissedar yapılması, geleceklerinin işletme içerisinde olması gerektiğine ilişkin bir mesajda içerebilir.

İşletmenin sağladığı başarı ile beraber, diğer aile bireylerinin işletmeye olan ilgileri artabilir. Aile bireyleri işletme içinde çeşitli pozisyonlarda istihdam edilebilir. Bütün aile bireylerinin yönetici konumunda istihdam edilmeleri, bilgi, birikim ve yetenek görmemesi sonucunu doğurabilir. Yöneticilerin, iş görenler tarafından kabul görmemesi birim ve dolayısıyla işletme performansının düşmesine neden olabilir.

---

<sup>9</sup> Fındıkçı, a.g.e., ss. 81-93.

<sup>10</sup> Turan Atılğan, "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", *Tekstil Maraton Dergisi*, 2006, ss. 3-19, s. 11.

<sup>11</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 5-26.



### 1.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Büyüme döneminde aile bireylerinin işletmede görev alma isteğinde oldukları söylenebilir. Aile fertleri bu dönemde iş gören, yönetici veya hissedar olarak görev alabilmektedirler. Aile işletmelerinde çalışan aile fertlerinin sayısı arttıkça farklı nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanabilmektedir. İşletmenin gelişmesi ile birlikte aile işletmesinde görev alan aile bireyleri, görevin gerektirdiği niteliklerden yoksun olabileceklerinden yetersiz kalabilmektedirler. Böyle durumlarda, profesyonellerin işletmeye katılması zaruri olabilmektedir. Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde nitelikli işgücü yokluğu işletmeyi en fazla etkileyen sebeplerin başında gelebilmektedir. Kurumsallığın yaşandığı ilk aşama olan kompleks aile işletmesi evresine geçilebilmesi, nitelikli işgücü potansiyeline sahip olunması ile mümkün olabilecektir. Nitelikli işgücü potansiyeli ile birlikte profesyonel yönetimlere de ihtiyaç duyulabilmektedir<sup>12</sup>.

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görev alma isteğinde olan aile bireylerinin işletmeyi iyi tanımaları beklenmelidir. Aile bireylerinin işletmeyi tanımaları yönetici konumdan çok farkı birimlerle iş gören olarak çalışmalarını ile mümkün olabilecektir. Bireylerin işletmede çalışmak için yeterli potansiyele sahip olmaları ve işletmeyi tanımaları sağlayacakları faydayı maksimize edebilecektir.

### 1.2.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Aile fertleri arasında sahiplik, gelir elde etme, kendini geliştirme açısından işletme ve bireysel ile çatışma veya bölünmenin ortaya çıkması; kurumsallaşmayı tanımlayamamış kompleks aile işletmelerinde gözlemlenebilmektedir. İş ve aile arasında işletmenin politika hedef ve stratejileri doğrultusunda denge sağlanması için uzman bir yönetici bu aşamada görevlendirilebilir. Yönetici görevlendirilmesi ile çatışma ve aile içi gruplaşmanın işletmeye getirebileceği zarar minimize edilmiş olabilecektir. Maliyetin artması, büyüme hızının düşmesi gelirin azalması; iş görmek üzere yeterli vasıflara sahip olmayan aile fertlerinin işletmede istihdam edilmesi ile birlikte ortaya çıkabilmektedir<sup>13</sup>.

Kurumsallaşmanın ilk basamağı olan kompleks aile işletmelerinde iş görenlerin belirli vasıf ve yeterliliğe sahip olmaları beklenir. Aynı beklenti işletmede görev alan aile fertleri için de söz konusu olabilmektedir. Aile fertlerinin yetersizliği işletmeye fayda yerine maliyet getirebilmektedir.

İş bölümleri, işbirliği yapacak bölümler, işlerin yapılması için lüzumlu yazılı prosedürler, mesuliyet ve yetkiler, kompleks aile işletmeleri döneminde belirlenir.

<sup>12</sup> Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 33-47.

<sup>13</sup> Erdil, a.g.e., ss. 65-77.

Aile işletmeleri döneminde yapılacak çalışmalarla işletme gayeleri daha mühim hale gelir, iş şahsiliğten uzaklaştırılır<sup>14</sup>.

Kompleks aile işletmeleri evresi genellikle kurumsallaşmanın hız kazandığı dönemdir. İşletmenin mal ve hizmetleri kompleks aile işletmeleri döneminde daha fazla talep görebilecektir. İşletmenin kompleks aile işletmeleri döneminde dış finansman ihtiyacı azalabilir.

Kurumsallaşma süreci ile kompleks aile işletmeleri evresinde yetki devri söz konusu olur. Formalizasyon çalışmaları kompleks aile işletmeleri evresinde tamamlanabilir. Yapılacak iş ve işlemler formalizasyon çalışması ile yazılı hale getirilebilir.

Kurumsal sorumluluk, takım çalışmasının önemli olması, örgüt yapısının değişimlere direnci, takip edilecek yöntem ve stratejilerin tespitinde yararlanılacak stratejik tasarımların bulunması, kurumsal mesuliyet kompleks aile işletmeleri özellikleri olarak sıralanabilir<sup>15</sup>.

#### **1.2.4. Kurumsallaşmayı başaran aile işletmeleri**

Aile işletmeleri kurumsallaşma ile son dönemdedirler. Aile işletmeleri bazı kişilik özellikleri taşıyabilmektedirler. Kurumsallaşan aile işletmelerinde yetki ve sorumluluk tanımları iş gören vasıfları, iş analizi, ortaklık edilecek birimler, çalışma şartları ortaya konulmuş olmalıdır. Faaliyet alanı, işğal konusu uzun vadeli iktisadi hedefler ve vizyonun belirlenmesi kurumsal işletmeleri değerlerinden ayırabilmektedir.

Kurumsallaşan aile işletmeleri sosyal sorumluluk çalışmaları yapabilmektedirler. İşletmeler, işletme imajının konuşması ve müşteri memnuniyetinin yanında karlılığın korunmasını da gözetebilmektedirler. İşletmeler elde edilmek istenen uzun vadeli hedefleri mevcut durumun tahlil edilmesi ile belirleyebilmektedirler<sup>16</sup>.

Kurumsallaşmış aile işletmelerinde, iş analizi ve bununla birlikte mevcut işi, hangi iş görenlerin yapacağı belirlenmiş olmalıdır. Başka bir ifade ile yapılacak işi ile işi yapacak işğörenin yetenekleri uyum sallaştırılmalıdır. Kurumsallaşmış işletmelerde, bütün yetki ve sorumluluğun bir kişide toplanması yerine, yetki devri yapılması beklenmektedir. İşletmeler kurumsallaşabilmeleri için vizyon ve misyonlarını, yönetici, işğören, hissedar, mal-hizmet talep edenler ile üçüncü kişilerin bilgisine sunmak durumundadırlar.

---

<sup>14</sup> Atılğan, a.g.e., ss. 45-78.

<sup>15</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 56-71.

<sup>16</sup> Atılğan, a.g.e., ss.100–114, s.109.

### **1.3. AİLE ŞİRKETLERİ VE MÜLKİYET EVRİMİ**

Bu kısımda, kurucunun kontrolündeki dönem, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu konularına yer verilecektir.

#### **1.3.1. Kurucunun Kontrolündeki Dönem**

Aile işletmeleri, aile büyüğünün işletmenin yönetiminden sorumlu olduğu aile fertlerinin en az iki nesil işletme yönetiminde görev aldığı işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Müteşebbis, ailenin geleceğini temin eden ve iktisadi olarak devam etmesini sağlayan birey olarak tanımlanabilir. İşletmede sadece girişimcinin bulunması durumunda o işletme, aile işletmesinden daha ziyade patron işletmesi olarak değerlendirilmektedir<sup>17</sup>.

Bir veya iki sahipli olarak kurulan işletmeler, işletme sahiplerinin mesleği ile ilgili üretim yapan küçük işletmelerdir. Bu tür işletmelerin büyüüp gelişmesi ile birlikte aile fertlerinin işletmeye olan ilgileri artabilecektir. Aile fertlerinin işletmede görev alması ve işletmenin nesiller arası devrinin sağlanması ile birlikte işletme, aile işletmesi olarak değerlendirilebilecektir. İki veya daha fazla nesil tarafından görev alınan işletmeler, devamlılığını sağlayabilen işletmeler olarak tanımlanabilecektir.

#### **1.3.2. Kardeş Ortaklığı**

Önceki nesilden bazı aile üyelerinin işletmede hissesi olabilir. Var olan hisselerin sahiplik etkisi sınırlıdır. Kardeşlerin ortak olduğu aile işletmelerinde temel sorunları; kardeşler arasındaki gruplaşma temayülünü kontrol etmek, sermayeyi koruyup büyütme, hissedarlardan kabul görebilecek denetleme sistemi kurmak, işletmede görev almayan hissedarların rollerini tayin etmek şeklinde sıralamak mümkündür<sup>18</sup>.

Aile işletmelerinde en önemli hedeflerden birisi sonraki nesillere devir sorununu aşmaktır. İşletme sonraki nesillere devredilebildiyse başarılı sayılabilir. Sonraki nesillere devir işletmelerin yaşadığı en önemli sorunlardan biridir. İşletmeyi sonraki nesillere devreden işletmede görev almayan bazı aile bireylerinin işletmede belli oranlarda hissesi bulunabilir. Önceki nesillerden bazı bireylerin hissesinin olması, o bireylerin işletme yönetimi üzerinde söz sahibi olacağı anlamına gelmeyebilir.

Önceki nesillerden hisse sahipleri, işletmede görev alan, işletmede görev almayan bireylerin rolleri mutlaka belirlenmelidir. Rol belirlenmesi ortaya çıkacak huzursuzluk ve hatta çatışmayı önleyebilir. Aile içinde olabilecek gruplaşmaların

---

<sup>17</sup> Fındıkçı, a.g.e., ss. 19-34.

<sup>18</sup> Alayoğlu, a.g.e., ss. 61-76

önüne geçebilir. Çatışma sonucu bireylerin işletmeden ayrılması ve sermaye bölünmesinin önüne geçebilir.

### 1.3.3. Kuzen Konsorsiyumu

Aile işletmelerinin mülkiyet evriminde son basamak kuzen konsorsiyumudur. Hissedar olan kuzenlerin birçoğu kuzen konsorsiyumu evresinde bulunmaktadır. Hem de işletmede görevli ve görevli olmayan hissedar ayırımı sarih olarak görülebilir. Kardeş ortaklığı ile yapısal olarak benzerdir. En az on ve üzeri ortak yapıyı teşekkül ettirir<sup>19</sup>.

Kuzen konsorsiyumun da artık aile yapısı karmaşık hale gelmiştir. İşletmenin idaresi kardeşlerden onların çocuklarına geçmiştir. Asıl sahiplik eden kardeşlerin çocuklarına farklı oranlarda bıraktıkları hisselerden dolayı aile işletmeleri için mülkiyet sorun haline gelebilmektedir. Aile işletmelerinin en temel özelliği olan ortak amaç gütmeye eğilimi kuzen konsorsiyumunda azalma gösterebilmektedir. Kuzenlerin farklı ailelere mensup olmaları aile içi samimiyeti siyasi ortama taşıyabilmektedir. Aile bireyi olmakla, işletme hissedarı olmak arasındaki ayırımı yapabilen işletmeler konsorsiyumu iyi yönetebilen işletmelerdir.

## 1.4. AİLE ŞİRKETLERİ VE AİLENİN EVRİMİ

Bu kısımda, genç iş ailesi dönemi, işe başlayan aile dönemi, birlikte çalışan aile dönemi ve bayrağı devreden aile dönemi konularına yer verilecektir.

### 1.4.1. Genç İş Ailesi Dönemi

Genç iş ailesi döneminde; çocuklar 18 yaşın, aile büyükleri ise 40 yaşın altındadır. Bir çok gelişme (ikamet, ilk çocuğun dünyaya gelişi, başka çocuklar, çocukların öğrenim hayatına başlaması, evlenme vb.) genç iş ailesi döneminde meydana gelir<sup>20</sup>.

Evlilik müessesesi ve sağlıklı işleyişi genç iş ailesi evresinde önem arz etmektedir. Zihnen ve fikren yapılan ortaklık evliliğin temelini oluşturmaktadır. Ortaklığın temelini oluşturulan kurallara gösterilen riayet sonucu iki tarafta huzurlu olabilmektedir. Aksi halde çatışma süreci başlayabilecektir. İletişimle ilgili eşler arasındaki farklı görüş sorun yaşanmasına neden olabilmektedir. Eş huzursuzlukları işletmeyi olumsuz olarak etkilemektedir. İşletme sahibin yanında işletmeye ortak olan diğer eşin varlığı güç dengelerini etkilemektedir. Yapılacak iş ve işlemlerde eşler birbirlerini desteklemektedirler. İşletme başarısı birbirleri ile dayanışma halinde olan eşleri varlığından etkilenebilmektedir.

<sup>19</sup> Elif Elçi, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hukuk Fakültesi Yayınları, 2004, ss. 15-22.

<sup>20</sup> Atılğan a.g.e., ss. 15-23.

#### 1.4.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan aile döneminde çocuklar 15-20 yaşlarında iken, aile ebeveynleri 35-55 yaş aralığındadır. Şirket stratejileri ve şahsi yaşam şekilleri işe başlayan aile döneminde gözden geçirilebilmektedir. Ebeveynler orta yaşlarındadırlar. Çocuklar aile işletmesinde görev alıp almama konusunda karar alma arifesinde ve iş yaşantısının başındadırlar<sup>21</sup>.

İşe yeni başlayan aile dönemi ile birlikte evlatlar işletme finans durumu, geleceği ve olanakları ile ilgili bilgi sahibi olabilmektedirler. Orta yaş bireyin en zor dönemi olarak kabul görmektedir. Birey anılan dönemde iki yaşam dönemi arasında bulunmaktadır. O yaşa kadar yaşadıklarını gözden geçirebilmektedir. Birey yaşadıklarından tatmin olma durumunu yaşamaktadır. Orta yaş döneminden sonra birey olgunluk dönemini yaşayabilecektir. Olgunluk dönemi bireyin yaşantısını gözden geçireceği dönemdir.

#### 1.4.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Aile işletmesinde, İki veya daha fazla jenerasyonun birlikte faaliyet göstermesi birlikte çalışan ailenin en sarıh özelliğidir. İş deneyimi ve otoritesinin zirvesinde olan birinci kuşak, 50-65 yaş aralığındadır. Kurucu yönetici tarafından; işletmenin karlı olması durumunda, işletmenin büyütülmesi için yeni girişimler yapılmaktadır. Kaliteli yaşam kurucu yönetici tarafından sürdürülmektedir. Aile işletmesinde çalışma kararını almış ikinci kuşak 20-45 yaş aralığındadır. Ferdi katkı ikinci kuşak tarafından verilebilmektedir<sup>22</sup>.

Jenerasyon farklılıkları aile işletmesinde çatışmalara neden olmaktadır. İkinci nesil ile birlikte evlenmeler ve çocuk sahibi olmaları da artmaktadır. Çekirdek aileye dönen birey anne ve babasından düşünsel anlamda ayrılabilir. Jenerasyon farklılıklarından dolayı anılan dönemde fertler arası komalar yaşanabilmektedir. Birey içinde bulunduğu dönemde bağımsız hareket etmeyi düşünebilmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu evre itibarıyla kopmaları engelleyebilecek tedbirler alınmalıdır.

#### 1.4.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Kurucunun 65 yaşın üstünde oluşu, bayrağı devreden aile döneminin en sarıh özelliğidir. Yönetim ve sahiplik açısından çok fazla farklılaşma meydana gelmektedir. Aile tarafından, işletmedeki devretme sıkıntıları hissedilebilmektedir. Orta yaş dönemini yaşayan aile bireyleri, bayrağı devreden aile üyeleridir<sup>23</sup>.

Bayrağı devreden aile döneminde işletmede farklı kuşaklar görev alabilmektedir. Farklı gelişmeler; boşanma, doğum, evlenme, aileye katılma vb. dönem içerisinde

<sup>21</sup> Çelik Kurdoğlu, *Kurumsal Yönetim*, Doğan Kitapçılık A.Ş., 2006, ss.466-488.

<sup>22</sup> Alayoğlu, a.g.e., ss. 26-31.

<sup>23</sup> Köprülü ve Koneci, a.g.e., ss. 55-73.

yaşanabilmektedir. Yaşlı kuşağın işten çekilmesi dönemin en belirgin sorunudur. Yaşlı bireyler işletmeden çekilme konusunda isteksiz olabilmektedirler. İsteksizlik sonucunda yeni kuşağa devir gecikebilmektedir. Anılan dönemde devir ve dolayısıyla emeklilik birinci kuşak tarafından istenmeyen bir durumdur. Devirin gecikmesi süreci, devir alacak aile bireyleri tarafından sabırsızlıkla beklenmektedir. Yaşanan bu durum çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.

## **1.5. AİLE ŞİRKETİNİN EVRİMİ**

Bu kısımda, başlangıç dönemi, büyüme ve biçimselleşme dönemi ve olgunluk dönemi konularına yer verilecektir.

### **1.5.1. Başlangıç Dönemi**

Hazırlamak ve hayatta kalabilmesini temin etmek süreci, işe başlangıç dönemidir. Hayal olarak kurulma ve hakikat olma işletmelerin özelliğidir. Kurucu, sermaye, zaman ve efor sarf ederek işe başlangıç döneminde faaliyetin odağındadır. İlişki ağırlıklı, formel olmayan bir yapı vardır. Kurucu marifetiyle işletmenin bütün iletişimi sağlar. Örgütsel yapı hala teşkil edilmemiştir<sup>24</sup>.

İşe başlangıç döneminde; ihtisas sahibi olunan iş veya hizmet odak noktasını oluşturur. Kısa vadeli planlar yapılır. Sektörde yer edinmek ve kabul görmek temel amaç olabilmektedir. İşe başlangıç döneminde ayakta kalmayı temin edebilmek en çok arzu edilen durumdur. İşletme anılan dönemde önce ihtiyacı anlamaya çalışmaktadır. İhtiyacın belirlenmesine müteakip ürün piyasaya sürülebilecektir. Ürünün göreceği talebe göre yeni teknoloji kullanımı gündeme gelebilmektedir. Ürünün piyasada aldığı değer işletme tarafından reel olarak analiz edilmesi önemli olmaktadır.

### **1.5.2. Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi**

İşletme, işe başlangıç döneminin bilinmeyen evresini müteakip, birçok mecrada genişler ve ikinci dönemine girer. İş gören sayısı, satışları artar ve ürün çeşitliliği sağlar. Süreç ve örgüt formalizasyonu yaşanır. Ürün çeşitliliği ve fonksiyonel yapısı, formalizasyon, büyüme evresinde işletmenin en fazla önem verilen spesiyalitesidir<sup>25</sup>.

Birinci evrenin geçilmesiyle birlikte büyüme döneminde en önemli problem kurumsallaşma ve işletme sahibinin yaşadığı rol değişimidir. İşletmenin büyümesi ile birlikte işlev açısından bölünmesi de kaçınılmaz olabilmektedir. Bölünme ile birlikte değişik roller ortaya çıkabilecektir. Başlangıç evresindeki gibi kurucu merkezli faaliyet gösterilmeyecektir. Yönetici otoritesi profesyoneller tarafından kullanılabilir. Büyüme ile birlikte yaşanan bölünmeden dolayı işlevler farklı bölümler, farklı idareciler tarafından

<sup>24</sup> Necdet Sağlam, "Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma", *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, 2002, ss. 29-45, s. 36.

<sup>25</sup> Kırım, a.g.e., ss. 72-87.

yerine getirilir. Yaşanan bu durum mülkiyet sahibi tarafından kabul edilmez olarak görülebilmektedir.

### 1.5.3. Olgunluk Dönemi

Hız kesen büyüme ve stabilizasyon işletme olgunluk dönemi belirtileri olabilmektedir. Profesyonel yöneticilerin yetki ve mesuliyet edinmeleri, aile işletmelerinde en sarıh olgunluk göstergesidir. Olgunluk döneminde işletme; tesis edilir, devamlılık için çaba sarf eder, faaliyet gösterdiği sektörde pazar sahibi olur ve büyür. Aile ve işletme isimleri olgunluk dönemine girmiş aile işletmelerinde identiktir. Toplum tarafından aile tesirli ve muvaffakiyetli olarak bilinmektedir<sup>26</sup>.

Olgunluk dönemine girmiş aile işletmelerinin sosyal faaliyetlerde faaliyet gösterdikleri gözlemlenebilmektedir. Dernek ve vakıflarda etkili konumda olmaları anılan işletmelerin ortak özellikleridir. Toplumsal konularda duyarlılık göstermektedirler. Olgunluk, devamlılığın sağlandığı, yok olma tehlikesinin bertaraf edildiği bir evredir. Olgunluk dönemi işletmenin devamlı surette kalacağı bir süreç değildir. İşletme, ürün yenileştirme, ürün geliştirme, yeni şubeler açma gibi faaliyetlerle başka evrelere geçebilmektedir. Olgunluk döneminde kurumsallaşma oturmuştur. İşletmede profesyonel iş bölümü mevcuttur. Küçük ama istikrarlı büyüme her zaman kabul görmektedir.

## 1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM DÖNEMLERİ

Bu kısımda, girişimcilik dönemi, büyüme ve gelişme dönemi, ikinci kuşağa devretme dönemi ve halka açılma ve profesyonel yönetim dönemi konularına yer verilecektir.

### 1.6.1. Girişimcilik Dönemi

Girişimci hürriyet edinme, etkileme, rekabet, re'sen disipline etme, baskı kurma çevrelerindeki olanakları elde etmek ve rekabet şartlarını lehe çevirme adına kurumsallaşmış işletmeler tarafından amaç edinilmemektedir. Etkileme, rekabet, re'sen disipline etme, baskı kurma çevrelerindeki olanakları elde etmek ve rekabet şartlarını leh'e çevirme faaliyetlerini sonucunda yönetim bilimleri alanında, kurumsal girişimcilik kavramı değer görenlerinin yenilik sağlayabilecek yeteneklerini işletme faaliyetlerinde değerlendirmelerine olanak sağlaması, kurumsal girişimcilik kavramının bireyler tarafından ilgi görmesinin sebebi olarak gösterebilecektir. Kurumsal girişimcilik olarak adlandırılan ve fırsatları değere

<sup>26</sup> Meltem Özkaya, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, ss. 17-35, s. 25.

çevirebilen, davranış biçimi "Corporate Entrepreneurship" olarak yazında genel kabul görmektedir<sup>27</sup>.

Girişimci kimlik geliştiren işletmeleri, gören ve yöneticilerini faaliyetlerinde serbesti tanıyabilmektedirler. Tanınan serbesti iş gören ve yöneticilerin üretimde yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayabilmektedir.

Yeteneklerini serbestçe ortaya koyabilen ve geliştiren iş görenler motive olabilmektedir. Motivasyon beraberinde verim artışına getirebilecektir. İş gören ve yöneticiler tarafından yeteneklerin ortaya konulması ve geliştirilmesi, mal hizmet kalitesine olumlu olarak yansıtılabilmektedir. Kalitesi artan mal ve hizmet, talep edenler açısından daha fazla istek yaratabilecektir. Kalitesi artan mal ve hizmetin ihtiyaç sahiplerinde yarattığı tatmin artabilecektir. Kurumsal girişimciliğin sağlayacağı katma değer ile işletme ile birlikte, iş görenler ve sektörde gelişebilecektir.

### 1.6.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi

Pazar payı büyüme döneminde artış gösterir. Büyüme döneminde iş değerlerinin, aile değerlerinden daha önemli olmadığı anlaşılır. Büyüme döneminde tüketicilerin mamulleri daha fazla talep ettiği gözlemlenir<sup>28</sup>.

Aile işletmelerinin büyümesi ile aile bireylerinin işletmeye olan ilgileri artabilir ve aile bireyleri işletmeye dahil edilebilir. Bireyler görev aldıkları işletmelerin varlıklarını artırabilirler. Yönetici konumdaki aile bireyinin talebi işletme varlığının ve işletme sermayesinin artırılması ile sonuçlanabilir. Diğer aile bireyleri işletme ile ilgilenmeyebilirler.

Aile bireyleri, aile değerlerinin işletmede yapılan bütün iş ve işlemlerde hakim olmasını isteyebilirler. Büyüme süreci ile beraber, işletme tarafından üretilen mal ve hizmetlere olan talep artabilir. Mal ve hizmetin daha fazla talep edilmesi ile birlikte işletme karlılığı artabilir.

### 1.6.3. İkinci Kuşağa Devretme Dönemi

Aile işletmeleri, ikinci kuşağa devretme döneminde, bundan önceki evrelerden farklı sorunlar yaşar. İşletme ve aile, ikinci kuşağa devretme döneminde olgunluk evresindedir. Salt ve tek güç eski dönemlerdeki kadar kurucuda toplanmamıştır. Dışarıdan yatırım yapanlar, aile üyesi olmayanlar, aile üyesi olanlar gibi işletmeyi farklı gruplar oluşturur<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> Atılğan, a.g.e., ss. 40-59.

<sup>28</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 69-81.

<sup>29</sup> Alaattin Tileylioğlu, *Aile Şirketleri*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 79-94.



İkinci kuşağa devretme döneminde işletmeyi oluşturan her bir grubun beklentisi farklıdır. Çatışmalar anılan nedenle yaşanabilmektedir. Önem arz eden konularda planlama yapılmalıdır. Gruplar arası iletişimin sağlanması çatışmaların yaşanmaması için önemli kabul edilmektedir. Çatışma yaşanmasından dolayı ataerkil yapıdan, çatışma zeminine girilmiş bulunmaktadır. Kurucunun ayrılması, yönetim kurulunun güçlenmesi sonucunu doğurabilecektir. İkinci kuşak yönetici tarafından yararlı olmadığı görülen davranış kalıplarının değiştirilmeye çalışılması önemli sorunlardan bir tanesidir. Fayda sağlamayan yerleşmiş uygulamaların derhal bırakılması gerekmektedir.

#### **1.6.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Dönemi**

Kurumsal yapının oluşturulması, işletme başarısı ve sürekliliği için önemlidir. Yetki devri, belirsizliklerin ortadan kalkması, güven, verimlilik artışı, yatırımcı ilişkilerinde pozitiflik, halka açılma, profesyonel yönetim uygulamaları, iş etiği, sosyal sorumluluk yaklaşması, şeffaflık, profesyonelleşme, devamlılık, kurumsal yapı tesisinde olması elzem öğelerdir<sup>30</sup>.

Aile işletmelerin varlığı, aile ve ülke ekonomisi açısından önemlidir. Gerek ülkemizde, gerekse dünyada kurulan aile işletmelerinin önemli bir bölümü bir sonraki nesile geçememektedir. Sonraki nesilleri devir kurumsallaşmanın tesis edilmesi ile mümkün olabilir.

Kurumsallaşmanın tesis edilmesi şahıslardan bağımsız olarak, yapılacak iş ve işlemlerde bir takım ilkelerin benimsenmesi ile mümkün olabilir. Kurumsallaşmış işletmelerde iş ve işlemler bir takım prosedürlere yazılı olan ilkelere bağlı olarak yürütülebilir. İşletmenin kurumsallaşabilmesi için; profesyonel yöneticiler ile çalışmalı, yetki devri uygulanmalı, iş gören inisiyatif alabilmelidir.

---

<sup>30</sup> Erdil, a.g.e., ss. 88-95.

## İKİNCİ BÖLÜM AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIF VE ÜSTÜN YÖNLERİ

### 2.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN YÖNLERİ

Bu kısımda, ailenin özverisi, ailenin özverisi, aile kültürü, uzmanlık, finansal kaynak temininde kolaylık, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme ve yönetimde istikrar ve devamlılık konularına yer verilecektir.

Aile içinde, bireylerin yetenek ve statülerine göre görev paylaşımı, konumları sebebiyle hangi bireylerin söz sahibi olacağı ve aile bireyleri tarafından nasıl davranılacağı belirlenmektedir. Aile bireyleri birbirlerinin zayıf ve güçlü yönlerini iyi bilmekte, birbirlerini iyi tanımaktadırlar. Aile bireyleri, ortak kimlik ve geçmişe sahiptirler. Aile içinde özel bir iletişim yöntemi geliştirilir. Bilgi, aile bireyleri tarafından paylaşılır. Bilgi paylaşımı ile yapılacak iş daha etkin biçimde yapılmış olabilecektir. Aile bireyleri; iş gören ve diğer yakın akrabasının iktisadi refahına önem verirler. Birbirlerine bağlılık ve yakınlık gösterirler. Birbirine bağlı ve güvenen bireylerden oluşan çalışma birimlerinin ortaya çıkması, ailenin üstün yönlerinin çalışma hayatına taşınması ile mümkün olabilecektir. Aile işletmeleri mevcut özelliklerinden dolayı, diğer işletmelere rekabet açısından üstünlük sağlayabilecektir<sup>31</sup>.

Aile işletmelerinde görev alan bireylerin yetenekleri, görev alan diğer bireyler ve dolayısıyla yönetim tarafından iyi bilinmektedir. İşletmelerde görev alan personelin yeteneğine uygun işlerde çalıştırılması mevcut verimi artıracaktır. Aile işletmelerinde görev alan aile bireyleri ve iş görenler arasında ortak bir iletişim sisteminin kurulması performansı artıracaktır. Yaşanan sorunlar karşısında nasıl davranılması gerektiğinin bilinmesi, iş görenin refahının gözetilmesi, adama göre iş değil, işe göre adam zihniyeti ile hareket edilmesi aile işletmesinin kurumsallaşmasının göstergesi olabilecektir.

#### 2.1.1. Ailenin Özverisi

Aile bireyleri ekonomik buhran zamanlarında, gerek şahsen, gerekse maddi kaynak olarak mümkün her şekilde işletmeye destek olabilirler. İşletme faaliyetleri süresince, şahsi katkılarıyla ve kar payını az olarak sermaye gereksinimleri aile fertleri tarafından karşılanabilir. Aile fertleri söz konusu çabalarıyla işletmeye, bağlılığını devam ettirir ve maddi kaynak sağlarlar. İşletmelerin en mühim parasal kaynağını birbirlerine affettikleri önemden dolayı aile bireyleri temin ederler<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Köprülü ve Koneci, a.g.e., ss. 15-29.

<sup>32</sup> Bahar Günver, *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Sitesi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 89-95.

Aile işletmesi olmanın üstün yönlerinden bir tanesi mali kaynağın aile fertleri tarafından temin ediliyor olmasıdır. Buhran dönemlerinde işletmeler mali kaynak temin etmede güçlük çekebilmektedirler. Buhran dönemlerinin de kaynak temini işletmeler açısından daha maliyetli olabilmektedir. Böyle dönemlerde aile fertleri işletmeden almak bir yana, işletmeye kaynak temin etmektedirler. Aile fertleri tarafından temin edilen kaynak işletmelerin içinde bulunulan mali krizden en az zararlarla çıkmaları konusunda yardımcı rol üstlenebilecektir. İşletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetler, ihtiyaç sahiplerinin isteklerini karşılayabilecektir. İstekleri kriz dönemlerinde de karşılanan ihtiyaç sahipleri memnun olabileceklerdir.

Kriz dönemlerinde aile fertleri tarafından sağlanan kaynak kurumsallığın devam etmesi, yapının korunması açısından önemlidir. Kaynak sıkıntısı çekmeyen işletmeler sağladıkları üretim standardını devam ettirebileceklerdir. Üretimin devam etmesi ülke ekonomisine olumlu katkılar sunabilecektir.

### **2.1.2. Ailenin Özverisi**

İş görenlerin üretken olmaları, yaratıcı fikir üretmeleri, risk alabilmeleri, aile işletmelerinde, iş gören ile yönetici veya işveren arasındaki samimi iletişim ile mümkün olabilmektedir. İşletme ortamının samimi olması yönünden, aile bireyleri ile iş gören arasında kurulacak etkin iletişim ağı önem arz etmektedir. Etkin olarak işletilen iletişim ağı iş görene güven telkin etmektedir<sup>33</sup>.

Kendisini ait veya aileden hisseden iş görenler daha verimli olabilmektedirler. İş görenin ruhen tatmin olması, çalışma şartlarında hissedebileceği eksikleri kısmen görmezden gelmeleri sonucunu doğurabilecektir. Etkili konumda bulunan aile bireyleri, yönetici ve iş görenler arasında kurulacak samimi iletişim, işletme performansına olumlu olarak yansıyabilecektir.

Yönetici konumda bulunan personelin, iş görenleri dinlemeleri, istek ve arzularını makul seviyede karşılamaları motivasyonu olumlu yönde etkileyebilecektir. Motive olan iş gören üretilen mal ve hizmetin geliştirilmesi ile ilgili fikirler sunabileceklerdir. İş görene önem atfedilmesi güven ortamının tesis edilmesinde önemli olabilecektir. Kendisini güvende, önemli, sözü dinlenen, yaptığına değer verilen, aileden hisseden iş görenler yaptığı işe dört elle sarılabilirler, daha iyi yapmaya gayret gösterebilirler.

Etkili iletişim ağı kurma ve iş görene önem atfetmenin işletmeye sağlayacağı katma değer yanında, bazı iş görenlerin farklı algılarından dolayı

---

<sup>33</sup> Kırım, a.g.e., ss. 41-66.

olumsuz sonuçlarda olabilmektedir. İş görenler gereksiz riskler alabilmekte ve hizmet üretiminde standardın dışına çıkabilmektedir.

### 2.1.3. Aile Kültürü

Aile işletmelerinde, aile bireyleri tarafından belirlenen, değerler; amaç birliği, aidiyet duygusu ve ortak bir kimlik oluşması sonucunu doğurabilirler. Aile işletmelerinde, tutum, ölçü ve kabul gören değerler, aile ruhu tarafından belirlenebilmektedir. Hızlı karar alma, üst yönetimle iletişim kolaylığı bürokrasinin azalması ile mümkün olabilecektir.

Aile işletmelerinde yönetici olacak bireyin kimliği belli olduğundan, diğer aile bireyleri tarafından bu kadro için çatışma yaşanmayabilecektir<sup>34</sup>.

Yönetici ve aile bireylerinin tutum, davranışları ve çalışma biçimi, iş görenler için yol gösterici olabilecektir. İşletme standartları aile bireylerinin ortaya koyacakları değerler sonucu belirlenebilecektir. İşletme içi etkin bir iletişim ağının kurulması, bürokrasinin azaltılması, doğru ve hızlı karar verilebilmesi sonucunu doğurabilecektir. Bürokrasinin azaltılması ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması işe iş gören performansı artabilecek, bu durumun işletmeye olumlu katkıları olabilecektir.

İş görenlerin işletmelerini sahiplenmeleri ve işletmeyi aile ortamı olarak görmeleri; çalışma yaşamlarının o işletmede geleceğini bilmeleri, sorumluluk duygusu ile çalışmaları, işletmeye fayda sağlamaları ile mümkün olabilecektir. İş görenlerin işletmeyi sahiplenmeleri ve işletmeye sağladıkları aile ortamı hissi; iş gören bağlılığını artırabilir ve işletmeyi başarıya götürebilir<sup>35</sup>.

Kendisini işletmenin ve dolayısıyla ailenin bir parçası olarak gören iş görenlerin, işletmeye sağladığı fayda artabilecektir. İş görenlerin aidiyet ve sahiplenme duygusu ile daha verimli olarak çalışabileceklerdir. İş görenlerin memnuniyetini ve sağladığı faydanın artması, işletme üretimine, ürün kalitesine ve işletme karlılığına olumlu olarak yansiyabilecektir.

Ait olma duygusu, tepe yöneticisi olan müdürden, güvenlik görevlisine kadar iş görenlerin kendilerini faaliyet yürüttükleri kurumun parçası hissetmeleri ile gelişebilir. İş görende kuruma karşı sadakat duygusu gelişir. Ait olma duygusu sadakat adil olan yönetim ile sağlanabilir. Yönetiminde adaletin sağlandığı aile işletmelerinde, yetenek, istek ve karakterleri olgunlaşmış varislerin, işletme yönetimini devralmaları, işletme açısından olumlu olabilecektir. Yalnız başına

<sup>34</sup> Azmi Yalçın, Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>35</sup> Sağlam, a.g.e., ss. 57-69.

yönetim işini gerçekleştirmesi ve özgüven duyması, yönetici olan veliahtın sahip olması gereken özelliklerdir<sup>36</sup>.

İş görenlerin çalıştıkları işletmeyi aile, kendilerini bu ailenin bir parçası olarak görmeleri aidiyet duygularının gelişmesine neden olabilecektir. Kendisini ait ve aileden gören iş görenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilecektir. Motivasyonu yüksek olan iş görenlerin performansları, motivasyonu yüksek olmayan iş görenlere göre daha yüksek olabilmektedir. Motive olan iş görenlerin bulunduğu birimlerde ortak dil ve davranış biçiminin geliştiği görülebilecektir. Gelişecek ortak dil ve davranış örgüt kültürünün oluşmasına neden olabilecektir. Oluşan örgüt kültürü işletmenin kurumsallaşma için önemli sayılabilecektir. Ortak dil, ortak davranış geliştiren, örgüt kültürü geliştiren iş görenlerin tatmin duygusu artabilecektir. Adaletin, en önemli etken olduğu söylenebilecektir. İş gören ve yöneticiler, yetenek, istek, tecrübeleri gözetilerek terfi veya istihdam edilmelidir. Aksi olması durumunda rahatsızlık yaratılabilecektir.

İşletme yönetimi adayı bireyin bilgi birikimi, yetenek ve tecrübeye sahip olması gerektiği söylenebilecektir. Bilgi birikimi yetenek ve tecrübe yönetime aday olan bireyin özgüven duygusunun gelişmesinde etkili olabilecektir. Özgüven duygusu yönetime aday bireyin aldığı kararların daha etkin olmasını sağlayabilecektir.

#### **2.1.4. Uzmanlık**

Aile bireyleri, iş ve işletme ile ilgili bilgileri küçük yaşlarından itibaren edinirler. Aile bireyleri, edindikleri bilgiler nedeniyle iş ve işletmeye karşı yabancılaşma sorunu yaşamazlar. İşe sonradan dahil olan profesyonel yöneticiler, aile bireyleri tarafından edinilen deneyim ve uzmanlıktan dolayı dezavantajlı olabileceklerdir<sup>37</sup>.

Aile işletmeleri aynı zamanda yönetici konumunda olan aile bireyleri tarafından kurulur ve işletilir. İşletmenin kurulmasından itibaren aile bireylerinin işletmeye karşı ilgisinin dar çerçevede kaldığı söylenebilir. İşletmeye ilk önce yönetici konumunda bulunan bireyin eş ve çocukları dahil olabilmektedirler. Aile işletmelerinin büyüüp gelişmesi ile birlikte diğer aile bireylerinin işletmeye olan ilgileri de artabilecektir. Diğer aile bireyleri bu süreçten sonra işletmeye dahil olmayı isteyebilecektir.

<sup>36</sup> <http://www.btinsan.com/1115-10.aspx>, (Erişim Tarihi: 17.02.2014).

<sup>37</sup> Alayoğlu, a.g.e., ss. 10-29.

Aile işletmesine erken yaşlarından itibaren dahil olan aile fertleri, yapılan iş ve işletme hakkındaki bilgilerini maksimize edebileceklerdir. Aile bireyleri tarafından edinilen bilgiler, profesyonel yönetici konumunda bulunan bireyleri tarafından edinilen bilgiler, profesyonel yönetici konumunda bulunan bireylerden daha fazla deneyim sahibi olmalarını sağlayabileceklerdir. Elde edinilen deneyim sonucu aile bireyleri, işletmenin yönetimi konusunda daha üstün konumda olabileceklerdir.

