



T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE
YÖNETİMİ KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hasan KOYUNCU

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Kasım, 2015

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE YÖNETİMİ
KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hasan KOYUNCU

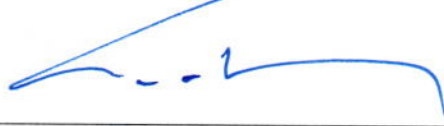
KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Kasım, 2015

KABUL VE ONAY

Hasan KOYUNCU tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 24/11/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN (Danışman)



Doç. Dr. Murat CANITEZ



Yrd. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Doç. Dr. Kamil ALPTEKİN

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



24 Kasım 2015

Hasan KOYUNCU

TEŐEKKÖR

Bu tez çalıŐmalarımın baŐından beri hazırlanması sırasında; bana destek olan danışman hocam Prof. Dr. Çağatay ÖNÖSAN'a,

Anket uygulamalarım sırasında severek anket çalıŐmama katılan ve zaman ayırarak anketleri yanıtlayan İnaŐat sektöründe faaliyet gösteren işletmelere,

ÇalıŐmam esnasında sabırla benden ilgi göremeyen ve benim tüm ilgimin tezim üzerinde olmasını sağlayan aileme,

Benden tezin tüm aŐamalarında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman yanımda olan yardımımı benden esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hasan KOYUNCU

Konya, 2015

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE YÖNETİMİ, KONYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

KOYUNCU, Hasan

Yüksek Lisans – İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN

Kasım 2015

Küreselleşme ile birlikte uluslararası platformda ticaret hızla artmış ve piyasalarda yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu durumda aile şirketlerin kendileri yoğun rekabete hazırlamalarını hızlandırmıştır. Aile şirketleri ülke ekonomisinin büyümesinde önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. Kurumsallaşma süreci, aile şirketlerinin varlıklarını bir sonraki nesillere başarılı bir şekilde aktarabilmeleri ve günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından gerekli ve önemli bir süreçtir. Bu çalışmada temel amaç aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi ile sürecinin, incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmamız aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve yönetimi, Konya ilinde bir araştırma konusu, dört bölümde olup, literatür kısmında aile şirketi kavramı, daha sonra yönetim sorunları ve nihayetinde de aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci kavramları incelenmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından taşıdığı hayati öneme özellikle vurgu yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak betimsel ve ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Konya’da inşaat sektöründe faaliyette bulunan aile şirketi çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma evreninden seçilen 100 aile şirketi yetkilisi araştırmanın örnekleme seçilmiştir. Bu çalışmada Aile şirketlerinde yönetim fonksiyonları üyelerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermeme durumları araştırılmıştır. Bu anlamda çalışma üç aşamadan oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik bilgilerine ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. İkinci bölümde aile şirketlerinin yönetim yapısını belirlemek için uygulanan Yönetim Ölçeğinin ve bu ölçekte yer alan sekiz alt boyutun betimsel istatistikleri incelenmiştir. İkinci bölümde ayrıca, yönetim ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirliği ve alt boyutlardan elde edilen ortalama skorların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği incelenmiştir. Son bölümde ise aile şirketlerindeki yönetim algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Şirket, Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

ABSTRACT

PROCESS AND MANAGEMENT OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY-OWNED COMPANIES

A RESEARCH IN KONYA

KOYUNCU, Hasan

Post Graduate Thesis -Business Management Department

Thesis Counselor: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN

November, 2015

With the globalization, trade has grown rapidly in the international arena and intense competition has occurred in the markets. In this case, family-owned companies have accelerated to prepare themselves to intense competition. Family-owned companies are organizations that provide important contributions to the growth of the national economy. Institutionalization is necessary and important process in terms of family-owned companies successfully able to transfer their assets to the next generation and to survive in today's competitive environment. The main objective of this study, is to examine the process and the level of institutionalization in family-owned companies. Our research is about process and management of institutionalization in family-owned companies. The subject is investigating it in Konya, in four sections. Respectively in the literature section, the concept of the family company, then management problems and finally concepts of the process of institutionalization were investigated. In this context, in terms of family-owned businesses, with particular emphasis it has been given the vital importance of institutionalization.

In the study, data collection methods as descriptive and relational survey method was used. This research has been applied to family-owned company operating in the construction sector employees. 100 family-owned company officials (who are selected from research universe), has been selected sample of this research. In this study, the status of management function members in family-owned companies were investigated whether varies according to their sex, age, education level, and the professional experience. In this sense, study consists of three stages. In the first stage, frequency distributions are given regarding the demographic informations of the individuals participating in the study. In the second stage, descriptive statistics of the family business management applied to determine the management structure of the scale and the eight subscales in this scale were examined. Also in the second part, the reliability of the management scale /subscales and the average score obtained from subscales were examined whether they show a normal distribution. In the last stage, the perception of family-owned company has been tested whether varies according to demographic variables.

Key Words: company, family-owned companies, institutionalization, institutionalization in family-owned companies

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|--------------------------------------|-----|
| KABUL VE ONAY..... | ii |
| ETİK BEYAN | iii |
| TEŞEKKÜR | iv |
| ÖZET | v |
| ABSTRACT | vi |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ..... | x |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xii |
| GİRİŞ..... | 1 |

1.BÖLÜM

LİTERATÜR

| | |
|---|----|
| 1.1. AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI..... | 3 |
| 1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ, YAPISI VE GELİŞİMİ | 5 |
| 1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ | 6 |
| 1.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE SAKINCALI YANLARI | 7 |
| 1.4.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yanları | 8 |
| 1.4.2. Aile Şirketlerinin Sakıncaları..... | 9 |
| 1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE STATÜLER..... | 9 |
| 1.5.1. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler | 9 |
| 1.5.1.1. Girişimci Statü | 10 |
| 1.5.1.2. Varis Statüsü | 10 |
| 1.5.1.3. Akrabalık Statüsü | 10 |

| | |
|--|----|
| 1.5.2. Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendiği Statüler | 11 |
| 1.5.2.1. İşgören Statüsü..... | 11 |
| 1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü | 11 |
| 1.5.2.3. Ortak Statüsü..... | 11 |
| 1.5.2.4. Danışman Statüsü..... | 12 |
| 1.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI..... | 12 |
| 1.6.1. Planlama Sorunları..... | 13 |
| 1.6.2. Örgütlenme Sorunları..... | 13 |
| 1.6.3. Yürütme Sorunları | 13 |
| 1.6.4. Koordinasyon Sorunları | 14 |
| 1.6.5. Denetim Sorunları | 14 |
| 1.6.6. Personel ve İstihdam Sorunları | 14 |
| 1.6.7. Finansman Sorunları | 15 |
| 1.7. KURUMSALLAŞMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE | 15 |
| 1.7.1. Kurumsallaşma Kavramı | 15 |
| 1.7.2. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler | 16 |
| 1.7.3. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları | 24 |
| 1.7.3.1. Sadelik..... | 24 |
| 1.7.3.2. Farklılaşma..... | 25 |
| 1.7.3.3. Esneklik..... | 25 |
| 1.7.3.4. Özerklik..... | 26 |
| 1.7.4. Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi | 27 |
| 1.7.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci..... | 29 |
| 1.7.5.1. Aile Anayasası | 30 |
| 1.7.5.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi | 31 |
| 1.7.5.3. Yönetimin Devri | 31 |

| | |
|--|----|
| 1.7.5.4. Ücretlendirme ve Nepotizm | 32 |
| 1.7.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Adımları | 32 |
| 1.7.6.1. Planlama..... | 32 |
| 1.7.6.2. Örgütlenme..... | 33 |
| 1.7.6.3. Yürütme ve Koordinasyon | 34 |
| 1.7.6.4. Kontrol | 36 |

2.BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

| | |
|--|----|
| 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ | 40 |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ | 40 |
| 2.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ | 41 |
| 2.4. VERİ TOPLAMA ARACI | 41 |
| 2.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ | 41 |

3.BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

| | |
|---|----|
| 3.1. FREKANS DAĞILIMLARI | 43 |
| 3.2. YÖNETİM ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR..... | 49 |
| 3.2.1. Yönetim Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 49 |
| 3.2.2. Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlikler ve Normallik Sınaması | 63 |
| 3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ..... | 65 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 75 |
| KAYNAKÇA | 79 |
| EKLER | 85 |
| ÖZGEÇMİŞ | 89 |

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-------|---|
| Akt. | : Aktaran |
| Ar-Ge | : Araştırma Geliştirme |
| KOBİ | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| TTK | : Türk Ticaret Kanunu |
| Vd. | : Ve diğerleri |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları | 42 |
| Tablo 2. Şirketin Mevcut Yönetimine İlişkin Frekans Dağılımları | 44 |
| Tablo 3. İş hayatında Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Önem Sırasına Göre Dağılımı.... | 45 |
| Tablo 4. Aile Şirketlerine Özgü Sorulara Verilen Yanıtların Önem Sırasına Göre Dağılımı | 46 |
| Tablo 5. Planlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 47 |
| Tablo 6. Örgütlenme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 49 |
| Tablo 7. Yöneltilme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 50 |
| Tablo 8. Koordinasyon Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 51 |
| Tablo 9. Kontrol Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 53 |
| Tablo 10. Pazarlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 54 |
| Tablo 11. Finans Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 56 |
| Tablo 12. Üretim Alt Boyutuna İlişkin Bulgular | 57 |
| Tablo 13. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Sınaması Sonucu | 59 |
| Tablo 14. Cinsiyete Göre Yönetim ve İşletme Ölçeğinin İncelenmesi..... | 60 |
| Tablo 15. Yaşa Göre Yönetim Ölçeğinin İncelenmesi | 62 |
| Tablo 16. Eğitim Durumuna Göre Yönetim Ölçeğinin İncelenmesi | 64 |
| Tablo 17. Mesleki Tecrübeye Göre Yönetim Ölçeğinin İncelenmesi..... | 66 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1.Demografik Özelliklere İlişkin Sütun Grafiği | 43 |
|--|----|

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte uluslararası arenada ticaret hızla artmış ve piyasalarda yoğun bir rekabet oluşmuştur. Bu durum şirketlerin kendileri yoğun rekabete hazırlamalarını hızlandırmaktadır. Bu rekabet ortamında varlığının devamlılığını hedefleyen, pazar paylarını arttırmayı düşünen ve buna bağlı olarak karlılığını yükseltmeyi amaçlayan işletmelerin tamamı için kurumsallaşmak çok mühim bir durumdur. Şirketlerin, faaliyet etkinliğini yükseltebilmeleri, topluma ve kamuoyuna ileri için güven ve cesaret veren bir duruma gelinebilmesi, ancak kurumsallaşma yoluyla mümkün olunabilmektedir.

Nitekim zaman içerisinde kurumsallık birikimlerini güçlü bir yapı ve yenileşmeye borçludur. Aynı zamanda kurumsallaşma girişimciliği arttırmayı, personel faaliyetlerine yönelik olmakla birlikte, kurum içi yönetim süreçlerinin aktif bir şekilde yerine getirilmesiyle alakalıdır. Bu durum şirketlerin genelde aile işletmesi ve kurucuları tarafından yönetilmesi sonucunda kurumsallaşmaya vereceği önemi de özetlemektedir. Çünkü bazı işletme kurucuları ise çeşitli nedenlerden dolayı kurumsallaşmayı pek önemsememekte bunun sonucunda da önemli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Kurumsallaşmış bir aile şirketinde işle ilgili faaliyetler belirli kaideler çerçevesinde gerçekleştirilir.

Kurumsallaşma yolunda ilerleyen aile şirketleri kişilerden bağımsızdır. Neyin, ne zaman ve ne şekilde uygulanacağına şirketin sahibi karar verme aşamasında olmaz. Yapılmakta olan faaliyetler belli kuralların içerisinde ve yapılması gerektiği biçimde yerine getirilmesi gerekir. Aile şirketi, kişilerin zevkine göre değil, kurallar çerçevesinde idare edilir. Aile şirketlerini oluşturan ve aynı zamanda idare eden kişiler arasındaki duyguların, düşüncelerin, anlayışın ve kültürdeki farklılıklarındandır. Aile şirketlerinde kurucu ortağın kültür üzerinde etkili olduğu görülür.

Aile şirketleri ülke ekonomisinin büyümesinde önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. Kurumsallaşma süreci aile şirketlerinin varlıklarını bir sonraki nesillere başarılı bir şekilde aktarabilmeleri ve günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından gerekli ve önemli bir süreçtir. Bu çalışmada temel amaç aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi ile süreçlerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmamız dört

bölümde incelenmiş olup, ilk bölümümüz giriş kısmıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve yönetimi, Konya ilinde bir araştırma konusunun ikinci bölümünde literatür kavramları başlığı altında, aile şirketleri kavramı, önemi, özellikleri statü, yönetim sorunları ile kurumsallaşma kavramı incelenmiştir. Literatür kısmının son kısımlarında ise aile şirketleri için kurumsallaşmanın önemi ve süreçlerine değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde yöntem başlığı altında araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ile verilerin çözümlenmesi incelenmiştir. Son bölümde uygulama bölümü olup, bulgular ve yorumlarına değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR

1.1. AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan nesnelere üretim sonucunda elde edilmektedirler. Bunun nedeni sayılarının ve miktarlarının azlığından mevcut şekli ile hiçbir çaba harcanmadan bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesidir. Bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilen nesnelere üretimlerini üstlenen kurumlara ise işletme denilmektedir. İşletmelerin esas faaliyeti mal ve hizmetlerin üretimidir. Ancak bunun yanında tüketicilere mal ve hizmetleri ulaştırmak ve pazarlanmasını yapma görevini de üstlenmişlerdir. Özetle, işletmeleri ifade ederken, mal ve hizmet üretimi veya pazarlanmalarını yüklenen birimler olarak tanımlanabilir (Doğan, 2010: 5).

Bir başka ifadeyle işletme, hizmete ve kâra yönelik yapılan üretim faaliyetlerini sistemli bir şekilde yürütmekle birlikte tüketicilerin isteklerine cevap verebilecek mal ve hizmetleri üreten kuruluşlar şeklinde ifade edilmektedir. (Efil, 2004: 3) Farklı bir ifade ile üretimde gerçekleştirilen mal ve hizmetlere yönelik üretim kaynaklarını aktif kullanabilen ve ekonomik kararlarla toplumsal iktisadi ve teknik bir birim şeklinde tanımlanır. (Şimşek, 2010: 44).

Türk Ticaret Kanunu madde 14'ünde belirtildiği üzere, ticari işletmeyi, kendi işleten bireylere tacir denilmiştir. Bu bağlamda ticari faaliyet tek kişi tarafından yapılabileceği gibi birden çok kişinin bir araya gelmesi ile de yapılabilir. Ancak birden fazla kişilerle şirket kurulabilir. (Bakırcı, 2007: 2).

Türk ticaret Kanunu 153'ncü maddesinde "Bir unvan adı altında işletmenin amacını gerçekleştirmek için şahıslar arasında kurulmuş ve ortakların yükümlülükleri sınırlandırılmamış olan şirketlere ise kolektif şirket" denilmektedir. Diğer ticari şirketlerin sahip olduğu unvanlar gibi kolektif şirketlerinde bir ticari unvana sahip olma durumu söz konusudur. Kolektif şirketler genellikle aile şirketi olarak bilinir (Şimşek, 2010: 62).