### **2.1.5. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık**

Oransal olarak bakıldığında; aile işletmelerinde ve sonraki zamanlarda ortaya çıkabilecek finansman ihtiyacı, ailenin kendi bünyesinden temin ettiği fonlardan karşılanabilmektedir<sup>38</sup>.

Fon temininin aile bünyesinden sağlanması, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre sağladığı en büyük avantajlarından biridir. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için fon gereksinimi için, işletmeler finans kuruluşlarının kapısını çalırken, aile işletmeleri bu gereksinimi varlığı bulunan aile bireylerinden temin edebilmektedirler. Bu durum işletmenin fon ihtiyacının karşılanmasında ödeyeceği maliyetlerin düşmesine neden olabilecektir. İşletmenin fonlama maliyetlerinin artmaması mal ve hizmet maliyetlerini artırmayabilecektir. Mal ve hizmet maliyetlerinin artmaması, satış fiyatlarına olumlu olarak yansıtılabilecektir. Mal ve hizmet fiyatlarının düşmesi, mal ve hizmeti talep edenler tarafından bakıldığında memnuniyet yaratabilecektir.

### **2.1.6. Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme**

İşleri kendi istediği gibi yapma ve bir başkası tarafından denetlenmeme, serbesti olarak kıymetlendirilebilmektedir<sup>39</sup>.

Yapılacak iş ve işlemlerde, alınacak kararlarda, yönetici konumunda olanların onay beklemeksizin karar alabilmeleri verimi artıracaktır. İşletmelerde alınacak kararların ve sonuçta elde edilecek faydanın her konuda sorgulanması, karar alma ve dolayısıyla iş yaptırma konularında tereddütlere yol açabilecektir. Aile işletmelerinde alınacak kararlar sonu elde edilecek verim beklenen seviyede olmasa bile bu durum tenkit edilmeksizin, alınan kararlar revize edilerek verim artırılmaya çalışılabilir. Diğer işletmelerde ise alınan kararlar sonucu oluşan tablo tenkit edilebilmektedir. Alınacak kararların özgür bir ortamda alınması

<sup>38</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 58-77.

<sup>39</sup> [http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/muhasebe\\_denetimi\\_gecmisten\\_gelecege.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/muhasebe_denetimi_gecmisten_gelecege.pdf), (Erişim Tarihi: 31.05.2014).

üretimde yeni arayışlara sebep olabilecektir. Yeni arayışlar üretim talep edenlerin memnuniyetini artırabileceği gibi, karlılığı da artırabilecektir.

### **2.1.7. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık**

Aile işletmesi, aile üyelerinden en az iki jenerasyonun istihdam edilebildiği, aile mal varlığının pay edilmesini önlemek üzere kurulan işletmelerdir. Aile işletmelerinde aile fertleri karar almada etkilidirler. Aile işletmeleri, aile fertlerinin gereksinimlerini karşılayan aile ferdi tarafından yönetilirler. Aile işletmelerinde yönetim kademeleri, çoğunlukla aile bireyleri tarafından oluşturabilmektedir<sup>40</sup>.

Aile işletmelerinde; aile bireyleri yönetim kademelerinde söz sahibidirler. İşletme kurumsallaşmasını tamamlayamamış ise söz sahibi olan aile bireyleri arasında çatışma yaşanabilecektir. Yaşanan çatışma, işletmenin performansına, üretimine ve karlılığına olumsuz olarak yansıtılabilecektir. Profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen aile işletmelerinde karar alma mekanizması etkin olarak işletilebilecektir. Kurumsallaşmasını tamamlayamamış ve profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmeyen aile işletmelerinde, kararlar büyük ölçüde aile fertleri tarafından alınmaktadır. Aile fertleri tarafından alınan kararların, profesyonel yöneticiler tarafından alınan kararlar kadar etkin olmayacağı söylenebilecektir.

Yatırım yapılacak yeni iş alanlarına yönelmek, yönetsel ve işin yapılışı ile ilgili konularda yeni metotlar geliştirme, aile işletmelerinde kapitalin çoğuna sahip olma ile daha kısa sürede yapılabilmektedir<sup>41</sup>.

Aile işletmelerinde kararlar genelde en yaşlı, sözü geçen, temelde ailenin ve işletmenin geçimini temin eden bireyler tarafından alınabilmektedir. Aile işletmesi olmayan yapıda ise profesyonel bir yönetim söz konusu olabilmektedir. Aile işletmelerinde kararlar tek kişi tarafından alınmaktadır. Profesyonel yapıda kararlar bir sistem dahilinde olgunlaştırılmakta ve süreç sonunda verilmektedir. Aile işletmelerinde yönetsel ve işler ile ilgili konularda ani kararlar verilebilmekte iken, profesyonel yönetimlerin olduğu işletmelerde ani kararlar verilmemektedir. Aile işletmeleri yeni yöntemler uygulamak ve uygulanan yeni yönetimlerin sonuçları konusunda daha esnek olabilmektedirler. Profesyonel yöntemlerin olduğu işletmelerde ise kurumsal bir yapı olduğundan, yeni yöntemler uygulamak ve sonuçları konusunda esnek bir yapı bulunmayabilmektedir.

Kararların bir veya birkaç birey tarafından verilmesi sonucu olarak aile işletmelerinin yeni alanlara yatırım yapma konusunda daha esnek olduğu

<sup>40</sup> Kurdoğlu, a.g.e., ss. 47-58.

<sup>41</sup> <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/istikrar.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2014).

söylenbilir. Profesyonel yönetimlerde ise; yatırım, yapılacak bir dizi değerlendirmeden sonra mümkün olabilecektir.

## **2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIF YÖNLERİ**

Bu kısımda, aile şirketindeki rol çatışmaları, otoriteyi kaybetme korkusu, paternalizm, geçmiş başarıların getirdiği rehavet ve işletme körlüğü, tutuculuk, aile fertleri arasında doğabilecek rekabet, öz sermaye kullanımını tercih etme ve yabancı kaynak kullanmama, vasıflı işgücü yerine akrabasının istihdamının tercih edilmesi/ nepotizm, teknolojiye ve yeniliklere karşı direnç, görev tanımı eksikliği nedeniyle oluşan sorunlar, vasıflı yönetici ve grup kararları yerine bireysel kararların alınması, danışman ve uzman desteğine kapalı olma, aile şirketlerinde yönetimi devretmeye yönelik direnç, yönetimde yetki ve sorumlulukların denk dağıtılmaması ve şirket kültürü yerine aile kültürünün hakimiyeti konularına yer verilecektir.

### **2.2.1. Aile Şirketindeki Rol Çatışmaları**

Aile işletmelerinin olgunlaşması kendi yaşam döngüleri içinde yaşanabilir. Ailenin kendisi, aile işletmelerinde başarısız olmanın önde gelen sebebidir. Aile işletmelerinin dağılma nedenlerinin arasında varislik planlaması hataları, gurur, kardeş çekişmeleri, kıskançlık, aile dinamikleri, nesiller arası yıkıcı rekabet, iş dinamikleri çatışmaları gibi sorunlar sayılabilir<sup>42</sup>.

Aile işletmeleri zaman içerisinde evre atladıkça tecrübe kazanabilir. Sonraki kuşaklara devredilen işletmeler başarılı işletmeler sayılabilir. İşletmelerin önemli bir bölümünün sonraki nesillere devredilmeden sonlanmaktadır. Aile işletmelerinin dağılmasındaki en önemli neden, aile içerisinde yaşanan olumsuz gelişmeler olabilmektedir. Aile işletmelerin yaşaması için risk oluşturan olumsuz gelişmeler aile bireylerinden kaynaklandığı gibi, aileye sonradan katılan eşlerden de kaynaklanabilir.

Varis bireyin belirlenmesinde var olduğuna inanılan adaletsizlik, bireyler arası çekişme, kıskançlık, nesil rekabetleri aile işletmeleri varlığını ve devrini tehdit eden riskler olarak tanımlanabilir. Rol çatışması ve rol gerilimi gibi kavramlar, statülere bağlı roller sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Birden çok rolün bir arada gerçekleştirilmesinin sağlıklı fonksiyonel sonuçlar ortaya çıkarmasına rol gerilimi adı verilir<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/tur/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.08.2014).

<sup>43</sup> İlkay Savcı, İşyerlerinde Yoğun Bilgisayar Kullanımının Çalışanların Sosyal İlişkileri Üzerindeki Etkileri, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).



Aile içinde üyelerden herhangi birinin rahatsızlanması, yeni üye katılımları, üye eksilmeleri halinde geçişler meydana gelebilir. Geçişlerin meydana gelmesi ile birlikte aile içi ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Geçiş dönemlerinde kimliğin önemi ortaya çıkabilir. Kimlik, statü sahibi olma, rol edinmede önemli olabilmektedir. Geçiş dönemlerinde kimlik itibarıyla rol tespiti yapılabilir. Geçiş dönemleri aile fertleri tarafından beklenebildiği gibi beklenmedikte olabilir.

Rol gerilimi; aile içinde bireyin işinin gereğini veya işini yapmakta zorlanması olarak tanımlanabilir. Geçiş dönemlerinde işini yapmakta zorlanan bireye sahip aileler bu dönemi aşmakta güçlük çekebilir. Aile içinde rollerin yeniden tanımlanması ve dayanışma ile rol çatışması çözümlenebilir.

Kendi kabuğuna çekilme, stres ve sorumluluk azalması, iş görenlerde rol çatışması sonucu oluşabilir. Ağır ağır örgütten uzaklaşma rol çatışması sonucu gündeme gelir<sup>44</sup>.

Aile işletmelerinde rol çatışması, karmaşaya yol açabilir. Kaotik ortamda yönetici ve iş görenlerde neyi- nasıl yapacakları konusunda tereddüt olabilir. Rol çatışması yaşanmaması için her bireyin görevi tanımlanmalı, yazılı hale getirilmelidir.

Görev tanımı yapılması ile beraber iş görenin yapacağı işin ve sorumluluğun çerçevesi çizilmiş olabilir. Yapılacak işlem iş ve iş görenin uyumlaştırılması olabilir. İş ve iş görenin uyumlaştırılması işletme açısından verimi artırabileceği gibi, iş gören açısından da iş tatmini yaratabilir. Öte yandan görev tanımı yapılmamış, ilişkileri düzenlenmemiş bireyler arasında çatışmalar yaşanabilir. İş görenlerde çatışma yaşanması sonucu iş stresi artabilir. İşgören inisiyatif almayabilir.

### **2.2.2. Otoriteyi Kaybetme Korkusu**

Tek otorite, kimi aile şekillerinde baba veya ailenin lideri konumundadır. Onun istekleri aile yaşantısını şekillendirir. Anılan şahıs bütün önemli kararları almaktadır. Sadakatle diğer aile bireyleri tarafından takip edilir. Söz hakkı eş ve evlatlara verilmemiştir. Ailenin diğer bireylerine lider tarafından güven duyulmaz. Liderin ölene dek otoriteyi elinde tutması anılan özelliklere sahip ailelerin kurduğu aile işletmelerinin özelliğidir<sup>45</sup>.

İnsan istekleri devamlıdır. İnsanın en önemli isteklerinden biri statü sahibi olmaktır. Temel ihtiyaçlarını karşılayan birey, otorite sahibi olmayı isteyebilmektedir. İktidar bireyin hükmetme güdüsüyle sahip olmak isteyeceği statüdür. İktidar ego okşayıcı olması

<sup>44</sup> <http://www.iku.edu.tr/TR/userfiles/a1111.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.07.2014).

<sup>45</sup> Ergün Özbudun, *Totaliter ve Otoriter Rejimler*, Siyasal İlimler Türk Derneği Yayınları, Ankara, 1984, ss. 36-42.

açısından her zaman ilgi görmektedir. Gelişmiş işletmelerde, işletme sahipliği ile iktidar aynı bireylerde toplanmayabilir. Aile işletmelerinde iki ögenin aynı bireyde toplandığı genellikle gözlemlenebilir bir durumdur. İşletme belirli bir büyüklüğe eriştiğinde kararların tek elden alındığı bir sistemi terk edilmiş olacaktır. İşletme kurucularının etkinliği, işletmenin büyümesi ve profesyonellerin istihdamı ile birlikte zayıflayabilir. Ancak mülkiyet sahibinin kontrolü elden bırakmak istemeyebilmektedir.

### 2.2.3. Paternalizm (Babaerkillik)

Çoğunlukla paternalizm, aile işletmelerinde, işveren-işçi münasebetlerinde rastlanan bir durumdur. Paternalizm, müteşebbisin iş görenlerini çocukları gibi görmesi ile meydana gelmektedir. Bazı sosyal haklar ve iş görene yetecek kadar ücret vermek, işverenin mükellefiyetidir. Sadık ve verimli çalışmak iş gören mesuliyetidir. Kararlar, umumiyetle tepe yöneticileri tarafından, iştirak olmaksızın alınır. Çalışanlardan beklenti; alınan kararlar dahilinde aldıkları direktifleri yerine getirmeleridir<sup>46</sup>.

Çalışan ve işverenin ödev v sorumlulukları paternalizm bağlamında ele alınmaktadır. Ebeveyn-evlat ilişkisi ile iş gören-işveren ilişkisi benzerdir. Genel olarak doğu toplumu karakteristiği taşıyan Türk toplumu da paternal özellikler taşır. Kararların önem derecesine bakılmaksızın kurucu tarafından alınıyor olması, paternalist yönetim tarzına uygun hareket eden aile işletmeleri açısından dezavantaj kabul edilebilir. Kararların üst yönetim tarafından alınıyor olması, personelin kararlara katılımı engelleyebilmektedir. Mevcut durum personel motivasyonunu olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yönetime katılma marifetiyle, personeli motive edici çeşitli faaliyetler planlanabilmektedir.

### 2.2.4. Geçmiş Başarıların Getirdiği Rehavet ve İşletme Körlüğü

Karşılaşılan bütün sorunların daha evvel edinilen başarı ölçütleri ile müteşebbis tarafından çözülmesi amaçlanmaktadır. Ancak, geçmişte edinilen tecrübeler, değişime uğrayan çevre şartlarında doğru bir ölçüt durumunda bulunmayabilmektedir<sup>47</sup>.

İş görenler tarafından, işletmede mevcut iş görme tarzları zamanla kanıksanabilmektedir. İş görenler tarafından, yerleşen iş görme tarzıyla birlikte fırsatlar, riskler, sistem hataları far edilmeyebilmektedir. Yönetici pozisyonunda bulunan fertlerin işletme körlüğü nedeniyle, rutin faaliyetlere dalmaları, fırsatları kaçırmaları sonucunu doğurabilmektedir. İşletmenin halihazırda bulunduğu kuvvetli konum, rehavete kapılma ve işletme körlüğü sebebi olabilmektedir. Yönetici konumunda bulunan bireyler tarafından geçmişte edinilen tecrübelerin itibar alınması doğru sonuçlara ulaşmayı sağlamayabilecektir. Geçmiş ile bulunan durum arasındaki zaman farkından dolayı

<sup>46</sup> Elçi, a.g.e., ss. 60-92.

<sup>47</sup> Alayoğlu, a.g.e., ss. 90-105.

çevre koşulları değişmiş olabilmektedir. Değişen koşullardan dolayı küçük sorunların çözümlenmesi bile kolay olmayacaktır.

### **2.2.5. Tutuculuk**

Aile işletmelerinin de devamlılığı, tutucu-hoşgörüsüz değerler sebebiyle, çevre değişimlerine cevap verememe sonucu sağlanamamaktadır. Aile işletmelerinde, aile değerleri çoğunlukla işletme değerlerini etkilemektedir. Aile değerlerinin, işletme değerleri üzerinde etkili oluşu, aile işletmelerini kendine özgü bir örgüt yapan niteliktir. Anılan durum hem üstünlük, hem de üstün olmama durumu meydana getirir. Aile değerlerinden etkilenen işletmelerde, ortak vizyon, dayanışma, itimat, sadakat güçlük yaşamadan meydana gelmekte ve önemli üstünlük sağlamaktadır<sup>48</sup>.

Aile değerleri ile oluşan örgüt kültürü değişime açık olmak zorundadır. Kültürün muhafaza eden, çevresel değişime kapalı tutumu işletme devamlılığını olumsuz etkileyebilir.

### **2.2.6. Aile Fertleri Arasında Doğabilecek Rekabet**

Aile lideri veya baba, bazı aile türlerinde mutlak yetkilidir. Aile lideri veya babanın arzuları ailenin yaşamında belirleyicidir. Anılan birey bütün önem arz eden kararları alır. Sadakatle diğer aile üyeleri tarafından takip edilir. Söz hakkı çocuk ve eşlere tanınmamıştır. Diğer aile üyelerine lider tarafından güven duyulmaz. Liderin ölene dek gücü elinde tutması böylesi ailelerden teşekkül eden aile işletmelerinde görülebilen bir durumdur<sup>49</sup>.

Aile fertleri, iş yaşamları boyunca hayatlarının büyük bir bölümünü birlikte geçirmektedirler. Hal böyle olunca anlaşmazlıkların meydana gelmesi kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Sosyal hayatlarında, aile fertleri arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıkların işletmeye taşınması olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir. Aile bireyleri eşleri arasındaki çekişmeler de yansımaları açısından işletmeyi olumsuz olarak etkileyebilecek gelişmelerdir. Yönetici konumda bulunan bireyden sonra gelecek konumda bulunan bireyin seçimi başka bir çatışma konusudur. Her ne kadar en büyük evladın varis olması tahmin edilen bir durum olsa da, diğer bireyler tarafından varislik istenebilmektedir.

### **2.2.7. Öz Sermaye Kullanımını Tercih Etme ve Yabancı Kaynak Kullanmama**

Bulma zorluğu ve maliyet artırıcı özelliği sebebiyle yabancı kaynak kullanımına aile işletmeleri tarafından sıcak bakılmamaktadır. Öz kaynak ile temin edilen fonların kafi

<sup>48</sup> Günver, a.g.e., ss. 39-51.

<sup>49</sup> <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi32/003%20kadir%20ardic.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.06.2014).

olması, yabancı kaynak sarf etmeyen işletmeler açısından sebep olarak gösterilebilir. Yabancı kaynak maliyeti, öz kaynak tesiri ile birlikte izlenmektedir<sup>50</sup>.

Aile işletmeleri çoğunlukla tek sektörde faaliyet gösterebilmektedirler. Aile işletmelerinde yabancı kaynak kullanımı çoğu zaman olumlu karşılanmamaktadır. Yabancı kaynak kullanılmıyor olması, yabancı kaynağın kaldıraç etkisinden faydalanılmıyor anlamına gelebilmektedir. Yabancı kaynak kullanılmasındaki yetersizlikten dolayı değişim ve gelişim konularında sürdürülen faaliyetler yetersiz kalabilmektedir. Değişim ve gelişimin olmaması arzu edilen büyümenin sağlanamaması anlamına da gelebilecektir.

### **2.2.8. Vasıflı işgücü yerine Akrabanın İstihdamının Tercih edilmesi/ Nepotizm**

Olumsuz etkilerinden dolayı aile işletmelerinin zayıf yönlerini oluşturan özellikleri açıklanacak başlıkları halinde özetlemek mümkündür. İşletme kuralları, aile işletmelerinde çoğu zaman aile önceliklerinin gerisinde kalır. Akraba ya da aile bireylerinin zayıf yönleri, yönetici veya işletme sahipleri tarafından göz önünde bulundurulmamaktadır. İşletmeye katkıları, yetenekleri sorgulanmada akraba veya aile bireyleri, yönetici ya da işletme sahipleri tarafından işe kabul edilmektedirler. Tecrübeye ve yeteneğe bakılmaksızın önemli kadrolara birçok aile işletmesinde aile bireyleri getirilebilmektedir. Değerleme ve personel seçim değişkenleri işletmeler tarafından uygulanmamaktadır. Aile ferdi olmayan iş gören için, yeteneksiz olduğuna inandığı yönetici ile çalışmak rahatsız edicidir. İş görenler, performansları ile bunun karşılığının eşit olmadığı durumlarda; adaletin olmadığı bir yapıda çalıştıklarını düşünürler. Adil olmayan şartlar altında güven yoksunluğu, güdülenmeyi, iş tatminini ve iş gören performansını etkiler. Ücret politikalarının, aile bireylerini kayıran şekilde belirlenmesi aile dışından yüksek performans beklentileriyle istihdam edilen yöneticilerin işletmeden ayrılmalarına neden olabilmektedir<sup>51</sup>.

İşletmelerin gelişmeleri ve büyümeleri ile birlikte aile bireylerinin işletmeye olan ilgileri artabilecektir. İşletmeye olan ilgilerin artması ile birlikte aile bireyleri işletme içinde çeşitli pozisyonlarda görev alabilmektedirler. Aile reisi konumundaki birey veya yönetici tarafından önemli kadrolarda aile bireyleri akrabalar görevlendirilebilmektedir. Aile bireylerinin görevlendirilmelerinde bilgi, beceri, tecrübe çoğu zaman aranmayabilmektedir. İşletmeye alınan bireyin, alındığı kadro ya da pozisyona uygun olmaması aile bireylerinin istihdam

<sup>50</sup> Köprülü ve Koneci, a.g.e., ss. 55-64.

<sup>51</sup> Mehmet Demir, *Aile Şirketleri, Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, 2005, ss. 71-88.

edilmesi yönünden olumlu karşılanırsa da işletme açısından olumsuz sonuçlar verebilmektedir. Aile işletmelerinde yapılacak işler çoğu zaman yeterince analiz edilmemektedir. İş analizinin zaman zaman yapılmamasından dolayı iş ve iş gören uyumu sağlanamamaktadır. İş ve iş gören uyumunun sağlanamaması işletme performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Gerekli yeterliliği sağlayamadığı halde yönetici konumunda istihdam edilen aile fertleri emrinde çalışan iş görenlerin rahatsızlığına sebep olabileceklerdir. Yönetici konumda çalışan, yetersiz durumda bulunan aile fertlerinin varlığı, iş görenin işletme ve adalete olan inancını sorgulamasına neden olabilecektir. İş görenin olumsuz olarak etkilenmesi performansına, iş tatminine, ciddiyet duygusuna yansıtılabilecektir. Aile bireyleriyle profesyonel yönetici olarak istihdam edilecek bireyler arasındaki çatışma işletmeyi olumsuz olarak etkileyebilecektir. Nepotizmin olumsuzluğuna esir olan işletmelerin kurumsallaşmayı sağlayamadıkları söylenebilecektir. Nepotizm tuzaklarına düşen işletmeler işletme sürekliliği konusunda problemler yaşayabilecektir.

Bireyin, bürokrat ve politikacılar ile arkadaşlık-dostluk, akrabalık ilişkileri esas olmak üzere kabiliyet, beceri, eğitim düzeyi çabası gibi etkenler göz önünde bulundurulmadan kamu görevlisi olarak atanmasına siyasi nepotizm veya adam kayırmacılığı denmektedir. Atamanın dostluk-arkadaşlık ilişkileri nedeni ile yapılmasına "kronizm" denilmektedir. "Nepotizm" ise atamanın akrabalık ilişkileri sebebi ile yapılmasıdır. Nepotizm ve kronizmin, halk arasında torpilcilik, kıyakçılık, adam kayırma denen kavramlarla iç içe geçtiği söylenebilir<sup>52</sup>.

### **2.2.9. Teknolojiye ve Yeniliklere Karşı Direnç**

Aile kültürü birçok aile işletmesi hissedarında mevcuttur. Direnç gösterme temayülü aile kültürü tarafından gösterilir. Değişime karşı var olan kural, norm ve yapılara çokça sadık kalma eğilimi aile kültüründendir. Aile ve işletme kültürünün tutuculuk tarafından oluşturulmasının etkileri işletmeye olumsuz olabilecektir<sup>53</sup>.

İşletme içerisinde gerçekleştirilmek istenilen değişime karşı mesafe, karşı olma, şüphe vb. davranışların tümüne değişime direnç adı verilmektedir. Direnci ortadan kaldırma, değişimin en zor evresidir. İş görenler açısından değişim belirsizlik anlamı taşıyorsa istenmeyebilmektedir. Belirsizlik iş gören için sosyal veya iktisadi kayıp anlamı da taşıyabilmektedir. Değişime karşı olan direnç düşmanca bir yaklaşım görse de yarara çevrilebilmektedir. Önceden fark edilemeyen durumlar, değişim sayesinde fark

<sup>52</sup> <http://www.ekitapyayin.com/id/027/ ikincibolum1.htm>, (Erişim Tarihi:18.03.2014).

<sup>53</sup> Günver, a.g.e., ss. 23.

edilebilmekte, anılan durum için yönetici kadrosunda bulunan bireyler tarafından gerekli tedbirler alınabilmektedir. Değişim için ivme yakalanması sağlanabilmektedir.

#### **2.2.10. Görev Tanımı Eksikliği Nedeniyle Oluşan Sorunlar**

Görev tanımında işi meydana getiren vazifelerin özet bir izahı bulunmaktadır. Vazifeler işlemlere kadar, ayrıntılı olarak bölümler halinde anlatılmaktadır. İşin hatırlatılması, işin özet tanımı ile yapılır. İşin analiz edilmesini bir sıraya koyma basitliği, maddeler halinde işin belirli görevlerinin açıklanması ile mümkün olabilmektedir. İletişim bozuklukları, yetki karmaşası, işlerin aksaması aile işletmelerinde görev tanımlarının yapılmaması sonucu yaşanabilmektedir. İşlerin gecikmesi, kalitenin düşmesi de görev tanımı yapılmaması ile ilgilidir<sup>54</sup>.

Aile işletmelerinin birçoğunda görev tanımları olması gerekeni yansıtmayabilmektedir. Görev tanımlarının olmaması yetki ve dolayısıyla sorumluluk karmaşası yaşanması sonucunu doğurabilmektedir. Görev tanımlarının olmayışı veya güncel olmayışının iş görenler üzerinde yarattığı olumsuz etki yanında yönetim kademelerinde yarattığı olumsuz sonuçlar da olabilmektedir. İşletmede iletişim zayıflayabilecek, sorumlu olunan yönetici konusunda tereddüt yaşanabilecektir. Görev tanımlarının yapılması maliyet etkin politikalar geliştirilmesini, verimi olunmasını, insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayabilmektedir. Etkinlik verim artışı katma değeri yaratabilmektedir.

#### **2.2.11. Vasıflı Yönetici ve Grup Kararları Yerine Bireysel Kararların Alınması**

İşletme faaliyetlerinin, bizzat girişimci tarafından yapılması hizmet talep edenleri ve hizmet talep edenlerin işletme bağlılıklarını çoğaltır. Bütün faaliyetlerin girişimci tarafından yapılması kurumsallaşmak isteyen işletmeler açısından uzun dönemde olumlu sonuçlar vermeyebilir. Müteşebbisin arzusu; aile zenginliği ve işletme sermayesinin etkin harcanmasını sağlayabilmektedir<sup>55</sup>.

Birinci nesil aile işletmelerinde, girişimci çoğu zaman mal ve hizmet talep edenlerle kendisi muhatap olabilir. Mal ve hizmet talep edenlerin arzusu girişimci tarafından takip edilmelidir. Arzu edilenin bilinmesi mal ve hizmet talep edenlerin isteklerinin karşılanması, mal-hizmet talep edenler açısından bağlılıklarının artması sonucunu doğurabilecektir.

Girişimci tarafından zaman mefhumu gözetmeksizin çalışılması, kararların süratli alınması, müşteri memnuniyetin gözetilmesi işletmenin büyümesine pozitif katkı yapabilecektir. Bütün faaliyetlerin girişimci tarafından yürütülmesinin işletme

<sup>54</sup> <https://anibal.gyte.edu.tr/hebe/abldrive/62765204/w/.../iky-tm-notlar-.doc>, (Erişim tarihi: 10.08.2014).

<sup>55</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 49-64.

büyümesine katkısı pozitif sayılabileceği gibi, kurumsallaşmaya katkısı negatif olabilecektir.

### **2.2.12. Danışman ve Uzman Desteğine Kapalı Olma**

Aile işletmelerinin önemli bir kısmı çok fazla sorunu bir arada yaşarken, bir bölüm aile işletmeleri pek fazla zorluk çekmeden faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. İşletmede vuku bulan gelişim ve gelişim neticesinde meydana gelen yeni yapılanma, iş-aile ilişkilerinin iç içe geçmesi en çok karşılaşılan sorunlardır. Gelişim sürecinin her döneminde, aile işletmelerinde yaşanan sorunlar değişebilmektedir<sup>56</sup>.

Aile işletmelerinde birbirinin içine girmiş girift ilişkiler mevcuttur. Aile bireylerinin ilişkileri işletme içerisinde hayli etkindir. Aile bireylerinin çatışmaları işletme içinde olabilmektedir. Böylesi durumlardan dolayı profesyonel yönetici ve danışmanlar işletme içerisinde görev alma konusunda tereddüt yaşayabilmektedirler. Aile bireylerinin nepotik uygulamalar nedeniyle hak etmediklerine inanılan mevkilerde istihdam edilmeleri, iş görendeki adalet algısını etkileyebileceği gibi, profesyonel yönetici performansını da olumsuz olarak etkileyebilecektir. İhtiyaç duyulan sayı ve alanlarda profesyonel yönetici istidam edilmelidir. Aksi takdirde işletme içinde tutuculuk yaşanabilecektir.

### **2.2.13. Aile Şirketlerinde Yönetimi Devretmeye Yönelik Direnç**

Farklı roller, aile üyeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Roller; yönetici, akraba, işin sahibi, vb. olabilmektedir. Aile üyesi, yönetici olarak işletmenin etkili oluşundan, akraba olarak aile birlik-beraberliğinden ve işletme sahibi olarak işletme karlılığından sorumludur. Rol karmaşası, değişik düzenlerdeki, değişik rollerin, birbirinin içine girmesi sonucu oluşur<sup>57</sup>.

Aile bireyleri, aile ve işletme içerisinde farklı pozisyonlarda bulunabilir. Toplum düzeninde ve onun bir parçası olan işletme içerisinde her bireyin bir rol sahibi olması beklenir. Sahibi olunan rol; bazen akraba- yakın çevre olabileceği gibi, bazen de işletme sahibi, yönetici ya da iş gören olabilir. Kimi zaman pozisyonlar arasında rol çatışması yaşanabilir. Bireyin aile içinde yaşadığı sorunlar ve konumu, işletme içindeki konumunu etkileyebilir. Aile ve işletme birbirinin içine geçmiş sayılabilir. İşletme içerisinde aile bireylerinin görev tanımının yazılı hale getirilmesi gerekir. Görev tanımının yapılmamış olması bireyler arasında karmaşa yaşanmasına yol açabilir. Görev tanımının yapılmamış olması, iş görenlerle ilişkileri olumsuz olarak etkileyebilir. Görev tanımlarının formalize edilmemesi kurumsallaşma açısından eksiklik olarak kabul edilebilir.

---

<sup>56</sup> Yalçın, a.g.e., ss. 78-85.

<sup>57</sup> <https://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/204/217.pdf>, (Erişim tarihi: 12.08.2014)

Aile işletmelerinde, geçen dönemlerde kadının rol tanımları destekleyici görünümdeki yönetici, anne ve eş konumundadır. Kadınların rolleri herhangi bir ücret karşılığı olmayan, sıfatsız rollerdir. Kadın rolleri çoğunlukla örgüt yapısı dahilinde tarif edilmez<sup>58</sup>.

Yeni kurulan aile işletmelerinde kadın işletmeye hissedar yapılabilir. Birinci nesil aile işletmelerinde kadın yönetici veya hissedar konumundan çok, eş-çocuklarına destek olan konumundadır. Kadınlar geri planla olduklarından hissedarlar arası ilişkiler düzenlenirken dikkate alınmayabilir. Kadın üyeler, işletme yönetimine aday olan bireyler arasında değerlendirilmeyebilir. Aile içerisinde, kadın varisliğinin aile bireylerini bir arada tutabilecek yeteneğe sahip olmadığı da düşünülebilir. Aile içerisinde kadının varis olarak öne çıkması erkek üyelerin olmaması, başarısız olmaları veya vefat etmeleri sonucu ortaya çıkabilir. Aile içinde kız çocuklarına fırsat eşitliği sağlanmaması eğitim hayatında yer almamaları, teşvik edilmemeleri işletmede etki pozisyonlarda görev almamaları sonucu doğurabilir. Ailenin cinsiyetinden dolayı kız çocuklarını koruyup kollarda bulunması cesaretlerini kırabilir. Cesaret sahibi olmayan kız çocukları kendi iradeleri ile iş yapamayabilir. Kendi iradeleri ile iş veya işlem yapamayan kadınlar, yapılacak iş ve işlemlerde erkekleri destekler konumunda olabilirler.

Esnek çalışma düzeni, aile işletmelerinde faaliyet gösteren kadınlar tarafından üstünlük olarak görülmektedir. Aile içerisinde kadın, eş, kardeş konumunda bulunabildiği gibi, işletme içinde iş gören, yönetici veya varis konumunda bulunabilir<sup>59</sup>.

Aile işletmesinin kurulması ile birlikte, kadın işletmeye eş veya evlat olarak hissedar yapılabilir. Hissedar olmakla birlikte kadınlar işletmede aktif olarak görev almayabilir. İşletmenin büyüyüp gelişmesi ile beraber, duyulan ihtiyaç ve ilgi nedeniyle aile kadınları işletmede görev alabilir. Kadınlar aile işletmelerinin yaşam döngüleri boyunca işletmede çeşitli görevler alabilmektedirler. Kadınlar tarafından yapılan görev, yönetim kurulu üyeliği olabildiği gibi büro çalışanı da olabilmektedir. Sosyal statüleri ve cinsiyetleri nedeniyle kadınlar varis olarak görülmeyebilir. Sosyal konumları ve sorumlulukları sebebiyle kadınlar standart çalışma şartlarına tabi tutulmayabilir. Sağlanan esneklik kadınlar tarafından olumlu sayılabilir.

Girişimcinin çalışma süresi, aile işletmelerinin ömrünü etkileyebilmektedir. Aile işletmelerinde, aile bireylerinin istihdam edilmesi bilinen, güvenilir ve devir sorunu yaşatmayacak çalışanların istihdam edilmesi açısından

---

<sup>58</sup> Kırım, a.g.e., ss. 5-19.

<sup>59</sup> Özkaya, a.g.e., ss. 10-26.



değerlendirildiğinde olumlu karşılanabilecektir. Aşağı yukarı bütün ülkelerde, kültür farklılıkları göz önüne alınmadığında, aile işletmeleri arasında çok fazla ortak yön bulunmakta ve aile işletmeleri orta özellik gösterebilmektedirler<sup>60</sup>.

Aile işletmeleri, ülke ekonomilerinde gerek sayı, gerekse büyüklük olarak önemli bir yere sahiptirler. Aile işletmeleri, işletme ömürlerinin sahiplerinin faaliyetleri ile sınırlı olması, aile bireylerinin istihdam edilmesi, sonraki nesillere devirde yaşanan sorunlar vb. gibi bütün ülkelerde ortak özellik gösterebilirler.

Aile bireylerinin idareci veya yönetici pozisyonunda istihdam edilmesi bilgi, tecrübe ve yeteneğin varlığı ile mümkün olabilecektir. Aksi olması durumunda iş görenler yönetici konumunda bulunan aile bireyine saygı duymayabilirler. Adil olunmadığına inan iş görenler durumundan rahatsız olabileceklerdir. İş görenlerin performansı mal ve hizmet kalitesini etkileyebilecektir. Mal ve hizmet kalitesinde meydana gelen düşüş, talep edenleri olumsuz olarak etkileyebilecektir. Mal ve hizmetleri talep görmeyen işletmeler varlıklarını sürdürmekte zorlanabilmektedirler. Birçok aile işletmesi, birinci nesil aile fertleri yönetiminde kapanabilmektedir. Kapanan aile işletmeleri sektörü ve ülke ekonomisini olumsuz olarak etkileyebilmektedirler.

#### **2.2.14. Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Denk Dağıtılmaması**

Yetkilerin profesyonellere devredilmesi ve yeni konumun kabul edilmesi, yürütmeden sorumlu olmuş, işletmenin bütün evrelerini yaşamış bir birey açısından zor bir prosestir. Büyüyen işletme ile birlikte, tedarikçileri ve müşterileri ile iletişimi yürüten kurucu, ihtiyacı karşılayamaz konuma gelebilmektedir. Yöneticiler ve geliştirilmiş bölümler bireyin yerine geçebilmektedir<sup>61</sup>.

Profesyonel yönetici konumunda istihdam edilen personelin yapacağı faaliyetlere aile işletmelerinde müdahale edilebilmektedir. İşletme içinde profesyonel yöneticinin yetkilendirilmediği, yetkilendirilse bile aile bireyleri tarafında çeşitli sebeplerle müdahale edildiği görülebilmektedir. Yönetici konumunda bulunanlar verimsizliklerin azalması, yetkilerinin artırılması ile motive edilebilmektedirler. Yetki ve sorumlulukların ortaya konulmaması durumunda, hangi işlerin kendi kontrolünde olduğu, hareket kabiliyetleri konusunda yönetici tarafından ikilem yaşanabilmektedir. Kararlarını alma konusunda özgür olamayan yöneticilerin, sonuçları konusunda sorumlu tutulamayacakları da tabidir.

#### **2.2.15. Şirket Kültürü Yerine Aile Kültürünün Hakimiyeti**

Hüküm sürececek liderlik çeşidi, diğer işletmelere göre aile işletmelerinde daha belirgindir. Bireylerin yöneticilik sırasının hangi bireyde olduğunu bilmesi ve konum için

<sup>60</sup> <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/vagca.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.04.2014).

<sup>61</sup> [http://idari.cu.edu.tr/dergi/sorgunturksay%c4%b11\\_56-72.pdf](http://idari.cu.edu.tr/dergi/sorgunturksay%c4%b11_56-72.pdf), (Erişim Tarihi: 23.05.2014).

çekişme yaşanmaması etkili bir planlama ile mümkün olabilmektedir. İşletmedeki standart, egemen değer ve tutumlar aile ruhu tarafından belirlenmektedir. Personelin ortak amacı, aile bireylerinin ifade ettiği değerlerden oluşmaktadır. Bağlılık duygusu ve kimlik oluşmasına katkı vermektedir. Karar alma sürecinin hızlandırılması, bürokrasinin azaltılması ile mümkün olmaktadır. Böylece karar alma süreci daha etkin olabilmektedir. Üst yönetime erişim kolaylığı sağlanmaktadır<sup>62</sup>.

Aile işletmelerinde aile kültürü, inançları ve tutumları işletme üzerinde etkin olabilmektedir. Aile bireylerinin, işletme içerisinde, aile görüşünü hakim kılmak istemeleri aile değerlerinin baskın olması sonucunu doğurabilecektir. Formalleşmeden uzaklaşılacak, aile deneyimleri, alışkanlıkları, tutum ve davranışları işletme içerisinde hakim konuma gelebilecektir. Nesnellikten uzaklaşarak deneyim ve tecrübeden faydalanma fikri ön plana çıkabilecektir.

---

<sup>62</sup> Kırım, a.g.e., ss. 62-79.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ, UYGULAMA TÜRLERİ VE KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

#### 3.1. GİRİŞİMCİLİK, KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Bu kısımda, girişimcilik kavramı, kurumsallaşma kavramı ve kurumsal girişimcilik kavramı konularına yer verilecektir.

##### 3.1.1. Girişimcilik Kavramı

Girişimci; mal, hizmet ve fikir gibi insan gereksinimlerini karşılayan bireydir. Bunu yaparken sermaye, doğal kaynak ve iş gücü girişimci tarafından bir araya getirilir. Ülke ekonomisinin genişlemesinde, girişimcinin hizmet ve mal üretmek için tesis ettiği işletmeler görev alabilmektedir. Milli gelir artışı vb. etmenlerin oluşumunda aldığı rol önemlidir. Girişimci, sosyal refah ve ülke ekonomisi için bu özelliği ile katkı verebilecektir<sup>63</sup>.

Daha fazla kazanmak amacı ile riski satın alan bireye girişimci adı verilmektedir. Üretim şartları mal veya hizmet üretebilmek amacıyla girişimci tarafından bir araya getirilebilmektedir. Üretim öğeleri riski alan birey tarafından bir araya getirilir ve ihtiyaç sahiplerinin gereksinimleri karşılanmaya çalışılır. Kar amacı girişimci tarafından güdülmekle birlikte nihai hedef değildir. Girişimci yöneten anlamı da taşımamaktadır. Bir girişimci cesaret sahibi, yaratıcı, riskleri üstlenebilen, başarıyı hedeflemiş, yeniliklere prim tanıyan olmalıdır.

##### 3.1.2. Kurumsallaşma Kavramı

Düşünce, değer yargıları, tutum ve davranışlar ile bunları simgeler; rozet, bayrak, renk, ortak kullanım araçları, selamlama gibi oluşan işletmenin işlevini yapma şeklini anlatan bütün, kurumsallaşma olarak tanımlanabilir<sup>64</sup>.

Yönetim anlayışı, ücret politikası, üretim politikası, pazarlarının anlayışı gibi işletmeden işletmeye değişiklik gösterilebilmektedir. Kurumsallaşmamış işletmeler üretim karlılığı odaklanmamış iken, kurumsallaşmış veya kurumsallığı sağlamaya çalışan işletmeler bu fonksiyonların devamlı olması gerektiği bilincindedirler.

Kurumsallaşmış işletmeler belirli bir ücret politikası ve iş gören memnuniyetini gözetmektedirler. Kurumsallaşmış işletmelerde çalışan iş görenlerin emeğinin karşılığını aldıkları, aile oldukları, işletme imkanlarının yeterli olduğunu düşündüklerinden işletme performansına etkileri ise müspet

<sup>63</sup> İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004, ss. 5-28.

<sup>64</sup> Ertuş, a.g.e., ss. 4-21.

olabilmektedir.

Ülke ekonomisi açısından da kurumsallaşmanın önemli olduğu ekonomik istikrara olumlu katkı verdiği söylenebilir.

Kurumsallaşma; işletmenin bireylere bağlı kalmaksızın belirli bir ölçü, kaide ve kurallara uygun olarak faaliyetini sürdürmesidir. Kurumsallaşan işletmelerde, kendine özgü iş yapma şekli, değişen şartlara uygun iletişim tekniklerinin geliştirilmesi, organizasyon yapısının kendine özgü olması, diğer işletmelerden ayırt edilebilen kimlik özelliklerinin bulunması gözlemlenebilmektedir<sup>65</sup>.

Kurumsallaşmanın belirli bir standardı ortaya koyduğu söylenebilir. Ortaya konulan standart ile üretim ve kalitenin devam eden bir nitelik kazandığı ve her örgütün kültürel yapısının bağımsız olarak geliştiği gözlemlenebilmektedir

### 3.1.3. Kurumsal Girişimcilik Kavramı

İş yapısı içinde var olan girişimcilik kurumsal girişimcilik olarak tanımlanabilmektedir. Fikirleri, davranışları, buluşları ve yapılacak yeni yatırımları revize ederek, ortaya çıkan gelişmelerden, üretim, birim ve yönetim faaliyetlerinde faydalanan bireyler, kurumsal gelişimci olarak ifade edilebilecektir<sup>66</sup>.

Kurumsal girişimcilik, yeni fikirlerin ortaya konulması, mal-hizmet üretiminde kalitenin artması açısından önemli olabilmektedir. İşletmede, iş gören ve yöneticilere sağlanan özgür çalışma ortamı, birey-işletme gelişimi için önemli sayılabilmektedir. Özgür ortamlarda, rutin monotonluktan uzak çalışan iş görenler daha verimli olabilmektedir. İş görenler ihtiyaç sahiplerini ve işletmeyi düşünerek nasıl yapabilirim sorusunu kendilerine sormaktadır. İş görenlerin davranışları daha iyi arayışı konusunda motivasyonu sağlayabilmektedir. Nasıl yapabilirim sorusu iş görenlerin yanında yönetici pozisyonunda istihdam edilenler tarafından da sorulabilecektir. Yenilik ve gelişme isteği girişimciliği olumlu olarak etkileyebilecektir. İş görenlerin ve yöneticilerin fikir, davranış ve icatları girişimci özelliklerinin gelişmesine neden olabilecektir. Bireylerin girişimci özellikleri işletmelerin kurumsal girişimciliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlayabilecektir. Kurumsal gelişimciliği gelişen işletmeler mal-hizmet üretiminde, sektörde daha başarılı olabileceklerdir. İşletme başarısı ile birlikte, yatırım ve büyüme söz konusu olabilecektir. İşletmelerin büyümesi, kurumsallık ve ekonomiye katkısı açısından olumlu olarak değerlendirilebilecektir.

<sup>65</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 42-59.

<sup>66</sup> <http://library.cu.edu.tr/tezler/5656.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.06.2014).

İş yapısı içinde var olan girişimcilik kurumsal girişimcilik olarak tanımlanabilmektedir. Fikirleri, davranışları, buluşları ve yapılacak yeni yatırımları revize ederek, ortaya çıkan gelişmelerden, üretim, birim ve yönetim faaliyetlerinde faydalanan bireyler, kurumsal gelişimci olarak ifade edilebilecektir<sup>67</sup>.

Kurumsal girişimcilik, yeni fikirlerin ortaya konulması, mal-hizmet üretiminde kalitenin artması açısından önemli olabilmektedir. İşletmede, iş gören ve yöneticilere sağlanan özgür çalışma ortamı, birey-işletme gelişimi için önemli sayılabilmektedir. Özgür ortamlarda, rutin monotonluktan uzak çalışan iş görenler daha verimli olabilmektedir. İş görenler ihtiyaç sahiplerini ve işletmeyi düşünerek nasıl yapabilirim sorusunu kendilerine sormaktadır. İş görenlerin davranışları daha iyi arayışı konusunda motivasyonu sağlayabilmektedir. Nasıl yapabilirim sorusu iş görenlerin yanında yönetici pozisyonunda istihdam edilenler tarafından da sorulabilecektir. Yenilik ve gelişme isteği girişimciliği olumlu olarak etkileyebilecektir. İş görenlerin ve yöneticilerin fikir, davranış ve icatları girişimci özelliklerinin gelişmesine neden olabilecektir. Bireylerin girişimci özellikleri işletmelerin kurumsal girişimciliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlayabilecektir. Kurumsal gelişimciliği gelişen işletmeler mal-hizmet üretiminde, sektörde daha başarılı olabileceklerdir. İşletme başarısı ile birlikte, yatırım ve büyüme söz konusu olabilecektir. İşletmelerin büyümesi, kurumsallık ve ekonomiye katkısı açısından olumlu olarak değerlendirilebilecektir.

### **3.2. KURUMSALLAŞMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ**

Bu kısımda, formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflık konularına yer verilecektir.

#### **3.2.1. Formalleşme**

İş görenlerin yetki, görev, sorumluluk, rollerinin tayin edilerek yazılı hale getirilmesi ve işletmelerdeki ilişkilerin, yapıların, eylemlerin tanımlanması işleme formalleşme denir. İşletme eylemlerinin sistematik prosedürler, kurallar ve standartlarla belirlenmesi formalleşme ile olabilmektedir. Formalleşme; işletme yapılarının, değişik fonksiyonların koordine olmasını sağlayacak biçimde örgütlenmesidir<sup>68</sup>.

Formalleşme ile önem atfedilen hususlar yazılı hale getirilmektedir. Yetki, sorumluluk ve görevlerin yanında, iş ve işleyişlerde yazılı hale getirilmektedir. İşlerin yazılı prosedürlere uygun olarak yerine getirilme derecesi, formalleşme düzeyini ifade eder. İşlerin kim tarafından, nerede, nasıl, hangi vasıtalarla yapılacağı belli ise ve buna

<sup>67</sup> Özbudun, a.g.e., ss. 1-14.

<sup>68</sup> <http://enm.blogcu.com/yonetim-orgut-yaklasimlari.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.07.2014).

uyuluyor ise formalleşme düzeyinin yüksek olduğundan bahsedilebilecektir. Uzun süre hayatta kalabilen işletmelerin formalleşme düzeyi yüksek olan işletmeler olduğu söylenebilir. Formalleşme işletme istikrarı yanında, kurumsallaşma içinde atılmış önemli bir adım olarak kabul görmektedir.

### **3.2.2. Profesyonelleşme**

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve başarısı, geliştirilen stratejiler ile örgüt yapıları arasında uyumun sağlanamamasından olumsuz olarak etkilenebilmektedir<sup>69</sup>.

Kurumsallaşan veya kurumsallaşmış işletmelerin amacı faaliyette buldukları sektörde rekabet üstünlüğünü sağlamasıdır. Kurumsal işletmeler mal-hizmet ürettikleri sektörde söz sahibi olmayı isteyebileceklerdir. Sektörü yönlendirmek kurumsal işletmelerin amacı olabilecektir. Güçlü ve kurumsallaşmış işletmede üretim şartlarını kendi konumlarına göre belirleyebileceklerdir. Kurumsallaşma işletmelerin varlığı-sektörün varlığı, kurumsallaşmış işletmelerin devamlılığı-sektörün devamlılığı anlamına gelebilecektir. Kurumsallaşma işletmeler sektörde lokomotif rol üstlenebileceklerdir. Üstlenilen lokomotif rol üstlenebileceklerdir. Üstlenilen lokomotif rol, işletmenin girişimci kimlik kazanması ile mümkün olabilecektir.

Örgüt, mal-hizmet üretmek ve işletme fonksiyonlarını uygulamak üzere oluşturulmuş yapı olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt olarak tanımlanan yapı, mal ve hizmet üreterek, memnuniyeti ve talep görmeyi amaçlayabilmektedir. Talep görme, fayda yaratan, memnun eden mal ve hizmetin arz edilmesi ile mümkün olabilecektir. Talep edilen mal ve hizmetin üretimi vasıflı işgücü ve dolayısıyla başarılı örgütler tarafından gerçekleştirilebilecektir. Örgütlerin, birimlerin, işletmelerin başarısı uygun stratejilerin geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Başarılı örgüt ve uyumlu stratejiler işletmelerin başarılı olmasına olumlu katkı verebileceklerdir.

### **3.2.3. Sosyal Sorumluluk**

İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmelerinin yanında topluluk yararını istemelerine sosyal sorumluluk denilmektedir. Çalışan ve işletme faaliyetlerinin neticelerinin yönetim tarafından deruhte edilmesidir. Toplum faydasını gözettikleri algısı oluşturarak, güvenilir oldukları imajını yerleştirmek, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten işletmelerin amacıdır. Ürünün nitelikli olduğu düşüncesi benimsetilir<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Tileylioğlu, a.g.e., ss. 77-86.

<sup>70</sup> Alayoğlu, a.g.e., ss. 55-78.

Sosyal sorumluluk, işletmeye sağlanacak faydadan daha ziyade, iyi bir çevre sağlanması açısından önem taşımaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinin gerçekleştirilmesi, karlılık hedefinden vazgeçildiği anlamına gelmeyecektir. Karlılık işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için temel olarak kabul görmektedir. Karlılığın elde edilmesi ve bu karlılığın devamlı olabilmesi için işletmenin bir takım maliyetlere katlanması gerekebilmektedir. Sosyal sorumluluğun topluma sağlayacağı refahın yanında, işletme açısından olumlu sonuçları olabilmektedir. Ekonomik hedeflerin başarılması konusunda sosyal faaliyetlerin destekleyici etkisi unutulmamalıdır.

#### **3.2.4. Tutarlılık**

İşletmenin devamlılık planları, işletme devrinin yarattığı kaos ortamından kurtulmada rehber özelliği gösterebilecektir. Yönetim devrinden sonra, devamlılık planı yapmış olan işletmelerin, diğer aile işletmelerine kıyasla daha karlı faaliyet yürüttükleri söylenebilir<sup>71</sup>.

Devamlılık planı; işletmelerin kriz ve olağanüstü dönemlerinde davranış tarzlarının belirlendiği belgedir. İşletmeler, faaliyetlerini olağan olarak sürdürdükleri dönemlerde devamlılık planı yapmalıdırlar. Yapılacak devamlılık planı, işletmelere olağanüstü dönemlerde yol gösterici nitelikte olabilecektir. Devamlılık planı ile işletmeler kriz, yangın, olağanüstü dönemler için refleks geliştirebileceklerdir. Hazırlanacak devamlılık planı bütün iş görenler tarafından bilinmeli ve yapılacak toplantılarla iş görenler olağanüstü dönemlerdeki davranışlar konusunda bilgilendirilmelidir.

İşletme devirleri, iş görenler, yöneticiler, mal ve hizmet talep edenler açısından bakıldığında olağanüstü dönemler olarak değerlendirilebilecektir. Devamlılık planı sahibi ve devir görmüş işletmeler, bu sürecin bitimiyle birlikte güçlü olarak yaşamlarına devam edebilmektedirler. Edinilen tecrübeler neticesinde bu tür işletmelerin, daha verimli ve karlı faaliyet yürüttükleri gözlemlenebilecektir. Karlılıkla birlikte işletme büyüyüp gelişebilecektir.

#### **3.2.5. Özerklik**

İşletme kültürünün kabullenilme seviyesi ve işletmede yaygın olarak benimsenmesine özerklik adı verilmektedir. Normlar, ilke, değer ve etik kuralları özerkliği oluşturmaktadır. Özerkliği oluşturan öğelerin üyelerin hepsi tarafından onaylanması ve iş görenlerce kabul edilme seviyesi yükseldikçe işletme kültürü güçlenebilmektedir<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> <http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/1384722780.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.02.2014).

<sup>72</sup> Fatma Apaydın, Örgütlerde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Devamlılığını sağlamış işletmeler ayırt edici özelliklere, iş görenler tarafından benimsenmiş çalışma kurallarına sahip olabilmektedirler. İşletmenin diğer işletmelerden farklı olarak ortaya koyduğu özellikler özerk olması sonucunu doğurabilmektedir. Böylesi işletmelerin kurumsallaşma aşamasında veya kurumsallaşmalarını tamamladıkları gözlemlenebilmektedir. İşletmeler imajlarını da içeren kurumsal kimlik edinirler. Yönetimsel kararlarda sağlanan özgürlük kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerin ortak özellikleridir. Yapılan faaliyetlerde güdülen amaç, işletmenin diğerlerinden farklı olduğu düşüncesini yerleştirmektir.

### **3.2.6. Şeffaflık**

Kurumsallaşmanın önemli öğelerinden biri şeffaflıktır. İşletmelerin meşruluk elde etmek amacıyla topluma açık hale gelmesi için, muhtelif kurumların baskıları neticesinde, faaliyetleri ile ilgili önyargısız, tam, doğru bilginin topluma ve ilgili şahıslara verilmesini sağlamaktır. İşletme eylemlerinin ilgili mesleki kurum, sektörlerce onaylanması gerekliliği ve çevre kurumları normları ile mütenasip olarak kayıt altına alınması ile mümkün olabilmektedir<sup>73</sup>.

Kurumsallaşma ilkesinin temel öğelerinden bir tanesi şeffaflıktır. Şeffaflık işletme ile ilgili bilgilerin doğru olarak kamuoyuna duyurulması faaliyetidir. Şeffaflık ilke olarak kamuya denetlenebilir bilginin verilmesi ile alakalıdır. Şeffaflık ilkesi gereği hisse sahipleri ve üçüncü şahıslara anlaşılması kolay, değerlendirilebilir ve yüksek maliyet içermeyen bilgi akışı sağlanmalıdır. Şeffaflık ilkesi ile sürdürülen faaliyetlerin sonuçlarının deruhte edilmesi amaç edinilmektedir. Şeffaflığı sağlamaya çalışan işletme ilgili temel bilgi ve göstergeler ilgili tarafların istifadesine sunulmalıdır. Bilgi ve göstergeler somut ve anlaşılabilir olmalıdır. Bilgiye erişimle ilgili sorun yaşanmamalıdır.

## **3.3. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ**

Bu kısımda, yeni girişimler, yeni işler, ürün yeniliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik konularına yer verilecektir.

### **3.3.1. Yeni Girişimler**

Müşteri ve rakip datalarının verimli kullanımında, yeni girişimler önemli bir pay sahibidir. Öğrenme yüksek başarımın uzun soluklu tesirleri açısından önemlidir. Girişimci birey veya örgüt için başlarda yeni teşebbüsler en iyi sonucu hedefleyen düşüncelerdir. Hedef uzun dönemli olmasıdır. Ulaşılan alıcıların bütün yönleri ile veya uygulama sahasının tanınması, girişim performansının yüksek olması ile mümkün olabilmektedir<sup>74</sup>.

<sup>73</sup> Günver, a.g.e., ss. 66-85.

<sup>74</sup> [http://www.tr52.org/d/doc/65-girisimcilik\(es\).pdf](http://www.tr52.org/d/doc/65-girisimcilik(es).pdf), (Erişim Tarihi: 29.08.2014).



İçinde bulunduğumuz zaman diliminde işletmelerin hayatta kalmaları ve devamlılıklarını sağlamaları için inovasyon merkezli düşünce yapısına sahip olmaları beklenmektedir. Var olan işletme için yeni teşebbüslerin olması, yeniliğe açık olunması kaçınılmazdır. Kurumsal girişimciliğin en önemli parçası yeni iş alanları yaratılmasıdır. Yeni girişimlerin yaratılması; mevcut işlerin yenilen değerlendirilmesi veya yeni girişimler yönünde faaliyet yürütülmesidir. Mevcut işler değerlendirilirken amaç, yenileştirme sağlamaktır. Yeni girişimlerde bulunurken, yeni bir sektör veya ürün üzerinde çalışılması amaçlanmaktadır. İki halde de temel amaç ihtiyaca cevap verilmesidir.

### 3.3.2. Yeni İşler

Kurumsal girişimcilik, yönetim stratejisini olarak kabul görmektedir. İşletme içinde iş görenlerin girişimcilik çalışmaları, kurumsal girişimcilik tarafından desteklenebilmektedir. Yönetim stratejisi ile icatlar yaparak işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması amaç edinilebilmektedir<sup>75</sup>.

Müteşebbis girişimciliği yanında, son dönemde kurumsal girişimcilik yazında ifadesini, bulan kavramlardandır. Kurumsal girişimcilikle işletme sahip ve yöneticileri rekabet üstünlüğünü amaçlayabilmektedirler. Kurumsal girişimcilik; işletmelerin yeniliğe karşı duyarlı olması, strateji geliştirmesi, rekabet edebilmesi ve rekabet üstünlüğünü koruması olarak tanımlanabilecektir.

Kurumsal girişimciliğin uygulandığı işletmelerde yönetici ve iş görenlerin bireysel girişimciliği teşvik edilebilmektedir. İşletmede çalışan bireylerin vasıflı olması durumunda bireysel girişimcilikleri ürün ve icat geliştirme açısından olumlu sonuçlar verebilecektir. Vasıflı yönetici ve iş gören işletmelerde bireysel girişimden söz etmek mümkün olabilecektir. Vasıflı işgücü olarak kabul edilen iş görenlere özgür çalışma ortamları hazırlanabilmektedir. Özgür çalışma ortamı, iş görenin daha verimli çalışmasını sağlayabilecektir. Verimli çalışma sonucu yeni ürün ve fikirler gelişebilecektir. Verimli çalışma sonucu yeni ürün ve fikirler işletmenin, diğer işletmeler yanında daha avantajlı olmasını sağlayabilecektir. Sağlanan avantaj işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. İşletme, rekabet üstünlüğü sağlayarak sektörde hükmeden, yönlendiren konumda olabilecektir.

Mevcut işletme içerisinde yeni bir birim oluşturmadan, hali hazırda var olan işletme bünyesinde yeni girişimlere teşebbüs etmek, kurumsal girişimcilik kavramının yeni işler ögesi tarafından yapılabilmektedir. Yeni bir örgüt unsuru, yeni teşebbüs ögesinde meydana gelebilmektedir. Yeni bir örgüt unsurunun meydana gelmesi, yeni bir faaliyet alanı ortaya çıkarılması ve yeni pazarlar

<sup>75</sup> [http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua\\_2095/2095\\_85634.pdf](http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_2095/2095_85634.pdf), (Erişim Tarihi: 09.06.2014).

yaratılması sonucunu doğurabilecektir. Ortaya çıkabilecek yeni bir örgüt unsuru, ilgi uyandıran kurumsal girişimcilik, niteliklerinden olabilmektedir<sup>76</sup>.

Kurumsal girişimcilik, rekabet üstünlüğü sağlamak için var olan ile yetinmemek, yeni ve talep görenin üretilmesi sonucunu doğurabilecektir. Kurumsal olarak girişimci bir yapıya sahip işletmelerde, başarı ve rekabet üstünlüğü arzu edilen sonuçlar olabilmektedir. İşletmeler arzu ettikleri sonuçları elde etmek amacıyla, işletme yapısı içerisinde yeni yapılar tesis edebilmektedirler. Tesis edilen yapılar ile yeni ürünler geliştirmek üzere çalışabilmektedirler. Geliştirilen bu ürünler ile yeni pazarlara girmek işletmenin amacı olabilmektedir. Kurumsal girişimciliği sahip işletmeler faaliyetlerini, bireysel girişimcilik özellikleri bulunan yönetici ve iş görenlere yapabilecektir. Vasıflı yönetici ve iş görenlerin bulunan işletmeler yeni ürün geliştirmede ve pazar üstünlüğünü sağlamada daha başarılı olabilmektedirler. Vasıflı çalışanları olmayan işletmelerde yeni olandan bahsedilmeyeceği gibi, bireysel ve kurumsal girişimcilikten de bahsedilmeyecektir. Vasıflı iş görenler tarafından geliştirilen yeni ürünler ihtiyaç sahiplerinde memnuniyet yaratabilecektir. Yeni ürün geliştirme, personelin kendini gerçekleştirme sonucu doğuracağından, iş tatmini de olumlu olarak etkileyebilecektir.

### 3.3.3. Ürün Yeniliği

Yeni mamul çeşitliliği, yeni mamul takdiminde yenilik ve araştırmacı olma, yeni girişimlerin yapılmasında araştırma-geliştirme faaliyetlerine destek konusunda arzulu olma, teknoloji kullanımında lider olma; yenilikçilik olarak tanımlanabilmektedir<sup>77</sup>.

Ürün yeniliği, kurumsal girişimciliğin en önemli öğelerinden bir tanesi olarak kabul edilebilmektedir. Kurumsal girişimcilik ile bireylerin girişimciliği teşvik edilebilmektedir. Yeni ürün geliştirmede ve Real etme konusunda iş gören teşvik edilebilmektedir. Kurumsallaşmamış işletmelerde girişimden bahsetmek mümkün olabilecektir. Kurumsallığı sağlayamamış işletmeler, yeni ürün geliştirme ve yeni pazar arayışı konusunda, kurumsal işletmeler kadar başarılı olmayabileceklerdir. Kurumsal işletmeler, kurumsal girişimciliği sağlamak ve yeni ürünler geliştirmek adına yeni teknoloji kullanma gereksinimi duyabileceklerdir. Halbuki kurumsal girişimciliğe sahip olmayan işletmelerin teknoloji gereksinimleri ise daha sınırlı olabilecektir.

<sup>76</sup> Köprülü ve Koneci, a.g.e., ss. 22-34.

<sup>77</sup> <http://www.bkm.com.tr/basin/digital-girisimcilik-rehberi.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.08.2014).

Kurumsal girişimciliğe sahip işletmeler ar-ge faaliyetlerini destekleyebilmektedirler. Kurumsal girişimciliğe sahip işletmelerin ar-ge faaliyetlerini destekleme arzusu, rekabet üstünlüğünü elde etme isteğinden kaynaklanabilecektir. Yeni ürün geliştirme, işletmelerin kendi lehine sağladığı rekabet üstünlüğü yanında sektöre olumlu katkılar sağlayabilecektir. Yeni ürünler geliştirilmesi, işletme ile beraber sektörün büyümesi sonucunu doğurabilecektir.

Ürün yeniliği; öncü faaliyetlerin, yeni teşebbüs sağlama isteğinin, yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin önemli bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Cesaret sahibi olma, olanakların verimli bir şekilde kullanılması ve kaynaklara yoğunlaşma, risk alma olarak tanımlanabilmektedir. Sınayıcı olma ve olanakların bulunmasında cesur olma, kurumsal girişimciliğin hususiyetlerindedir<sup>78</sup>.

Kurumsal girişimcilikte, yeni ürün geliştirme işletme sahip yönetici ve iş görenlerinin cesur olmalarıyla mümkün olabilecektir. İşletme, icat etme veya yeni ürün geliştirebilmek için deneyliliğin maliyetine katlanabilecektir. Yeni ürünler geliştirme, öncü olma isteği işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlama isteğinden kaynaklanabilecektir. Yeni ürünler geliştiren işletmeler pazarda mevcut payını artıracaktır. Pazar payını artıran işletmelerin satışlarını artıracaktır. İşletme satışlarının artması, karlılığın artması anlamına gelebilecektir. Karlılığı artan işletmelerin, iş görenlerine sunacağı ücret ve sosyal olanaklar da artabilecektir. Ücret ve sosyal olanakların iyileşmesi çalışan memnuniyetinin artmasına neden olabilecektir. Çalışan memnuniyeti, verimi artıracaktır. İş gören devir hızı artan, memnuniyetle beraber düşebilecektir. İş gören devir hızının düşmesi, işletme devamlılığının sağlanması için önemli sayılabilmektedir.

#### **3.3.4. Süreç Yeniliği**

Katkı sağlayan öğeleri, sonuç elde etmede değerlendirilen teknolojik alet, bilgi araç ve birim, örgüt, sektör tarafından yeni durumda olan, süreç yeniliği olarak adlandırılabilir<sup>79</sup>.

Süreç yeniliği, işletmelerin ihtiyaç sahipleri için neler yaptıklarını ortaya koymaları olarak tanımlanabilecektir. Kurumsal girişimcilik ile birlikte işletme ve onun iş görenleri yeni ürün geliştirme eğilimi içine girebileceklerdir. Halbuki kurumsal olmayan işletmelerin yeni ürün geliştirme, icat etme gibi amaçları olmayabilecektir. Kurumsal olmayan işletmeler mevcut pozisyonlarını koruma, hayatlarını devam ettirme amacı güdebilecektir. Kurumsallığı sağlamış işletmelerin girişimciliğindeki temel amaç rekabet üstünlüğünün sağlanması

<sup>78</sup> <http://www.iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/vagca.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.07.2014).

<sup>79</sup> Özkaya, a.g.e., ss. 65-88.

olarak izah edilebilecektir. Rekabet üstünlüğü sağlama, talep edilme ile birlikte değerlendirildiğinde işletme devamlılığının sağlanması sonucunu doğurabilecektir.

Süre yeniliği ile birlikte işletmeler bilgi, tecrübe, teknolojiyi etkin olarak kullanabileceklerdir. Bilgi, tecrübe ve teknolojinin etkin olarak kullanılabilmesi sadece vasıflı iş gören istihdamı ile mümkün olabilecektir. Bilgi, tecrübe, teknoloji ve vasıflı işgücü birlikte değerlendirildiğinde, başarılı olunması sonucunu doğurabilecektir. Başarılı olunmasından kastedilen; yenilenen süreç sonucunda yeni ürün geliştirme, icat yapılması olabilecektir.

Süreç yeniliği sonucunda ürün geliştirme, işletme kurumsal girişimciliğinin başarısı olarak görülebilecektir. Başarılı olan işletmeler elde edilen başarılar sonucu daha agresif olabileceklerdir. Agresif olma faaliyetler için itici güç olabilecektir. Alacakları riskler nedeniyle, aile işletmeleri idarecileri, gelişme ve yenilikler karşısında, profesyonel idarecilere göre daha ihtiyatlı davranabilmektedirler<sup>80</sup>.

Kurumsallaşma eğilimde olan, ya da kurumsallaşan aile işletme profesyonel yöneticiler istihdam edebileceklerdir. Halbuki küçük ya da kurumsallığı düşünmeyen aile işletmeleri hedef ve maliyetleri açısından profesyonel yönetici ile çalışmayı düşünmeyebileceklerdir. Küçük veya kurumsallaşmamış aile işletmeleri yönetici pozisyonunda aile bireylerini istihdam etmeyi düşünebilecektir. Aile bireylerinin yanında, profesyonel yöneticiler istihdam edilse bile çatışmalar yaşanabilecektir.

Profesyonel yöneticiler veriler ışığında daha cesur ve sonuçları itibariyle daha olumlu kararlar alabilmektedirler. Yönetici konumunda çalışan aile bireyleri aynı zamanda işletme varlığında pay sahibi olabilmektedirler. Yönetici konumunda olan aile bireyleri başarısız olunması ihtimali sebebiyle süreç yeniliği, yani gelişim ve yenilik faaliyetlerine mesafeli olabilmektedirler. Aile bireyleri başarısızlığın maliyeti olduğundan bilir ve ihtiyatlı davranma yolunu seçebileceklerdir.

### **3.3.5. Kendini Yenileme**

Aile bireylerinin, profesyonel iş görenlerin gelişimleri için desteği ve vadettiklerinin arkasında durmaları, profesyonel iş görenlerin kuruma olan bağlılığını artırabilen etkenlerdir<sup>81</sup>.

Kendini yenileme, gelişmenin en önemli değerlerinden bir tanesidir. Kendini yenilemeyen bireyler ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar ayakta

<sup>80</sup> Alim Aydın, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", *İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, ss.77-86, s. 81.

<sup>81</sup> Kırım, a.g.e., ss. 98-109.

kalamayabileceklerdir. Yenilemeye açık bireyler, gelişebilecekler ve başarı elde edebileceklerdir. Yeniliğe açık olmayan bireyler statülerini muhafaza edebilseler de başarılı olamayabileceklerdir.

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, profesyonellerin bilgi, birikim ve gelişimlerini desteklemeleri gerekebilecektir. Birey gelişimi ile beraber bireysel ve kurumsal girişimcilik gelişebilecektir. Yönetici konumda bulunan aile bireylerinin, adaletli olmaları ve verdikleri sözlerin arkasında durmaları iş gören tarafından saygı görmeleri sonucunu doğurabilecektir.

İş gören gelişimini destekleyen ve saygı duyulan aile bireyleri iş gören memnuniyetini, sadakati sağlamış olabileceklerdir. Gelişmeye açık, kendini takımın bir parçası olarak gören, ciddiyet duygusu sahibi iş görenlerin işletmeye katkısı daha fazla olabileceklerdir.

Kendini işletmenin parçası hisseden, memnun olan, ciddiyeti tam iş görenlerin istihdam edildiği işletmeler daha başarılı olabileceklerdir. Başarılı olan işletmelerin ülke ekonomisindeki olumlu etkileri daha fazla olabileceklerdir.

İşletme, aile bireyleri tarafından, varisliğin ve aile hürriyetinin önemli bir ögesi sayılabilmektedir. Aile bireyleri arzularını gerçekleştirmede, işletmeyi iktisadi kaynak sağlayan yapı olarak algılayabilmektedirler. İşletme, profesyonel idareciler tarafından iktisadi muvaffakiyet ve gelişim vasıtası olarak idrak edilebilmektedir. Profesyonel idareciler, iş hayatı için gelişimin olması gerektiğine inanabilmektedirler<sup>82</sup>.

Ülkemizde ve gerekse dünyada küçük-orta ölçekte kurulan, faaliyet gösteren işletmeler aile işletmesi olabilmektedirler. Aile işletmeleri meslek-ihisas sahibi girişimci tarafından, mal ve hizmet üretmek amacı kurulabilmektedirler. Kurulan aile işletmesinin gelişmesi ile beraber aile bireylerinin işletmeye olan ilgisi artabilecektir. Aile bireyleri kaynak sağlayarak işletmeye girmekte ve hak sahibi olabilmektedirler. Aileden olma, işletme içerisinde, aile bireyleri tarafından üstünlük olarak görülebilmektedir. Zaman içerisinde, işletmenin kendi varlıkları için var olduğu, arzu ve isteklerinin karşılanmasında finansman sağlaması gerektiği algısı aile bireylerinde oluşabilecektir. Oluşacak algı aile işletmesinin kurumsallaşması için engel olabilecektir.

Profesyonel yöneticiler işletmesi kişisel gelişimleri için araç olarak görülebilmektedirler. İşletmenin başarısı, profesyonel yönetici kariyerine olumlu olarak yansıtılabilecektir. İşletmenin iktisadi başarısı, profesyonel yöneticinin daha

---

<sup>82</sup> [http://www.fatih.edu.tr/buyume-gelisme1/girisimcilik\\_raporu.pdf](http://www.fatih.edu.tr/buyume-gelisme1/girisimcilik_raporu.pdf), (Erişim Tarihi 30.03.2013).

fazla maddi pay alması sonucunu doğurabilecektir. İşletme başarısı, profesyonel yönetici başarısı olarak görülebilecektir.

Statik, durağan olanın hayatını devam ettiremeyeceği, ettirmesi durumunda bile gelişip, güçlenemeyeceği unutulmamalıdır. Profesyonel yöneticiler, gelişim ve başarı için yeniliğe açık olmak durumundadırlar.

### 3.3.6. Risk Alma

Belirsizlik; risklerin çoğalması, çevre değişim hızı ve çevre münasebet artışı ile gündeme gelebilmektedir. İşleme hayatı ve gelişimi, tehdit, öngörüsüzlük nedeniyle tehlike altında olabilmektedir. Olanak sağlamak gayret ve arzusuyla işletmenin olumsuz olabilecek sonuçlarını kabullendiği tehditler, işletme mevcudiyetini tehdit eden çevresel tehlikeler sayılabilmektedir. Çevresel tehlikeler işletme inisiyatifi haricinde de oluşabilecektir<sup>83</sup>.

İşletmelerin hayatını idame ettirebilmeleri çevresel etkenleri değerlendirmeleri mümkün olabilecektir. Çevredeki değişim ve gelişim, ayak uydurulmaması durumunda işletme varlığını tehdit eder bir hal alabilecektir. Çevresel yani sektör el değişimine ayak uydurma ve üstünlük sağlama kurumsal girişimcilik ile mümkün olabilecektir.

Kurumsal girişimcilik ile işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla, yeni ürün geliştirme çabasıyla faaliyette bulunabileceklerdir. İşletme çabası olumlu sonuçlar verebileceği gibi, olumsuz olabilecektir. İşletme tarafından sarf edilen çabanın maliyeti olabilecektir. Sarf ettiği çabayla işletme risk almış olabilecektir. Olumlu sonuçlar elde edilmesi halinde işletme tarafından alınan risk avantaja çevrilmiş olabilecektir.

Risk alabilen işletmeler yeni ürün geliştirme konusunda faaliyetle bulunabileceklerdir. Geliştirilen yeni ürün mal ve hizmet talep edenler açısından olumlu karşılanabilecektir. Geliştirilen mal ve hizmetin talep görmesi işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Rekabet üstünlüğü, sektörel üstünlüğe dönüşebilecektir.

Profesyonel yönetici, işletmenin muvaffak olması için çaba sarf eden, işletmeyle alakalı bütün kararları veren bireydir. Üretim girdileri ihtiyaç karşılamak gayesine, profesyonel yöneticiler tarafından sevk edilebileceklerdir. Üretim öğeleri mal ve hizmet üretmek gayesi ile profesyonel yöneticiler tarafından ortaya çıkarılabilmektedir. Profesyonel yöneticiler riziko ve kazanç müteşebbise ait olarak faaliyette bulunabileceklerdir. Patronluk kavramı; yöneticilik ve işletme sahipliği kavramlarının ayrılması ile bilhassa aile işletmelerinde kullanılmaya

---

<sup>83</sup> Alayoğlu, a.g.e., ss. 55-73.

başlanmıştır. İşletme idaresinden daha ziyade, ailenin ekonomik varlığının idaresi patronluk kavramı ile alakalıdır<sup>84</sup>.

Üretim bileşenleri bir araya profesyonel yöneticiler tarafından getirilebilecektir. Üretim bileşenlerini bir araya getirmekteki amaç mal ve hizmet üretmek olabilecektir. Mal ve hizmet ihtiyaç sahipleri tarafından talep edilmek üzere üretilebilecektir.

Profesyonel yöneticiler birey girişimciliğini tesis etmeyi amaçlayabilmektedirler. Birey girişimciliği, kurumsal girişimciliği ve dolayısıyla kurumsallaşmayı gündeme getirebilecektir. Kurumsallaşan veya kurumsallaşmayı gündeme getirebilecektir. Kurumsallaşan veya kurumsallaşmayı arzu eden işletmeler profesyonel yöneticiler ile çalışabileceklerdir. Kurumsal işletmelerde kararlar patron yerine profesyonel yöneticiler tarafından alınabilecektir. Profesyonel yöneticiler alacakları kararların sorumluluğunu alabileceklerdir.

Patronlar işletme yönetiminden daha ziyade başarı ve karlılıkla ilgilenebileceklerdir. Yönetimin profesyonel yöneticiler tarafından yapılması, karar alınması ve sürecin takip edilmesi, iş gören veriminin artmasına neden olabilecektir. İş gören verimi ürün geliştirmeye ve yeniliğe olumlu katkılar verebilecektir.

### **3.3.7. Proaktiflik**

Rakiplere var olan rekabet şeklinin değiştirilmesi ve kullanılan proaktif yöntemleri değiştirmeye yönelme, dış çevreyle uyumlu olmak amacıyla işletmeler eliyle yapılabilmektedir. Kurumsal girişimciliğin yenilikçi ögesi ve kurumsal girişimciliğin hedef sel yenilenmesi ile tutarlı olma arasındaki ilişki pozitif olabilecektir. Tutarlılık ve tehlike arasında, tutarlılığın muvazeneli bir dönem olmasından dolayı negatif bir münasebet olabilecektir<sup>85</sup>.

Proaktiflik, öngörü, sonuçlarını tahmin etme olarak tanımlanabilecektir. İşletmeler kendi içinde olduğu kadar, diğer işletmelerle de etkileşim haline olduğu yapı çevre olarak tanımlanabilecektir. Çevre ile uyumlu olmak, rekabet yapısını belirlemek ve rekabet üstünlüğü elde etmek işletme amacı olabilmektedir.

Kurumsal girişimcilik, yeniliği yenileşmeyi amaçlayabilmektedir. Yenileşmenin sağlanabilmesi için işletmenin tutarlı olması beklenebilecektir. Kurumsal girişimciliğin yenilikçi yapısı ile tutarlılık ilişkisi olumlu olabilecektir.

<sup>84</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 22- 35.

<sup>85</sup> Yalçın, a.g.e., ss. 42-67.

Diğer yandan bakıldığında kurumsal girişimcilik risk almayı gerekli kılacaktır. Risk ile dengeli yapısı nedeniyle tutarlılık ilişkisi negatif sayılabilecektir.