Aile işletmeleri dünyanın her yerinde en karmaşık organizasyon yapıları olarak bilinmekte ve aile fertleri ile aileyi oluşturan unsurların içine dahil olmasıyla beraber

hususî bir işletme dönüşmesini sağlamıştır. Birbirinden tamamen farklı işletme ve grupların aynı biçimde olduğu düşünüldüğü için, aile işletmeleri yazınında çok sayıda karışıklık ortaya çıkmaktadır. Literatürde aile şirketlerinin tarifi konusunda fikir birliğinde olması mümkün değildir (Çetin vd., 2008: 110).

Aile işletmeleri bir başka tanımı ise, mirasların dağıtılmasını önlemek adına ve ailenin geçimini sağlayan kişiler tarafından yönetilen, yönetimde faaliyette bulunanların çoğunun aile bireyleri olan bir kurumdur. Yönetimde aile üyeleri olmasa bile aile kültürünü nesiller boyu bünyesinde taşıyan ve iş yaşamına adapte edebilmiş şirketler, aile şirketi olarak anılmayı sürdürebilir (Büyükhelvacıgil, 2010: 16).

Aile şirketi firmaların büyüklüğü ile değil firmanın yönetimi ile ilgilidir. Bu anlamda, aile bireyleri tarafından yürütülen firmalara aile işletmesini taşımaktadır. (Koçel, 2010: 5). Kuruluş esnasında veyahut aile işletmenin kurulmasında en büyük aile bireyinin yönetiminde iken zamanla diğer aile bireyleri tarafından da faaliyetlere katılmaktadırlar. Aile bireylerinin kan bağıının olması ve varlıklarını sürdürebilmek, dağılmalarını önlemek adına kurulmuş sosyal, dinamik ve ekonomik yapılardır. (Ak, 2008: 93)

Literatürde aşağıdaki kriterlerden birini sağlayan şirketler, aile kontrolündeki şirketler olarak tanımlanmaktadır (Kömeçoğlu, 2009: 4):

-Mülkiyetin açık bir şekilde bir aile tarafından kontrol edilmesi ve aile üyelerinin yönetim kurulu üyeliği ya da tepe yönetimde yer alması

-Mülkiyetin açık bir şekilde iki ile dört aile grubu tarafından kontrol edilmesi ve bu aile üyelerinin aynı zamanda yönetim kurulu üyeleri olması

İşletmede aynı aileden iki kişi çalışıyorsa, şirketin hissenin çoğunluğuna sahipse aile şirkettir. Fakat tek bir kişi çalışıp ailesinden kimsenin bulunmadığı bir şirket ise patron şirket olarak tanımlanır. Buradaki kasıt çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının bireylerde bulunup bulunmadığıdır. (Alayoğlu, 2003: 14).

Aile işletmelerinin tanımlamalarında ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar şu şekildedir (Fındıkçı, 2007: 17-18):

- Ailenin faaliyette olduğu halidir.

- İşletme aile bireyinin başlattığı kurumsal bir yapıdır.
- Ailenin kendilerine ait kültür ve geleneklerinin işe yansıtıldığı bir sosyal yapıdır.
- Aile üyeleri bireyler tarafından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Şirkette kan bağı olan kişiler, yönetiminin faaliyetlerinde bulunan girişimcilerdir.
- Mülkiyet kelimesi aile şirketlerinde önem teşkil etmektedir. Ayrıca mülkiyet kelimesi aileye ait bir kavramdır.
- Varlıklarını sürdürebilmek ve dağılmalarını önlemek adına kurulmuş bir birlikteliktir.

Sonuç itibariyle farklı tanımlara sahip olan aile işletmelerinde duygusallık işin içine katılmaktadır. İşletmelerde iş ilişkileri bu boyut etrafında toplanmaktadır. Bu bağlamda firmalarda sevgi, çalışma ve insanlar arasındaki çoklu iletişimlerden oluşmaktadır. Aile fertleri arasındaki ilişkiler, firmanın faaliyetlerini etkileyen önemli unsurlardandır. (Andiç ve Çiler, 2008: 44). Ortak noktalara baktığımızda aile şirketleri için aile, mülkiyet, yönetim kavramları ön planda görülmektedir. Dolayısıyla bu kavramlar aile işletmesi tanımını ortaya koymaktadır. (Temel ve Bulut, 2008: 152).

1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ, YAPISI VE GELİŞİMİ

Aile firmaları o ülkenin toplumsal değerleri ile ekonomi gelişmişlik yapılarında önemli bir rol üstlenmekte ve ekonomik büyümenin önemli bir kaynağı olmaktadır. (Yelkikalan ve Aydın, 2003: 135). Girişimciler herhangi bir fikir etrafında odaklanmaktadır. Aynı zamanda girişimcilikle eş anlamlı bir tanım olmaktadır. Girişimci veyahut girişimcilerin ortak amaçları firmanın ayakta kalabilmesi ve büyümesi amacını taşımaktadır. (Büyükhelvacıgil, 2010: 15).

Aile şirketleri tüm dünyada olduğu üzere ekonominin ve rekabetin itici güçleri olarak görülmektedir. (Baraz, 2008: 62). Ekonominin önemli parçası olan aile şirketlerinin oranı %95'lerdedir. Dünyada ise bu oran %70'lerdedir. (Gümüştekin, 2005: 74). İçerisinde buldukları ekonomilerin bir parçası halindedirler. (Öge ve Yılmaz, 2008: 400).

Örnek vermek gerekirse ABD’de işletmelerin %80’i aile işletmeleridir. Kanada’da ise %70 İsviçre de aile işletmelerinin oranı %85’lerdedir. Kalkınmış ülkelerin istatistiksel oranlara bakıldığında aile şirketlerinin hakim olduğu görülmektedir. (Gümüştekin, 2005: 74). Aile işletmeleri makro ekonomi içerisinde sağlam bir ekonomik varoluşu temsil etmenin yanında mikro ekonomi için de sağlam kaynaklar sağlamaktadır. Buna ek olarak aile işletmeleri diğer aile üyelerine iş olanakları sağlamaktadır. Ülke ekonomilerine yaptıkları katkılardan dolayı aile işletmelerinin sosyal ve ekonomik zenginlik yaratmadaki kritik rolleri çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Aileler, istihdama çok büyük katkılarda bulunan, işe başlangıç sermayesi için en büyük tek kaynak olan iş dünyasının baskın denetleyicileri olarak bilinmektedirler (Kömeçoğlu, 2009: 7).

Genellikle aile işletmelerinde mülkiyet evriminin gelişimi kurucu ya da tek kişilik patron aşamasının yerini kardeş ortaklığı ya da kuzen ortaklığına geçmesi sürecini ifade etmektedir. Aile ve işletmeyi bir arada tutan en önemli unsur mülkiyettir. Aile işletmelerinde devamlılığın sürmesi için yapılması gereken mülkiyet içi sahip olma gayreti işletmenin yönetim biçimini de belirler. Aile işletmesinde yönetici olarak kurucu girişimci aile büyüğü veya/ve diğer aile bireyleri ya da profesyonel yöneticinin varlığı yönetim biçiminin şekillenmesinde rol oynar. Mülkiyet evrimi, işletmelerin büyüme ve genişleme dönemlerinin sonucunda ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreçte iyi yönetim ve adaletli mal paylaşımları işletmelerin yaşamlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarabilir (Arbak, 2010: 17).

1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bir şirketin aile şirketi olması için en önemli husus adından da anlaşılacağı gibi bu şirketin başında bir aile üyesinin olması gerekliliğidir. Bu husus tam anlamıyla yeterli olmayıp bunu destekleyen bazı niteliklerde bulunması gereklidir. Bu nitelikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Meşe, 2005: 3);

-Şirketin çevre tarafından bir aile şirketi olarak tanınması hatta bazı durumlarda şirket isminin aile ismiyle aynı olması

-Bir aile şirketinin aile şirketi olarak kaldığının bir göstergesi olarak ikinci nesilde yönetim kademesinde görev almış olması ve yönetimin en az ikinci nesle kadar devredilmesi

-Aile bireylerinin şirketin çeşitli kademelerinde akrabalık bağı önceliklerine göre görevler alması

Yapılan teorik çalışmalarda görüleceği üzere, aile firmalarının diğer firmalardan ayıran özellikleri yer almaktadır. Bunlar ise, (Kömeçoğlu, 2009: 5-6):

- Firmanın yönetiminde en az iki aile bireyi yer almaktadır.

- Aile işletmelerinin ailenin amaçları doğrultusunda iş yerinin gelişmesine yardım eden ve çalışanların ilgi ve bağlılığını uyandıran kendine özgü bir iş çevresine sahip oldukları ifade edilmektedir.

- Firmanın adı aile bireylerinin prestiji ile gelişmektedir.

- Firmada görev alacak yönetim kademesindeki kişiler aile bireylerinden seçilmektedir.

- İşletmede alınan görevler, aile bireylerinin durumları da etkilenmektedir.

- Aile şirketleri içeriden yönetilen şirketler olup, kapalı aile ile ilişkilendirilmiş sistemler olarak ifade edilir

Sonuç olarak kurucusu aile içinden olan bu tür firmalarda gizlilik önem teşkil etmektedir. Bu yüzden ki kapalı bir görünüm halindedirler. Genelde bakıldığında firmada görev alan yönetici ile işletme sahibi aynı kişilerden oluşmaktadır. (Karpuzoğlu, 2001: 21).

1.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE SAKINCALI YANLARI

Aile işletmelerinin de diğer bütün işletmeler gibi üstün ve sakıncalı yönleri vardır. Bu bölümde aile işletmelerinin üstün ve yanlarının yanında sakıncalı yönleri incelenecektir.

1.4.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yanları

Aile işletmeleri kendisinin dışındaki işletmelerle karşılaştırıldığında pek çok farklılıkları göze çarpar. Bu farklılıklar zaman zaman zayıf yönler olarak aile işletmelerini olumsuz etkilerken, bazı farklılıklar da vardır ki; aile işletmelerini diğer işletmelerden daha güçlü hale getirerek, onları üstün kıldığı görülür (Ak, 2010: 64). Aile işletmelerinde, işletme evlat gibi görülmekte ve ömrünün uzun olmasını sağlayabilmek için aile üyeleri her türlü fedakârlığı göstermektedirler. İşletme sermayesinin çoğu öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinin çok büyük bir kısmının Küçük ve orta ölçekli işletmeler olmasından dolayı finansal verilerin analizleri zorlaşmaktadır. (Akça, 2010: 7).

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre avantajlı oldukları taraflar vardır. Bunlar (Fındıkçı, 2011: 80);

- Hızlı karar vermeleri,
- Yüksek başarıya odaklanma ve işini ciddiye alan bireylerin çok olması,
- Çok kısa zamanda başarılı olabilme eğilimi,
- Aile bireyleri ve çalışanlar arasında “biz” kavramının benimsenmesi,
- Hep amatör ruha sahip olmak,
- Tepe yönetimdeki aile bireylerinin karşılıklı saygıya ve hoşgörüye sahip olmaları,
- Yönetici adayı olan aile bireylerinin daha önceden belli olması ve bu duruma göre yetiştirilmeleri

Aile firmasındaki bireyler birbirleri ile uyum içerisindedirler. Personellerin geleceğine önem vermektedirler. Bu bağlamda birbirleri iyi tanımakla kalmayıp kendilerinin yetenek ve zayıflıklarını da iyi bilmektedirler. Kendi aralarında bilgi paylaşımında bulunur ve hızlı bir iletişim içerisine girerler. Aile firmasındaki bireylerin görevlerindeki kimlerin söz sahibi olduğunu, yeteneklere göre görev dağılımlarının nasıl yapılacağı bilinilmektedir (Altınkaynak, 2007: 11). Aile işletmelerinin kurulmuş oldukları ekonomiler genel olarak az gelişmiş ya da gelişmekte olan ekonomiler oldukları için işletmelere verilen mali destekler çok fazla olmamaktadır. Bu yüzden aile işletmesi olmayan işletmeler kredi temininde güçlük çekmektedirler. Fakat aile

işletmeleri herhangi bir mali kriz durumuyla karşılaştıkları zaman aile içi fonlardan destek almaktadırlar. Mal kaynaklara kolay ulaşabilme aile işletmeleri için diğer Şirketlere nazaran bir avantaj sağlamaktadırlar (Acar, 2014: 22-23).

1.4.2. Aile Şirketlerinin Sakıncaları

Her işletmede nedeni ne olursa olsun zaman zaman sıkıntılar, işletme içinde ve dışındaki kişilerle problemler yaşanabilir. Farklı dışune yapısı içinde olan bireyler arasında bu tür sıkıntıların yaşanması olağandır. Amaç, daha iyiye ulaşmak ve en güzeline ulaşmaksa, bu tür sıkıntıların yaşanması kaçınılmaz olmalı ve gerekli de görülmelidir. Asıl önemli olan aile işletmelerinde yaşanan zayıf noktaları doğru tespit etmek ve bu zayıflıkları en az düzeye indirecek uygulamalar içine girmektedir (Ak, 2010: 67).

Ailenin borçlanmaya sıcak bakmaması nedeniyle, riskli ve belki de oldukça karlı işlerden kaçınıyor olması, Şirketin büyümesine engel olmakta veya büyüme hızında yavaşlamaya neden olmaktadır (Akça, 2010: 9). Aile firmalarında bireylerin öncelik tercihleri işletmeciliğin kurallarından nde gelmektedir. Yönetici bireylerin aile firmasının tanıdağ akrabaları işe almasından ötürü zayıf noktalar çıkmaktadır. Bu durum aile Őirketini olumsuz etkilemektedir. Çünkü aile firmasında yer alacak yöneticiler yetenekli ve deneyimli kişilerden oluşmalıdır. Birçok aile firmaları kilit noktada görev alabilecek kişilerin yetenek ve deneyimlerine bakmaksızın aileden birini getirmektedir. Bu bağlamda yeteneği bulunmayan birinin emrinde çalışmak, aile bireylerinden olmayan bir çalışan için rahatsızlık söz konusudur (Altınkaynak, 2007: 15).

1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE STATÜLER

1.5.1. Aile yelerinin Şirkette stlendiği Statüler

Aile firmalarında yer alan aile bireylerinin almış olduğu görev ve sorumluluklar ile aile dışından bireylerin üstlenmiş olduğu görev ve statüler Şeklinde bir ayırım yapılabilir. Aile bireylerinin üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluklar ailenin bir parçası olmasından dolayı elde etmiş olduğu statüler nedeniyle bireylerin davranışları Őekillenebilir. Ancak aile dışındaki bireylerin üstlenmiş olduğu roller ve sorumluluklar ise bilgi, deneyim ve becerileri neticesinde elde edilen statülerin uygulamaya aktarılış

biçimlerini içermektedir. Bu bağlamda incelenecek konu ailenin üstlenmiş olduğu girişimci varis ve akrabalık statüleridir (Bilgin, 2007: 19).