Proaktiflik sonuçları ister olumlu, ister olumsuz olsun teşebbüste bulunmayı gerekli kılacaktır. Proaktif yapı sayesinde iş gören ve yönetici girişimde bulunabileceklerdir. Teşebbüs sonucunun olumlu olması durumunda yeni ürünler geliştirilebilecektir. Geliştirilen ürünler iş gören motivasyonunu artırabileceği gibi, sektör gelişimine olumlu katkılar sağlayabilecektir.

### **3.3.8. Rekabetçi Agresiflik**

Proaktif; risk edinme, cesur olma, öncülük etme, rekabetçi agresiflik kavramları içerir. Üste yönetimin rekabeti artırma isteğinde olma yönetimi, proaktif niteliğini yansıtabilecektir. Edindiği tecrübeler sonucu risk alma temayülü proaktif firma tarafından ortaya konulabilmektedir. Yenilikçi rekabetçi ve önderlik davranış tarzları fırsatları izleyen proaktif firmalar tarafından kullanılabilir<sup>86</sup>.

Firma yönetici ve sahiplerinin rekabet üstünlüğüne sahip firma isteği ile faaliyet göstermeleri gerekir. Firma yönetici ve sahipleri daha iyi şartları, daha iyi pozisyonları elde etmek arzusunda olabileceklerdir. Daha iyi şart, daha iyi pozisyon elde etmek isteğinde olan firmalar daha cesur, agresif, risk alan durumunda olabileceklerdir. Daha cesur, agresif, risk alabilen işletmeler, rekabet üstünlüğünü elde etmek veya elde edilen üstünlüğü koruma çabasında olduklarından, öncü, deneyen, icat eden durumunda olabileceklerdir. Deneyen, cesur, proaktif işletmeler risk alabilmektedirler. Alınan risk sonucu başarılı olunması ürün geliştirme-icad etme sonucunu doğurabilecektir. Geliştirilen ürünün ihtiyaç sahiplerine hitap edebilmesi durumunda gerek iç piyasada, gerekse diğer ülke pazarlarında talep görebilecektir. Diğer ülke pazarlarında talep görme menşe ülke bilinirliğine kurum imajına olumlu katkılar sağlayabilecektir. Sağlanan olumlu imaj ürünün yanında menşe üslenin diğer ürünlerinin talep görmesi sonucunu doğurabilecektir.

İşletmenin, uzun mühlet bulunan-olması muhtemel rakiplerin kabiliyet, politikalarını, kısa mühlet rakiplerin kuvvetli-yeteneksiz taraflarını anlaması rekabetçi agresiflik olarak tanımlanabilecektir<sup>87</sup>.

İşletmeler faaliyet yürüttükleri sektörde rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyebileceklerdir. Rekabet üstünlüğü işletmeler tarafından proaktif özellikleri ile

<sup>86</sup> <http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/8-2/8.pdf>, (Erişim Tarihi 22.05.2013).

<sup>87</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 55-63.



sağlanabilecektir. Proaktif olacak olanları önceden tahmin etmek olarak tanımlanabileceği gibi, cesaret sahibi olarak olumlu-olumsuz sonuçlara katlanmak olarak tanımlanabilecektir. Proaktivite, üstünlük sağlama yolunda işletmelerin agresif tavır geliştirmeleri sonucunu doğurabilecektir.

İşletmeler ısrarcı olarak, daha istekli davranarak rekabet halinde olunan işletmelerin yapılarını çözebilmekte, üstünlük sağlamak için yapılara uygun davranış tarzı geliştirebilmektedirler.

İşletme yönetici ve sahipleri tarafından üstünlük elde etmenin en önemli yolunun agresif olmaktan geçtiğine inanılabilecektir. İşletme sahip ve yöneticileri tarafından bireysel girişimcilik, işletme girişimciliğine katkı amacıyla desteklenebilecektir. Bireysel girişimciliğin desteklenmesi yaratıcılığa önemli katkılar yapabilecektir. İş gören inisiyatif alabileceklerdir. İş görenlerin alacakları inisiyatifler ürün geliştirmede önemli sonuçlar doğurabilecektir. Geliştirilen yeni motivasyonuna olumlu katkılar sağlayabilecektir. İş gören motivasyonu ile birlikte yönetici ve işletme sahibi motivasyonu mümkün olabilecektir.

### **3.4. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN UYGULAMA TÜRLERİ**

Bu kısımda, sürdürülebilir yenilenme, örgütsel yenilenme ve faaliyet alanını yeniden tanımlama konularına yer verilecektir.

#### **3.4.1. Sürdürülebilir Yenilenme**

Kurumsal girişimcilik, işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmek için yaptığı uygulamaları kapsayabilmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etme yolunda işletmeler farklı türlerde kurumsal girişimcilik uygulamaları yapabilmektedirler. İşletmeler yeni ürün geliştirmede devamlılığı sağlama isteğinde olabildikleri gibi, işletmenin içinde bulunan yapıyı yenileme ya da yeni yeni faaliyette bulunulan sektöre yeni ürünler sunma eğiliminde olabileceklerdir<sup>88</sup>.

Sürdürülebilir yenilenme; kurumsal girişimciliğin en önemli uygulama türlerindedir. İşletmeler yeni ürün geliştirmeyi diğer işletmelere üstünlük sağlamada en önemli enstrüman olarak görebileceklerdir. Yeni ürün geliştirme sayesinde işletmeler, yeni alanlarda, yeni pazarlarda faaliyet gösterebileceklerdir. İşletmenin yeni ürün geliştirmesi işletmenin hayatta kalması, devamlılığını sağlaması yanında gerek kamu, gerekse özel sektör uygulamaları ile yeni ürün talep edenlerin memnun olması sonucunu yaratabilecektir.

<sup>88</sup> <http://www.yfyi.info/tr/download/isfikirinteknolojikyonu2010.ppt>, (Erişim Tarihi 05.12.2013).

### 3.4.2. Örgütsel Yenilenme

İşletmenin asgari bir faaliyetinin yenilenmesi, örgütsel yenilenme gayretlerinin başarısı için gereklidir. Örgütsel yenilenme; üretim ve dahili lojistik gibi temel faaliyetler için önemli olabilmektedir. İnsan kaynakları ve satın alma gibi tali, destekleyici faaliyetler için örgütsel yenilenmenin önemli olduğu söylenebilecektir<sup>89</sup>.

Örgütsel yenileme ile işletme birimlerinin faaliyetlerinin yenilenmesi beklenebilecektir. İşletme birim faaliyetleri üretime yönelik olabileceği gibi, üretimi desteklemeye yönelik faaliyetlerde olabilecektir. Örgütsel yenilenme ile amaç, diğer bütün faaliyetlerde olduğu gibi yeni ürün geliştirme ve dolayısıyla üstünlük elde etmek olabilecektir. Birincil öneme sahip faaliyetlerle yeni ürün geliştirme çabası gösterilebilecektir. Yeni ürün gelişimine tali olarak katkı sunan faaliyetler, ikincil faaliyetler olarak tanımlanabilecektir. İkincil faaliyetlerin örgütsel yenilenmedeki katkısı tali sayılmakla birlikte yeni ve kaliteli ürün geliştirmede önemi büyük olabilmektedir. Vasıflı işgücü tali faaliyet sayılan insan kaynakları ile temin edilebilecektir.

### 3.4.3. Faaliyet Alanını Yeniden Tanımlama

Yeni ürün arz etmenin sağladığı avantaj ile karlılığı artırmak pazarda ilk faaliyet gösteren işletmenin sağlayacağı faydalardandır<sup>90</sup>.

İşletmeler yeni olan pazarda, yeni ürün arz etmenin sağlayacağı avantajları yaşayabileceklerdir. Arz edilen yeni ürün işletmenin söz sahibi olması sonucunu doğurabilecektir. Pazar şartları ve fiyatlar, ürünü geliştiren işletme eliyle geliştiren fiyatlar, işletme karlılığını artırabilecektir. Yeni ürün geliştiren firmaların yönlendireceği fiyatların yüksek olması durumunda, pahalı bulunma, ihtiyaçların ötelenmesi sonucu doğabilecektir. Yeni ürünlere karşı ilk talebin temkinli oluşu, fiyatlamamanın yüksek bulunması sonucu doğabilecektir.

### 3.4.4. Stratejik Yenilenme

Rantabilite ve başarının artışı, bazı kabiliyetin meydana getirilmesi, yapıya tatbik edilmesi ile mümkün olabilecektir. Bazı kabiliyetler, daimi ve kompleks bir tesir neticesinde meydana gelebilmektedirler. Bazı kabiliyetler doğuştan vardır. Bazı kabiliyetler zaman içinde olgunlaşıp edinilen kabiliyetler olarak ifade edilmektedir<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> Atılgan, a.g.e., ss. 25-44.

<sup>90</sup> [http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/47\\_67.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/47_67.pdf), (Erişim Tarihi: 30.04.2014).

<sup>91</sup> Veysel Ağca, "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, ss. 83–112, s. 98.

İşletmeler başarılı olmak, rekabet üstünlüğü sağlamak istiyorlarsa nitelikli işgücü-vasıflı iş gören istihdam etmek durumundadırlar. Vasıflı iş gören istihdamı kurumsal girişimciliğin var olması ile mümkün olabilecektir. Kurumsal girişimciliğin işletmede yerleşik olması, bireysel girişimciliğin cesaretlendirilmesi adına önemli kabul edilebilecektir. Bireysel girişimcilik var olanı geliştirme, yenileri icat etme adına işletmeye olumlu katkılar sağlayabilecektir.

Bireysel girişimciliğin yanında, yenilenme, kendini geliştirme ve yeni yetenekler geliştirme işletme performansını geliştirebilecek adımlar olarak tanımlanabilecektir. İşletme sahip ve yöneticileri edinilen tecrübe ve birikim sonucu geliştirilen yeni davranış tarzını işletmeye uygulamakta ve olumlu sonuçlar alabilmektedirler. Yapılan işin yenilenme, yeni davranış tarzı geliştirme, daha uygun olanı bulma olduğu söylenebilecektir. İşletmelerin yıllar sonra işgal konusunu değiştirmeleri, tanımında yeni arayışlara yönelişleri, profesyonel iş görenlerini yıllar sonra değiştirmeleri yenilenme arayışlarının tezahürü olarak görülebilecektir. Yapılacak yenilenme çalışmaları işletmenin performans ve verimliliğine olumlu katkılar sağlayabilecektir.

### **3.5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI**

Bu kısımda, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı konularına yer verilecektir.

#### **3.5.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı**

Örgütsel yapılarda mütemekkin bulunan yasak öğeler ve kuralların kurumsallaşma seviyesini belirlediği rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı tarafından iddia edilmektedir. Kurumları kurumsal seviyeye getiren öğelerin ekseriyetle kabul edilen kural ve alışkanlıklar olduğu iddia edilmektedir. İşletmede istihdam edilen teknolojilerden, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının eşgüdüm problemleri sebebiyle randıman alınmaz. Üniteler arasındaki iletişim sorunları münasebetiyle, koordinasyon ve denetim sistemleri verimli çalışmaz<sup>92</sup>.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında insan varlığı göz önünde bulundurulmamıştır. Anılan yaklaşımda formal organizasyon şekli benimsenmiştir. Çevre ile ilgili koşulların değişmeyeceği varsayılmıştır. Organizasyonun mekanik bir yapı şeklinde düşünülmüştür. Değişim ve nedenleri ile bölüm fonksiyonları rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının temel ilgi alanlarıdır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, geçmişte var olan problemlerle ilgilenilir. Gelecekte çıkması muhtemel problemler göz ardı edilmektedir. Sosyal münasebetler anılan yaklaşımın ilgi alanına girmemektedir.

---

<sup>92</sup> Kendir, a.g.e., ss. 90-105.

Çevresel şartların değişmeyeceği varsayımından hareket eden ve insan faktörünü göz önünde bulundurmıyan yaklaşım klasik yönetim modeliyle benzerlikler göstermektedir.

### **3.5.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı**

Örgütsel yapının formel hususiyetlerini anlamaya konsantre olmak, kurumsallaşma analizi yaklaşımı faaliyetidir. Bahse konu faaliyetler, uyum, işletme stratejileri, planlar, süreçler ve örgütsel etkileşim gibi konulara önem atfedilmesi ile icra edilmektedir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından farklı olarak, iç dinamikler kadar dış faktörlerin organizasyonel yapının oluşumunda önemli addedilmesidir<sup>93</sup>.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı eski kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılırken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı yeni kurumsallaşma yaklaşımı olarak değer tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında farklı olarak dışsal faktörler dikkate alınmaktadır. Belirsizliğin ortadan kaldırılması, devamlılığın ve verimin sağlanması için dış faktörler önemli addedilmektedir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütsel yapının önemine değinilmektedir. İş yapma şekli tayin edilirken iç etkenlerin yanında, dış etkenler de göz önünde bulundurulmaktadır. Yaklaşımında değer verilen konulardan bir tanesi de kültürdür. İş görenlerin değer yargıları, tutum, davranış, iletişim konuları ele alınmakta, kullanılan teknoloji değerlendirilmektedir.

---

<sup>93</sup> Ertaş, a.g.e., ss.45-66.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR VE DEĞİŞİMİLE İLGİLİ BAZI TEMEL KONULAR

#### 4.1. AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR

Bu kısımda, devretme kavramı, devretme türleri, devretme planları, bir süreç olarak devir, devir sürecinde kurucunun rolü, devir sürecinde gelecek neslin perspektifi, çoklu aşamalı analizler ve etkili devirlerin temel özellikleri konularına yer verilecektir.

##### 4.1.1. Devretme Kavramı

Örgüt dahilinde var olan beklenti ve kuralları değiştirme ihtimalinin yüksek oluşu, devretme tarafından değişimin ortaya çıkarılmasındandır. Süreç olarak devretme örgütün yapısında huzursuzluğa neden olabilmektedir. İşletme sürekliliğinin önüne geçecek miktarda oluşu çok nadiren görülür<sup>94</sup>.

Devir örgüt içinde var olan monotonluğun önüne geçebilmektedir. Devir ile var olan şartlar değiştiğinden, uyum sağlama olasılığı da kuvvetlenecektir. Aile işletmelerinde süreklilik ve devir problemi diğer işletmelere göre daha sık görülen bir problemdir. Kurucunun vefatından sonra bir çok aile işletmesinin hayatının devam etmediği görülebilmektedir. Aile yaşantısı ile işletme faaliyetlerinin birbirinin içinde oluşu aile işletmelerinin sonunu hazırlayabilmektedir. İşletmenin kurulup, işletilmesi sürecinde devire ilişkin planlar yapılmamıştır. Devirin doğal mecrasında, kendiliğinde gerçekleşeceği varsayılmıştır.

##### 4.1.2. Devretme Türleri

Aile işletmesinin bulunduğu evreye göre devretme, farklı olarak çeşitlendirilebilmektedir. İşletmenin esas işleyişini değiştirmeden yalnızca liderin değişmesi birinci çeşit devretmede söz konusudur. Hem kontrol yapısının hem de otoritenin değişmesi ikinci çeşit devretme ile lüzumlu hale getirilir. Sistemin gelişmesi ve evrimi anılan çeşit devretme mümkün hale getirebilmektedir. Yapının daha olağan hale dönüşmesi üçüncü çeşit devretmedir. Basitleşen devretme olarak adlandırılabilir<sup>95</sup>.

Aile işletmelerinde devir, bulunulan aşamaya göre farklı çeşitlerde mümkün olabilmektedir. Birinci tür aile işletmelerinde yalnızca bireylerin değişmesi söz konusu olabilmektedir. Şahıs yapıları olarak bire bir devretme yapılmaktadır. Devretme türleri farklı olmakla birlikte işletme için açığa çıkardığı etkiler de farklı olabilmektedir. Devretme

<sup>94</sup> Meltem Gümüştekin, "*Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkısı ve Model Önerisi*", İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2008, ss. 49-64.

<sup>95</sup> İrfan Yazıcıoğlu, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi", Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya, 2009, ss. 14-31, s. 25.

türlerinin her birinde çatışma yaşanacağı açıktır. Aile işletmelerinde mülkiyet sahibi tek başına karar vermeye ve planlar yapmaya alışkındır. Takım çalışmasını aktif olarak kullanmamaktadır. Gelecek nesil yöneticiler işletme sahibinin bu durumu örnek alınabilmektedir. Ancak kardeş ortaklığında bireysel faaliyet karşılık bulmamaktadır.

#### **4.1.3. Devretme Planları**

Birçok aile işletmesinde, devretme kaçınılmaz bir vakia olduğu halde, devretme planları yasak olarak idrak edilir. Devretme kurucunun kendi vefatını hatırlatır. Devretme planının olması gerekenden daha zor oluşu; kuşaklar arası rekabet duyguları, evlatlar arası seçim yapma zorluğu ve kurucunun güçten vazgeçme gönülsüzlüğünden kaynaklanmaktadır<sup>96</sup>.

İşletme devamlılığında bireylerin birbirine bağlılığı çok önemlidir. Aile bireylerinin özel hayatlarında mutlu oluşu, işletmeye olumlu olarak yansiyabilmektedir. Aile işletmesinde, kurucuya yapılması ihtimal saygısızlıktan dolayı devir konusu konuşulmamaktadır. Devretme planı işletme devamlılığının sağlanması için yapılmalıdır. Devir konusunda yaşanabilecek çatışmalar aile için kaçınılmaz olabilmektedir. Bireylerin ve dolayısıyla ailenin yaşanabilecek gerilim haline hazır olmaları beklenmektedir. Devretme konusunda öncülük yapma görevi kurucuya düşmektedir. Kurucu varis olacak bireye olan inancı belirtmeli, devretme ile ilgili ilk adımlar kendisi tarafından atılmalıdır.

#### **4.1.4. Bir Süreç Olarak Devir**

Devirin bir süreç olarak kıymetlendirilmesi, yönetim devrine yönelik çalışmaların sonucudur. Öncesi ve sonrası safhaları olan devir bir süreçtir. Meydana gelen tipik sorunlar, sürecin farklı safhalarında ortaya konulmaktadır<sup>97</sup>.

Devir sürecinde kurucu ve bireyler tarafından önemli roller üstlenilmektedir. Devir sürecinde kurucu ve diğer bireylerin rol düzenlemeleri yapılmalıdır. Devir sürecinde bir çok kurucu yetkilerin bir başka bireye devredileceği devir evresine geçmek istemeyebilmektedir. Kurucu üyenin devir konusunda istekli olması süreci olumlu olarak etkileyebilmektedir. Başarılı işletmeler, aile işletmelerinin en önemli sorunu olan hayatta kalma ve yeni nesile devir sorunu ile karşılaşmayabileceklerdir. Devir sorunu ile karşılaşmayan işletmeler, sonraki nesiller tarafından yaşatılabilecektir. İşletmelerin kamu ve ekonomiye katkısı sürekli olabilecektir.

---

<sup>96</sup> Günver, a.g.e, ss. 78-85.

<sup>97</sup> Gümüştekin, a.g.e, ss. 59-64.

#### 4.1.5. Devir Sürecinde Kurucunun Rolü

Liderliğin psikodinamiklerine odaklanan teorisyenler, mal sahiplerinin karakteristikleri konusunda ilgilendirilmektedir. İktidar gereksinimi ve başarı olarak anılan özellikler tarafından ortaya konulur. Ticarete ilişkin zaruret hissini ve derinde yatan töre tanımsızlığı yansıması, kontrolün dahili bir mevkiisi olduğunu göstermektedir<sup>98</sup>.

Birçok kurucunun çocukluk yaşantısı ve deneyimlerinin benzer özellikler gösterdiği belirlenmiştir. İşletmenin kurulması olumlu yaşantısının bir sonucu olabileceği gibi olumsuz geçen çocukluk ve gençlik döneminin hemen sonrasında gelişebilecektir. İşletme bir anlamda bireyin gelişimiyle ilgilidir. Devir işlemlerinde kurucu, devirden sonra bırakacağı işletmeye ilişkin yorumlarla karşılaşabilmektedir. İşletme sahiplerinin, firma haricinde var olan dünyaya güvensizliği işletme tutumuna yansıtılabilmektedir. Kurucu var ettiği şeyi devretme konusunda isteksizdir. İşletme kurucusu bir gün ayrılması gerektiği gerçeğiyle yüzleşmek istemeyebilmektedir. İşletme kurucusunun isteksizliği devirin olması gereken zamandan sonra gerçekleşmesi sonucunu doğurabilmektedir.

#### 4.1.6. Devir Sürecinde Gelecek Neslin Perspektifi

Sonraki kuşakların perspektifinin irdelenmesi, devirle ilgili araştırmaların üçüncü akımı aile ferdi tarafından yapılmaktadır. Girişimci veya kurucu aile işletmesi sisteminin odak bireyidir. Devirle ilgili ilk çalışmalar aile işletmelerinde adı geçen birey merkezli olarak yapılmaktadır. Bir araya gelen aile bireyleri tarafından aile oluşturulur<sup>99</sup>.

Danco tarafından çalışılan eşler analizi, J.Davis tarafından çalışılan baba oğul münasebetleri, P.Davis tarafından çalışılan bireysel gereksinim ve farklı aile bireyleri çatışmaları, bir araya gelen aile bireylerinin oluşturduğu aile tiplerinin istisnalarıdır. Baba ile çalışmanın tatmin yaratan bir tecrübe olduğu yapılan bir başka çalışma ile ortaya konulmuştur. Rogal kariyer planlaması ve karar vermenin bir gereksinim olduğuna dikkat çekmektedir. Bireyin hedefleri ile halef rolü birbiri ile uyumlu olmak durumundadır. Bireyin diğer aile fertleri ile ilişkisi de devir sürecinde çok önemlidir. Diğer bireylerin hedef ve tavırlarındaki değişiklik devir sürecini olumlu olarak etkileyebilecektir.

#### 4.1.7. Başarılı Yönetim Devri Aşamaları

Başarılı yönetim devirlerini tasvir eden etkenler; öncü ile ilgili olanlar, halef ile ilgili olanlar, aileyle ilgili olanlar ve örgütün kendisine ait faktörler olmak üzere dört grupta ele alınabilmektedir. İstekli olma, öncünün şahsiyeti, paylaşma, yeteneklerini iletme seviyesi ve güven duyma, öncü ile öncüyle ilgili etken paradigmaları öncü ile ilgili etkenlerdir. Halefin istekli oluşu, örgüt ihtiyaçları ile

<sup>98</sup> Yazıcıoğlu, a.g.e., ss. 29-35.

<sup>99</sup> Hayrettin Özler, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, ss. 45-51.

halef ihtiyaçlarının uyumlu oluşu, halefin eğitimi, işletme dışındaki iş deneyimi ve halef yetenekleri halefle ilgili etken örnekleridir. Aileyle ilgili etkenlere örnek olarak; uyum, aile içi ilişkinin kalitesi, aileden gelmesi olası gizil direnç, aile konseyi işe aidiyet, iş döngüsü, örgütsel kültür ve vergi sistemi verilebilmektedir. Ortak vizyon-yönetim yapısı-organizasyonun, strateji-amaçlardan oluşan öğelerinin ve yönetim devrinin tasavvur edilen bir proses olarak irdelenip yönetilmesi örgütün kendine ait özel etken örnekleri olarak değerlendirilebilmektedir<sup>100</sup>.

Devir birçok aile işletmesi için en çok karşılaşılan sorunlardan bir tanesidir. Devretme ve devamlılığı sağlama aile işletmesi gündeminde her zaman yer bulabilmektedir. Mülkiyet sahibi tarafından devirin istenmesi ve varis bireyin yönetimi devralmak istemesi aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayacak etkenlerdir. İşletme devamlılığı büyük oranda devir konusunda sağlanacak başarıya bağlı olabilmektedir. Aile işletmeleri içinde en tipik konu devir sorunu olabilmektedir. Aile işletmelerinden azının 2. kuşağa ve pek azının da 3. Kuşağa geçebildiği gözlemlendiğinden devir konusunun önem atfedilmesi gereken bir konudur. İşletme içinde devir yaşanan bir olaydan daha ziyade süreç olarak değerlendirilmelidir. Devir birçok aşaması bulunan önemli bir süreçtir. Devir konusunda sorumluluk tümüyle mülkiyet sahibine ait olmayıp; varis, aile ve örgütün de mesuliyeti dahilindedir.

#### **4.1.8. Etkili Devirlerin Temel Özellikleri**

İşletmenin yaşamına devam edebilmesi açısından, yönetim devrinin planlaması yaşamsal öneme sahiptir. Yaşam süreleri bir nesil sonrasına geçebilen sayıca az aile işletmelerinde önem daha da fazladır. Yönetimin devri çizilen perspektifte olaydan daha ziyade bir prosestir. Yönetim planlaması prosesi, var olan bütün örgütsel mekanizma, olay ve eylemlere şamil olması, liderliğin ve bazen mülkiyet sahibinin transferi anında olabilmektedir<sup>101</sup>.

Araştırmalar aile işletmelerinin başarısızlık nedenlerini bütün boyutları ile ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinin önemli bir oranda 2. nesile geçemediği, geçenlerin satıldığı, sayıca oldukça az kaldıkları sonucuna varılmıştır. Devamlılık konusunda başarısızlığın muhtelif nedenleri mevcuttur. Devamlılığı sağlamada varis seçiminin en önemli konulardan bir tanesi olduğu söylenebilir. Seçilen varis yeterliliğe sahip olmalı ve işletme yönetimi konularına hakim olmalıdır. Mülkiyet sahibi varisin gelişimi konusunda katkı vermelidir.

<sup>100</sup> Alayoğlu, a.g.e., ss. 66-75.

<sup>101</sup> [http://sbe.kku.edu.tr/edergi/dergi\\_ocak2011/gulsah%20karavardar.pdf](http://sbe.kku.edu.tr/edergi/dergi_ocak2011/gulsah%20karavardar.pdf), ( Erişim tarihi: 17.09.2014).



## 4.2. AİLE ŞİRKETLERİ VE DEĞİŞİM

Bu kısımda, değişim kavramı, değişim özellikleri ve değişim çeşitleri konularına yer verilecektir.

### 4.2.1. Değişim Kavramı

Herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirme değişim olarak adlandırılır. Anılan durum nesnelerin, kişilerin yerlerini değiştirmekten tutun da yetenek, kişisel bilgi vb. mevcut halinden başka bir hale geçilmesi anlamına gelmektedir. Örgüt faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme, örgüt değişimini ifade etmektedir<sup>102</sup>.

Çevreleri ile ilişkileri örgütler açısından kaçınılmazdır. Çevresel faktörler örgüt içindeki değişimi gerekli kılmaktadır. İçinde yaşadığımız dönemde örgüt için değişim kaçınılmaz bir hal almıştır. Değişimin yaratacağı etkinin örgüt için yararlı seviyede tutulması önemlidir. İşletmenin devamlılığı açısından; verim, kalite, rekabet, karlılık vb. konularda üstünlük sağlayabilmesi için değişimin gerekliliğine inanmalıdır. Değişmeyen en azından durağan kalacağı varsayımından hareketle, her işletmenin farklı hızlarda olsa da değişim içinde olduğu gözlemlenebilmektedir. Devamlılık konusunda değişim her örgüt için dikkate alınması gereken bir konudur. Değişimin önemini bilen yöneticilerin olduğu işletmeler için işletme dinamiklerine hakim olma şansı artabilmektedir.

### 4.2.2. Değişim Özellikleri

Örgütsel ve kişisel seviyede olmak üzere, değişimin iki düzeyde değerlendirilebilecek hususiyetleri mevcuttur. Bireylerin devamlı surette yeni iş yapma yöntemleri ve değişimin karşısında direnç geliştirmeleri değişimin bireysel seviyede en önemli özellikleridir. Devamlı olarak zihni anlamda kendilerini farklı tutumlara sevk etmeleri de anılan özelliklerdendir<sup>103</sup>.

İş görenin yaratıcılıkları günümüz örgütlerinde önemsenen bir husustur. Yaratıcılık işletme değişiminin en önemli ögesidir. İş gören ile işletme arasındaki ilişkiler değişimden etkilenmektedir. İşletme ile iş gören ilişkisi üç şekilde kendini gösterebilmektedir. Biçimsel ilişki; iş görenin yaptığı iş dolayısıyla işletme ile kurduğu ilişkidir. Sosyal ilişki; iş gören kültürü ile işletme kültürünün etkileşimini ifade etmektedir. Psikolojik ilişki ise; iş gören tarafından hissedilen aidiyetin de dahil olduğu duyguları içine alan ilişkidir. Değişimle birlikte iş gören ile işletme ilişkileri üç açıdan birbiri ile ilişkili olabilmektedir. Anılan özelliklerin olmaması durumunda değişime direnç konusu gündeme gelebilecektir.

<sup>102</sup> Sağlam, a.g.e., ss. 58-65.

<sup>103</sup> Günver, a.g.e., ss. 89-95.

### 4.2.3. Değişim Çeşitleri

Değişim ile alakalı farklı sınıflandırmaları görmek için, değişim vakasını yönetebilmek ve daha yakından anlayabilmek gerekir. Makro değişim – mikro değişim, proaktif (öngörücü) değişim – reaktif (tepkisel) değişim, planlı değişim – plansız değişim, zamana yayılmış değişim – ani değişim, aktif değişim – pasif değişim, geniş kapsamlı değişim – dar kapsamlı değişim, radikal (köklü) değişim – iyileştirme şeklinde adım adım değişim, değişim sınıflandırmalarıdır<sup>104</sup>.

Değişimin her anının önceden tayin edilmesi, değişimin planlı olması ile ilgilidir. Örgütün karşısına çıkan ve uymak zorunda olduğu değişim türü plansız değişimdir. Örgüt bahse konu değişim türünde planlama, yönetme ve safhaları tasarlama ile ilgili tasarrufta bulunmamaktadır. Örgütün bir bütün halinde değişime konu olması makro değişim olarak adlandırılabilir. Makro değişim örgüt performansının artırılması ile ilgilidir. Örgüt geliştirme olarak ta ifade edilebilmektedir. Örgüt ile ilgili herhangi bir konuda yapılan değişim mikro değişimdir. Bazı işletmelerde değişim zaman içinde tamamlanmaya çalışılır. Kimi işletmelerde ise değişim zamansal olarak sınırlandırılmıştır. Değişimin yaşanmasından önce örgüt içinde bir takım konularda yeniliğin yaşanmasına proaktif değişim denilmektedir. Reaktif değişim ise karşılaşılan problemleri çözmek adına kısmi değişimi ifade etmektedir. Geniş - dar kapsamlı değişim, mikro – makro değişim çeşidinin başka bir ifadesidir. Aktif değişim örgütün yaptığı değişimle çevresini etkilemesi, pasif değişim ise dışsal çevreye uyum amacıyla örgütün değişmesini ifade etmektedir.

### 4.3. DEĞİŞİM NEDENLERİ

Bu kısımda, dışsal değişim nedenleri ve içsel değişim nedenleri konularına yer verilecektir.

#### 4.3.1. Dışsal Değişim Nedenleri

Her işletme bir sistem dahilinde irdelendiğinde; dış çevresinden elde ettiği muhtelif girdileri (input), muayyen teknoloji seviyesinde üretim süreci dahilinde değiştirmektedir. Dış çevresine sağladığı çıktıyı (output) kazandırır. İşletmenin başarı seviyesi, girdi-süreç-çıkıtı şeklindeki akışın sürekli olmasına bağlıdır<sup>105</sup>.

Dış çevre öğeleri, işletme sistemini etkilediklerinden akış üzerinde etkili olabilmektedirler. Dış çevre etkileri işletme kontrolü dışında gelişmektedir. Gelişen dış çevre etkilerinin bazıları işletme açısından tehlike yaratırken, bazıları ise işletme için fırsat olabilmektedir. İşletme değişimleri fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden ise korunacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Çevresi ile uyum sorunu yaşamak istemeyen işletmelerin

<sup>104</sup> Azmi Yalçın ve Rıdvan Günel, *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004, ss.62–77.

<sup>105</sup> Köprülü ve Koneti, a.g.e., ss. 64- 78.

anılan tarzda önlem almaları gerekmektedir. Aksi olması durumunda işletme uyum sorunları yaşayabilecektir. Girdi-süreç-çıkıtı akışının gerçekleşmesi sağlıklı olmayabilecektir. İşletme dış çevre öğelerindeki her değişimi, kendi değişimi için işaret olarak algılamalıdır.

#### **4.3.2. İçsel Değişim Nedenleri**

İşletmelerin yapısındaki durum, olay ve bazı gelişmeler, değişim konusunda ısrarcı olan içsel nedenlerle ilişkilidir. Örgüt dahilinde muhtelif konularda değişiklik yapılması; personelin yükselen eğitim seviyesi-beklentileri, grup-kişiler arası çatışmaların yoğunluğu, motivasyon ve moral eksikliği, düşük verim ve satışlar münasebetiyle gündeme gelmektedir<sup>106</sup>.

Yeni ürün, fikir ve teknolojilerin gündeme gelmesi içsel değişim nedeni olabilmektedir. Teknolojik ve iktisadi gelişmeler örgütsel değişimi zorunlu hale getirmiştir. Rekabet yoğun ortamlar işletmeleri değişime zorlamaktadır. İletişimin işletme dahilinde etkin olarak kullanılması değişimi gerekli kılan öğelerdendir. Yönetim konusunda meydana gelen gelişmeler, iş görenin yetki devri ve otonomi talep etmesi içsel değişimi uygulama konusunda zorunlu hale getirebilmektedir. İşletme yapısında meydana gelen değişim ve yapılacak işlerin yeniden tanımlanması sonucu içsel değişimin sağlanması önemli hale gelebilmektedir.

#### **4.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ**

Bu kısımda, evrim niteliğindeki değişim modeli, devrim niteliğindeki değişim modeli, geleneksel değişim modeli ve modern değişim modeli konularına yer verilecektir.

##### **4.4.1. Evrim Niteliğindeki Değişim Modeli**

Değişimin evrim vasıtasıyla tesis edilmesinin dayanağı; bir miktar doğal hukuk, bir miktarda liberalizm-doğal düzen arzusudur. Çok uzun müddet değişim, devrimci bir proses olmaktan daha ziyade, evrim vasfına sahip bir vakıa olarak algılanmıştır. Değişimin dış ve iç çevreden yapılan baskıların neticesinde, büyük oranda işletme yönetimi kontrolü haricinde küçük ölçekli intibak işlemleri olduğu yönündeki görüş, geleneksel değişim konseptini aksettiren fikrin dayanağı olan hipotezdir<sup>107</sup>.

Evrim niteliğindeki değişim işletme yönetimi tarafından öngörülmemektedir. Değişim anılan modelde pasif niteliklidir. Evrim niteliğinde değişim işletme içinde yaşanacak bir takım problemlere neden olabilmektedir. İşletme içinde beliren nitelik bozukluklarının kendiliğinden düzelmesini beklemek kadar değişimin spontane

<sup>106</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 22- 35.

<sup>107</sup> [http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%205%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/aik%205%20(1).pdf), ( Erişim tarihi: 07.09.2014).

gerçekleşmesini beklemek doğru olmayabilecektir. Anılan durumda değişim için gerekli olan zaman dilimi artabilmektedir. Değişimden umduğu sonuçları çıkaramayacak bireyler değişime direnç gösterebileceklerdir. Değişimin kısmi olarak gerçekleşmesi değişimi yaşayan birey-guruplarla yaşamayanlar arasında uyumsuzluk, zıtlasma doğmasına neden olabilmektedir.

#### 4.4.2. Devrim Niteliğindeki Değişim Modeli

Evrim niteliğindeki değişim modelinin dayandığı görüş, değişimin doğal seyrine müdahil olmayı reddeder ve ekstrem bir durumu yansıtır. Devrim niteliğindeki görüş de değişime bütünüyle müdahaleyi esas alır ve diğer bir ekstrem durumu ortaya koymaktadır. Devrim niteliğindeki değişim modelinin, süreci kısa tutmak yoluyla değişimi dejenere olmaktan kurtarması yönüyle evrim niteliğindeki değişim modelinden daha üstün olduğu takdir edilebilir. Örgüt tarafından ihtiyaç duyulan değişimi bütüncül olarak temin etmesi devrim niteliğindeki değişim modelinin başka bir üstün yönüdür<sup>108</sup>.

Devrim niteliğindeki değişim modelinin, uzun zaman zarfında temin edilen denge ve ilişki düzenini bozup yerine yenisini tesis edememe riski de bulunmaktadır. Devrim niteliğindeki değişim modeli birden gelişir ve topyekün değişimi esas almaktadır. Çevre etkilerinin esas alınmaması, değişimin ihtiyaçlara cevap vermemesi sonucunu doğurabilecektir. Değişimde elde edilmesi umulan avantajlar, dezavantaj halini alabilmektedir. Radikal değişim uygulamasını yapacak işletmelerin başarısız olmaması için; değişimle ilgili analizin etraflıca ele alınması, çevreden gelmesi muhtemel tali tesirlerin değerlendirilmesi ve gelecek planlarının bilimsel girdilere dayandırılması gerekmektedir.

#### 4.4.3. Geleneksel Değişim Modeli

Günümüze dek, örgüt değişimi tesis etme gayretleri genellikle geleneksel değişim modeli vasıtasıyla uygulamaya geçirilmiştir. Fakat 1960 ve 1970'lerde sistem teorisinde tekamül meydana gelmiştir. Bununla birlikte davranış bilimlerinin toplumda değişim tesis etme türünde rolü ortaya çıkmıştır. Değişim mevzuunu büyük oranda geleneksel yaklaşım tesirinden çıkarıp, modern yaklaşım olarak kabul edilen planlı örgütsel değişim dahilinde irdelenmesi, muhtelif endüstriyel kuruluş ve örgüt için olası hale gelebilmiştir<sup>109</sup>.

Bilimin yaratıcı etkisine duyulan güven geleneksel değişim modelinde oldukça yüksektir. Görüşe göre modelin başarısı için bilim adamları tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bilimsel temel içermeyen her türlü uygulamanın başarılı olamayacağı ortada iken, bilimsel temel taşıyan verilerin uygulamaya katılmaması da olumlu sonuçlar alınmamasına neden olabilmektedir. Heyet görüşünün sağladığı yararlar yanında,

<sup>108</sup> Elçi, a.g.e., ss. 45-51.

<sup>109</sup> Ünal Tekinalp, *Ortaklıklar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2014, ss. 48-54.

yönetenlerle çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Bilimsel danışmanın varlığı geleneksel değişim modeli için önemli olabilmektedir. Bilimsel çevrelerle kurulan irtibat yöneticilere değişim, yönetim ve karar verme gibi konularda destek sağlayabilmektedir. Bilimsel danışmadan beklenen ihtiyaç duyanları bilimsel bilgiye boğmaları değil, o konuda karar verilmesini sağlayacak altyapıyı hazırlamalarıdır.

#### **4.4.4. Modern ( Planlı) Değişim Modeli**

Değişimin tesis edilmesinde, bilimin yaratıcı gücüne duyulan aşırı güven geleneksel değişim modelinde söz konusudur. Yöneticilerin bilim insanlarından oluşturulan kurmay heyetleri ile desteklenmesi, söz konusu model ile bilimin etkili bir şekilde değişim yaratması için gereklidir. Bilimsel temellerin dayanak olmadığı planlama ile uygulayıcı pozisyonda bulun yöneticiler etkili ve güvenilir sonuçlar elde edemezlerken, bilimin sonuçları uygulama alanına iletilmediği sürece de faydalı sonuçlar alınamayacaktır<sup>110</sup>.

Örgüt değişiminin gerekli olduğu yönetici pozisyonunda bulunan birey tarafından görülmelidir. Değişimin gelişigüzel gerçekleştirilmesi, kaynak ve zaman israfına yol açabilmektedir. O halde değişimin planlı bir şekilde gerçekleşmesi önemlidir. Değişimin hızlı ve etkili bir tarzda ortaya konulması için planlama yapmak gereklidir. Değişime atfedilen önem günümüzde artarak devam etmektedir. Hemen her örgüt tarafından değişim konusuna ilgi gösterilebilmektedir. Planlı değişim örgütün planlı bir şekilde değişimi için bilimsel bilgilerden faydalanarak, sosyal bilimci ve işletme arasındaki işbirliği ile değişimin gerçekleştirilmesi işidir. Sosyal bilimcinin değer yargılar farklılık gösterebilmekte iken değişimin gerçekleştirilmesinde bazı konularda ortak değer yargılarına sahip oldukları gözlemlenebilmektedir.

#### **4.5.AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE YENİ NESİLLERE AKTARILMASINDA DEĞİŞİMİN ÖNEMİ**

Bu kısımda, yabancı kaynak kullanımına yatkınlık, nepotizmin (akraba kayırma) olmaması, aile ve iş kavramlarını birbirinden ayırma, kurumsal paylaşımcı yönetim, aile fertleri arası dayanışma, yönetim fonksiyonlarının uygulanması, aile çıkarları ile şirket çıkarlarının aynı olması, teknolojik gelişmelerin yeterince takip edebilme, aile kültürü ve şirket kültürünün uyumu, aile bireyleri arasında rekabet oluşmaması, aile şirketlerinde zamana bağlı değişimlere uyum, aile şirketinin profesyonel yönetici ile çalışması ve kurumsallaşma ve aile şirketinin danışmanlık hizmeti alması konularına yer verilecektir.

---

<sup>110</sup> Kırım, a.g.e., ss. 69-74.

#### 4.5.1. Yabancı Kaynak Kullanımına Yatkınlık

Öz kaynaklar ile yatırım yapma temayülü, aile işletmelerinin sahiplerinde sürekli olarak mevcuttur. İşletme sahiplerinin düşüncesi öz kaynak maliyetinin az olduğudur. Halbuki dünyada en pahalı kaynağın öz kaynak olduğu, finans teorisinin temel düşüncesidir. Büyümek dışsal kaynak olmaksızın mümkün olmamaktadır<sup>111</sup>.

Aile işletmeleri çoğuz zaman tek veya iki sahipli olarak kurulabilmektedirler. İştiğal ettikleri işlere odaklanmakta, tek sektörde faaliyet gösterebilmektedirler. Yabancı kaynak kullanımı çoğuz zaman işletme sahipleri ve aile bireyleri tarafından olumlu olarak karşılanmamaktadır. Yabancı kaynak kullanılıyor olması, yabancı kaynağın kaldıracağı etkisinden yararlanılmadığı anlamına gelebilmektedir. Değişim ve gelişim konularında faaliyet sürdürülememektedir. Değişim ve dolayısıyla değişimin sağlanamaması işletmenin küçük kalması sonucunu doğurabilecektir. Dış kaynak finansmanının temini işletmenin yeni iş ve sektöre girmesi sonucunu doğurabilecektir. İşletmenin yatırımları ürün yeniliği sağlayabildiği gibi, işletmenin sektörde etkin konumda olmasını temin edebilmektedir.

#### 4.5.2. Nepotizmin (Akraba Kayırma) Olmaması

Kayırlan bazı iş görenler için her şey yolunda giderken, diğer iş görenler kendilerine değer verilmediğini algılıyorsa ve işletmede nepotizm uygulanıyor ise işletme için olumsuzluklar başlayabilir. Olumsuzlukların yaşanmaması için yönetici pozisyonunda bulunan bireyler tarafından tedbirler alınmalıdır. Kendilerini önemli hissedecekleri yeni çalışma ortamları, önemsiz hisseden diğer iş görenler tarafından alınabilecektir. İş görenler iş arayışlarını önemli olduklarını hissettirecek kurumlara yönlendirebileceklerdir<sup>112</sup>.

İş görenlerin maddi tatminlerinin yanı sıra duygusal tatminleri de performanslarını etkileyen önemli öğelerdir. Her insan gibi iş gören de kimi zaman takdir görmek ve beğenilmek isteyebilir. Takdir ve beğeni çalışanı itici güç olarak etkileyebilmektedir. İş göreni motive etmektedir. Motive olan iş gören güdülenmekte, performansı artırabilmektedir. Kendilerini önemli hisseden iş görenler inisiyatif alabilmektedir. İnisiyatif alan iş görenler üretilecek mal ve hizmet konusunda yeni tekliflerde bulunulabilmektedir. Yapılan yeni teklifler üretilecek mal ve hizmetlerin geliştirilmesine neden olabilecektir. Geliştirilen mal ve hizmetler talep edenle yönüyle bakıldığında daha fazla talep görebilecektir. Talep edilen mal ve hizmetler işletme satış ve karlılığına olumlu katkılar yapabileceklerdir.

<sup>111</sup> Aydın, a.g.e., ss. 10-36.

<sup>112</sup> <http://www.aile-isletmeleri.com/999-70.aspx>, (Erişim Tarihi: 15.05.2013).

İş görenin duygusal tatmin görmediği, önemli hissetmediği kurumlarda performansı düşük olabilecektir. İş görenler mutsuz, ait hissetmeyecekler ve motive olamayacaklardır. Kendilerini önemsiz hisseden iş görenler zamanla işletmeden kopabilecektir.

Çalışmaları istenebilecek aile bireyleri, yardım isteyen ve işletmelerin yönetimini devralan fertlerin yanlarında her an olmayabilirler. Aile işletmeleri, devamlılığı sağlamak için, yıllarca kurumda çalışmış, işi ve şirket dengelerini bilen, nepotik atama-terfilerle, iş görenlerin motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmemesi için gerekli tedbirler almalıdırlar<sup>113</sup>.

İşletmelerde yapılacak her iş veya işlem aile bireyleri tarafından yapılmayacaktır. İşletmeler ihtiyaç duydukları alanlarda iş gören istihdam edebileceklerdir. İstihdam edilecek iş görenlerin işin ehli, tecrübe sahibi bilgili olması beklenmelidir. İş görenlerin işletmede uzun zaman çalışması memnuniyetinin işareti olabileceği gibi, işletmeye katkısının sınırlı olduğunu ve başka işletmede istihdam edilmeyeceğini düşündüğünden olabilecektir. Yöneticiler tarafından, iş görenle etkin bir iletişim kurumları ve performansı değerlendirilmelidirler. İşletme içinde etkin bir iletişim ağının kurumları ve iş gören devrinin az olması kurumsallaşma adına atılmış etkin adımlar olarak değerlendirilmektedir.

İşletme içinde ücret ve kadro ile ilgili adaletin sağlanması iş görenlerin verimli çalışmasını sağlayabilecektir. Akrabaların kayırılması, yönetici pozisyonunda istihdam edilmesi, yeteneği olmamasına rağmen denetleyici pozisyonda olması iş gören motivasyonunu olumsuz olarak etkileyebilecektir. Yetki devir olmaması sonucu iş görenler inisiyatif almayacak, işletmeye yeterli katkı sunmayacaklardır. Olumsuz etkilerden dolayı işletme büyüyemeyecek, sektör ve ülke ekonomisine olumlu katkı sağlamayacaktır.

#### **4.5.3. Aile ve İş Kavramlarını Birbirinden Ayırma**

İşletme ve aile bünyesinden olmayan işinin ehli olan danışmandan destek alınması, aile ve iş kavramlarının birbirine geçiş genliğinin önlenememesinin vereceği zararların önlenmesi için gereklidir. Aile ve işletmenin birbiriyle etkileşim halinde, aynı zamanda ayrı birer öge olduğu, işletmede çalışan-çalışmayan aile bireylerinin farkında olmaları sağlanabilir<sup>114</sup>.

Aile bireyleri, aile içindeki rollerini işletme içinde devam ettirme eğiliminde olabilirler. Aile bireylerinin eğilimi rol çatışmalarına sebep olabilmektedir. Yaşanan rol

<sup>113</sup> Tileylioğlu, a.g.e., ss. 85-94.

<sup>114</sup> Asuman Akdoğan, "Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2000, ss. 12-36, s. 24.

çatışmaları işletme ve aile faaliyetlerinin etkinlikten uzak olması sonucunu doğurabilmektedir. Yönetimsel etkinliğin ve kurumsallaşmanın temin edilmesi profesyonel yönetici istihdamı ile mümkün olabilmektedir. Etkinliğin sağlanması bazen de danışmanlık hizmeti alınması ve rol tanımlarının ortaya konulması ile mümkün olabilmektedir.

#### 4.5.4. Kurumsal Paylaşım Yönetim

İşin, iş görenin ve yöneticinin vasfına, faaliyet gösterilen sektördeki değişim hızına bağlı olarak, kurumsallaşma seviyesi yüksek aile işletmelerinde denetim alanı değişebilmektedir. Denetim alanının değişimi yetki devrinde de benzer özellikler gösterebilmektedir. Müteşebbisin merkezi yönetimden daha fazla bölüşüme önem veren yaklaşım içinde olması önemsenmesi gereken konudur. İşletmenin denetime uygun olması, yetki devrini olumlu karşılayan bir yapının bulunmasındandır<sup>115</sup>.

Katılımcılığı gerekli kılması değişimin en önemli özelliklerindendir. Sürdürülebilirliğin önemli iki ögesi ortak akıl ve paylaşımcı yönetim tarzıdır. İnsanların aynı hedefe odaklanmaları, hedef üzerinde var olan problemleri ortadan kaldırılmasını sağlayabilmektedir. Toplum bireylerin toplamından oluştuğu halde, onların toplamından çok daha fazla şey ifade etmektedir. Dolayısıyla bireylerin bir araya geldiğinde amaç birliği yapmaları, bir sinerji ortaya çıkarmaları ve bu uğurda ortak akıl etrafında birleşmeleri paylaşımın güzel örneklerindendir. Gelişen ve değişen çevresel koşullar dikkate alınarak, örgütün en önemli ögesi olan bireyin katılımı önemsenmelidir. Bireyin yönetime katılımı işletmelerin kapsayıcı olması sonucunu doğurabilmektedir.

#### 4.5.5. Aile Fertleri Arası Dayanışma

İşletme faaliyetlerinin verimli hale getirilmesi, aile üyeleri arasındaki tesanüt, aile işletmelerinin en kuvvetli tarafı olan uyum ve ahengin sağlanması ile mümkün olabilecektir. İşletme çalışanları ve yönetimine, yönetimde görevlendirilen aile bireyleri arası iletişimin uyumlu oluşu olumlu etki edebilecektir<sup>116</sup>.

Aile toplumun çekirdeği olarak kabul görmektedir. Bireyler arası dayanışma ailenin mutluluk ve başarısı için önemlidir. İş bölümünün yapılması aile içinde dayanışmanın en güzel örneklerindendir. İşletme içinde her bireyin sorumluluk ve görevi farklıdır. Ekonomik faaliyetlerin önemli bir kısmını gerçekleştirmeleri açısından, aile işletmelerinin önemi büyüktür. Aile işletmeleri gurup dahilinde dayanışmanın daha fazla görüldüğü işletmelerdir. Bu yönüyle irdelendiğinde aile işletmelerinin buhran dönemlerinden daha az yara alarak çıktıkları gözlemlenebilmektedir. Aile işletmelerinin devamı ve devri için

<sup>115</sup> Ağca, a.g.e., ss. 55-79.

<sup>116</sup> Verda Demirbaş, *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1999, ss.41-48.



kurumsal yönetim önemli etkenlerden bir tanesidir. Kurumsallaşmanın tesis edilmesinde aile bireyleri arası dayanışma önemli bir kazanım olarak kabul görmektedir.

#### **4.5.6. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması**

İşletmeyi bir sistem haline getirme niteliği kurumsallaşma tarafından icra edilmektedir. Organizasyon yapısı yetersizlikleri, yürütme yetersizlikleri ve işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyon yetersizliklerinin meydana gelmemesi için kurumsallaşma marifetiyle faaliyet yürütülmektedir. Planlama eksiklikleri ve nitelikli insan eksikliklerini giderme görevi de kurumsallaşmaya düşmektedir. Örgütü profesyonel veya tamamen danışmanların inisiyatifine bırakmak, örgütü sistematize etme anlayışına uygun değildir<sup>117</sup>.

Amaçların elde edilebilmesi için işletme tarafından bazı faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesi anılan faaliyetlerin yapılması ile gerçekleştirilmiş olabilmektedir. Amaçlanan sonuçların yerine getirilmesi için yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi gerekmektedir. Yönetim süreci, fonksiyonların yerine getirilmesi de devam ettirilmiş olmaktadır. Amaçların gerçekleştirilmesi için var olan kaynakların planlanması, teşkilatlanması, koordine ve kontrol edilmesi süreci yönetim olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticiler eliyle işletme fonksiyonları icra edilmektedir. Yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirirken yapılması gereken fonksiyonlar yöneticilere bildirilmelidir. İşletme fonksiyonlarından olan planlama ile hangi faaliyetin nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı ortaya konulmaktadır. Örgütlenme ve teşkilatlandırma olarak tanımlanan fonksiyon ile işletme kaynakları düzenlenmektedir. Koordine ile iş görenlerin motivasyonu için faaliyet gösterilir. Kontrol fonksiyonu ile amaçlanan ile sonuç arasındaki fark ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

#### **4.5.7. Aile Çıkarları ile Şirket Çıkarlarının Aynı Olması**

Aile çıkarları ile işletme çıkarlarının örtüşmemesi aile işletmelerine mahsus karakteristik bir dezavantajdır. Böylece işletme verimi azalabilmektedir. İş tatmininin eksilmesi, moral-motivasyonsuzluk, belirsizlik durumu ve çatışma artışları uyumsuzluk sonucunda ortaya çıkabilmektedir<sup>118</sup>.

İşletme lehine olan durumlar ile aile bireylerinin çıkarları aile işletmelerinde her zaman aynı yönlü olmayabilmektedir. İşletme ve işletmede görev alan aile bireylerinin çıkarları ayrı ayrı ele alınmalıdır. Belirlenen menfaatler işletme geleceği için öncelikle dirilebilir. Birey ve işletme çıkarlarının dengelenmemesi, birey hoşnutsuzluğuna neden olabilmektedir. Aile fertleri çoğu zaman işletmenin kendileri için var olduğu anlayışı içindedirler. Birey beklentilerinin karşılanmaması durumunda çatışma gündeme

---

<sup>117</sup> Yalçın, a.g.e., ss. 35-47.

<sup>118</sup> Akingüç, a.g.e., ss. 59-68.

gelebilmektedir. Birey tatmini azalabilir. Tatminsizlikle birlikte moral ve motivasyon seviyesinde düşmelerde yaşanabilmektedir. Doğru karar alma ve uygulama işletme için hayati öneme sahip davranış kalıplarıdır. İşletmenin büyümesi ile beraber bütün kararların tek elden alınması ve uygulanması fonksiyonel olmayabilmektedir. Aile bireylerinin alınan kararlara katılımı bireyin sahiplenme duygusunu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

#### **4.5.8. Teknolojik Gelişmelerin Yeterince Takip Edebilme**

Yeni üretim ve pazarlama teknikleri, hızlı-yoğun rekabet ortamlarında ar-ge faaliyetleri yapılarak uygulanabilmektedir. Aile işletmeleri, teknoloji transferini diğer işletmelere oranla daha hızlı gerçekleştirebilmektedirler. Faaliyet gösterilen sektörde her konuda geliştirilen yenilikler aile işletmeleri tarafından yeterince takip edilebilmektedir<sup>119</sup>.

Teknoloji günümüzde hayatımızın önemli bir parçası haline almıştır. Kurumsal ve birey olarak teknolojiye olan bağımlılığımız her geçen gün biraz daha artmaktadır. Yaşanan gelişmeler işletmeler yönünden devamlı devinim içinde olan yapıyı takip etme zorunluluğunu doğurabilmektedir. İşletmeler hem üretimde, hem de yönetimde teknoloji kullanabilmektedirler. Teknoloji kullanımı rekabet yoğun ortamların en önemli gereklerindedir. Yönetimsel anlamda planlama, karar verme ve kontrol süreçlerinde teknoloji kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Üretim aşamasında ise teknoloji kullanımı beraberinde verimi getirdiğinden yoğun olarak talep görmektedir. Aile işletmeleri de diğer işletmelerde olduğu gibi büyüme eğilimindedirler. Büyümek için sürekli dinamizm içinde olmaları beklenmektedir. Yaratılacak dinamizm için itici güç teknolojik gelişmeleri takip etmek olabilecektir. Küçük seviyede faaliyete başlayan işletmeler için teknoloji büyüme anlamını taşımaktadır.

#### **4.5.9. Aile Kültürü ve Şirket Kültürünün Uyumu**

Aile işletmeleri tarafından sahip olunan değerler mühim üstünlüklerden bir tanesidir. Ebeveynleri, aile bireylerine hayatları süresince aile değerlerini öğretmektedirler. Aile değerleri, aile işletmesinde örgüt kültürünün öğelerine dönüşmektedir. Aileden olmayan bireyler, aile değerlerinin aile üyelerine oranla daha az etkisi altında bulunmaktadırlar<sup>120</sup>.

Aile değerleri, çoğu zaman oluşan işletme değerlerini etkileyebilir. Aile bireyleri geçmişten itibaren birlikte yaşadıklarından ortak bir değer yargıları, tutum ve davranışları oluşabilir. Oluşan ortak kültür, örgüt kültürünü ve dolayısıyla işletmeyi etkileyebilir. Ortak amaç ve değerlerin oluşu işletme açısından üstünlük olarak kabul edilebilir. Aile bireylerinde var olan değer inanç ve yargılar, işletme

<sup>119</sup> [http://www.fto.org.tr/db\\_int.pdf](http://www.fto.org.tr/db_int.pdf), (Erişim Tarihi: 04.04.2013).

<sup>120</sup> <http://www.ito.org.tr/dokuman/seminernot/09.02.04.02.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.08.2013).

kültürünün oluşumunu, iş görenlerin bu kültürü benimsemesini sağlayabilir. İşletme kültürü amaç birliğini sağlayabildiği gibi, verimi de artırabilir.

Aile kültürü, aile bireyleri tarafından yaşamları boyunca öğrenilmektedir. Aile kültürü, ailenin dünya görüşüne ilişkin önemli davranış kalıpları içerebilir. Aile bireyleri oluşan kültürden etkilenebilir. Aile bireylerinin edindikleri değer yargıları tutum ve davranışlarına yansiyabilir.

#### **4.5.10. Aile Bireyleri Arasında Rekabet Oluşmaması**

Çalışmayan-çalışan aile fertleri aile fertleri arasında çatışmaların ve miras planının gerçekleştirilmesinde sorunların yaşanması, çalışmayan aile fertlerinin var olması ile gündeme gelebilmektedir. Müteşebbis, miras planının hazırlanmasında eşitlik prensibini esas aldığından zorluk yaşayabilmektedir. Kuşak dahilinde ve kuşaklar arasında çeşitli sorunlar yaşanmasına, anılan zorluklar neden olabilmektedir. En acil ve en önemli ihtiyaçların tayin edilmesi dikkate alınması gereken konudur. İşletme dışı gelirlerle, işletme ile alakalı olmayan evladın doyum yaşamasının sağlanması da önemli olmaktadır<sup>121</sup>.

Aile işletmelerinde, işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireyleri arasında bir takım sorunlar yaşanabilmektedir. Varis seçiminde yaşanabilecek sorunlar bireyler arası çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Yaşanan yoğun rekabet ve çatışma yönetimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yoğun çatışma ortamından dolayı aile fertlerinin memnuniyetsizlikleri artabilmektedir. İşletme yönetiminde yaşanan sorunlar tesis edilemeyen disiplinsizliğin bir sonucudur. Hissedar konumunda bulunan bireyler arası karın dağıtım sorunlarının yaşandığı konulardan bir tanesidir. Aile anayasasının varlığı, aile bireyleri arası rekabet ve çatışma ortamına düzen sağlayabilmektedir. Yönetimsel anlamda yaşayabilecek bir takım olumsuzluklar aile anayasası ile düzene sokulmaktadır. Aile anayasası, bireylerin çatışma yaşayabilecekleri konularda hareket tarzını belirlemesi yönüyle aydınlatıcı olabilmektedir.

#### **4.5.11. Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Değişimlere Uyum**

Ailenin genişlemesi, zamana bağlı olarak karşılaşılan ehemmiyetli değişmedir. Evlilik münasebetiyle akraba olan aile bireylerinin sayısı artar, bireyler büyür-evlenir, bireylerin evlatları hayata gelir. Kendi içindeki evrim vasfındaki değişim sürecinden aile tarafından geçilmektedir<sup>122</sup>.

Aile bir arada yaşayan anne-baba ve evli olmayan çocuklar oluşan en küçük toplum birimidir. Çekirdek aile adı verilen bu yapı toplum için en küçük topluluktur. Aile içinde zamana bağlı olarak bir takım değişimler yaşanabilmektedir. Değişimi yaşatan bu

<sup>121</sup> Koçel, a.g.e., ss. 12-29.

<sup>122</sup> Gümüştekin, a.g.e., ss. 91-124.

etkenlerin önüne geçilememektedir. Yaşlılıkta değişimi gerekli kılan etmenlerin en önemlisidir. Yaşlanma ile değişim gerekliliği konusunda hissedilen baskı artmaya başlayabilmektedir. Kaçınılmaz değişim artık gündemdedir. Kaçınılmaz olması itibarıyla, değişim için gerekli çalışmalar artık yapılmalıdır. Aile genişlemesi zamandan kaynaklanan değişime diğer bir örnektir. Birey tarafından evlenilir. Çocuklar büyür ve evlenir. Evlenme ve çocuk olması münasebetiyle birey sayısında artış yaşanmaktadır. Aile değişimi gerçekleşmektedir. Ailenin evrim niteliğinde bir değişiminden bahsetmek mümkün olmaktadır.

#### **4.5.12. Aile Şirketinin Profesyonel Yönetici ile Çalışması ve Kurumsallaşma**

Kurumsal aile işletmeleri döneminde, işletmenin ürettiği mal ve hizmete olan talebi ve işletme karlılığı artabilir. Kurumsal girişimcilik durağan yapıdan olumsuz etkilenebilir. Kurumsal girişimciliğin ve dolayısıyla değişimin olmadığı işletmeler hayatlarını devam ettirmede yetersiz kalabilir. Farklı deneyimde, bilgide, kariyerde ve yaşta birçok aile üyesi Kurumsal aile işletmelerinde görev almaktadır. Kurumsal aile işletmelerinde, çok sayıda profesyonel yönetici işletmenin gelişmesi sebebiyle istihdam edilmektedir<sup>123</sup>.

İşletme Kurumsal aile işletmeleri evresinde büyümesini devam ettirebilir. Büyüme evresinde kararlar hızlı alınmayabileceği gibi işletmede profesyonel yöneticilere de ihtiyaç artabilir. Profesyonel yönetici istihdamı stratejik kararların alınmasında önemli bir unsurdur.

Kurumsal aile işletmeleri evresinde, işletme büyümesini artırarak devam ettirebilir. İşletmenin gelişmesi ile birlikte aile bireylerinin ilgisi işletmeye karşı artabilir. Kurumsal aile işletmeleri evresi, işletmenin uzun süre faaliyet gösterdikten sonra ulaşabileceği dönemdir ve işletme nesilden-nesile devam edebilir. Kurumsal aile işletmelerinde aile bireyleri aldıkları kararların işletme geleceğini etkileyebileceğinin farkında olmak durumundadır.

Aile işletmelerinin büyüme evresi kurumsallaşmanın hız kazandığı, işletmenin kurumsallaşmanın önemini kavradığı dönemdir. İşletme, Kurumsala ile işletmeleri döneminde her iş görenin yapması gereken işi bildiği, yetkisinin dışına çıkmayacağı yapıda olabilir. İşletme planları anılan dönemde geliştirilebilir. Takım çalışmasının önemi Kurumsal aile işletmeleri evresinde daha fazla öne çıkmaktadır. İş görenin takımın bir parçası olarak çalışması, aidiyet hissini artırabilir.

Aile bireylerinin davranışları üzerinde hakim olan kültür işletme kültürü üzerinde de etkili olabilir. Oluşan işletme kültürünün örgütün iş ve işlemlerinde

---

<sup>123</sup> Atılğan, a.g.e., ss. 6-30.

standartlaşma sağladığı görülebilecektir. Sağlanan standartlaşmanın kurumsallaşma için avantaj sağladığı söylenebilir.

#### **4.5.13. Aile Şirketinin Danışmanlık Hizmeti Alması**

Aile işletmelerinin önemli bir kısmı, bir kısım aile işletmelerinin aksine bir hayli sorunla karşılaşabilmektedirler. İç içe geçmiş iş-aile ilişkileri, işletmede yaşanan gelişim ve gelişim sonucu gündeme gelen yeniden yapılanma neticesinde işletmede yaşanan sorunların önemli bölümü ortaya çıkabilmektedir. Gelişim sürecinin her aşamasında, aile işletmesinde yaşanan sorunlar değişim içindedirler. İşletmelerin gereksinim duydukları danışmanlık hizmetleri, iç dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, her safhada farklı olabilecektir<sup>124</sup>.

Aile işletmelerinde pek çok konuda danışmanlık hizmeti alınmaktadır. Profesyonellerin uzmanlık alanları gereği verdikleri hizmetlerde bir takım sorunları mevcut birikimleri ile çözemedikleri gözlemlenebilmektedir. Aile işletmelerinin karmaşık yapısı neden olarak gösterilmektedir. Belirli bir büyüklüğü erişmiş işletmelerin yaşadığı sorunlarında fazlaşması kaçınılmaz olmaktadır. Büyümeyle birlikte kompleks bir yapı haline gelen aile işletmelerinin yapısı da daha karmaşık bir hale gelebilmektedir. İş ve aile ilişkileri yaşanan karmaşayı artırıcı bir unsur olabilmektedir. İşletmede hakim olan duygusal yapı karmaşıklığı artıran diğer bir nedendir. Finansal olarak aile işletmesinin kapalı bir yapıda olması özellikle finansal sorunların çözülmesini zorlaştırabilmektedir. Bilgi ve deneyim konusunda eksikleri bulunan danışmanın var olan problemleri çözme konusunda zorluklar yaşaması kaçınılmaz olmaktadır.

---

<sup>124</sup> Kırım, a.g.e., ss. 45-59.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### İŞGÜCÜNÜN MOTİVASYONU VE MOTİVASYON KAZANDIRMA STRATEJİLERİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

#### 5.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, motivasyonun kavramı, motivasyon ve pozitif etkileşim, motivasyonun önemi, motivasyon ve örgütsel hedefler ve motivasyon ve bireysel ihtiyaçlar konularına yer verilecektir.

##### 5.1.1. Motivasyonun Kavramı

Şahısların şevk ve istek duyarak çalışmasına motivasyon adı verilmektedir. İş gören ile faaliyet konusu iş arasındaki etkileşim projesi iş yaşamı dahilinde her zaman olagelmıştır. İş gören ile iş arasındaki ilişki, iş yaşamındaki varlığını bundan sonra da devam ettirecektir<sup>125</sup>.

Motivasyon kavramı Latince “movere” kelimesinden “harekete geçirme, itici güç alma” anlamına gelmektedir. Motivasyon bireyin başarısı ve tatmini için harekete geçmesi olarak tanımlanabilmektedir. Motive olan birey amacını gerçekleştirmek amacıyla arzu ve istekli davranabilmektedir. Motivasyonun iki temel düzeyi vardır. Birinci düzey varlığı devam ettirme, ikinci düzey ise duygusal tatmindir.

##### 5.1.2. Motivasyon ve Pozitif Etkileşim

İş görenlerin faaliyet konusu iş ile olan olumlu prosesi sebebi ile motivasyon mefhumu pozitif olarak gelişme gösterir. İş görenlerin ayakları işletmeye gelirken geri gidiyorsa ve iş görevine haz vermiyor ise o işletmede var olan bir sorundan bahsedilebilir<sup>126</sup>.

İş gören tarafından görülecek işte maksimum verim sağlanması için iş görenin yapacağı işi benimsemesi beklenir. Yaptığı işten tatmin olmayan iş görenin iş hakkında düşünceleri olumlu olmayacaktır. İşe ilgi duymadığı güdülemeyen iş görenler iş ve işletmeye bağlılık gösteremeyebileceklerdir.

##### 5.1.3. Motivasyonun Önemi

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde örgütsel çevre hızlı bir değişim göstermektedir. İnsan kaynağı yoğun rekabet koşullarında muvaffakiyet ve değişime uyum sağlamak için örgütlerin temel dayanağıdır. Örgütsel hedefler yönüne vasıflı insan kaynağına motivasyonu sağlanmalıdır. İş görenler manevi ve

<sup>125</sup> Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss. 18-25.

<sup>126</sup> İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Yayınevi, İstanbul, 1996, ss. 45-53.

maddi motivasyon vasıtalarıyla desteklenmelidir. Desteklenen iş görenler gizil güçlerini örgüt hedefleri için kullanabileceklerdir<sup>127</sup>.

Rekabet yoğun ortamlarda işletmelerin varlıklarını sürdürbilmesinde en önemli dayanağı nitelikli iş gören varlığıdır. Motivasyon nitelikli iş görenin iş tatminini ve o işle bağlılığını artırabilmektedir. Motive edici tedbirlerin artırılması, çalışanın mutlu olması, huzur duyması sonucunu sağlayabilecektir. İçsel duyuma ulaşan iş gören örgütsel amaçlara yönelecektir.

#### **5.1.4. Motivasyon ve Örgütsel Hedefler**

İş gören faaliyetlerinin belirlenen örgüt amaçlarına yönetilmesi, motivasyonun örgüt faydasına değerlendirilmesi için önem arz etmektedir. Bununla birlikte yönetsel başarının desteklenebilmesi iş gören performanslarının ortak amaçlara yönetilmesi ile mümkün olacaktır. Motivasyonu sağlayıcı teşvik araçları ile yöneltme yapılabilir. Birey gereksinimleri ve örgüt gayesi motivasyonu sağlamış iş gören gayreti ile gerçekleştirilebilecektir<sup>128</sup>.

Belirli bir amacı veya eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurum veya bireylerin oluşturduğu teşekkül örgüt olarak tanımlanabilmektedir. Örgütler gerçekleştirmek üzere hedef birlikteliğini teşhis etmeyi amaçlamaktadırlar. Hedefin gerçekleştirilmesi her iş görenin aynı amaçla faaliyetini sürdürmesi ile mümkün olabilecektir. Yapılacak iş güçlerin birleştirilmesi olarak tanımlanabilir.

#### **5.1.5. Motivasyon ve Bireysel İhtiyaçlar**

Motivasyonun ortaya çıkma nedeni ihtiyacın karşılanmamış olmasıdır. Gerginlik durumu, iç muvazene bireyin gereksinim ve isteklerini karşılayamamasının sonucudur<sup>129</sup>.

İş görene ne yapılmalı veya ne ile desteklenmeli ki işinde yararlı olabilecek davranışlarda bulunsun sorusu motivasyon kavramının başlangıç noktasıdır. Motivasyon fiziksel veya psikolojik eksiklik ile başlayan bir süreçtir. İş görenlerin performanslarını üst düzeye çıkarmak için sosyal ve psikolojik olarak tatminlerinin sağlanması gerekmektedir. Aksi halde faydalı olmak bir yana, ortaya çıkacak iç huzursuzluk ve iş görenin performansının düşmesine neden olabilecektir.

## **5.2. İŞGÜCÜ VE EKONOMİK MOTİVE EDİCİLER**

Bu kısımda, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları konularına yer verilecektir.

<sup>127</sup> Özer, a.g.e., ss. 42-55.

<sup>128</sup> Eren, a.g.e., ss. 78-85.

<sup>129</sup> Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış Boyutları**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, ss. 45-53.

### 5.2.1. Ücret Artışı

İş gücü verimliliğinin önemli bir etmen olduğu, ücret ve verimlilik ilişkisinin tetkikinden anlaşılmaktadır. Maliyetlerin azaltılmasında verimlilik önemli etmenlerdendir. İşgörelere ücret zammı tatmin edici ücret, ikramiye ve aynı yardımlar yüksek verimlilik sağlayan kuruluşlar tarafından ödenebilir<sup>130</sup>.

İş görenin faaliyetlerini severek yapması için ekonomik motive edicilerden faydalanmak gerekmektedir. İş gören ekonomik araçlarla kısıtlandığında motivasyonu azalabilmektedir. Yüksek ücret nedeniyle iş görenin olumsuz koşullara katlanması beklenmemelidir. Yüksek ücret bir süre motive edici görünse de psikolojik açıdan önemli sorunlara yol açabilmektedir.

### 5.2.2. Primli Ücret

Primli ücret sistemi genel anlamda iş görenlerin motivasyonunda pozitif tesir gösterir. Primli ücret sisteminin olumlu etkisi olumsuz yönlerinin azaltılması ile ortaya çıkar<sup>131</sup>.

İş görenin örgüt içinde veya bireysel olarak gösterdiği çabayı, başarıyı ödüllendirmek üzere ödenecek ücrete prim denilmektedir. Primli ücret sistemi tek başına uygulama alanı bulamaz. Diğer ücret sistemleri ile birlikte değerlendirilmesi gerekir. Primli ücret sistemi kazanılanın paylaşılmasıdır. Etkili bir sistemdir. Ancak doğru uygulanması esas olmalıdır.

### 5.2.3. Kara Katılma

Motivasyonları yükseltmek için işletme çalışanlarına kar dağıtımı yapılabilir. İş yaşamında kara katılma işlemlerinin çok eskidir. Primli ücret sistemine göre kar paylaşımının daha az riskli olduğu söylenebilir<sup>132</sup>.

Kara katılma iş görene tevdi edilen ücretten farklı olarak işletmenin elde edeceği kardan pay almasıdır. Kara katılma iş göreni motive edici ücret sistemidir. Sonuçları itibariyle minimize risk taşır. İş görenin üretim artışına katkısı ile elde ettiği ücret arasında denge kurulmalıdır. Kar dağıtımı uygulamaları çeşitlilik gösterir. İşletme bu uygulamalardan en uygununu belirlemeli ve uygulamalıdır.

### 5.2.4. Ekonomik Ödüller

İş görenlerin ürettiği hizmet ve mal ile tevdi edilecek ödül muvazene edilmelidir. Ödülün tevdi edilmesi uzun müddet almamalıdır. Sürenin kısalığı ile ödülün verilmiş gayesi arasındaki bağ vardır. İş görenler ödülün tevdi amacını, iş

<sup>130</sup> Öznur Aşan, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 48-53.

<sup>131</sup> Evrim Çeltek, "Motivasyon Yönetimi", *İş gücü Dergisi*, 2003, ss. 12-30, s. 25.

<sup>132</sup> Şeyma Batmaz, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", *Standart Dergisi*, 2002, ss. 25-32.



görenin faaliyetleri ile ödül arasındaki ilişkinin zayıflaması halinde unutulabilirler. Aniden durumda motivasyon meydana gelmeyecektir<sup>133</sup>.

İş görenlerin olağan dışı gayretleri sonucu işletmeye yaratıcı katkılarından dolayı verilen ekonomik çıkarlar ödül olarak tanımlanabilir. Ödül işin doğasında olan motivatör görevini icra etmektedir. Ödül işletme ve iş gören açısından iki şekilde değerlendirilebilir. Ödüllendirmeye iş gören motive edildiği gibi işletme açısından bakıldığında elde edilen hizmetin bedeli ödenmiş olacaktır.

### **5.2.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları**

Tazminatlar aile yardımları ve izinler gibi sosyal güvenlik şemsiyesi altındaki öğeler iş gören verimliliğini etkiler. Bahse konu öğeler çalışan motivasyonunun faaliyetlerindeki emeğinin fazlaşmasına katkıda bulunur<sup>134</sup>.

İşveren tarafından iş görenin çalışma hayatı dışındaki yaşamının düşünülmesi ve olanak sunulması iş gören motivasyonuna olumlu etki yapabilmektedir. Motive etkisi göz önüne alınarak gayretleri karşılığı iş görene izin verilmesi verimliliği artırabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken husus fazla verilen izinlerle verimliliği düşürülebileceğidir.

## **5.3.İŞGÜCÜ VE PSİKO-SOSYAL MOTİVE EDİCİLER**

Bu kısımda, bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yasama saygı, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza konularına yer verilecektir.

### **5.3.1. Bağımsız Çalışma Olanakları**

Bağımsızlık arzusu, çalışma yaşamında bireyin yaradılışından kaynaklanan bir olgudur. İş görenlerin istemedikleri hal üstlerin yoğun tahakkümü altında faaliyet yürütmektir. Emir verilmesinden etkilenmekten ve işlerine kalkışılmasından genel olarak imtina ederler. Sert ve katı yöneticilerin görevlendirildiği, merkezi yönetim konseptidir özdeşiren işletmelerde faaliyet yürüten bireyler alınan sebeplerden istenilen derecede verim sağlayamazlar. Yeni iş olanakları mümkün olan en kısa zamanda iş gören tarafından araştırılır<sup>135</sup>.

İş gören duygusal dürtülerinin tatmini için bağımsız çalışma isteği duyabilmektedir. Bağımsız çalışma bireyin şahsi gelişimi için olumlu katkılar verebilmektedir. Birey yaptığı işte bakı altında olmak istemez. Yaptığı işin sonuçları olumlu yada olumsuz olsun sonuçlarına katlanmak yine onun istekleri

---

<sup>133</sup> Keser, a.g.e., ss. 167-177.

<sup>134</sup> Deniz, a.g.e., ss. 16-44.

<sup>135</sup> Gümüştekin, a.g.e., ss. 2-19.

arasındadır. Bağımsızlık iş görenin kendisini değerli hissetmesine neden olmaktadır.

### 5.3.2. Değer ve Statü

Örgüt dahilinde bireylere değer verilmesi vazgeçilmez ve önemli sayılmaları onları onurlu, gururlu, mutlu insanlar haline getirir. Örgüt içinde bulunan bireylerin sosyal statü edinmeleri onlara değer verilmesi, takdir edilmesi sonucunu doğurabilir. Anılan bireylerin ailesinde, özel çevresinde memleketinde saygı görmesini sağlayabilir<sup>136</sup>.

Yöneten, pozisyonda bulunanlar iş görenlerin önerilerini dinlemeli, olumlu bulduğunu hissettirmelidir. Yönetici hoşgörüsü bireyin rahatlamasına vesile olabilmektedir. Bireyin benliği ile ilgili duygularının tatmin olması motivasyonunu sağlayabilmektedir. Bireyin tanınan statü motivasyonda pozisyonunu belirleyecektir. Statünün yükseltilmesi iş görmede itici güç olabilmektedir. Statünün ve yaptığı işin önemini bilen iş gören gayret sarf edebilmektedir.

### 5.3.3. Özel Yasama Saygı

İşgörenin duygu ve düşüncelerinden faydalanılmalıdır. Şahsiyetine saygı duyulmalıdır. Astlara sağlanan konuşma olanağı gelecekle alakalı plan, karar gerçekleştirilmesinde ve anlık sorunlarda şahsı güven telkin edebilecektir. İş görenin işletme çıkarları ile özel yaşam ve çıkarlarını aynı derecede önemsemesi olanağı böylelikle çoğaltılacaktır<sup>137</sup>.