1.5.1.1. Girişimci Statü

Girişimcilerin olmadığı ülkelerde firmaların yenilenmesi farklı yatırımların yapılması mümkün olmamaktadır. Girişim ekonominin temel taşlarından biridir. Başarılı girişimciler ülke ekonomilerine büyük katkı sağlamaktadır. Gerekli yatırım ve üretime yönelik uygun ortamlar sayesinde girişimcilerin sayısı artmaktadır. Buna bağlı olarak büyüme ve kalkınmanın seviyesi de yükselmektedir (Acar, 2014: 22). Piyasalar hakkında bilgi sahibi olan, deneyimli, becerikli, işbirliği içerisinde yer alan, risk almadaki yeteneği gelişmiş kişiler başarılı bir girişimcilikte bulunabilirler. Bu bağlamda kişinin girişimci olarak ifade edilmesi için görevi bizzat kendisi yapması gerekir. Yani başka birilerine bağlı olmaması gerekmektedir. Aynı zamanda firma içerisinde ürün ve hizmetlerin kalitesini, firmanın alanı ve büyüklüğünü, kullanılacak teknolojiyi, belirleyen girişimci firmanın geleceğine yön verir. Girişimci firmanın üretiminde kullanılacak hammaddenin tedarik edilmesini, firmanın vizyonunu, uygulama ve politikasını belirlemek amacıyla firmanın denetim koordinasyon ve planlama gibi yönetim süreçlerini üzerinde durmalıdır (Doğan, 2014: 30).

1.5.1.2. Varis Statüsü

Kurumun devamını sağlayabilecek özellik ve niteliğe sahip olan kişiler firmanın yönetiminde söz sahibi olan kişilere varis denilmektedir. Bu tür varisler firma kurucuları da olmak üzere danışmanların tavsiyesi üzerine doğru tercihte bulunulmalıdır. Seçilecek kişilerin konu hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Çünkü firmanın devamlılığını göz önünde bulundurmamak önem arz etmektedir (Bilgin, 2007: 21).

1.5.1.3. Akrabalık Statüsü

Aile şirketlerinde, şirketin aileyi etkilediği kadar aile de şirkete etki etmektedir. Nitekim ailedeki etkinlik; ailedeki sahip olunan kıymetler, inançlar, gereksinimler ve istekler şeklinde dinamik olarak kendini göstermektedir. Dolayısıyla aile içi ilişkiler,

şirketin geleceğini belirlemekte ve şekillendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında akrabalık ilişkilerinin de şirkete etki etmesi kaçınılmazdır (Doğan, 2014: 31-32).

1.5.2. Aile Dışı Üyelerin Şirkette Üstlendiği Statüler

Şirket dışı bireylerin statüleri dört başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar, iş gören, profesyonel yönetici, ortak ve danışman statüleridir. (Acar, 2006: 27).

1.5.2.1. İş gören Statüsü

İşletmelerde fiziksel emeği bulunan, aylık belli bir ücret karşılığında çalışan, kuruluşundan itibaren yer alıp firma sahibine sadık olan, şef, ustalar belli bir gelir ve sosyal haklara sahip olmayı arzu ederler. Bu noktada işletme sahipleri ve yöneticilerde iş görenlerden beklenen performansı ve işi en iyi kalitede yapmalarını isterler. Bu durum iş ve iş görenler arasındaki iletişim bağı bir yandan işin amaçlarına ulaşmaya katkıda bulunurken diğer yandan çalışanların ekonomik ve sosyal yönden doyuma ulaşmalarını sağlar. İşletmenin amaçlarına yönelik kuruluş aşamasından bu yana destek veren işletmede uzun süredir çalışanlar ise ailedeki bireylere ve idareye daha yakınında bulunurlar. Bu yüzden ki idare tarafından kıdemli iş görenler güvenilen biri olarak görülmektedir. (Bilgin, 2007: 22-23).

1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

Aile şirketlerinde genelde şirket sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Şirkette çalışan aile bireyleri iş için gerekli deneyim ve bilgiye sahip değilse, bu durumda profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu profesyonel yöneticiler pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, reklam gibi konularda şirkete yardımcı olarak şirketin kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler bu işin eğitimini almış kişilerdir, girişimcinin yaptığı işleri yaparak bu hizmet karşılığında para alırlar (Doğan, 2014: 32-33).

1.5.2.3. Ortak Statüsü

Firmanın kuruluş esnasında sermayenin yetersiz olduğu durumlarda ailenin dışından ortak bularak, yeni faaliyetlerde bulunma, ürünün gelişmesini sağlama, teknoloji açısından değişme ve Pazardaki sahip olduğu kısmı daha da artırmak için

işletmenin kısa vadede sıcak kaynak akışını elde etme yoluna gidilmektedir. Aile üyeleri dışında alınan ortak girişimcinin bakış açılarındaki farklılık, firmanın geleceğine yönelik amacı ile bütünleşirse firmayı ilerisi için olumlu açıdan etkileyebilir. Ters durumda çatışma durumunun ortaya çıkmasına sebep olur. Hissedar pozisyonunda bulunan birey ailedeki kültürün yansımaları görür ve çoğu zaman bu durumu kabullenmek zorunda kalır(Karpuzoglu,2001: 68).

1.5.2.4. Danışman Statüsü

İşletmelerin sorunlarını tespit etmek bunları çözüm önerileri sunmak adına danışmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür danışmanlar yönetim ve finans konularında deneyimlerini aile firmalarına taşımıştır. Aile şirketinde görev alabilecek danışmanlar aile bireylerinin dostu olmamasına dikkat edilmelidir. Firmada görevlendirilecek danışmanın insanlar arası iletişimde deneyimli ve bilgili olmalıdır. Aynı zamanda aile şirketindeki bireylerin arasındaki beraberliklerini, firmanın eski dönemden yeni döneme nasıl devredileceği hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Bilgin, 2007: 25).

1.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

İşletmelerde planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarı ile uygulanması sonucu işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Bu bağlamda bahsedilen fonksiyon büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde kurucu yönetici bütün bu fonksiyon işlerini tek başına yürütme çabasında olmalıdır. İşletme büyümesi sonucunda yönetici işlere yetişememekte ve genellikle aileden bu rol ve görevi üstlenecek bireyi yönetime getirmektedir (Elalmış, 2011: 34).

Aile firmalarındaki yapılanmalardaki işgücü alımları, görev dağılımları ve tanımlarda çeşitli belirsizlikler yaşanmaktadır. Aile şirketlerindeki kurumsallaşma esnasında yaşanan çeşitli engeller arasında, ast üstlerin görev ve sorumlulukların, işe alım ve çıkarılma gibi işlemlerde resmiyet kazanmamış olması kurumsallaşmanın önündeki engeller olarak görülmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008: 44).

1.6.1. Planlama Sorunları

İşletmelerde yönetim fonksiyonlarından olan planlama süreci, gelecekte yapılacak analizlerde ve olumsuzluklarda alınabilecek önlemlerin tasarlanmasıdır. Bu bağlamda planlamanın tanımı, kurumların gelecekteki amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan strateji ve uygulamaların seçimi biçiminde tanımlanabilir. Günümüz iş dünyasında planlama süreçlerinden toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değişmesi ve bu değişimlere uyum sağlamak amacıyla yapılarında gelişebilecek rastgele değişimlere engel olmak, işletmelerin hazırlıklı olmalarını sağlamak için problemsiz bir şekilde entegre edilmelerine önemli derecede katkı sağlamaktadır (Eralmış, 2011: 34).

1.6.2. Örgütlenme Sorunları

Aile işletmelerinin karşılaştıkları en önemli ve başlıca sorun, aile üyelerinin üstün görülmesi ve akrabaları kayırma (neopotizm) olarak adlandırılan davranış biçimidir. Aile işletmelerinde genellikle, işletme içinde önemli pozisyonlara profesyonel yöneticiler ya da çalışanlarından çok aile bireylerinden birini getirilerek organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılır. Ancak, bu tip davranışlar işletmede çalışan ve aile bireyi olmayan çalışanları rahatsız etmekte ve kendi çabalarının, çalışma performanslarının ve işletmeye yaptıkları katkının karşılığını almama durumunda işletmeye karşı güvensizliğin ortaya çıkmasına ve kısa sürede işletmeden kopmasına neden olmaktadır (Arbak, 2010: 22).