İş görene işin yaptırılabilmesi için her türlü sorunla yakından ilgilenilmelidir. İş gören sorunları önem derecesine bakılmaksızın önemsenmeli ve sorunun çözülebilmesi için gayret sarf edilmelidir. İş görene yardımcı olma, destek olma çalışma arzusunu kuvvetlendirici faaliyetlerdir. Yapılacak faaliyetlerde aşırıya kaçılmamalı dengeli olunmalıdır.

### 5.3.4. Takdir ve İşletme Başarısından Sorumlu Tutma

İş yaptırmaya yönelik önemli bir yol kat edildiğinin göstergesi, işletme için iş görenlerin mevcut durumunda yaptığı işlerin önemli kabul edildiği düşüncesi aşılmasıdır. Motive etmek, insanları mutlaka yüksek bir mevkiye getirmek anlamını taşımaz. İşletme için iş görenlerin yaptığı faaliyetlerin önem derecesine bakılmaksızın kıymetini kabul ettirebilmek önemlidir<sup>138</sup>.

Bireylerin statüsü, takdir edilme, övülme ve bu durumun başkaları yanında açıklanmasıyla etkilenebilir. Personelin verimi teşvik edici düzenlemelerle

<sup>136</sup> Ömer Peker, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, ss. 30-55.

<sup>137</sup> Eren, a.g.e., ss. 51-61.

<sup>138</sup> <http://www.kisiselbasari.com>, (Erişim Tarihi: 18.07.2014).

artırılabilir. Ekonomik motivatörler bütün iş görenlerde aynı etkiyi göstermemekle birlikte, psikolojik motivatörler genelde iş görenler üzerinde daha etkili olabilmektedir. İş görenlerin yaptıkları faaliyet sonucu verim artışından dolayı takdir edilmeleri, işletmeye karı bağıllık duygularının güçlenmesini sağlayabilmektedir.

### 5.3.5. Sosyal Uğraşlar

Bir iş, işyeri dışında veya içinde ifade edilecek faaliyetlerle eğlenceli hale getirilebilir. İşi eğlenceli hale getirmek iş görenlerin strese girmelerini engelleyebilmektedir. İşi biraz eğlenceli hale getirme yeteneği olmayan işletmelerin, verimliliği sağlayamayacağı görüşü günümüzde çok sayıda profesyonel yönetici tarafından savunulmaktadır<sup>139</sup>.

Günümüzde bazı işletmeler hazırladıkları bazı aktivitelerle iş yaşamının kimi zaman sıkıcı, kimi zaman stres yaratan monoton ortamının dışına çıkmayı arzu etmektedirler. İşletme olarak Google'ın yaptığı bazı aktiviteler bunlara örnek olarak gösterilebilir. Google çalışma ortamında iş görenlerine voleybol sahası, bilardo masasından tutunda fitness sahasına kadar rahatlamayı sağlayıcı çok sayıda aktivite ortamı sunabilmektedir.

### 5.3.6. Çevreye Uyum

Motivasyon üstünde iş görenin faaliyet gösterdiği fiziksel alanların koşullarının düzeltilmesinin tesiri vardır. Fiziki alan şartlarının düzeltilmesi havalandırma ısınma koşullarından başlayarak ortam boyasının yapılmasına kadar çeşitli şekillerde olabilir. Kesin biçimde yapılacak olan ortam şartları değişimlerinde fert görüşleri alınmalıdır. Birey istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışma şartlarının negatif algısı tükenmişliğe tesir edilen etkenlerdendir<sup>140</sup>.

Sosyal olmayan bireyler diğerleri ile ilişkilerinde zorluk yaşarlar, iş gören kendine olduğu ölçüde işletmeye faydalı olabilecektir. İş görenler ilişkilerinde çekingen olmamalı, yeni girdiği çevre yada ortamlara uyum sağlamalıdır. Örgüt içinde yeni katılan bireye her zaman sıcak davranılmalıdır. Birey davranışları örgüte daha önce katılan iş gören davranışlarını yönlendirecektir. Bireyin olumlu davranışları çalışma arkadaşlarını olumlu etkileyebilmektedir.

<sup>139</sup> Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 29-37.

<sup>140</sup> Çelttek, a.g.e., ss. 11-27.

### 5.3.7. Öneri Sistemi

Öneri sistemi; örgütteki iş görenin işle ilgili öneri ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilmelerine imkan tanır. Özendirme vasıtasıdır. Yöneticiler ile iş görenler arasında iletişimin tekamütüne vesile olur<sup>141</sup>.

Öneri sisteminin gelişimi iradenin ortaya konması, ifade edilmesi açısından önemlidir. İş görenin işletmeye olan aidiyet duygusunun artmasına yardımcı olmaktadır. Öneri sistemi ile iş gören kendileri ile ilgili hususlar başta olmak üzere, iş ve işleyişle ilgili bütün hususlarda fikir beyan edebilmektedir. Sunulan fikirlerin bulunduğu değer iş görenin aidiyet duygusunun gelişimi ile yakından ilgili olabilmektedir.

### 5.3.8. Ceza

Arzu edilmeyen tutumu geriletmeye ve tutumun bir daha gündeme gelmesine mani olmak üzere geliştirilen negatif davranışlar ceza olarak tanımlanabilir. İş gören diğerlerinin çalışmasını engelliyor, tembellik ediyor veya kötü çalışıyor ise yönetici uyarabilir. Hatta işten çıkarabilir veya cezalandırabilir. Ceza, istemediği, hoşlanmadığı davranışla iş görenin muhafar olmasından ikamettir. Düşmanlık ve gönül kayma gibi ceza yönetiminin verimliliğe olumsuz etkileri görülebilmektedir. İş görenlerin arzu edilmeyen tutumlardan caydırmak amacıyla olabildiğince pozitif pekiştiricilerden faydalanılmasıdır<sup>142</sup>.

İş görenin arzu etmeyeceği sonuçla muhatap olmaksızın, olumlu kabul edilen davranışı yapmaması cezanın caydırıcılığının temel varsayımıdır. Ceza yöntemi, işletme yetkilileri tarafından planlanmalı ve hata yapmamayı teşvik edebilmelidir. Aşırı cezanın arzu edilmeyen davranışlar tetikleyeceği, fazlaştıracığı unutulmamalıdır. Dozunda ceza ve ceza tehditlerinin olumlu sonuçlar verebileceği görülebilecektir.

## 5.4. İŞGÜCÜ VE ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL MOTİVE EDİCİLER

Bu kısımda, hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkliği, yetkilendirme ve delegasyon, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim imkânları, yönetimde esneklik, esnek çalışma şartları, evde çalışma olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.

---

<sup>141</sup> Haluk Tanrıverdi ve Kutay Oktay, "Otel İşletmelerinde İş Gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Vakfı Dergisi*, 2001, ss. 33-41.

<sup>142</sup> Keser, a.g.e., ss. 85-86.

#### 5.4.1. Hedef Belirleme

Belirlenecek hedeflerin güdüleme hususunda iş görenlerde anlaşır tesirleri olacaktır. İşletme başarısına verim artışı sağlayacak katkı verebilecektir. Yöneticiler tarafından gösterilecek hedefler erişilebilir ve manalı olmalıdır<sup>143</sup>.

Her iş gören için hedef tayin edilmelidir. Hedef tayini departman ve işletme için de yapılmalı, bireyler ne yapmaları gerektiği konusunda yönlendirilmelidir. Hedef tayini belirlenmesi belirsizlikleri yok eder ve teşvik edicidir. İş gören motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Performansı artırabilmektedir. Hedef yoksunluğu motivasyonu olduğu kadar verimi de düşürebilmektedir.

#### 5.4.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Günümüzün modern işletmelerinde merkezci yönetim modelinden, merkezçiliği esas almayan model yönüne süratli bir kayma olmaktadır. Merkezçiliği esas almayan örgütler iş görenlerine kendi sahaları dahilinde müstakil karar verme olanağı sağlayabilirler<sup>144</sup>.

Merkezci yaklaşım sonucu kimi otoriter işletmelerde karar alma mekanizması tepe noktada toplanmaktadır. En önemli kararlardan en rutinine kadar bütün kararlar üst yöneticiler tarafından alınmaktadır. Aratılan böyle bir ortamda üst yöneticilerin ayrıntıda boğulma ihtimalleri algılanamamakta, önem sırasının gözetilmesinde sıkıntılar yaşanabilmektedir.

#### 5.4.3. Yetkilendirme ve Delegasyon

Yetkilendirme, motivasyon alanındaki son akımlardandır. Otorite kudretinin bir örgütte astlara devredilmesidir. Her seviyedeki birey ya da grupların bünyesinde bulunan ehliyeti sarf ederek inisiyatif olması süreci yetkilendirme olarak tanımlanabilir. Bireylerin motivasyon bilgi ve beceri seviyelerinin bu otoriteyi işletme olgunluğuna erişmesi süreç dahilindeki birey veya grup sorun çözmeye yetkili kılınmaktadır<sup>145</sup>.

Yetkilendirme, yetkinin devredilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yetkinin devredildiği birey yetkinin kullanımı ve sorun çözme konularında yetiştirilmelidir. Yetkilendirme bürokratik engelleri ve zamanla oluşabilecek hantal yapıyı ortadan kaldırmaktadır. İş gören kendisi tarafından yapılan iş ve işle alakalı sorunlar konusunda kararlar almaktadır. Onay beklememek zaman kaybını ortadan

<sup>143</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 55-59.

<sup>144</sup> Keser, a.g.e., ss. 78-83.

<sup>145</sup> Gülbin Çakır, *İş Görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi*, Manisa, 2009, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

kaldırabilmektedir. Delegasyon yetki ve sorumlulukların yetiştirilen iş görene yönetici tarafından devredilmesidir.

#### 5.4.4. Kararlara Katılma

Geçmişten günümüze iş görenlerin yönetsel karar verme prosesine dahil olması motive edici etmen olarak kabul edilmektedir. Karara katılma, bilimsel katılım, iş gören komiteleri, kalite çemberleri veya tavsiye grupları gibi muhtelif biçimlerde geniş olarak uygulama alanı bulmaktadır<sup>146</sup>.

İş görenler üst makamlar tarafından verilen ve kendi düşüncesinde karşılık bulmayan kararların uygulanmasında isteksiz davranabilmektedirler. Kararlar alınmasına dahil olmak ve fikir beyan etmek motive edici olabilmektedir. Kararların ilanı büyük taraftarların katılımıyla alınması uygulanmasında kolaylık sağlayabilmektedir. İş görenler benimsedikleri kararların fikirlerine başvurulmayan yöneticilerin edinebilecekleri bilgilerden yoksun kalabilecekleri unutulmamalıdır.

#### 5.4.5. Yükselme Olanakları

Farklı bireyler bir üst göreve terfi etmeyi farklı olarak algılamaktadırlar. Bazı bireylerin gibi terfi; adaletin sağlanması veya psikolojik gelişme bazıları için maddi imkanların artması anlamına gelebilmektedir. Sosyal statü artışı, toplumda daha fazla kabul görme terfinin farklı bireyler tarafından farklı şekillerde algılandığı durumlardır<sup>147</sup>.

İş gören yaptığı işte uzmanlaştıkça üst mevkilerde çalışmayı hak ettiğini düşünebilmektedir. Bireyler için üst mevkilerde çalışma farklı anlamlar ifade etmektedir. İş görenlerden bazıları sosyal hayatının gelişimi için terfi etmeyi istemekle birlikte kimileri duygusal tatmin için arzu etmektedir. İş görenin hak ettiği yönetici tarafından takdir edilmekle birlikte her iş gören için terfi imkanı sağlanamaya bilmektedir. Üst basamaklarda hiyareği daralması terfi imkanını ortadan kaldırabilmektedir.

#### 5.4.6. Eğitim İmkânları

İhtiyaç duyulan konularda iş görenin işletme eliyle eğitilmesi halen yaygın olarak uygulanmaktadır. Eğitimin verilmesi tesirli modülâtörlerdendir. İş görenlerin motivasyon programları, eğitim programları ile birlikte işletme tarafından yürütülmelidir. Eğitim programları iş görenlerin mesleki yetenek, bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlayabilmektedir<sup>148</sup>.

<sup>146</sup> Ejder Okumuş, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999, ss. 36-42.

<sup>147</sup> Arık, a.g.e., ss 15-29.

<sup>148</sup> Gazi Uçkun, "Hizmet İşletmelerinde İş Gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standart Dergisi*, 2003, ss.49-64, s. 55.

Eğitim her canlıda olduğu gibi iş gören içinde en temel ihtiyaçtır. Sorumlu olduğu işi yapma konusunda iş görene yeni bilgiler eğitim sayesinde sağlanabilmektedir. İşletmeye destek sağlayacak kurum ve kuruşlar tarafından eğitim, kurs, sempozyum ve bilgi paylaşımı gibi faaliyetlerin iş görenler üzerinde olumlu sonuçlar verebilmektedir. Mesleki ve teknik bilginin artırılması açılarından eğitim faaliyetleri önem arz etmektedir. Yapılan faaliyetler nihayetinde verimin artırılmasına yönelik olmaktadır.

#### **5.4.7. Yönetimde Esneklik**

İş görenler işyerinde günün önemli bir bölümünü geçirmektir. İş görenler katı disiplin altında faaliyet yürütmeyi arzu etmezler. Hoşgörü erevesi, sert ve katı kaidelerle idare edilen işletmelerde mümkün merteye yetersizdir. Stres, doyumsuzluk, işten bıkmaya ve sebepsiz devamsızlık iş görenlerin katı disiplin altında faaliyet yürütmesinden kaynaklanmaktadır. Karşılaşılan olumsuz durumlar verimliliğe etki edebilecek sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir<sup>149</sup>.

Esnek yönetim anlayışı iş görenin faaliyet yürüttüğü içine daha bağlı olması sonucu doğurabilmektedir. İş görenlerin çalışması saatleri, izin ve ücret düzeni ile ilgili taleplerine gerekli önem verilmelidir. Gösterilecek anlayış içine konsantrasyonu artıracaktır. İş görenin özel hayatıyla ilgili taşıdığı sorumluluklar bilinmeli, esnek yaklaşım tarzı benimsenmelidir. Esnek yaklaşım tarzı iş görenin işe ve işletmeye bağlılıklarını artıracaktır.

#### **5.4.8. Esnek alışma Şartları**

İş görenlerin işten aldıkları doyuma mevcut mesai saatleri etki edebilmektedir. İş görenin zamanı kendine göre ayarlanması ve işini yapma zamanını kendisinin belirlemesi, yapılması istenen işi yapma zamanı saat-dakika olarak tayin edilmesi ise mümkün olabilecektir<sup>150</sup>.

Esnek alışma Şartları iş görenin zgr hissetmesi ve motive edilmesine yönelik bir yaklaşımdır. Haftada dört gün çalışma, esneklik ban ol ve iş paylaşımı iş gören motivasyonuna yönelik esnek çalışma yaklaşımıdır. Ülkemizde esnek çalışma saati yaklaşımı ilk olarak benimseyen global Őirketler olmuştur. Esnek alışma saatlerinde iş görenlerden çalışması gereken saati tamamlamaları istenmekle birlikte, rahat hissetmeyi sağlayacak uygulamalar geliştirilmektedir.

<sup>149</sup> Ali Şahin, "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi", *S.. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, ss. 26-42, s. 33.

<sup>150</sup> akır, a.g.e., ss. 75-89.

#### 5.4.9. Evde Çalışma Olanakları

Kimi işlerin ev ortamında kolaylıkla yapılabilmesi günümüzde imkan dahilindedir. İşlerin evden yapılabilmesi bilgisayar interaktif iletişim ağları, modern ve faks gibi günümüz teknolojilerinin sunulduğu olanaklarla mümkün olabilmektedir<sup>151</sup>.

Aile ve kariyer şartlarını birlikte yürütmek durumunda olan iş görenler için evde çalışma olanakları önemli görülmektedir. Evde çalışma olanaklarının tanınması maliyet azaltıcı, tasarruf ettirici sonuçlar doğurabilir. Çalışan üzerinde evde çalışma olanaklarının olumlu etkileri olabilmektedir. Uygulana gelen çalışma tarzının tamamen dışında olanlar olumlu sonuçları nedeniyle batı toplumları tarafından uygulanmaktadır.

#### 5.4.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İş görenlerin kapasitelerinin tümüyle yapılan faaliyete yönlendirilmesi ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi çok önemlidir. Anılan faaliyetlerin yapılabilmesi için çalışma ortamının ergonomik ve fiziksel şartlara uygun hazırlanması gerekmektedir<sup>152</sup>.

İş gören fiziki şartların uygun olduğu ortamlarda daha verimli çalışabilecektir. Fiziki şartların içine ısı, nem, havalandırma, aydınlatma, temizlik ve güvenlik gibi hususlar girmektedir. İş göreni etkileyen uyarıcıların olumsuz etkileri yöneticiler tarafından düzenlenmelidir. Olumsuz etkiler tamamen ortadan kaldırılmasa bile ortam ve çalışanın ruh hali iş görmeye hazır hale getirilebilir.

#### 5.4.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı

İş görenler bazı yöneticiler tarafından “motive edilebilecekler” ve “motive edilemeyecekler” olarak gruplandırabilirler. Yönetici işe dahil olan iş göreni tanıma evresinin bitiminde ikinci gruba dahil etmiş ise işle ilişkisi kesilir. Bakış açısındaki negatiftikten ötürü böyle yöneticiler mağlubiyeti baştan kabul etmişlerdir<sup>153</sup>.

Her şeyde olduğu gibi yönetim işinde inanç önemli bir öğedir. Başarılı olunacağına duyulacak inanç başarmanın önemli bir kısmını oluşturabilmektedir. İyi bir yönetici her iş göreni motive edeceğine inanır. Olumlu düşünür ve olumlu cümleler kurar. Sürecin sonunda iş görene huzur tekin eder. Çalışan için önemli bir motivatördür.

<sup>151</sup> Levent Önen, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 69-74.

<sup>152</sup> Eren, a.g.e., ss. 46-54.

<sup>153</sup> Gülten İncir, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Merkezi Yayın, Ankara, 1984, ss. 75-92.



#### 5.4.12. Açık Pazarlık Yöntemi

Pazarlık; iş görenin tatmin seviyesinin yükseltebiliyor ve görevin elde edilmesinden yarar sağlayabiliyorsa, iş gören güdülenmesinde etki gösterilir. İş görenin gelecek sefere göreve daha fazla güdülenmesi icra edilen pazarlığın pekiştirme etkisinden kaynaklanmaktadır<sup>154</sup>.

İş görenlerin sevdiği ve sevmediği hususlar yöneticiler tarafından bilinmektedir. Değerlendirilebilecek hususlar yöneticiler tarafından kullanılabilir. İş görenin motive edilmesi gereken zamanlarda bilinen hususlar pazarlık konusu yapılabilir. Yönetici yapılması istenen bir iş karşılığında iş görene kabul teklif edebilmektedir. Teklif edilen işin az verimli yapılması halinde iş gören hoşlanmadığı işlere maruz kalabilmektedir.

---

<sup>154</sup> Nurullah Genç, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Erzurum, 1987, ss. 23-44, s. 35.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA DEĞİŞİMİN ÖNEMİ, KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE TÜRKİYE'DEKİ 500 BÜYÜK İŞLETME UYGULAMASI**

#### **6.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

##### **6.1.1. Araştırma Konusu**

“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye'deki 500 Büyük İşletme Uygulaması.” konusunu ele alan bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak Aile İşletmelerinde çalışanlar seçilmiştir.

##### **6.1.2. Araştırmanın Amacı**

Aile işletmeleri, ülke ve dünya ekonomilerinde gerek sayı, gerekse ekonomik büyüklük açılarından önemli yer edinmiş kurumlardır. İhtiyaç sahiplerinin isteklerinin karşılanması, pazar payının artması, firma algısının yaratılması, rekabet yoğun ortamda firma varlığının sürdürülebilmesi önemli işletme faaliyetleridir. Faaliyetlerin yürütülmesi için kurumsallaşma önemli bir kavram olarak kabul edilebilmektedir.

Çalışmanın amacı; aile işletmelerinde kurumsallaşmanın tesis edilebilmesi için değişimin öneminin belirlenmesidir. Kurumsallaşmanın işletme çalışanlarının motivasyonuna etkisinin tespit edilmesi çalışmamızın diğer amacı olacaktır. Kurumsallaşmada değişim ve çalışan motivasyonu kavramları ele alınarak, elde edilecek bulgular bilimsel yöntemlerle rapor edilerek, ilgili bütün tarafların bilgisine sunulacaktır.

“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye'deki 500 Büyük İşletme Uygulaması” konusu incelenmiş, mevcut durum tespit edilerek analiz edilmiş ve bu bilgiler ışığında bilimsel yöntem ile yorumlamalar yapılmıştır.

##### **6.1.3. Araştırmanın Önemi**

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında, değişim ve çalışanların motivasyonu çok büyük önem arz etmektedir. Değişim ve çalışanların motivasyonu örgütlerin varlığını devam ettirmesi açısından ele alınması gereken konuların başında gelmektedir.

Çalışmanın Aile İşletmelerinde yapılmasının nedeni, bu işletmelerin toplum hayatında kapsadıkları önemdir. Aile işletmelerin toplumdaki devamlılıkları da değişim ve çalışanların motivasyonuna bağlıdır.

Aile işletmeleri, birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de çok yaygındır. Ülkemiz küçük ve orta ölçekli işletmelerinin önemli bir bölümü aile işletmeleridir. Dolayısıyla aile işletmelerinin ülke ekonomisi için büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Aile işletmeleri dünya ekonomisi açısından da önemli kurumlardır.

Aile işletmeleri, işletme sahipleri açısından kar ve süreklilik hedefleri güderler. Büyük ölçekte ise ülke ekonomilerinin büyüüp gelişebilmesi için aile işletmeleri hayati bir öneme sahip olabilmektedir.

Rekabet üstünlüğü sağlamayı ve sürekli olmayı amaç edinen aile işletmeleri değişime açık olmak durumundadırlar. Şahıslara bağlı, bir sistem oluşturamamış ve değişime açık olmayan aile işletmeleri varlıklarını sürdürme konusunda zorlanabilecektir. Aile işletmelerinin yaşam döngüleri boyunca ömürleri kısadır. Ömürleri dahilinde, aile işletmelerinin sonraki kuşaklara devirleri zor olabilmektedir.

Aile işletmeleri birer canlı olarak görülmeli kendine özgü karakteri olduğu kabul edilmelidir. Aile işletmeleri her canlı gibi değişime ihtiyaç duyabilmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma, dolayısıyla sürekliliğin sağlanması kurumsal girişimcilik ve değişim sayesinde olabilmektedir. Kurumsal girişimciliği tesis edebilen, değişime ayak uydurabilen işletmeler varlıklarını sürdürebilmektedirler. Diğer işletmeler ise varlıklarını sürdürmekte zorlanabilmektedirler.

Çalışmanın konusuyla ilgili literatürde var olan önemli çalışmalar kapsamında; “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı” isimli çalışma ile aile şirketlerinin ülkemizdeki durumları ve değişimle ilgili aile bireylerinin tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

“Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği”<sup>155</sup> adı verilen çalışmada; aile işletmelerinin dünyada sayısal olarak önemli bir büyüklük olduğundan bahisle, kurumsallaşma olgusunun işletme sürdürülebilirliği için önemi vurgulanmaktadır.

Aile şirketlerinin devamlılıklarını sürdürmelerinde kurumsallaşmanın önemi, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma” adlı çalışma ile ortaya konulmuştur.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumsallaşmada yaşanan sorunların belirlenmesi ve belirlenen sorunlara çözüm önerileri getirilmesi “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar” adı verilen çalışma ile amaçlanmaktadır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının öneminden yola çıkarak; aile

---

<sup>155</sup>Naciye Bilgin, Aile Şirketlerin Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

işletmelerinin değişimi, gelişmesi ve devamlılığın sağlanması için yapılması gerekenler çalışma için hareket noktası olacaktır. Çalışmada işletmelerin kurumsallaşmasının ve kurumsallaşan aile işletmelerinin sürdürülebilir olması ile ilgili etkenlerin neler olabileceği konularına değinilmektedir.

Çalışma ile elde edilecek veriler, araştırmacılar, işletme yöneticileri, iş görenler, hizmet ve üretimi talep edenlerin istifadesine sunulacaktır.

#### **6.1.4. Araştırmanın Kapsamı**

Aile işletmelerinin tespiti için meslek odaları ve dernek verilerinden faydalanılmıştır. Formların doldurulmasında verilecek cevapların önemi dolayısıyla ilgili bireylere bizzat ulaştırılması hedeflenmiştir. Araştırma İstanbul bölgesinde yer alan aile işletmelerini kapsamaktadır.

#### **6.1.5. Araştırmanın Problemi**

“Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında değişim önemli midir? Kurumsallaşmanın işletme çalışanlarının motivasyonuna etkisi var mıdır?”

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye’deki 500 Büyük İşletme Uygulaması. incelenecek, yöneticilerin değişime desteği ve bu değişimin motivasyonla ilişkisi tanımlanmaya çalışılacaktır.

#### **6.1.6. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü**

Türkiye’de faaliyet gösteren 500 büyük işletmeden İstanbul’da faaliyet gösteren 190 işletmeden kurayla belirlenen 48 adet işletmeye anket uygulanmıştır. Çalışma İstanbul bölgesi ile sınırlıdır. Anket çalışmasına aile işletmelerinde çalışan toplam 98 kişi katılmıştır.

#### **6.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye’deki 500 Büyük İşletme Uygulaması.” konusuyula sınırlıdır.

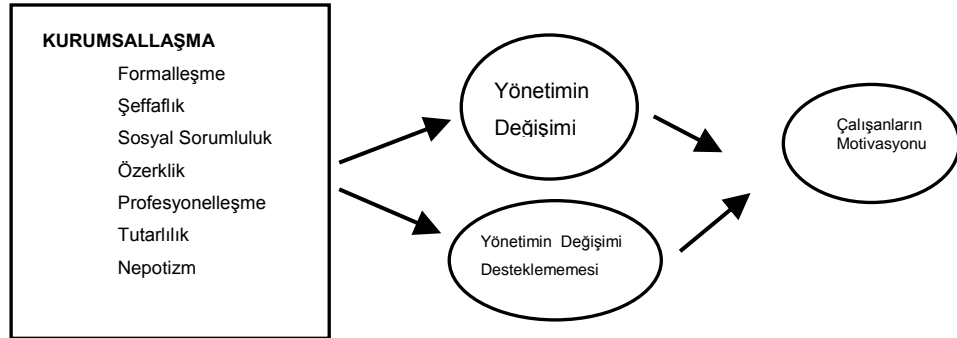
Çalışmada betimleyici ve saha araştırması yöntemi esas alınacak ve çalışma; aile işletmelerinin kurumsallaşmasında değişimin önemi ve kurumsallaşmanın işletme çalışanlarının motivasyonuna etkisi: Türkiye’deki 500 Büyük İşletme Uygulaması. kapsamında yapılacaktır. Daha önce yapılmış başlıca tez, kitap, sunum, bildiri, seminer, makale, internet kaynakları vb. yazılı kaynakların incelenmesi, analiz edilmesi, yorumlanması, karşılaştırma yapılması sonucu elde edilecek bilgiler; bilimsel yöntemle rapor edilecek ve elde edilen sonuçlar ilgili tüm tarafların yararına sunulacaktır.

Çalışmanın raporun yazımı alan araştırması yapılmış, anket sonuçları SPSS programında istatistik analizler yapılmış ve ikincil kaynaklar taranarak tamamlanmıştır.

Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

#### 6.1.8. Araştırmanın Modeli

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye'deki 500 Büyük İşletme Uygulaması incelenmiştir. Araştırmada, mevcut problem, bu problemle ilgili durumlar, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve de değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı "tanımlayıcı araştırma" modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.



Bağımlı değişken: Çalışan motivasyonu.

Bağımsız değişken: İşletmenin kurumsallaşma düzeyi.

Düzenleyici (moderatör) değişken: Yönetimin değişim konusundaki desteği.

#### 6.1.9. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, bilimsel analizler yapılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı, ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır.

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Soru formunun hazırlanmasından önce ortaya konulacak kavramların ölçülebilirliğini anlamak üzere 15 işletme ile ön görüşme (pilot anket uygulaması) yapılmıştır. Yapılan ön görüşmelerin form tanziminde ölçülebilir nitelikte olan kavramlara yer verilmesi açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Yapılan ön görüşmelerde çalışmanın

faydası ve durum tespiti yapılmasında sunacağı katkı firmalara anlatılmıştır.

Form tanziminden sonra; soruların anlaşılabilirliğinin sınanması açısından ilgili anket karşılıklı görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Soruların anlaşılabilir olduğuna kanaat edilmesi ve güvenilirlik analizinin pozitif sonuçlanması ile birlikte form katılımcı aile işletmelerine dağıtılmıştır.

#### **6.1.10. Araştırmanın Varsayımları**

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.
3. Çalışma bilimsel yöntemine uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.
4. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.
5. Anket uygulanan çapalayıcıların samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

#### **6.1.11. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Çalışanların motivasyon düzeyi ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında aynı yönlü ilişki vardır.

Hipotez 2: İşletmenin formelleşmesi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.

Hipotez 3: İşletmenin şeffaflaşması çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.

Hipotez 4: İşletmenin sosyal sorumluluk düzeyi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.

Hipotez 5: İşletmenin özerklik düzeyi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.

Hipotez 6: İşletmenin profesyonelleşmesi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.

Hipotez 7: İşletmenin tutarlılığı çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.

Hipotez 8: İşletme içindeki nepotizm çalışan motivasyonunu negatif etkiler.

Hipotez 9: Çalışanların motivasyon düzeyi demografik faktörlere göre farklılaşır.

Hipotez 9a: Cinsiyet

Hipotez 9b: Yaş

Hipotez 9c: Çalışma süresi

Hipotez 9d: Eğitim durumu

## Hipotez 9e: Çalıştığı Pozisyon

Hipotez 10: Yönetimin değişimi desteklemesinin Kurumsallaşma ve motivasyon arasında düzenleyici etkisi vardır.

## 6.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

### 6.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Türleri

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket, gözlem teknikleriyle toplanmıştır. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki 43 sorudan oluşan Kurumsallaşma ölçeğidir. İkinci veri toplama aracı ise 3 ifadeden oluşan örgütsel değişim desteği ölçeğidir. Son ölçek ise 18 maddeli motivasyon ölçeğidir. Anketlere son şeklinin verilebilmesi için, öncelikle literatür taraması yapılmış ve ardından da pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,91 olarak tespit edilmiştir ve bu değer 0.70 üzerinde olduğu için oldukça tatmin edici olduğundan büyük örneklem üzerinde uygulanmıştır.

### 6.2.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda; Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca Kurumsallaşma anketindeki boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0,817 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi  $p:0,000 < 0.001$ ).

Anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, pozisyon gibi demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları ve yorumları 2 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler

sunulmuştur. İkinci başlıkta ise araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına değinilmiştir.

#### 6.2.2.1. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılanların Sosyo-demografik bilgilerine bu kısımda yer verilmiştir.

##### 6.2.2.1.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

**Tablo-1** Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	37	39	39
Erkek	59	61	100,0
Toplam	98	100,0	

Araştırmamıza katılanların 59'su erkek (%61) ve 37'i (%39) kadındır. Ankete katılanlar kısmen Homojen bir dağılım göstermektedir. Ölçeğin bu anlamda uygulandığı örneklemin cinsiyet dağılımının uygun olduğu görülmektedir.

##### 6.2.2.1.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması

**Tablo-2** Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-24	7	7.1	7.1	7.1
25-34	45	45.9	45.9	53.0
35-44	34	34.6	34.6	87.7
45-54	11	11.2	11.2	98.9
55 ve üstü	1	1.0	1.0	100
Toplam	98	100	100	

Katılımcıların 7'sinin yaşı 18-24'in arasında, 45'si 25-34 yaş arasında, 34'ü 35-44 yaş arasında, 11'i 45-54 yaş arasında ve 1'i 55 ve üstü yaş üzerindedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun orta yaş civarında olduğu görülmektedir.



#### 6.2.2.1.3. Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

**Tablo-3** Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid 1-5	46	46,9	46,9	46,9
6-10	17	17,3	17,3	64,3
11-15	19	19,4	19,4	83,7
16-20	9	9,2	9,2	92,9
21 yıl ve üstü	7	7,1	7,1	100,0
Toplam	98	100,0	100,0	

Katılımcıların 46'sinin çalışma süresi 1-5 yıl arasında, 17'sinin 6-10 yıl arasında, 19'unun 11-15 yıl arasında, 9'unun 16-20 yıl arasında, 7 sinin 21 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun çalışma süresinin 5 yılın altında olduğu görülmektedir.

#### 6.2.2.1.4. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumunun Karşılaştırılması

**Tablo-4** Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlkokul	2	2,0	2,0	2,0
Ortaokul	1	1,0	1,0	3,1
Lise	7	7,1	7,1	10,2
Valid Üniversite	63	64,3	64,3	74,5
Yüksek Lisans	25	25,5	25,5	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Eğitim durumları incelendiğinde ise; ağırlığın 63 kişinin (%64,3) üniversite, 25 kişinin (%25,5) Yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Genel olarak tahmin edileceği üzere lisans ağırlıklı bir örneklem mevcuttur. Genel olarak ana evrenin de aynı şekilde bir yapıda olduğu değerlendirilmektedir.

#### 6.2.2.1.5. Anket Uygulamasına Katılanların Pozisyonlarının Karşılaştırılması

**Tablo-5** Anket Uygulamasına Katılanların Pozisyonları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici	36	37	37	37
Çalışan	62	63	63	100,0
Toplam	172	100,0	100,0	

İşletmelerde çalışılan pozisyon incelendiğinde ise; 36 kişinin (%37) yönetici, 62 kişinin (%63) çalışan olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışanların ağırlıkta olduğunu düşündüğümüzde dağılım normal olarak değerlendirilmiştir.

#### 6.2.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan Kurumsallaşma ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=98). KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0,817 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi  $p:0,000 < 0,001$ ). Bu değerler örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

#### 6.2.2.3. Kurumsallaşma Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi

**Tablo-6** Kurumsallaşma Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Formalleşme	,86
2	Şeffaflık	,78
3	Sosyal sorumluluk	,84
4	Özerklik	,81
5	Profesyonelleşme	,88
6	Tutarlılık	,89
7	Nepotizm	,90
8	Değişime destek	,89
9	Motivasyon	,88

Kurumsallaşma ölçeğinin boyutları için yapılan güvenilirlik analizi skorları ise; Formalleşme: ,86/ Şeffaflık: ,78/ Sosyal sorumluluk: ,84/ Özerklik: ,81/ Profesyonelleşme: ,88/ Tutarlılık: ,89/ Nepotizm: ,90/ Değişime destek: ,89/ Motivasyon: ,88 olarak bulunmuştur.

Örgütsel değişim desteği ölçeği'nin güven boyutu: ,90 ve Motivasyon Ölçeği Güven boyutu: ,85olarak bulunmuştur. Bu değerler Güvenirlik sınırları içerisinde.

#### 6.2.2.4. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

**Tablo-7** Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Formalleşme	4,20 15	,881 00	1							
2. Şeffaflık	4,22 15	,709 57	,483 **	1						
3. Sosyal sorum.	4,52 62	,477 82	,449 **	,559 **	1					
4. Özerklik	3,91 02	,779 70	,302 **	,544 **	,360 **	1				
5. Profesyonelleşme	3,86 05	,884 41	,348 **	,572 **	,331 **	,666 **	1			
6. Tutarlılık	4,11 70	,722 52	,453 **	,685 **	,481 **	,663 **	,776 **	1		
7. Nepotizm	3,83 00	,985 72	,333 **	,534 **	,195	,425 **	,600 **	,613 **	1	
8. Değişime destek	3,59 52	,956 38	,467 **	,642 **	,528 **	,648 **	,772 **	,740 **	,491 **	1
9. Motivasyon	4,01 26	,717 02	,148	,496 **	,334 **	,376 **	,606 **	,583 **	,415 **	,588 **

\*\*p<0,05

#### 6.2.2.4.1. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Bu kısımda araştırma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

Kurumsallaşma değişkeninin boyutlarından biri olan formalleşmeye ait ortalama skor 4,201 (std. sapma: ,8819) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların Kurumsallaşma ile ilgili ifadelerde” Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Şeffaflık boyutuna ait ortalama skor 4,224 (std. sapma: ,7095) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların Kurumsallaşma ile ilgili ifadelerde” Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını

göstermektedir. Sosyal Sorumluluk boyutuna ait ortalama skor 4,526(std. sapma: ,4778) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Kurumsallaşma ile ilgili ifadelerde” Kesinlikle Katılım” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Paylaşım davranış tarzı olarak işletmenin kurumsallaşmayı tesis ettiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Özerklik boyutuna ait ortalama skor: 3,9102(std. Sapma:,7797) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Kurumsallaşma ile ilgili ifadelerde” Katılım” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Çalışanlar için özerklik, kurumsallaşmanın sağlanması açısından var olması gerekli unsur olarak değerlendirilmiştir.

Profesyonelleşme boyutuna ait ortalama skor 3,860(std. sapma: ,8844) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Kurumsallaşma ile ilgili ifadelerde” Katılım” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Alınan sonuçlar açısından da profesyonellik çalışanlar açısından destek görmektedir.

Tutarlılık boyutuna ait ortalama skor 4,117(std. sapma: ,7225) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Kurumsallaşma ile ilgili ifadelerde” Katılım” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Standartlık kurumsallaşma için önemli bir unsur olarak kabul görmektedir.

Nepotizm boyutuna ait ortalama skor 3,839(std. sapma: ,9857) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Kurumsallaşma ile ilgili ifadelerde” Katılım” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Değişime destek boyutuna ait ortalama skor 3.5953 (std. sapma: ,9563) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, değişime destek ile ilgili ifadelerde” Katılım” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Motivasyon boyutuna ait ortalama skor 4.01(std. sapma: ,717) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, motivasyon ile ilgili ifadelerde” Katılım” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; Formalleşme ile motivasyon boyutu hariç tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,302 ile 0,483 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

Şeffaflık ile tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,496 ile 0,685 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

Sosyal sorumluluk ile nepotizm boyutu hariç tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,331 ile 0,528 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

Özerklik ile tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,302 ile 0,666 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

Profesyonelleşme ile tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,453 ile 0,776 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

Tutarlılık ile tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,453 ile 0,740 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

Nepotizm ile sosyal sorumluluk boyutu hariç boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,333 ile 0,740 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

Değişime destek ile tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değerleri 0,467 ile 0,772 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur. Anılan boyutların değişiminin aynı yönlü olduğu görülmüştür. İlişki anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Motivasyon ile Formalleşme boyutu hariç tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için

hesaplanan korelasyon değerleri 0,334 ile 0,660 arasında değişmektedir. Pozitif yönlü bir ilişkiler söz konusudur.

*Araştırmanın analiz bulguları ışığında, “Hipotez 1: Çalışanların motivasyon düzeyi ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında aynı yönlü ilişki vardır” kabul edilmiştir.*

#### 6.2.2.5. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Kurumsallaşma değişkeninin etkileri dikkate alındığında, *yönetimin değişimi desteklemesinin, çalışan motivasyon üzerinde anlamlı olarak ne kadar etkili olduğunu test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.* Regresyon analizi yapılırken birinci aşamada demografik değişkenlerin bağımsız etkilerine bakılırken, ikinci aşamada kurumsallaşma boyutları denkleme dâhil edilerek etkileri ayrı ayrı ele alınmış, açıklanan varyansa bakılmıştır.