1.6.3. Yürütme Sorunları

Aile firmalarında çeşitli yürütme sorunları ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu sorunların asıl nedeni ise firma sahiplerinin kendilerinin daha tecrübeli olduklarından profesyonel idarecilerle çalışmakta zorluk çekmektedirler. Bu bağlamda kurumsallaşmadan söz edebilmek için değişimden söz etmek gerekir. Birçok işletme sahipleri değişimlerin riskleri olduğunu düşünüp, dönüşüm sürecini göze alamadıklarından kurumsallaşmaya sıcak bakmamaktadırlar. (Çakıcı ve Özer, 2008: 44). Bu kapsamda yönetim sorunları arasında yürütme sorunları da yer almaktadır.

1.6.4. Koordinasyon Sorunları

Aile işletmelerinde çeşitli departmanlar bulunmaktadır. Bu bölümler arasındaki görev ve faaliyetlerde birbirleri ile uyum içerisinde bulunmaları işletmeler için son derece önem teşkil etmektedir. İşletmelerin koordinasyon faaliyetlerinde bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki uyumunu sağlanması fonksiyonların yerine getirmektedir. Koordinasyon ile zaman ayarlamalarını, kişilerin çabalarını birleştirmeyi, kişiler arasındaki iletişim ve fikir ayrılıklarını önlemek gibi işlevleri yerine getirmektedir. Yönetimsel fonksiyonun ilk ve temel şartlarından biridir. Planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol bu koordinasyon işlevleri sayesinde yerine getirilmesiyle sağlanmaktadır. (Akgemci ve Sevinç, 2004: 517)

1.6.5. Denetim Sorunları

Aile firmalarındaki denetim süreci resmi olmayan bir kontrol sistemi kullanılmaktadır. Resmi olmayan bu denetim süreci esnasında profesyonelliğin aksine tahminler önem kazanmaktadır. Bu tür denetimlerde yanlış tespitlerin olma olasılıkları çok yüksektir. Yapılan standartlar ise eksik olup aynı zamanda genel bir ifadeyle standartlaşmaya gerekenden daha fazla değer verilmemektedir.

Aile firmalarında görev alan akrabalara gereğinden daha fazla itimat edilmesi denetim farkındalığını geliştirmemiştir. Firma içi çalışanların, planları, program istek ve talimatların uygulanmasına ve denetimde gereğinden daha fazla önem verilmemiştir. Denetimler genelde zaman içinde olmayıp, girdinin çıktıyı oluşturduğu an muhasebe denetimleri şeklinde yapılmaktadır. Kayıt süreçleri vergi usul kanunlarına uygun olup olmadığını gözleme esasına dayanmasından firmanın mali ve gidişi hakkında net bir bilgi vermemektedir (Doğan, 2014: 51).

1.6.6. Personel ve İstihdam Sorunları

Aile işletmelerinde yöneltme alanındaki başlıca sorunların en başında aile içi ve dışında olan personellere eşit eğitim fırsatlarının tanınmaması, maddi ve manevi yönde ücretlendirme ve ödüllerin verilmemesi, firmada çalışacak liderlerin yetiştirilmemesi yöneltme alanındaki sorunlardır (Karabulut, 2008: 652). Bireyler çalıştıkları işyerinden memnun kaldıkları takdirde daha istekli ve yüksek seviyede verimli çalışma

sağlamaktadırlar. Bu verimin sağlanması ancak, personelleri motive etmekle mümkündür. Aile işletmelerinde yönetici örgüt planları doğrultusunda alt birim çalışanlarını yansıtmak ve bu davranışları motive etmek için liderlik etmek durumundadır. Bu bağlamda aile işletmelerinde personele verilecek ücretin hakkaniyete ve fazla mesailere dikkat edilmesi gerekmektedir. Ücret tespitlerinde kıdem ve akrabalık ilişkisi çok önem gören ölçüttür (Doğan, 2014: 52).

1.6.7. Finansman Sorunları

Aile işletmelerinde yapılan faaliyetlerin sürdürebilmeleri için o alanda bilgi sahibi olmaları gerekir. İdarecilerin ve çalışanların eğitilmesi için eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Ancak işletmelerde programların eksiklikleri nedeniyle yeterince faydalanılmamaktadır. Bu eksikliklerden ötürü de firmalar yeni gelişmelerden habersiz olmasından yararlanılmamaktadır. Fakat mesleki eğitim işletmeler tarafından olduğundan daha fazla önem arz etmektedir. Aile işletmesinin finansal sorunundan dolayı da eğitim alması gerekli çalışanların eğitimi önemli görülmemekte veya çalışanlar eğitim imkanlarına sahip olamamaktadır. İdareci ve departman çalışanları muhasebe finansman ve yönetim organizasyonlarda gereklidir (Kızıl vd., 2013: 29).

1.7. KURUMSALLAŞMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.7.1. Kurumsallaşma Kavramı

Literatüre bakıldığında kurum kavramının tanımında organizasyonları da görmek mümkündür. Oysa organizasyon ile kurum birbirinden farklı anlamları kapsamaktadır (Ulukan, 2004: 213). Kurum; toplumsal yapını içinde davranışları düzenleyen inanç, kural, norm ve işletme sistemini kapsar. Kurumsallık kısaca, insanın var olduğu düzende uygulamış olduğu standartlar, alışa gelen ya da gelenek oluşturmak olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşan bir sistem, yaklaşım ya da düşünce, örgütte oluşturulan işler ilerleyen dönemlerde rutinleşerek bir yöntem ile bütünleşir. Bu tarz sistem, yenilik, yaklaşım veya fikirler örgüt içine yayılır ise bununla birlikte üyeler bunları gerçekten etkinliklerini ilerletmek için uygular ise kurumsallık ortaya çıkmış olur (Aslan ve Çınar, 2010: 91).

Sosyal yapılarda olduğu gibi aile şirketlerinde de kurumsallaşma önemlidir. Duyguların yoğun bir şekilde olduğu aile şirketlerinde ticari amaca yönlendirilmesi, belli bir mantık ve kural gerektirir. Bu durum birçok aile şirketinde sıkıntı oluşturur. İşlerin büyümesi belirli bir sisteme ve kurallar zincirine olan gereksinimler artmıştır (Fındıkçı, 2007: 84). Kurumsallık işletmenin sahipleri ve idarecileri tarafından benimsendiğinde, “işletmenin; insanlara bağlı kalmadan kurula, standartta, yöntemlere bağlı kalması; değişim gösteren çevre şartlarını izleyen yöntemlerin kurulması ve gelişime elverişli organizasyona ait yapıyı meydana getirmesi; kişisel selamlama yöntemlerini, işi yapmadaki usul ve modelini bir kültür haline dönüştürmesi ve bu şekilde diğer işletmelerden değişik ve farklı bir kimliği benimseme sürecidir” biçiminde açıklanabilir (Büyükhelvacıgil, 2010: 109).

Yönetimdeki kurumsallık, örgütteki yönetim ve denetim sistemlerinin işletmenin etkinliğinin ortaya çıkması, şeffaf, tutarlı ve hesap verilebilecek düzeyde olmalıdır. Pay sahiplerinin tamamının menfaatlerine yönelik mesul ve adaletli bir biçimde bulunmalıdır (Argüden, 2003: 16). Bir başka tanıma göre kurumsal yönetim, firmaların hesap verilebilirlik, adil, şeffaf ve sorumluluk prensipleri çerçevesinde tekrar oluşmalarına olanak tanıyan bir süreçtir (Özilhan, 2002: 50).