##### 6.2.2.5.1. Araştırma Boyutlarının regresyon Analizi Sonuçları

**Tablo-8** Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Motivasyon	
	Model-1	Model-2
Cinsiyet	-,040	-,078
Yaş	,378**	,116
Çalışma süresi	-,013	,155
Eğitim düzeyi	-,109	-,010
Pozisyon	-,095	,015
Formalleşme		-,220**
Şeffaflık		,112
Sosyal sorumluluk		,123
Özerklik		-,179
Profesyonelleşme		,397**
Tutarlılık		,325**
Nepotizm		,033
R <sup>2</sup>	,14	,50
F	3,157**	7,297***

\*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Birinci aşamada cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi, pozisyon motivasyon üzerinde anlamlı olarak etki etmemektedir. İkinci aşamada da aynı

şekilde regresyon denkleminde kurumsallaşma boyutları dahil edildiğinde etki etmemeye devam etmektedir.

Birinci aşamada yaş motivasyona anlamlı bir etki göstermektedir( $\beta=.378$ ,  $p<.005$ ). İkinci aşamada regresyon denkleminde kurumsallaşma boyutları dahil edildiğinde, yaş motivasyon üzerinde etki etmemektedir.

Formalleşme, motivasyon üzerinde anlamlı etki göstermektedir ( $\beta=-.220$ ,  $p<.005$ ). Aynı şekilde profesyonelleşme( $\beta=.3978$ ,  $p<.005$ ) ve tutarlılık ( $\beta=.325$ ,  $p<.005$ )motivasyon üzerinde anlamlı etki göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında kabul ve red edilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 2: İşletmenin formalleşmesi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.(Red)  
İşletmenin formalleşmesi çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkileyemediği gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuç itibarıyla, çalışanın arzu ettiği formalleşmenin sağlanamadığı sonucu çıkarılabilecektir.

Hipotez 3: İşletmenin şeffaflaşması çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.(Red)

Hipotez 4: İşletmenin sosyal sorumluluk düzeyi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler. (Red) Ankette çalışanlar tarafında yapılan değerlendirmenin sosyal sorumluluğun doğrudan kendi motivasyonlarına etkileri açısından değerlendirildiği düşünülmektedir.

Hipotez 5: İşletmenin özerklik düzeyi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.(Red)

Hipotez 6: İşletmenin profesyonelleşmesi çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.-  
KABUL

Hipotez 7: İşletmenin tutarlılığı çalışan motivasyonunu pozitif etkiler.(Kabul)  
Tutarlılık

Hipotez 8: İşletme içindeki nepotizm çalışan motivasyonunu negatif etkiler.(Red)

#### **6.2.2.6. Araştırmanın Anova Analiz Sonuçları**

Cinsiyet, yaş, süre, eğitim durumu ve çalışılan pozisyonun motivasyona etkilerini test etmek üzere oluşturulan hipotezleri test etmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  olan demografik özellikler ve motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiş ve ortalamalara bakılarak hangi özelliklerin hangi faktörü etkilediği belirlenmiştir.

### 6.2.2.6.1. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

**Tablo-9** Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalama	F	P
Motivasyon	Gruplarara	6,894	3	2,298	5,026	,003
	Gruplarıçi	42,977	94	,457		
	Toplam	49,871	97			

Tablo-9'dan de görüleceği üzere Motivasyon değişkeninde yaşa göre fark vardır. Çalışanların yaşı arttıkça motivasyonları da yükselmektedir. Tüm gruplar arası farklar anlamlıdır. İleri yaşlarda çalışanlar kariyer planlamaları açısından elde edebilecekleri sonuçları elde etmiş durumdadırlar. Arayış veya yeni istekler onlar için söz konusu olmayabilmektedir.

### 6.2.2.6.2. Yaş Değişkenine Ortalama Farklar

**Tablo-10** Yaş Değişkenine Göre Ortalama Farklar

		N	Ortalama
Motivasyon	18-24	6	3,5370
	25-34	46	3,8345
	35-44	34	4,1520
	45-54	12	4,5463
	Toplam	98	4,0136

Tablo-10'dan görüldüğü üzere 45-54 yaş grubundaki çalışanların motivasyonları yüksek olarak tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni dışındaki diğer demografikler (cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve pozisyon) fark yaratmamaktadır.

Sonuç olarak, "Hipotez 9: Çalışanların motivasyon düzeyi demografik faktörlere göre farklılaşır" ele alındığında;

Hipotez 9a: Cinsiyet ((Red) edilmiştir).

Hipotez 9b: Yaş (Kabul edilmiştir)

Hipotez 9c: Çalışma süresi ((Red) edilmiştir).

Hipotez 9d: Eğitim durumu (Red edilmiştir).

Hipotez 9e: Çalıştığı Pozisyon (Red edilmiştir).

Anket sonuçları itibariyle ele alındığında; demografik faktörlerden sadece yaşın çalışan motivasyonu açısından belirleyici olduğu görülmüştür.

### 6.2.2.7. Araştırmanın Düzenleyicilik Testleri

Kurumsallaşmanın çalışanların motivasyonuna etkisinde, yönetimin değişimi desteklemesinin düzenleyicilik rolü olup olmadığını test etmek üzere



regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce, bağımsız değişken olan kurumsallaşmanın tüm boyutları ile aracı değişkenin skorları Z skorlarına çevrilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenle aracı değişken çarpılarak “i” şeklinde ifade edilen etkileşim değişkeni oluşturulmuştur. Aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için Z skoruna çevrilmiş bağımsız, aracı değişken ve etkileşim değişkeni aynı anda bağımlı değişken üzerinde regresyon analizine tabi tutularak, her üç değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin gözlenmesi gerekir.

#### 6.2.2.7.1. Düzenleyicilik Testleri

**Tablo-11** Düzenleyicilik Testleri

Bağımsız	Değişkenler	Beta	F	P
Formalleşme	Zscore(formallesme)	-,134	18,809	,000
	Zscore(deqisim destek)	,682***		
	iformal	,103		
Şeffaflık	Zscore(seffaflik)	,235**	19,807	,000
	Zscore(deqisim destek)	,481***		
	iseffaflik	,144*		
Sosyal sorumluluk	Zscore(sosyal sorum)	,084	18,401	,000
	Zscore(deqisim destek)	,575***		
	isosvalsorum	,163*		
Özerklik	Zscore(ozerklik)	,014	17,260	,000
	Zscore(deqisim destek)	,633***		
	iozerklik	,114		
Profesyonelleşme	Zscore(profesyonellesme)	,464***	24,431	,000
	Zscore(deqisim destek)	,313**		
	iprofesyonel	,187**		
Tutarlılık	Zscore(tutarlilik)	,473***	23,796	,000
	Zscore(deqisim destek)	,320**		
	itutarlilik	,232**		
Nepotizm	Zscore(nepotizm)	,277**	19,763	,000
	Zscore(deqisim destek)	,504***		
	inepotizm	,180		

Analiz sonuçları incelendiğinde şeffaflık, profesyonelleşme ve tutarlılık değişkenlerinin çalışanların motivasyonlarına etkisinde yönetimin değişimi desteklemesinin düzenleyicilik rolü olduğu görülmektedir. Ayrıca etkileşim değişkeninin pozitif etkiye sahip olması, değişime verilen desteğin yüksek olarak algılanmasının, bağımsız değişkenlerin etkisini de olumlu yönde artırdığı söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Çalışmanın anket uygulaması ile elde edilen bilgiler kapsamında ortaya çıkan sonuç ve öneriler:

Yapılan anketlerde eğitim durumunun oransal olarak lisans düzeyinde çıkması anket sorularının anlaşılması ve cevaplanması açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

İş hayatında bireylerin önemli bir çoğunluğu çalışan olarak faaliyet yürütmektedir. Yönetici pozisyonunda bulunan bireyler, çalışan konumunda bulunan iş görenlerden daha az sayıdadırlar.

Ankete katılan çalışanların işletmenin kurumsallaşmasında şeffaflığa verdikleri önemi ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışanlar işletme tarafından şeffaflığın sağlanmasının kurumsallaşmaya pozitif bir katkı sağlayacağı görüşündedirler.

İşletme tarafından sosyal sorumluluk projelerine katılımın kurumsallaşmaya katkı sağlayacağı çalışanların ortak kanaatidir. Sosyal sorumluluk alabilen işletmeler belirli bir refah seviyesinin üzerine çıktıklarından, elde ettikleri refah seviyesini toplumla paylaşabilmektedir.

Özerklik bireyin inisiyatif alması ile ilgili serbesti tanıyabilecektir. Çalışanlar için özerklik, kurumsallaşmanın sağlanması açısından var olması gerekli unsur olarak değerlendirilmesi işletmelere önemli yararlar sağlayabilecektir.

Çalışanlar için profesyonelleşme kurumsallaşmanın sağlanması açısından olması gereken etkenlerdendir. Her boyutta profesyoneller tarafından alınan kararlar daha etkin olabilmektedir.

Çalışanlar açısından tutarlı olmak kurumsallaşma açısından var olması gerekli öğelerdendir. Kurumsal işletmelerde hangi olayda ne tür tutum geliştireceği bütün paydaşlar tarafından bilinmektedir. Tutarlılık, standartlığın sağlanması açısından önemli olarak görülmektedir. Standartlık çalışmalarının kurumsallaşma için önemli bir unsur olarak kabul görmesi işletmelere önemli faydalar sağlayabilecektir.

Nepotizmin olması kurumsallaşmanın tesis edilmesini olumsuz olarak etkilemektedir. Akraba kayırmacılığının haklılık boyutu çalışanlar tarafından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Akraba kayırmacılığı kurumsallaşma tesisini olumsuz olarak etkilemektedir. Nepotizm çalışanlar tarafından adaleti sarsıcı bir durum olarak tanımlanmaktadır. Akrabaların haksız yere

ödüllendirilmesi çalışanlar tarafından adaletsiz olarak ve kurumsallaşmanın sağlanması açısından engel olarak görülmektedir.

İşletmeler değişim ile birlikte devamlılığını sağlayabilmektedir. Değişim sonraki nesillere devir açısından önemli olabilmektedir. Değişime sıcak bakan işletmelerin sürekli olmayı başarabilmektedirler. Sürekliliği sağlayan işletmelerin kurumsallaşma yolunda önemli bir eşikten geçtikleri söylenebilir.

Motivasyon gerek yönetici, gerekse çalışan olarak teşvik eden olarak değerlendirilebilir. Motivasyonu sağlanan çalışanların verimlerinin arttığı görülebilmektedir. Verimlilikle birlikte çalışan ve mülkiyet sahibi memnuniyeti artabilmektedir. Motivasyon kurumsallaşmasını sağlamaya çalışan işletmeler açısından var olması gereken öğelerdendir.

Şeffaflık, sosyal sorumluluk, özerklik, profesyonelleşme, tutarlılık, nepotizm ve değişime destek boyutları ilişkilerinin kendi aralarında anlamlı olduğu ve işletmelerin bu değerlere önem vermeleri tüm ilgili taraflara önemli faydalar sağlayabilecektir.

“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye’deki 500 Büyük İşletme Uygulaması.” konusunun ele alındığı bu araştırmada elde edilen veriler genel olarak motivasyon düzeyi ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca özerklik düzeyi ve profesyonelleşmenin kurumsallaşma anlamında motivasyonun açıklanmasında önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İleri yaşta olan çalışanların motivasyon düzeylerinin diğerine nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Şeffaflık, profesyonelleşme ve tutarlılık değişkenlerinin çalışanların motivasyonlarına etkisinde yönetimin değişimi desteklemesinin düzenleyicilik rolü olduğu görülmüştür. Ayrıca etkileşim değişkeninin pozitif etkiye sahip olması, değişime verilen desteğin yüksek olarak algılanmasının, bağımsız değişkenlerin etkisini de olumlu yönde artırdığı söylenebilir.

Formalleşmenin sağlandığı işletmelerde iş gören yapacağı işi ve nasıl yapacağını bildiğinden kendisini ruhen sağlıklı hissetmektedir. Var olan durum iş gören motivasyonuna olumlu olarak yansiyabilmektedir. Profesyonel personel istihdamı ve tutarlılık kurumsal işletmelerin genel özelliğidir. Kurumsal yapıda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının motivasyonu artabilmektedir.

İşletmenin formalleşmesi çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkileyebilmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuç itibarıyla, çalışanın arzu ettiği formalleşmenin sağlanamadığı gözlemlenmiş ve çalışan motivasyonuna önem veren işletmelerin formalleşmeye daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

Sağlanan şeffaflığın iş gören motivasyonuna olumlu katkı yaptığı düşünülmektedir. Analiz sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; şeffaflaşmanın motivasyon konusundaki önceliğini kavrayamamış iş görenler tarafından değerlendirildiği şeklinde yorumlanabilir.

Sosyal sorumluluk konusunda faaliyet yürüten işletmelerin kurumsallaşmasını tamamlamış işletmeler olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten işletmelerin toplum ve iş gören memnuniyeti açısından bakıldığında duyarlı işletmeler olduğu söylenebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde iş gören motivasyonu olumlu olarak etkileyebilecektir.

Profesyonellerin istihdam edildiği işletmelerde sağlanan verimin diğer işletmelere oranla daha fazla olduğu söylenebilir. Profesyonellerin istihdamı ile birlikte etkinlikte sağlanmış olacaktır. Elde edilen olumlu sonuçlar iş gören motivasyonuna olumlu olarak yansıtılabilecektir.

Tutarlı davranan işletmede faaliyet gösteren iş görenler yaptıkları iş veya işlemlerin sonuçlarını bilirler. Anılan durumun iş gören üzerinde rahatlık sağlayabilecektir. Sağlanan rahatlık iş gören motivasyonuna olumlu katkılar sunabilecektir.

İleri yaşlarda çalışanlar kariyer planlamaları açısından elde edebilecekleri sonuçları elde etmiş durumdadırlar. Arayış veya yeni istekler onlar için söz konusu olmayabilmektedir. Anılan durumun etkisiyle motivasyonları yüksek olabilmektedir.

Anket sonuçları itibarıyla ele alındığında; demografik faktörlerden sadece yaşın çalışan motivasyonu açısından belirleyici olduğu görülmüştür. Diğer faktörlerin çalışanlar açısından değişkenlik gösterdikleri gözlemlenmiştir. Anılan sonucun elde edilmesinde, faaliyet gösterilen sektörün muhtelif olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

*Çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkan sonuç ve öneriler:*

Günümüzde çok farklı işletme çeşitlerinin olduğu söylenebilir. İşletme faaliyetlerinde verimin artırılması, farklı işletme çeşitlerinin incelenmesi ile mümkün olabilmektedir. Yapılacak çalışmalar sayesinde işletmeler farklı yaklaşımlar geliştirebilmektedirler.

İşletmelerin tasnif edilmesinde kullanılan birçok ölçüt bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar işletmeleri büyüklük esasına göre; büyük ve küçük işletmeler olarak tasnif ederken, kimileri ise tasnifi, büyük, orta ve küçük işletmeler olarak yapmaktadırlar. Ayakkabı tamir atölyesi küçük işletme sayılırken, otomobil fabrikası ise büyük işletme olarak değerlendirilebilmektedir.

Sahiplik açısından değerlendirildiğinde, orta ve küçük işletmelerin, aile işletmeleri karakteristiği taşıdığı görülebilmektedir. Aile işletmesi; aile bireylerinden en az iki jenerasyonun istihdam edildiği, aile mal varlığının pay edilmesini önlemek üzere kurulan işletmelerdir. Aile işletmelerini dört ana gelişim evresinde değerlendirmek olasıdır. Gelişim evrelerini; müteşebbisin kurduğu ve işlettiği aile işletmeleri, büyüyen aile işletmeleri, komplike yapıya erişmiş aile işletmeleri ve devamlılığını sağlayabilen aile işletmeleri olarak gruplamak mümkündür.

Aile bireyleri, aile işletmelerinin yönetim kademlerinde söz sahibi olabilmektedirler. İşletme kurumsallaşmasını tamamlayamamış ise söz sahibi olan aile bireyleri arasında çatışma yaşanabilmektedir. Profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği aile işletmelerinde karar alma mekanizması etkin olarak işletilebilmektedir. Aile bireyleri tarafından alınan kararların, profesyonel yöneticiler tarafından alınan kararlar kadar etkin olamayacağı söylenebilir.

Fon temininin aile bünyesinden gerçekleştirilmesi, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre sağladığı en büyük avantajlardandır. Sermayenin aile bireyleri tarafından temini ile birlikte yönetsel, iş geliştirme ve yatırım yapma konularında kararlar kısa sürede alınabilmektedir.

Aile işletmesine erken yaşlarından itibaren dahil olan aile bireyleri, işletme hakkındaki bilgi ve deneyimlerini artırabilmektedirler. İşletme hakkındaki bilgi ve deneyimlerinden dolayı aile bireyleri, profesyonel yönetici konumunda bulunan bireylerden avantajlı olabilmektedirler. Aile işletmelerinde kendisini ailenin ve işletmenin bir parçası olarak gören iş görenlerin, işletmeye sağladığı fayda artabilmektedir. Bürokrasinin azaltılması ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ile aile işletmelerinde iş gören performansı artırılabilir.

İşletmenin işlevini yapma şeklini ortaya koyan bütün ilgili yazında kurumsallaşma olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim anlayışı, ücret politikası, üretim politikası, pazarlama anlayışı gibi... farklı işletmeler arasında değişiklik gösterebilmektedir. Kurumsallığı sağlayamamış işletmeler üretim ve karlılığa odaklanmış iken, kurumsallaşmış veya kurumsallığı sağlamaya gayret eden işletmeler bu fonksiyonların devamlılığı konusunda gayret sarf edebilmektedirler.

Aile reisi konumundaki birey veya yönetici tarafından önemli kadrolarda aile bireyleri, akrabalar görevlendirilebilmektedir. Aile bireylerinin görevlendirmelerinde bilgi, beceri ve tecrübe çoğu zaman aranmayabilmektedir. İşletmeye alınan bireyin, alındığı kadro ya da pozisyona uygun olmaması, aile bireylerinin istihdam edilmesi açısından olumsuz karşılanmasa da, işletme yönünden olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Yönetici konumda çalışan, yetersiz durumda bulunan aile fertlerinin istihdamı, iş görenin işletme ve adalete olan inancını sorgulamasına neden olabilmektedir. İş görenin huzursuzluğu motivasyonunu olumsuz etkileyebilecektir. Nepotizm tuzaklarına düşen işletme kurumsallaşma, süreklilik ve iş gören motivasyonu konusunda problemler yaşayabilmektedirler.

Aile işletmelerinin hayatta kalabilmeleri ve devamlılığını sağlayabilmeleri için değişim önemli olabilmektedir. Değişimin önemini kavrayamamış işletmeler, hayatta kalma ve sürekliliği sağlama konularında zorlanabilmektedir. Değişim rekabet yoğun ortamlarda önemli sayılabilir. Aile işletmelerinin değişim konusuna atfettiği önem daha fazla olabilecektir. Aile işletmelerinde, dezavantaj olarak sayılan özelliklerden dolayı değişimin sağlanması zor olabilmektedir. Aile işletmelerinin yönetsel özelliklerinden dolayı sahip olduğu dezavantajlar, değişimi sağlamada zorlanmaları sonucunu doğurabilmektedir.

Nepotizm uygulamaları, işletme sahiplerinin işletmeyi en fazla kendilerinin tanıdığına ve düşündüğüne inancı, profesyonel yöneticilere güven eksikliği gibi... Türk aile şirketlerinin kültürel özellikleri değişimi geciktirebilir veya engelleyebilir.

İş görenin, istihdam edilmek üzere işe alınmasında yeteneği yeterliliği, bilgisi, tecrübesi ve yapılacak işe uygunluğu mutlaka sorgulanmalı, hatta sınanmalıdır. İş görenin yeterliliği iş ve işletmeye olumlu katkı yapabilecektir. Yetersiz iş görenleri, olumlu katkı bir yana, işletmeye olumsuz olarak etkiledikleri söylenebilir. Şahsi veya akrabalık ilişkilerinden dolayı iş gören istihdamı, gereksiz personel harcamalarına neden olabilmektedir. Yeterliliğe sahip olmayan iş gören istihdamı, üretilen mal ve hizmetin kalitesini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Kalitesiz olarak üretilen mal ve hizmetler ihtiyaç sahipleri tarafından yeterince talep edilmemektedirler. İhtiyaç sahipleri tarafından beklenen seviyede talep görmeyen mal ve hizmetler, işletmenin satışını, karlılığını etkileyebilmektedir. Hedeflerini tutturamayan mal ve hizmet üreten işletme birimlerinin verimli çalıştığı söylenemeyecektir. Birimlerin verimsizliği işletmeye olumsuz olarak yansiyabilecektir. Birimin verimsizliği, işletme hedeflerinin gerçekleşmesi, sektörü olumsuz olarak etkileyebilecektir. Faaliyet gösterilen sektörün olumsuz olarak etkilenmesinin, ülke ekonomisine yansımaları olumlu olmayabilecektir. İş görenin, yapılacak iş konusundaki yetersizliğinin kaliteyi, sektörü ve hatta ekonomiyi etkilediği unutulmamalıdır. Nepotizm ve kronizm kalite, birim, işletme, sektör ve hatta ülke ekonomisi olumsuz olarak etkileyebilecektir. İş gören ve mal ve hizmet talep edenler nepotizm ve kronizm nedeniyle mutsuz olabileceklerdir.

Aile işletmelerinin değişime olan direnci, sürekliliklerini sağlama konusunda önemli bir engeldir. Değişemeyen ve gelişemeyen çok az işletmenin 2 ve 3'üncü nesile geçtiği gözlemlenebilir. Değişim konusunda önemli husus; değişimin ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiğinin bilinmesidir. Her aile işletmesi için değişim uygulaması farklı zamanlarda olabilmektedir. Günümüzde işletmelerin değişim konusunda danışmanlık hizmeti aldıkları görülebilmektedir.

Aile işletmelerinin büyümesinde en önemli sorun sağlıklı büyümenin sağlanmasıdır. Sağlıklı büyüme yönetsel ve örgütsel değişim ile temin edilebilmektedir. Aile işletmeleri, büyümenin getirdiği sorunlar ile baş edebilmek için profesyonel yönetici istihdam etmek zorundadırlar. Aile bireyleri kadar işletmeye bağlı olmadıklarına olan inanç, profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde istihdamının önündeki en önemli engeldir. Aile işletmelerinde yönetim ve mülkiyet sınırları çizilmeli ve anlaşılır şekilde birbirinden ayrılmalıdır. Yapılacak işlem rol çatışmasını önleyebilecektir.

Aile işletmelerinde devamlılığın sağlanması için profesyonel yönetim ve kurumsal yapı tesis edilmelidir. Aile bireyleri arasındaki çatışmaların önlenmesi için varis birey belirlenmelidir. Profesyonel yönetici yetkisinin yanında, sorumluluğu ile karar alma sürecine dahil edilmelidir.

Değişim, rekabet üstünlüğu ve süreklilik için önemli bir olgu olarak görülmelidir.

Yönetim bu görevi yerine getiren kişi ve gruplar açısından sınıflandırıldığında; profesyonel yönetim, siyasi yönetim ve aile bireyleri tarafından yerine getirilen yönetim olmak üzere 3 başlık altında sınıflandırılabilir. Aile bireyleri tarafından işletilen yönetim türü birinci nesil aile işletmelerinde söz konusu olmaktadır. Kurumsallaşmaya çalışan veya kurumsallaşması tamamlanmış aile işletmelerinde ise profesyonel yönetimden bahsetmenin mümkün olabilecektir.

İşletme yönetiminde bulunan bireyler, belirli bir siyasi görüş sahibi olmalarına rağmen bu durumlarını çoğu zaman işletmenin iş, işlem ve ilişkilerine yansıtmazlar. Siyasi ilişkiler kimi zaman işletme lehine olabileceği gibi, bazen de iktidarın değişmesi ile birlikte aleyhine de olabilecektir.

Profesyonel yönetimlerde; yönetim, üretim, pazarlama ve satışta belirli bir standardın yakalanması beklenir. İşletme kurumsallaştığından talep edenlerin memnuniyetini esas alır. Mal ve hizmet talep edenlerin memnun olması ile birlikte işletme karlılığı da maksimize edilmiş olabilecektir.

Aile menfaatleri ile işletme stratejileri ve alınan kararlar birbiri ile uyumludur. Ailenin ve dolayısıyla bireylerin dünya görüşü, inançları, bakış açıları işletmedeki

iş yapma kültürünü etkileyebilmektedir. Aile bireyleri genellikle işletmede görev alırlar. İlk etapta görev almayan aile bireyleri daha sonraları görev alabilecekleri düşüncesiyle işletmeye hissedar yapılabilirler. Aile işletmelerinin büyüyüp gelişmesi ile aile isim ve prestijinin büyümesi doğru orantılıdır. Aile işletmeleri dışa bağımlı bulunmayan yapıya sahiptirler. Sermayenin çoğu aile bireylerinin katkısından oluşan öz kaynaklardan karşılanır. Dışa kapalı bir yapı söz konusudur.

Aile işletmelerinde yönetim kurulunun yeterince etkin olduğu söylenemez. Kuzen konsorsiyumunda temel beklenti yönetim kurulunun çalışmasıdır. Yönetim kurulları izlem oluşturmaktan ziyade şahsi problemlere çözüm aramak üzere faaliyet gösterir. Anılan itibarla etkin olmaktan uzak oldukları söylenebilmektedir. Karar almakta sorunlar yaşanabilmektedir. Aile işletmesi olmanın getirdiği avantajların kuzen konsorsiyumunda dezavantaja dönüştüğü gözlemlenebilmektedir. Kuzen konsorsiyumu döneminde yaşanabilecek en önemli sorunlardan biri hissesini devretmek isteyen bireyin varlığıdır. Diğer bir sorun ise büyümek isteği ile halka açılmaktır. Halka arz ile birlikte mülkiyet sorunu ortaya çıkabilmektedir.

Genç iş ailesi evresinde aile önemli olmakla birlikte, çocuk yetiştirmek zor olabilmektedir. Eşlerin her ikisinin de işletmede görev alması çocuk yetiştirilmesini daha da zor hale getirebilmektedir. İşletmenin başarısı için eşler tarafından çocuklarına ayıracakları zamanları kısıtlı olabilmektedir. Eşler işletmenin başarılı olabilmesi için hep daha çok çalışmak zorunda kalabilmektedirler. Çocukları ile paylaşımları çok kısıtlı olabilmektedir. Çocuklar ebeveynlerini işletme ile paylaşmak zorunda kaldıklarına inandıklarından, sonraki süreçlerde işletmede görev alma konusunda tereddüt yaşayabilmektedirler. Genç iş ailesi döneminde iş hayatı genellikle özel hayata taşınabilmektedir.

Kardeşler arası ilişkiler işe başlayan aile döneminde önemli bir husustur. Kardeşler arası ilişkiler, kardeşlerin bir arada olmasını ve dolayısıyla birlikte çalışmasını etkileyebilecektir. Birlikte çalışmayı seçen kardeşlerin iş ilişkileri, mani durumların yaşanmaması halinde uzun soluklu olabilmektedir. Ata erkil karakteristiği gösteren aile işletmelerinde en büyük evladın lider olarak yetiştirilmesi olağandır. Kardeşlerin işletmenin farklı bölümlerinde ve farklı konularında uzmanlaşmaları işletme yapısının daha güçlü olması konusunda kaldıraç etkisi yapabilmektedir. İşe başlayan aile dönemi ile birlikte anne ve baba aile fertlerinin işletmeye katılımını arzu etmektedirler. Ebeveynlerin arzuları, işletmeye katılım konusunda, çocukların ikilem yaşamalarına sebep olabilmektedir.



Aile işletmelerinde birlikte çalışan iki jenerasyon arasında otorite ve görüş açısından farklılıklar yaşanabilmektedir. İki jenerasyon arasında ayrılıklara neden olunmaması için alınabilecek yegane tedbir iletişimdir. Bireylerin birbirlerine karşı açık olmaları, aynı görüşü paylaşmalar bile dürüst olmaları sonucunu doğurabilmektedir. Aile bireyleri arasında var olan dürüstlük, işletme çalışanlarına örnek teşkil edebilmekte ve işletmeye yerleşebilmektedir. Her bir aile bireyinin diğeri ile çok iyi derecede ilişki kurması beklenmemektedir. Beklenti iletişim sayesinde yaşanabilecek ayrışmaların önüne geçmektir.

İşletmenin sürekli olması ve devirin sağlıklı tamamlanabilmesi bayrağı devreden aile döneminde en önemli beklentidir. İşletmenin devredilmesi ile yönetimle birlikte sorumluluğun da devredilmiş olacaktır. Bayrağı devreden aile döneminde birinci kuşak evladı gibi gördükleri işletmeyi, her ne kadar yakınları olsa bile bir başkasına devretmek istemeyeceklerdir. İşletme onlar tarafından kurulmuştur ve en iyi kararlar yine kendileri tarafından alınabilecektir. Otoritenin kaybedilme korkusuyla, emeklilik bu kuşak tarafından en istenmeyen durumlardandır.

Aile işletmelerinde birinci kuşaktan sonraki kuşakların girişimcilikleri destek görmeyebilir. Onlardan beklenen var olan işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır. Yeni kuşak birey aynı duyguları taşımayabilir. Kendi arzuları ile aile bireylerinin istekleri arasında kalabilecektir. Kabul görme isteği yeni jenerasyonun en önemli isteklerindedir. Anılan nedenle devir almak yerine yeni işletme kurma fikri cazip gelebilmektedir. Ebeveynlerin zamanının çoğunu işletmede geçirmiş olmasının yarattığı ihmal edilmişlik algısı nedeniyle, ikinci kuşak tarafından işletmeye karşı iyi duygular beslenmemektedir.

İşletmenin kuruluşundan, gelişmesine kadar bütün evrelerde var olmuş ve söz sahibi olan işletme sahibi açısından büyüme dönemi zor bir evredir. Büyüme döneminde işletme sahipleri devamlı olarak büyümek isterler. Büyümek stratejik planlama dahil, önemli bir çok faaliyetin önüne geçebilmektedir. Nakit yönetimi ve profesyonel yönetim büyüme döneminde daha da önemli hale gelmektedir. Büyüme ile birlikte, işletmenin içinde olduğu rekabet ortamı da büyüme eğilimi gösterebilecektir. Profesyonel personel istihdamı işletme varlığı, gelişimi ve devamlılığı açısından önemlidir.

Olgunluk döneminde profesyonel yöneticiler etkili durumdadır. İşletme karmaşık bir yapıya kavuşmuştur. Stratejik kararlar alınmakta güçlük çekilebilir. İşletme için rutin bir faaliyet anlayışı benimsenmektedir. Olgunluk döneminde profesyonel yönetici istihdamı önemli kabul edilmektedir. İşletme başarısı

devamlılığı için profesyonellerin ödül sistemi ile güdülenmesi önemli kabul edilmektedir.

Bireyler arası çatışma ve güç mücadelesi ikici kuşağa devretme evresinin tipik özellikleridir. Bireyler arası mücadele ve ayrışma çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışmaların önlenmesinde aracılık edebilecek şahısların olması, diyalog ortamının kurulması açısından önemlidir.

İşletme mülkiyet sahipleri genellikle yetki ve sorumluluk devrine inanmaktadır. Sorumlulukları devredip, yetkileri uhdesinde bırakmak konusunda ısrarcı oldukları görülebilmektedir. İşletme için en iyisini kendilerinin düşünebileceğine inanmaktadırlar. İstihdam edilen personelin var olduğuna inandıkları eksiklikleri yetki devri konusunda işletme sahiplerinin koruyucu davranmalarına sebep olabilmektedir. O kadarki işletme ile ilgili alınacak bütün kararlarda söz sahibi olmayı isteyebilmektedirler. Yaşanan durum alınacak önemli kararların rutine indirgenmesi sonucunu doğurabilmektedir. Yetki devrine inanmayan tepe yönetimin varlığı, sonraki nesillerin girişimci olmalarını engelleyebilmektedir.

Paternalist davranış tarzı bilhassa birinci kuşak aile işletmelerinde gözlemlenebilmektedir. Şirketin ilk evresinde bütün kararlar işletme sahibi veya hakim durumda bulunan büyük hissedarlar tarafından alınabilmektedir. Paternalizm iş gören ile iş veren arasında karşılıklı yükümlülükleri belirleyen bir olgudur. İş görene verilen belirli haklar sonucu, yükümlülüklerini yerine getirmesi beklenmektedir. Birinci nesil tarafından idare edilen aile işletmelerinde paternalist tutum çok fazla gözlemlenen durumdur. İdareci kararlar almakta, alınan kararlar konusunda yorum yapılmasına dahi izin vermemektedir. Ataerkil yönetim negatif sonuçlar doğurabilecek durumlar meydana getirebilmektedir.

Geçmiş başarılarla öykünme beraberinde atalet durumunu da getirmektedir. İşletme büyüklüğü nedeniyle yöneticilerin duyduğu güven sorunların çözümlenmesi önünde engel olabilmektedir. Böyle bir durum rehaveti beraberinde getirebilmektedir. Yöneticiler tarafından işletmenin içinde bulunduğu zaman ve konum irdelenmelidir. Zaman çevresel şartların ve çözüm yollarının farklılaşmasına neden olabilmektedir. Yöneticiden beklenen; aşırı güven duymaması ve rehavete kapılmamasıdır.

Her bireyin kendine ait bir sosyal hayatı bulunmaktadır. Bireyler iş hayatlarında olduğu gibi sosyal hayatlarında da diğer aile bireyleri ile etkileşim halindedir. Bireyler arası etkileşimin her an sorunsuz olarak yürümesi beklenmemektedir. Sosyal hayattaki anlaşmazlıkların işletmeye yansıtılması olumsuz olarak kabul gören bir durumdur. En büyük erkek evladın varis konumunda

bulunması olağan olarak karşılınsa bile, günümüzde diğer bireyler tarafından varislik iddiası ortaya konulabilmektedir. Geçmişten farklı olarak, kadın adaylar varislik konusunda aday olabilmektedirler. Aile içinde her birey geri kalan bütün bireylerle anlaşamaya bilmektedir. Böylesi bir durum çatışmalara neden olabilmektedir. Profesyonel yönetici istihdamı çatışmaların önlenmesinde etkili bir yol olabilmektedir.

Yabancı kaynak kullanımı yeni iş ve sektörlere girmesi sonucunu sağlayabilmektedir. İşletmenin yatırımları ürün yeniliği sağlayabilmektedir. rn yeniliği ile birlikte karlılıkta artabilecektir. İşletme sektörde etkin konumda olabilecektir.

Günümüzde birçok alanda olduğu gibi işletme açısından da değişim yaşanabilmektedir. İşletme ve onun bir parçası konumunda bulunan örgüt değişimden etkilenebilmektedir. İşletme içerisinde üretim, pazarlama, finans, yönetim gibi alanlarda değişimin yaşanması kaçınılmazdır. Özellikle teknolojik gelişmeler değişimde itici güç olabilmektedir. İnsan, doğası gereği edindiği statünün kaybolacağı gerekçesiyle değişime karşı direnç geliştirir. Böyle olmakla birlikte, diğer birey ve işletmelerle rekabet edebilmesi için de değişimi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Gerekli olduğundan dolayı bireyin değişime karşı duruşuna kuvvet uygulanmalıdır.

Görev tanımları ile yürütülen faaliyetin işletme içindeki yeri ve önemi belirlenebilmektedir. Görev tanımları ile iş analizi yapılmasından elde edilen bilgiler sistemli bir şekilde ortaya konulmaktadır. İşin amacı görev tanımları ile ortaya konulmaktadır. Yapılan işin diğer işlerle ilişkisi görev tanımları sayesinde mümkün olabilmektedir. İşin yapılabilmesi için iş görende var olması istenilen yetiler görev tanımları ile belirlenebilmektedir. İş gören açısından işin yapılması için gerekli olan şartlar görev tanımları ile yazılı hale getirilebilmektedir.

İşletmeyi kuran, geliştiren, belirli bir noktaya getiren işletme sahipleri yaşayabilecekleri zorlukları göz ardı ederek profesyonellerin istihdamına olumlu bakmayabilmektedirler. Yaşanabilecek zorlukların aşılmasında kendi yeteneklerinin yeterli olduğunu düşünebilmektedirler. Profesyonellerin istihdamı onlar tarafından gereksiz ve maliyetli bir istihdam olarak görülebilmektedir.

Aile işletmeleri küçük sermayelerle, genellikle tek sahipli olarak kurulabilmektedirler. İşletme kurucusu yapılan bütün faaliyetlerin içinde ve söz sahibidir. Yapılacak bütün faaliyetler işletme sahibi konumunda bulunan fert tarafından gerçekleştirilir. İşletmenin büyümesi ile birlikte, diğer aile fertlerinin ilgisi yanında, profesyonellerinde istihdam edilmesi gerekebilecektir. Genellikle mülkiyet sahibi tarafından bu gereklilik çoğu kez göz ardı edilebilmektedir.

Profesyonellerin istihdamı sağlansa bile yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanabilmektedir. Sorumluluk verilmekte, kullanılan yetkiye müdahil olunabilmektedir. Bu tip durumlar profesyonellerin aile işletmelerinde devamlılığı konusunda olumsuzlukların yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Kültür grubun paylaştığı temel değerlerdir. İşletme kültürü, işletmenin iş yapma şeklini, diğer işletmelerle ilişkilerini etkileyen değer, öf ve adet olarak tanımlanabilmektedir. Başarı elde etmiş ve devamlılığını sağlamış işletmelerin önemli bir kısmının kurum kültürünü oluşturduğu, devam ettirdiği gözlemlenebilmektedir. Aile kültürü ile işletme kültürünün bir araya gelmesi gücün açığa çıkması sonucunu doğurabilmektedir. Mülkiyet sahibi görüşlerinin aile işletmesi kültürü oluşumunda etkili olması olağandır. Sahip görüşlerinin vizyon oluşumuna katkısı pozitif yönlü olabilmektedir. İstenmeyen ise aile kültürünün, işletme kültürü üzerinde topyekün baskı kurmasıdır.

Genel hatları ile kar amacı ile ihtiyaç sahiplerinin gereksinimlerinin karşılanması olayı girişimcilik olarak tanımlanabilmektedir. Girişimciliğin ruhu gereği, risk alındığından zarar etmek te olağan karşılanmalıdır. Karmaşık ve zor yapısı girişimciliği herkes tarafından cesaret edilebilir bir iş olmaktan çıkarmaktadır. Girişim başarısızlıkla sonuçlansa bile, girişimci tarafından çıkarılabilecek dersler olması olağan bir durumdur. Başarısızlıkla sonuçlanan işten sonra elde edinilen deneyim, girişimci tarafından başka girişimlerde kullanılabilir. Girişimciye atfedilen önem, karşılanmayan ihtiyaçların, karşılanması için sarf ettiği çabadan dolayı daha fazladır.

Formalleşen işletmelerde iş gören ve yöneticiler tarafından yapılacak iş ve işlemler belirlenmiş durumdadır. İş ve işlemlerin belirlenmiş olması iş gören ve yönetici seviyesinde rahatlık yaratan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Neyin, nasıl ve kim tarafından yapılacağıнын bilinmesi arzu edilen bir durumdur. Formalleşme ile birlikte kalite, verim ve karlılık artışı da yaşanabilmektedir. İşletme içinde hiyerarşik yapının sağlamaştırılması formalleşme ile mümkün olabilecektir. İş gören yapacağı işi ve nasıl yapacağını bildiğinden belirsizlik yaşamamaktadır.