Kurumsallaşma kısaca şirketin sistem haline gelmesi anlamına gelir. Aile şirketlerinde çoğu zaman aile ile işletme terimleri birbirine karıştırılmaktadır. Kabiliyet ve tecrübelerle bakılmadan ailenin fertleri işe alınır ve örgüt hiyerarşisi için dede belli mevkilere getirilir. Bazen aile fertlerine ait hususi pozisyonlar oluşturulmakta. Bununla birlikte artan rekabet şartları aile şirketlerini de dönüştürmeye zorlanmaktadır (Kiracı ve Aklara, 2009: 174). Sonuç olarak kurumsallaşma şirketlerin bir sistem haline gelmesiyle ilgili bir durumdur. Kurumsal yönetimdeki amaçsa uzun vadede şirketin başarılı bir şekilde büyüyerek gitmesini, başarıların sürekliliğini, adaletli ve mesul davranılmasını ve işletme ile ilgili bütün hak sahipleri için menfaatlerinin korunmasını sağlamaktır (Pazarcık, 2004: 36).

1.7.2. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden faktörler; örgüt kültürü, liderlik, eğitim, insana yönelik olma ve örgüt yapısı şeklinde sıralanabilir.

a. Örgüt Kültürü

Türk Dil Kurumu'nun yapmış olduğu kültür tanımı, “*tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin*”, “*bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü*”, (TDK, 2015).

Farklı bir tanımlamayla kültür; insanoğlunun bu dünyada varolduğu süreden bu yana düşünsel gücüyle yarattığı tüm maddi ve manevi olgulardır. Kültür insan ile beraber oluşur, gelişir ve devam eder. Kültürün maddi ve manevi yönü vardır (Turgut, 2008: 84).

Kültürün tanımlamalarında anlaşılacağı üzere bireylerin zorunlu olduklarının neler olabileceğini ve nasıl davranış sergileyecekleri konusunda his ve sezgiye sahip olmaktadır. İşletmelerdeki örgüt kültürü ise bireylerin davranış ve düşüncelerine şekil veren ve değer katan bir inanç şeklidir (Güçlü, 2003: 148). Bu bağlamda örgüt kültürü, işletmelerdeki personellerin davranışlarında yol gösterici ve bağlayıcı bir niteliği sahiptir.

Kurumsallaşma örgüt kültürüyle başlar. Şirket girişimcinin vizyonuyla belirli bir büyüklüğe gelmiştir. Bu vizyonun tüm şirkete yansıtılması gerekmektedir. Bu sayede şirket tek vücut halinde hedefe kilitlenebilir. Örgütte çalışan kişiler ortak değer ve tutumlara sahip olurlarsa istenilen hedeflere ulaşmak daha kolay ve daha verimli olacaktır. Kurumsallaşmada amaç, işletmenin sahip olduğu özelliklerinin yardımıyla rekabetin üst seviyede olduğu durumlarda ayakta kalabilmesini bilmektir. Örgütün kültür yapısı, işletmenin rekabetteki üstünlüklerinden birisidir. Belirli ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler kurumsallaşmalarını tamamlayabilirler. Kurumsallaşmanın iyi bir şekilde geliştiği örgütlerde, farklı görüşler, alışkanlıklar ve bağlılıklar birleşir. Örgüt kültürüyle organizasyon üyelerinin paylaşımları istenilen değerler, davranış ve normların nasıl olunması gerektiği; ne gibi alışkanlıkların devam ettirilmesinin fayda getireceğine dair konulara açıklık kazandırmaktadır. Örgütün içine değerler katıldıkça kurumsallaşacağı unutulmamalıdır (Dilbaz, 2005: 68). Kurumsallaşmaya etki eden bir başka kavram olarak liderlik karşımıza çıkmaktadır.

b. Liderlik

Liderlik kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Fakat yaygın bir şekilde bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Çeşitli yazarlar liderlik tanımını farklı bir şekilde tanımlamaktadır. İnsanlar eski çağdan bugüne liderlikle ilgili düşüncelerle ilgilenmişlerdir. Bu noktada söz konusu liderlik kavramı bilimsel olarak araştırılıp tartışılmaktadır. Her geçen yıl önemini arttırmaktadır. Fakat tüm bu araştırmalara rağmen tüm kuruluşlarda ve örgütlerde yeterli liderlikten yoksun olamamaktan şikâyet edilir. Kısaca özetlemek gerekirse, bazı kişilerin veyahut takımların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, bir kimsenin bu takımdakilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmede bulundurma süreci şeklinde tanımlayabiliriz. Bireylerin hedefleri doğrultusunda davranmalarını yön veren ve etkileyen kişilerdir. Başka bir ifade ile liderlik, grupta yer alan bireylerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri üzere takip ettikleri, emirleri ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişiler liderdir (Serinkan, 2008: 151).

Liderlik kavramı, çeşitli kişiler tarafından farklı anlamlarla da ifade edilebilmektedir. Bu kavram yönetim, örgüt ve uygulamacıların dikkatini çekmeyi başarmıştır. Bunun nedeni ise, yönetim ve örgüt araştırmacılar tarafından incelenmiş ve tanımlanmış olmasıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 61).

Bir grup başında bir lider olmadan ilerleyemez. Bir liderin bu guruba bir yön vermesi gerekir. Grup üyeleri liderleri bildikleri kişinin yönlendirmesine ihtiyaç duyarlar. Liderin yaptırmak isteği şey için o konuda izleyicilerini motive edici olmalıdır. Onları bu şeyin iyi olduğuna, yapılması gerektiğine inandırması gerekmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde liderlik oldukça önem kazanmaktadır. Liderin kurumsallaşma konusunda izleyicilerini bilgilendirerek bunun gerekli olduğunu onlara inandırmalıdır. İyi bir lider, başında bulunan grubun üyelerinin istek ve amaçlarıyla örgütün bir bütün olarak sahip olduğu amaçları uyumlaştırmasını bilmelidir (Dilbaz, 2005: 69).

Kurumların geleceklerinin büyük ölçüde liderin düşünceleri, karakteristik özellikleri ve değerleri ile şekillenmesi nedeniyle lider yönetimin kurumsallaşma çalışmalarında en önemli kişidir. Liderliğin sadece bireylerin yâda kurumların başları derde girdiğinde kendilerini kurtarmasını bekledikleri türden bir pozisyon olmadığı

bildirmişlerdir. İnsanlara saygı duyan, öz yönetimi, bağımsız çalışmayı ve girişimci birimleri teşvik eden, demokratik ve altından kalkılması çok kolay olmayan bir anlayıştır. Aile şirketlerinde liderin kim olduğu iyi belirlenmelidir. Aile şirketlerinde ortakların her birinin kendilerini şirketin lideri olarak gördükleri bilinmekte ve gerçek liderin belirsizliği ifade eden bu durumun işletmenin sağlıklı ilerlemesine engel oluşturduğu bilinmektedir. İşletmenin liderinin ileriye gören, ikna konusunda etkili, cesur, toplayıcı, bütünleştirici, hak sahipleri arasında köprü görevi görebilen işbirlikçi bir ruh ve yaratıcılık özelliklerine sahip olması demek, işletmenin başarılı şirketler statüsüne yükselmesi anlamını taşımaktadır (Yaşa, 2006: 41).