Sosyal sorumluluk anlayışında proaktivitenin benimsenmesi önemlidir. Sosyal sorumluluk işletmenin yanında, mülkiyet sahibi için de vatandaşlık ödevidir. İşletme ve sahibi nihayetinde içinde yaşadığı toplumun bir parçasıdır. Temel beklenti işletmenin daha iyi bir çevrede faaliyet sürdürebilmesi için sorunlara duyarlı olmasıdır. İşletme ve sahibi tarafından gösterilecek duyarlılık, kendilerine artı değer olarak dönebilmektedir.

Kurumsallaşmasını tamamlamış örgütler yönetim serbestisini elinde bulundurabilmektedirler. Faaliyetlerde temel amaç, işletmenin diğer organizasyonlardan farklı olduğu algısının kazanılmasıdır. Farklı olabilmek için kurumsal kimliğin kazanılmasına çalışılmaktadır. Kurumsal kimlik, işletmenin ürün ve hizmet paketinden tutunda, faaliyet gösterdiği mekanların tarzına kadar birçok konuyu içine almaktadır. İşletmenin ürün ve hizmetlerinin daha fazla ilgi görmesi ve satın alınması, kurumsal kimliğin yerleşmesi için destekleyici olabilmektedir.

Yasalık ilkesinin sağlanması için işletme ilgili bilgiler paydaşlara ve isteyen şahıslara sunulmalıdır. İşletmenin açık olması meşru olmasını kolaylaştırabilmektedir. İlgili taraflar tarafından bilgi edinilmesi işletmeye güven duyulması sonucunu yaratabilmektedir. Güven işletmenin devamlılığının sağlanması için önemlidir. Güven kurumsallığın temel taşlarından biri olarak kabul görmektedir.

Başarı için yeni girişimlerde ilk adım iyi bir iş fikri geliştirmektir. Yeni girişimlerin bazı özellikleri taşıması başarı için gerekli olmaktadır. Girişim başkaları tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Algı zorlanmamalıdır. Toplumda hitap edilen kesim önemlidir. Yaygın olması için çaba sarf edilmelidir. Üretim şartlarının değerlendirilmesi yeni girişim için temel konulardan bir tanesidir. Yeni girişim sonucu ortaya çıkacak ürünün kabul görmesi için olmazsa olmaz fiyat konusudur. Girişimin başarısı için bu düşünceler gözetilmeli ve yenileşmeden taviz verilmemelidir.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı klasik kurumsallaşma olarak kabul görmektedir. Yapı kurumsal olarak incelenir. Örgüt sorunlarına teorik yaklaşım sergilenir. Anılan yaklaşımı benimseyen örgütlerin oluşumunda sadece süreç ve kurallar irdelenir. Bölümler arası koordinasyon ve çevresel koşulları yaklaşım tarafından devre dışı bırakılmıştır. İşletme içinde kullanılan teknolojiler koordine eksikliğinden dolayı verimli çalışmaz. İletişim sorunları çokça yaşanır hale gelmiştir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ileriki dönemlerde meydana gelebilecek sorunlarla ilgilenmiyor olması, modern yönetim anlayışından ayrılması anlamına gelebilmektedir.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ilgi alanına girmeyen konulara, kurumsallaşma analizi yaklaşımı tarafından ilgi gösterilmektedir. Yaklaşım sayesinde yaratıcılığın açığa çıkarılması, sürekliliğin sağlanması ve planlamaların etkin olarak kullanılması konuları üzerinde durulabilmektedir. İş görene kurumsallaşma çalışmalarında gerekli önem verilmektedir. Birey beklentileri örgüt hedefleri ile uyumlu hale getirilmektedir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı gelişim

ve değişim konularında diğer yaklaşımdan ayrılmaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı dışsal etkiler nedeniyle kurumsallaşmaya geniş çaplı yaklaşmaktadır.

Birçok aile işletmesi tarafından devir konusu ihmal edilir. Faaliyetler sürdürülürken bu konuların gündeme gelmesinin işletmeyi kuran bireyi incitebileceği düşünülmektedir. Yetkilerin bir plan dahilinde devredilmesi devamlılığı sağlamak adına önemlidir. Devretme ile birlikte işletme vizyonu da değiştirilmiş olabilmektedir. İşletme, sahibinin yaşantısı içine tamamen girmiş konumdadır. Mülkiyet sahibi için işletmeyi devretmek kolay bir durum değildir. Devir ile birlikte işletme sahibinin özel yaşamı değişmektedir. Devirin sürekli olarak ertelenmesi, işletme sahibinin endişelerinden kaynaklanmaktadır. İşletme sahibi çoğu zaman aile bireylerinden bir tanesine devretmeyi arzu etmektedir.

Aile işletmelerinde devir konusu, süreklilik kadar önemli konulardandır. İşletmenin devamlılığını sağlayabilmesi kurucu konumda bulunan bireyin pozisyonunu terk etmesi ile mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinde birçok sorun bulunmaktadır. Aile işletmelerinden gelişimini tamamlanmış olanların ileriki yaşlarını kutlayabildikleri gözlemlenen bir durumdur. Devretme işletme için olduğu kadar aile içinde sancılı bir süreçtir. İşletmenin bulunduğu sektör veya büyüklüğü ne olursa olsun devir için gerekli çalışma önceden yapılmalıdır.

İşletmede görev alan hissedar, yönetici ve aile bireyleri ile devretme planının ayrıntıları hakkında bilgilendirilmelidir. Aniden vuku bulacak hallere karşı, işletmede hazırlık yapılmalıdır. Diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde devamlılık önem arz eden konuların başında gelmektedir. Bir takım sebeplerden dolayı kurucunun işletmeden ayrılma ihtimali göz ardı edildiğinden devir konusu da ötelenir. Devretme planının gündeme gelmesi daha çok işletme devamlılığının tehlikeye düşmesi ile olmaktadır. Varis bireyin seçilme ve yetiştirilmesi devretme açısından en önemli mevzuların başında gelmektedir. Seçim aşamasında varis adayların bir takım özellikleri gözden geçirilir ve en uygun adayın seçilmesi için çaba sar edilir.

Girişimcinin devir sürecinde direnişi mevcuttur. Var olan direncin farklı yollarla kırılması için çaba sarf edilmektedir. Devirin gerekliliği ile ilgili birey bilgilendirilebilmektedir. Devir sürecinde halef gerekliliği gündeme gelebilecektir. İşletme sahibi ve varis arasındaki ilişki sürecin olumlu olması, olumlu sonuçlanabilmesi açısından önemlidir.

Aile bireyi ihtiyaçlarının karşılanması düzeyi devir döneminin sorunsuz atlatılması açısından önem arz etmektedir. Birey potansiyeli ne kadar fazla ise olumlu devir deneyimi yaşama şansı da o oranda artabilmektedir. Kendinden nceki neslin potansiyeli olumlu devir süreci yaşama şansını o oranda

artırabilmektedir. Kardeş uzlaşmaları yaşanan devir deneyiminin olumlu olması sonucunu doğurabilmektedir. Devir sürecine birden fazla kuşağın müdahil olması başarılı bir devir gerçekleştirilmesi önünde engel olarak görülmektedir.

Değişim konusu devretme ile birlikte gündeme gelebilecektir. Değişimle birlikte norm yapıların değiştiği de gözlemlenebilecektir. Devir ile birlikte işletme günümüz şartlarına ayak uydurabilecektir. Mülkiyet sahibinin vefatından sonra işletmelerin büyük oranda 2. nesile geçemediği gözlemlendiğinden devir konusuna atfedilmesi gereken önem büyük olmalıdır. Devir sürekliliği sağladığından nesiller arası bayrak devri olarak tasvir edilebilmektedir.

Devir işletme için önemli kabul edilen bir süreçtir. Anılan süreç her zaman yumuşak ve çatışmasız olmamaktadır. Devirin işletmenin kuruluşu kadar önemli bir konu olduğu mülkiyet sahibi ve aile bireyleri tarafından özümsemelidir. Mülkiyet sahibi ve bireyler sürece psikolojik olarak da hazır olmalıdırlar. İşletme devri devamlılığı sağladığından birey ve dolayısıyla aile prestijinin sürmesine olumlu katkılar verebilmektedir.

İster artan, azalan veya ister olumlu, olumsuz olsun her türlü farklılaşma değişim olarak adlandırılabilir. Değişim örgüt yöneticisinin bireysel çabaları ile faaliyete geçebilmektedir. Her işletme için değişim farklı bir süreç olarak ortaya çıkabilmektedir. Değişimin olmadığı herhangi bir örgüt yapısının ayakta kalması olası bulunmamaktadır. Örgütleri değişime zorlayan çoğu zaman dışsal nedenler olabilmektedir.

Değişmeyen gelişmeyeceği ve yok olacağı varsayımından hareketle devamlılığını sağlamak isteyen her işletme değişime açık bulunmak zorundadır. Rekabet, teknolojik gelişim, beklenti değişimi, organizasyonların birbirinden etkileşimi, demografik özelliklerin farklılaşması gibi nedenlerden dolayı işletme tarzı organizasyonlar değişime ihtiyaç duyabilmektedirler. Değişimin hareket noktası ve itici gücü çoğu zaman profesyonel yöneticilerdir. İşletme devamlılığını önemseyen işletme sahibinin değişim konusuna olumlu yaklaştığı görülebilmektedir.

Günümüzde her birey dünyayı değiştirme isteğinde olsa da kendini değiştirmesi gerektiğini düşünmemektedir. Kişisel değişim ancak örgütsel değişim ile birlikte değerlendirildiği takdirde anlamlı sonuçlara ulaşılabilir. Örgütsel değişime ilk basamak olarak bireylerin değişimleri ile başlamak gereklidir. Değişim konusunda zorluk yaşayan aile işletmelerinin kurumsallaşmayı sağlama konularında etkin olamayacağı açıktır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması yönetim etkinliğinin sağlanması anlamına gelebilmektedir.

Değişime zorlayan itici güç dışsal nedenlerdir. Önem atfedilen bazı dışsal nedenler; demografik-sosyal nedenler, iktisadi nedenler, rekabet yoğun ortam, teknolojik gelişim olarak sıralanabilmektedir. İşletme işleyişi ve yapısında yapılacak değişiklikler dışsal değişimler tahmin edilerek gerçekleştirilmelidir. Örgütün hızlı değişimi, çevresel koşulların süratli değişimine bağlı olarak gerçekleştirilmelidir. Dış çevre koşulları işletmeyi değişim anlamında zorlamaktadır.

Dış faktörlerin yanında iç faktörler de işletmeleri değişim konusunda zorlayabilmektedirler. İç faktörler işletmenin verim ve karlılık açısından geri kalması, yönetici değişimleri, işletme birleşmeleri, örgüt içinde tespit edilen eksiklikler olarak sıralanabilmektedir. İşletmen ürününün daha az tercih edilir hale gelmesi içsel değişimi gerekli kılmaktadır. Yönetici rotasyonu ile birlikte değişimde kaçınılmaz olabilmektedir. İşletme birleşmeleri de şüphesiz değişimi beraberinde getirmektedir. Örgüt eksiklerinin tespiti ise karlılık ve devamlılık arzu eden işletmeler açısından değişimin elzem olarak kabul gördüğü durumlardır.

Rekabet yoğun olmayan dönemlerde işletme karlılığını devam ettirmesi yönüyle evrim niteliğindeki değişim kifayyetli sayılmaktaydı. Dışsal olarak süratli bir değişim yaşanan günümüzde evrimsel değişim felsefesi yeterli görülmemektedir. Günümüzde işletme içerisinde yaşanan sorunlara evrim niteliğinde değişim modelinin çözüm getiremeyeceği açıktır. Tepe yönetimlerinin değiştirilmesi ile işletme içerisinde daha etkin değişimler yaşanabilmektedir.

İki uç görüşü yansıması ve muhtemel sakıncaları sebebiyle gerek evrim niteliğindeki değişim modeli gerekse devrim niteliğindeki değişim modeli istenileni vermekten uzak olarak görülmektedir. Modellerin sakıncaları itibariyle, ikame edebilecek değişim modellerinin kullanılması gerekmektedir. Dengeye dayalı, örgüt ve toplum problemlerini sosyal teknoloji vasıtasıyla çözmeyi amaç edinen planlı değişim iyi bir alternatiftir.

Geleneksel değişim modeli konusunda muhtelif görüşler bulunmakla birlikte ortak görüş bilime güven duyulmasıdır. Görüşe göre bilimsel olarak elde edilen bilgi değişim ve gelişim konularında etkin olarak kullanılabilir. Bilimin sağladığı birikim değişimin kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Bu yönüyle bilime ağırlık verilmelidir. Bilimin kendiliğinden değişim yaratacağı görüşü çağdaş değişim görüşünde karşılık bulmamaktadır.

Örgüt geliştirme planlı değişim şeklinde ifade bulabilmektedir. Örgüt geliştirme iş gören tatmininin sağlanması ve işletme etkinliğinin artırılması için yapılmaktadır. Planlı değişimde gerek işletme gerekse birey gelişimini teşvik amacı güdülmektedir.. Planlı değişim uzun süre devam edebilmektedir. Süreç



karmaşık olabilmektedir. Planlı değişimde her aşama planlanmakta ve uygulamaya geçilmektedir. Değişimde meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz durumlar önceden tahmin edilmeye çalışılmaktadır.

Yabancı kaynak kullanımı işletmeler için günümüz şartlarında sıkça ve sürekli olarak tercih edilen bir finansman yöntemidir. Karın maksimize edilmesi, yeni piyasalara giriş, masrafların kısılması kalite artışı sağlama arayışı yabancı kaynak kullanımının başlıca nedenleridir. Dış kaynağın doğru kullanımının verimi ve karlılığı artıracığı açıktır. Dış kaynak kullanımı sonucunda örgüt içinde bir takım yenilikler meydana gelebilmektedir. Başta organizasyon yapısı olmak üzere dış kaynak kullanımının iş gören ilişkilerine, iş görenlere, onların sosyal haklarına, işletme büyüklüğüne etkileri mevcuttur.

Aile işletmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan bir tanesi iş ve aile mefhumlarının birbirinin içine geçmiş olmasıdır. Anılan mefhumların iç içe geçmiş olması davranış tarzları ve karar almada ayrışma yaşanması sonucunu doğurabilmektedir. Aile bireyleri rollerini işten aileye veya aileden işe taşıyabilmektedirler. Rol çatışması, kavramların birbirinin içine geçmesi sonucu yaşanabilmektedir. Aile ve iş arasında denge kurulmaması verimin azalmasına neden olabilecektir.

Birçok bireyin bir araya gelmesi, yaşam sürdürmesi ortak akıl üzerine inşa edilebilir bir durumdur. Katılanların değer ortaya koyması katılımcı yönetim anlayışının önemli sonuçlarındandır. Katılım yönetim ve bireyler tarafından zenginlik olarak algılanmalıdır. Paylaşımçı yönetim tarzında ulaşılması mümkün hedefler net olarak tanımlanmalı ve bireylere sunulmalıdır. Değişimin sürekli ve hızlı olduğu günümüzde katılımcı bireyler tarafından eğitim devamlı hale getirilmelidir. Paylaşımçı anlayışta verimin artırılabilmesi için örgüt içi iletişim her an aktif olarak kullanılmalıdır.

Aile işletmelerinin kurulmasından itibaren, ilerleyen dönemlerde aile bireylerinin işletmeye olan ilgisinin giderek arttığı gözlemlenebilecektir. Bireyler çeşitli pozisyon ve görevlerde faaliyet yürütmektedirler. İşletme veriminin artması için işletme amacı ile aile bireylerinin amaçlarının uyumlaştırılması gerekebilecektir. Bireyler arası dayanışmanın tesis edilmesi verimin artırılması için olumlu kabul görmektedir. Etkin bir iletişim ağının kurulması bireyler ve iş görenler arası ahengin oluşturulması açısından önemlidir.

Amaç birliği açısından yönetim fonksiyonu diğer işletme fonksiyonları ile yakın ilişki içerisinde. Yönetim fonksiyonları yönetim sürecinin birer parçasıdır. Yönetim süreci dahilinde yönetim fonksiyonları uygulanmaktadır. İşletmelerde yönetim fonksiyonlarının ortaya koyduğu değer analiz edilmelidir. Analiz ile

beklenti ve sonuç arasındaki ilişki ortaya konmuş olabilecektir. Hataların oluştuğu alanlardaki eksikler irdelenmelidir.

Aile bireylerinin çıkarları ile işletme çıkarları uyumlaştırılmalıdır. Çıkarların dengelenmesi önem arz eden bir problemin ortadan kaldırılması sonucunu doğurabilecektir. Aksi takdirde duyulan tatminde azalma görülebilmektedir. İşletme devamlılığı için çıkar çatışması yaşanmaması önemli olabilmektedir. Bireylerin moral ve motivasyon açısından yaşadıkları düşüş belirsizlik durumu ile karşılaşılması sonucunu doğurabilmektedir.

Teknolojideki hızlı gelişmeler işletme faaliyetlerinde bir takım kolaylıklar yaşanmasını sağlarken, diğer taraftan bir takım sorunlar ile karşılaşılması sonucunu doğurabilmektedir. Teknolojik yenilikleri takip yeniden yapılanma gereksinimini gündeme getirebilmektedir. Öte yandan teknoloji kullanımı verim ve karlılık gibi konularda artış yaşanmasına neden olabilmektedir. Teknoloji, rekabet yoğun ortamlarda işletme açısından önde olma avantajını beraberinde getirebilmektedir.

Aile işletmelerinde karar organının önemli bir bölümü aile fertlerinin elinde bulunmaktadır. İşletme dinamik bir gücü bünyesinde bulundurmaktadır. Yetkileri ve etkinlikleri açısından aile bireylerinin uyumu işletme açısından çok önemlidir. Aile bireyi, aile ve işletme sistemlerinin parçasıdır. Anılan durum çatışma konusunu gündeme getirebilmektedir. Bazı aile bireyleri aile içinde olan etkin konumunu işletme içinde yaşama eğilimindedirler. İşletme içinde çoğu zaman rasyonel davranmadıkları gözlemlenebilmektedir. Yaşanan durum rol karmaşasını ortaya çıkarmaktadır. Çatışmalar kaçınılmaz olarak işletmenin karşısına çıkabilmektedir.

Birey sosyal bir varlıktır. Sosyal açıdan en azından en küçük yapı taşı olan aileye mensuptur. Mensup bulunan ailenin ihtiyaç ve bazı sosyal nedenlerden dolayı zaman içinde genişlemesi kaçınılmaz olmaktadır. Genişleme dışarıdan evlenme yoluyla katılım şeklinde olabildiği gibi doğum sonucu da olabilmektedir. Birey sayısındaki artışa bağlı olarak aile işletmesinde görev almak isteyecek ve görev alması arzu edilen birey sayısı da artabilecektir.

İşletmemede mülkiyet sahibi konumunda bulunan bireylerin danışmanlık hizmeti alacakları bireyi özenle seçmeleri gerekmektedir. Farklı alanlarda uzmanlaşmış danışmanların vereceği kararlar işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Danışmanlık hizmeti seçilen birey tarafından istenen konuda verilebileceği gibi, oluşturulan bir takımdan da danışmanlık hizmeti alınabilmektedir.

Motivasyon bireyi hedefe yönelten, kılavuzluk eden, bu yöndeki davranışlarını devam ettiren süreçtir. Motivasyon bireyi harektlendiren birikim olarak tanımlanabilmektedir. Güzel ve bakımlı görünmek için kıyafet almak, ihtiyaç duyulduğunda yemeğe ulaşmak, sevgiliye hediye almak motivasyon sayesinde olabilmektedir.

İş veya işletme tarafından motive edilen iş görenin işletmeye sağladığı fayda çok daha fazla olabilmektedir. Güdülenmemiş iş gören tarafından yapılan işin gelişi güzel yapıldığı düşünülürse yapılan işin geliştirilmesi konusunda gelişme sağlanamayacağı görülecektir.

Motivasyon iş görenin ciddiyet duygusunu olumlu olarak etkileyebilmektedir. İnsan istek ve gereksinimleri motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Uygun motivasyon taktikleri iş görenlerin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya konulmalıdır. Ortaya konulan motivatörler uygulanabilir. İşe işletmelerin faydasına arzu edilen davranışların ortaya çıkması sağlanmış olabilir.

Misyon ve vizyon tanımları örgüt hakkında genel bilgiler verebilir. Halbuki hedef kaynaktan bakıldığında örgüt hedefi çaba sarf edilen ve varılmak istenen noktadır. Hedefin bilinmesi ve iş görenin yönlendirilmesi, hedefe ulaşmak açısından önemlidir. Bütün iş görenlerin bunu hedefe yönetilmesi amacı etrafında sarf edilen gücün büyümesi sonucunu doğurabilecektir.

Bireyin ihtiyaçları motivasyonda sürecin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İş görende yoksunluk veya ihtiyaç oluştuğunda karşılama olum güdecektir. İhtiyaçlarının karşılanmaması bireyi mutsuz ve huzursuz edebilmektedir. İhtiyaçlarının karşılanması iş görende tatmin ve doyum duygularının yaşanmasını sağlayabilmektedir.

Sosyal ilişkiler ve ücretin itici gücüyle işveren örgüt ihtiyaçlarına uygun motivasyon araçlarını kullanabilecektir. Motivasyonda örgüt farklılıklarına dikkat etmek elde edilecek başarı için önemli olabilecektir. Motivasyonla birlikte verimlilik pozitif olarak artacak verimin sağladığı refahtan iş görende faydalanabilecektir.

Primli ücret sisteminde amaç; öngörülen üretim miktarlarını aşan işletmeye sağlanan faydadan getiri miktarlarından iş görenin pay almasıdır. Arızaları göz önünde bulundurulmadığında primli ücret sisteminin hızı artırdığı ancak kaliteyi düşürdüğü gözlemlenebilecektir. Ayrıca üretimde iş görenler için sınır belirlenmelidir. Böylece sonraki günler için yorgunluğun neden olduğu verim düşmesinin önüne geçilebilecektir.

Elde edilenlerin paylaşımı kara katılma ile hayata geçirilebilir. Kar miktarını artırmayı amaçlayan iş gören işletme amaçlarını da özümsemiş demektir. Kar

artırımının ortak amaç olması itibariyle aidiyet gerçekleşmiş demektir. Süreç içerisinde iş gören devrinin azaldığı gözlemlenebilir. Elde edilen karın adil ve hak edilen oranda dağıtımı motivasyonun devamı açısından önemlidir.

Ödül; tevdi edilen iş görende motive edici etki gösterir. Diğer iş görenlerde tevdi edilen ödül nedeniyle güdülenebileceklerdir. Ödül sadece üretim artışı ile gündeme gelmemektedir. Davranış ve disiplin kurallarına uyan İş görenlerde ödüllendirilmektedir. Ödüllerinin motive edici yönünün yanında, çatışma yaratacak tarafının da olduğu unutulmamalıdır. Yapılacak ödüllendirmelerde buna uygun davranış kalıpları geliştirilmelidir.

Her birey gibi işgörenin düşünülmesi ve onun lehine olacak düzenlemeler yapılması motive edici olmaktadır. Gayretlerin karşılığında tazminat ve izinler ile ödüllendirilerek ara motive edici, şevklendirici olabilecektir. İş gören ailesine yapılacak yardımlar, sosyal hayatlarının gelişmesine yardımcı olabilmektedir. Gelişen sosyal hayat ile birlikte iş gören daha verimli olabilmektedir.

Bağımsızlık bireyin yaradılışı gereği kendinde mevcut olan duygudur. Bağlı, bağlılık tahakküm altında çalışmak çoğu iş görenin kaçındığı yada istemediği bir durumdur. Özenli veya bağımsız çalışma kalite arayışının sonucu olarak gündeme gelebilmiştir. Bağımsız çalışmanın olumlu sonuçları ödüllendirilmiş, olumsuz sonuçları ise tenkit edilmiş olur ise verimliliğe katkı sağlamış olunabilecektir.

Başkaları tarafından övülmesi, kendisinden bahsedilmesi, beğeni toplamak her birey için istenen durumdur. İş görenlerde çalışma ortamlarında statü sahibi olmak, saygın olmak, yaptığı işe değer verilmesini istemek durumundadır. İş görenin başarısı işletmenin başarısı olmaktadır. Başarılı ve büyük işletmeler iş görenine toplumda statü sağlamaktadır. İşletmeye ilişkin söylenen olumlu sözler iş göreni mutlu edebilmektedir.

Verimliliğin artırılmasında iş görenin görüşü alınmalı verimliliğin neresinde bulunduğu, neler yapılabileceği sorulmalıdır. Verilen söz hakkı güven telkin edebilecek şahsi kalan fikirler ortaya konabilecektir. İş ve işverenin önemi iş gören nezdinde artabilecek, fazladan gayret sarf edebilecektir.

Takdir edilme ile iş görenler ekonomik teşviklerin veremediği zihinsel doyumunu yaşayabilmektedir. Doyumun yaşanması sonraki görevler için gerekli olan enerjiyi ve motivasyonu sağlayabilmektedir. Edilecek övücü kısa cümleler bile bazen motive sağlamaya yeterli olabilmektedir.

Sosyal aktiviteler iş gören üzerinde sağladıkları rahatlama dolaylı verimi artırıcı katkı yaratabilmektedirler. Sosyal aktiviteler sayesinde iş gören yaşadığı stresten uzaklaşmakta, kısır döngülerin dışında kalabilmektedir. Sağlanacak

rahatlamanın verimliliğe katkısını bilen işletmeler tarafından faaliyetler planlanmaktadır.

Çalışma ortamlarının fiziki koşulları, ısı, nem, aydınlatma vb. gibi iş görenin çalışma aruzunu etkilemektedir. Rahat bir ortamda istek duyarak çalışan iş görenin veriminin daha fazla olacağı açıktır. İş görenin çalışma arkadaşları ile olumlu sosyal ilişkileri verimlilik artışına olumlu katkı yapabilecektir.

Öneri sisteminin gelişmiş olduğu işletmelerde kabul görme dolayısıyla iş görenin doyumunu yaşanmaktadır. İş görenin kendisi ile ilgili problemleri direkt olarak çözülebilmektedir. İş ve işletme gelişimi ile ilgili beyin fırtınası sağlanmaktadır. Daha iyi yapma yolunda atılan adım işletme gelişimini sağlayabilmektedir.

İş gören tarafından sergilenen olumsuz davranışlar kendi verimliliğini etkilediği gibi çalışma arkadaşlarının verimine de olumsuz etkileri olabilir. Ceza bireyin olumsuz davranışlarını önlemeye yönelik davranış biçimidir. Cezanın diğer amacı aidiyet sağlayarak diğer bireyleri yönlendirmektedir. Diğer bir amaç ise bireyin ıslah edilmesi doğru davranışa yönlendirilmesi olabilmektedir.

İstenen hedeflere ulaşılması gerçekçi, ulaşılabilir hedefler koyulması ile olabilmektedir. Hedef iş gören bazında güdüleyici, yönlendirici olabilmektedir. Hedefsiz çalışmaların rutinden öteye geçemeyeceği açıktır. Hedef belirledikten sonra iş gören doğru enstrümanlarla desteklenmelidir. İşgörenin özgüvenini artırıcı, teşvik edici davranış tarzları geliştirilmelidir.

Denetim ve disiplin sağlama yetkisi merkezci yönetimler tarafından bizzat kullanılabilir. Böylesi işletmelerde yetki devri düşünülmemektedir. İş görenin sorumlulukları ile karşılaştırıldığında yetki ve sorumluluk dengesizliği yaşanabilmektedir. Dengesizliğin yaşandığı işletmelerde aksamalar yaşanabilecek verim düşebilecektir. İşgörenin motivasyonunun zayıfladığı isteksiz olduğu görülebilecektir.

Yetkilendirme iş görenin daha farklı hissetmesini sağlamaktadır. Güç artışı ile birlikte iş görenin motivasyonu aktarabilecektir. Yetkilendirme iş görenin hayal gücüne katkıda bulunabilmektedir. Yaratıcılıklarını geliştirebilmektedir. Daha iyisini yapma ve kendini ispat konularında yetkilendirme iş görenlerde olanak sağlayabilmektedir.

Kararlara katılma iş görenlerin yönetimle olan çekişmesini azaltabilmektedir. İş gören kararlara katılma sayesinde sorumlulukta almış olacaktır. Bireyin önemli sayılması ve fikirlerine değer verilmesi duygusal açıdan doyurucu olabilmektedir. Duygusal açıdan tatmin motive olmayı sağlayabilmektedir. Karar alma sürecine katılma işgücü devresinin yavaşlamasını

tatminsizliğin ortadan kalkmasını, verimsiz çalışmasının ve devamsızlığın önlenmesini sağlayabilmektedir.

Terfi olanaklarının varlığı iş gören için motive edici olmaktadır. Kendini gerçekleştiren, iş gören tatmini ve birlikte daha verimli olabilmektedir. Hiyerarşik piramitten dolayı hak eden bazı iş görenler terfi ettirilememektedir. Yapılan araştırmalar terfi imkanı sağlayamamasına rağmen önemli verim düşmelerinin yaşanmadığını ortaya koymaktadır. Yöneticiler tarafından yapılması gereken hak edenin terfi ettirilmesi ile ilgili adil değerlendirmenin yapılabilmesidir.

İşletme tarafından sağlanan eğitim imkanları, iş gören bilgi ve görüşlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Öğrenilen yeni şeyler iş görene daha iyi yapma imkanı sağlayabilmektedir. Sağlanan eğitim olanakları iş görende vardan ait olma duygusunu olum olarak etkileyebilmektedir. Eğitim olanakları sağlanırken adil olunması yaşanabilecek olumsuz durumların önüne geçebilecektir.

İş görenler hayatlarının önemli bir bölümünü yaptıkları işle ilgili faaliyetlerde geçirirler. Katı yönetim ve disiplin anlayışı iş görenin verimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş görenin beklentisi esnek yönetim anlayışı içinde sorunlarına duyarlı olunmasıdır. Yönetici tarafından benimsenerek esnek yaklaşımın verimliliğe katkısının devamı için kurumsal anlayış benimsenmelidir. Böylece geliştirilmiş davranış devam ettirilebilir hale gelebilecektir.

Esnek çalışma saati uygulamalarında iş görenlerden yapacağı işi yapması gereken zaman diliminde esnek olarak yapması istenmektedir. İş yapma zamanı kesin bir zaman dilimi ile belirlenmez, iş görenin değiştirilen şartlarda motive edilmesi temel beklenti olmaktadır. İş gören zamanı üzerinde belirleyici olabildiğinden motive olabilmektedir.

Evde çalışma olanakları belli meslek gruplarında uygulama şansı bulabilmektedir. Olumsuz etkilerinin bertaraf edilmesi ile birlikte düşük maliyet nedeniyle tercih edilebilir olmaktadır. Evde çalışma şansı tanınması ile engelledi personel tanınması ve yaşı ilerlemiş personel tecrübesinden faydalanılması mümkün olabilecektir.

Yapılan araştırmalar fiziksel şartların ortaya çıkacak verimi etkilediğini ortaya koymaktadır. Yetersiz aydınlatma iş görenin ruh halini etkilediği gibi üretilen ürünün kalite sinide belirlemektedir. İş görenin kendisini rahat ve huzurlu hissetmesi motivasyonunu tatminlerini devamlarını etkileyebilmektedir. Fiziki şartların uygun hale getirilmesi verim artışını sağlayabilmektedir. Verim artışı için fiziki şartların sağlanması yöneticilerin en önemli sorumluluklarındandır.

Son yıllarda emredici, cezalandırıcı yönetim modelinden ikna edici ve motive edici yönetim modeline geçiş yaşanmıştır. İş gören ikna edilmesi sonucu

verimli olma yönlendirilebilmektedir. Motivasyonun önemini bilen yöneticiler iş görenlerin motivasyonu için emek sarf etmektedirler. Doğru yönlendirmenin verim artışı sağlayacağı yöneticiler tarafından bilinmektedir.

İş görenin motive edilmesini sağlayan yöntemlerin en önemlilerinden bir tanesi pazarlık yöntemidir. Yöneticinin amacı istenen davranışları iş görene kazandırmak ve bunu pekiştirmektir. Yönetici kazandırmak istediği davranışla alakalı müzakere yapar. İş gören istenen olumlu sonuçların meydana gelmesiyle ödüllendirilir. Sonuçların olumlu olmaması durumunda iş gören yoksun kalacaktır. Sonuçların olumlu ya da olumsuz olması iş gören motivasyonunu temin edebilecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ALAYOĞLU Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 33-47.
- ARIK İsmail Alev, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Yayınevi, İstanbul, 1996, ss. 45-53.
- AŞAN Öznur, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 48-53.
- DEMİR Mehmet, *Aile Şirketleri, Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, 2005, ss. 71-88.
- DEMİRBAŞ Verda, *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1999, ss.41-48.
- DENİZ Mehmet, *Örgütsel Davranış Boyutları*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, ss. 45-53.
- ELÇİ Elif, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hukuk Fakültesi Yayınları, 2004, ss. 15-22.
- ERDİL Oya, *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması*, Aile İşletmeleri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 65-84.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 55-59.
- FINDIKÇI İlhami, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 77-85.
- GÜMÜŞTEKİN Meltem, "*Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkısı ve Model Önerisi*", İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2008, ss. 49-64.
- GÜNVER Bahar, *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Sitesi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 89-95.
- İNCİR Gülten, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Merkezi Yayın, Ankara, 1984, ss. 75-92.
- KARPUZOĞLU Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 47-61.
- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, ss. 18-25.
- KIRIM Armağan, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 15-23.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 22-35.
- KÖPRÜLÜ Bülent ve Selim KONETİ, *Aile Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, ss. 25-33.
- KURDOĞLU Çelik, *Kurumsal Yönetim*, Doğan Kitapçılık A.Ş., 2006, ss.466-488.
- MUCUK İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004, ss. 5-28.



- OKUMUŞ Ejder, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999, ss. 36-42.
- ÖNEN Levent, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 69-74.
- ÖZBUDUN Ergün, *Totaliter ve Otoriter Rejimler*, Siyasi İlimler Türk Derneği Yayınları, Ankara, 1984, ss. 36-42.
- PEKER Ömer, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, ss. 30-55.
- TEKİNALP Ünal, *Ortaklıklar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2014, ss. 48-54.
- TINAZ Pınar, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 29-37.
- TİLEYLİOĞLU Alaattin, *Aile Şirketleri*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 79-94.
- YALÇIN Azmi ve Rıdvan GÜNEL, *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2004, ss.62-77.

## MAKALELER

- AĞCA Veysel, "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, ss. 83-112, s. 98.
- AKDOĞAN Asuman, "Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2000, ss. 12-36, s. 24.
- Ali ŞAHİN, "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, ss. 26-42, s. 33.
- ATILGAN Turan, "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", *Tekstil Maraton Dergisi*, 2006, ss. 3-19, s. 11.
- AYDIN Alim, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", *İstanbul Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, ss.77-86, s. 81.
- BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", *Standart Dergisi*, 2002, ss. 25-32.
- ÇELTEK Evrim, "Motivasyon Yönetimi", *İş güç Dergisi*, 2003, ss. 12-30, s. 25.
- GENÇ Nurullah, "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Erzurum, 1987, ss. 23-44, s. 35.
- ÖZKAYA Meltem, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, ss. 17-35, s. 25.
- ÖZLER Hayrettin, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, ss. 45-51.
- SAĞLAM Necdet, "Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma", *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, 2002, ss. 29-45, s. 36.

- TANRIVERDİ Haluk ve Kutay OKTAY, "Otel İşletmelerinde İş Gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Vakfı Dergisi*, 2001, ss. 33-41.
- UÇKUN Gazi, "Hizmet İşletmelerinde İş Gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standart Dergisi*, 2003, ss.49-64, s. 55.
- YAZICIOĞLU İrfan, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi", Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya, 2009, ss. 14-31, s. 25.

## TEZLER

- APAYDIN Fatma, Örgütlerde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.
- BILGIN Naciye, Aile Şirketlerin Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÇAKIR Gülbin, İş Görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Manisa, 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KARPUZOĞLU Ebru, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- SAVCI İlkay, İşyerlerinde Yoğun Bilgisayar Kullanımının Çalışanların Sosyal İlişkileri Üzerindeki Etkileri, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- YALÇIN Azmi, Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

## İNTERNET

- <http://enm.blogcu.com/yonetim-orgut-yaklasimlari.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.07.2014).
- [http://idari.cu.edu.tr/dergi/sorgunturksay%c4%b11\\_56-72.pdf](http://idari.cu.edu.tr/dergi/sorgunturksay%c4%b11_56-72.pdf), (Erişim Tarihi: 23.05.2014).
- [http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/muhasebe\\_denetimi\\_gecmisten\\_gelecege.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/muhasebe_denetimi_gecmisten_gelecege.pdf), (Erişim Tarihi: 31.05.2014).
- <http://www.aile-isletmeleri.com/999-70.aspx>, (Erişim Tarihi: 15.05.2013).
- <http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/1384722780.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.02.2014).
- <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/tur/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.08.2014).
- <http://www.bkm.com.tr/basin/digital-girisimcilik-rehberi.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.08.2014).
- <http://www.btinsan.com/1115-10.aspx>, (Erişim Tarihi: 17.02.2014).
- <http://www.ekitapyayin.com/id/027/ ikincibolum1.htm>, (Erişim Tarihi:18.03.2014).

[http://www.fatih.edu.tr/buyume-gelisme1/girisimcilik\\_raporu.pdf](http://www.fatih.edu.tr/buyume-gelisme1/girisimcilik_raporu.pdf), (Erişim Tarihi 30.03.2013).

[http://www.fto.org.tr/db\\_int.pdf](http://www.fto.org.tr/db_int.pdf), (Erişim Tarihi: 04.04.2013).

<http://www.iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/vagca.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.04.2014).

<http://www.iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/vagca.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.07.2014).

<http://www.iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi32/003%20kadir%20ardic.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.06.2014).

<http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/8-2/8.pdf>, (Erişim Tarihi 22.05.2013).

<http://www.iku.edu.tr/TR/userfiles/a1111.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.07.2014).

[http://www.iku.edu.tr/userfiles/aık%205%20\(1\).pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/aık%205%20(1).pdf), ( Erişim tarihi: 07.09.2014).

<http://www.ito.org.tr/dokuman/seminernot/09.02.04.02.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.08.2013).

<http://www.kisiselbasari.com>, (Erişim Tarihi: 18.07.2014).

<http://www.library.cu.edu.tr/tezler/5656.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.06.2014).

[http://www.perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua\\_2095/2095\\_85634.pdf](http://www.perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_2095/2095_85634.pdf), (Erişim Tarihi: 09.06.2014).

[http://www.sbe.kku.edu.tr/edergi/dergi\\_ocak2011/gulsah%20karavardar.pdf](http://www.sbe.kku.edu.tr/edergi/dergi_ocak2011/gulsah%20karavardar.pdf), ( Erişim tarihi: 17.09.2014).

<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/istikrar.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2014).

[http://www.tr52.org/d/doc/65-girisimcilik\(es\).pdf](http://www.tr52.org/d/doc/65-girisimcilik(es).pdf), (Erişim Tarihi: 29.08.2014).

<http://www.yfyi.info/tr/download/isfikrininteknolojikyonu2010.ppt>, (Erişim Tarihi 05.12.2013).

[http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/47\\_67.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S12010/47_67.pdf), (Erişim Tarihi: 30.04.2014).

<https://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/204/217.pdf>, (Erişim tarihi: 12.08.2014)

<https://anibal.gyte.edu.tr/hebe/abldrive/62765204/w/.../iky-tm-notlar-.doc>, (Erişim tarihi: 10.08.2014).