Şirketin hedeflerine ulaşması ancak şirket içi dinamikleri harekete geçirmek ve tüm çalışanların ellerinden gelen gayreti göstermelerini sağlamakla mümkündür. Bunun ise ilk şartı adalettir. Lider şirkette ayırım gözetmeden adil bir şekilde davranırsa tüm çalışanlar da şirket için ellerinden geleni yaparlar. Kurumsallaşmanın önemli bir koşulu demokratikliklidir. Demokratik bir lider, çalışanlarının düşüncelerine saygı duyar ve kararlarda onların da fikirlerinden yararlanır. Kurumsallaşmada lider yöneticilere düşen en önemli görev, işletmelerin geleceğe yönelik önceliklerini astlarıyla birlikte ve bu önceliklerin çalışanların tamamı tarafından anlaşılması ve kabul görmesini sağlama amacıyla faaliyette bulunmaktır. Kurumsallaşmada önemli olan, insanlardan en yüksek verimi sağlayacak ve değişikliklere kolay ayak uydurabilecek bir liderliğin kurulmasıdır (Dilbaz, 2005: 70).

c. Eğitim

Türk Dil Kurumu'na göre eğitim kelimesi "Education" İngilizce sözcüğün karşılığıyla, "Bireylerin toplum içerisinde yerlerini almaları için gerekli olunan, bilgi, deneyim, becerilerini elde etmelerine, kişiliklerine geliştirmelerine okul içi veya dışı direk veya dolaylı yardım etmesi" biçiminde tanımlanmaktadır. Toplum içerisinde yeteneklerini ve davranışlarını olumlu değerlerdeki davranış şekillerini geliştirdiği süreçlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanım ise "Çevre olarak genel kültür, resmi niteliğinde toplumdaki karışık eğitimsel sistematik bir sosyalizasyon sürecidir" şeklinde ifade edilmektedir (Aydın, 2000: 183).

Günümüzde teknolojik değişimler ve gelişimler artış göstermektedir. Bu gelişim ve değişimlerin en fazla dikkat çekici yanı da iş hayatında kendisini gösterir hale

gelmektedir. Bireylerin ihtiyaçlarına cevap verecek nesnelerin üretiminde faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi ve yeni gelişmelere izlemek zorundadırlar. Aksi takdirde yenilikçi olmayan işletmeler rekabete ayak uyduramadıklarından acımasız yasalar karşısında mücadeleyi kaybetmiş olacaklardır. Bunun gibi sonuçlarla karşı karşıya kalmamak adına işletmeler eğitim konusuna gereğinden daha fazla önem vermektedir.. Eğitim işletmelerde çalışanların işyerinde aldıkları iş tatmini ve motivasyonu sonucu bireyin verimi artış gösterecek ve işletmenin organizasyonun performansına yansıtacaktır (Keser, 1999).

Kurumsallaşma düzeyinde olan şirketlerin en önemli özelliklerinden biri sürekli eğitimle iç içe olmalarıdır. İş yerlerinde kullanılan bilgiler sürekli teknolojik gelişmelere adapte edilmelidir ki değişen ve gelişen koşullara uyarak şirketin gelişmesine olanak sağlanabilsin. Eğitim kişilerin mesleki bilgilerim geliştirme, rasyonel karar alma, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında gelişim sağladıkça eğitime yatırım örgütsel bağlılık olarak şirkete geri dönmesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Aile şirketlerinde bu eğitimlere sadece aile üyesi olmayan çalışanların değil, aile üyesi olan ve olmayan eğer aynı bölüm ve seviyede çalışıyorlarsa beraber katılmalıdırlar. Kimseye ayrıcalık yapılmaması işin gereklerini tanı olarak yerine getirebilmek için önemlidir (Yaşa, 2006: 43).

Kurumsallaşma aşamasındaki işletmeler, büyük titizlikle ve bilimsel esaslara dayalı olarak şirket içi eğitimi gerçekleştirmelidirler. Kurumsallaşmış şirketlere bakıldığında eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazandığı görülmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde faaliyetlerin eğitilmiş, görev ve sorumluluklarını özümsemiş, yaptığı işin kalitesine önem veren çalışanlar tarafından yönlendirilmektedir (Dilbaz, 2005: 71).

d. Örgüt Yapısı

Diğer bölümlerde ifade edildiği gibi kurumsallaşma işletmenin bireylerden bağımsız olarak kurallara, uygulamalara, standartlara sahip olması, dış çevre koşullarını takip eden sistemleri faaliyete geçirmesi, gelişmelere bakıp uygun örgüt yapısını oluşturması ve diğer firmalardan daha değişik ve ayırıcı bir kimliğe sahip olma sürecidir şeklinde ifade edilebilir (Alkış ve Temizkan, 2010: 75).

Örgüt kavramı, örgütlenme sonrasında ortaya çıkan örgüt yapısını ifade eder. Örgüt yapısı bölümler arasındaki ilişkileri gösteren bir kavramdır. Yönetimin bir

fonksiyonu olan örgütlenme, örgüt yapısını sürekli olarak değişen koşullara göre yeniden düzenlemeyi amaçlamaktadır (Şimşek, 2010: 145). Nitekim kurumsallaşma açısından örgüt yapısı önem taşımaktadır.

Küçük işletmelerde örgütlenme yetersizliğinden ve yapıdan kaynaklanan birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu problemleri şu şekilde özetleyebiliriz (Dilbaz, 2005: 71-72):

-Küçük işletmelerde örgüt yapıları kesin olarak tanımlanmış değildir: Örgüt yapısına yönelik herhangi bir çalışma yapılmamakta, işletme sahip/yöneticisinin kafasında kalmaktadır. Alt kademeler sadece kendilerine verilen emirlerle ne yapmaları gerektiğini öğrenmektedirler. Örgüt yapısı nadiren resmi bir nitelik kazanmaktadır ve alt kademelere duyurulmamaktadır.

-Yetki ve sorumlulukların dağılımdaki eksiklik: Küçük işletmelerde merkezi bir yapı vardır, kararlar çoğunlukla sahip/yönetici tarafında alınmaktadır. Bu kişi tüm yetki ve sorumluluklarını üzerinde toplamaktadır.

-Uzun vadeli planlamanın yokluğu:Üst yöneticinin kafasında uzun vadede bir düşüncesi olsa bile bu tamamen hissiyata dayanmaktadır. Sistemli bir şekilde çevrenin analizine dayalı bir planlama yapılmamaktadır.

-Örgüt fonksiyonları arasında koordinasyon zayıflığı: Örgüt yapısının resmi bir niteliğinin olmaması ve stratejik planlama eksikliği nedeniyle bölümler arasında koordinasyon zayıflığı ortaya çıkmaktadır.

-Gerekli bilgi ve veri tabanının olmayışı: Muhasebe kayıtları yetersiz, eksik ve gecikmeli olarak tutulmaktadır. Bu işletmelerde muhasebe, karar almada sağlam ve sağlıklı bilgi ve veri tabanı oluşturması için değil de; devlete karşı bir sorumluluğun yerine getirilmesi için bir zorunluluk olarak görülmektedir.

-Nitelikli elemen eksikliği ve akraba sevgisi: Örgütlemedeki yetersizlikler sebebiyle görev için daha uygun bilgi ve yeteneğe sahip elemanlar temin edilememekte, işe daha çok sahip çıkacağı ve emin olacağını düşünerek akrabanın çalıştırılmasını tercih etmektedirler.

İşletmedeki uygulama ve yapıların gelişmesinde çevresel faktörlerin yeniden şekillendirilmesiyle başlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin kurumsallaşmasıyla

paralel olarak doğru orantılı şekilde artacak veyahut azalacaktır. Organizasyonların çevresel koşullara uyumu sonrası kurum içerisinde yer alan amaç ve kurallar ve değerleri neticesinde çevrelerini etkileyecektir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499).

Çelik ve Ozan (2006: 194)'ya göre, küçük işletmelerdeki yeniden yapılanma faaliyetleri aşağıdaki şekilde olmalıdır:

- Kurum içerisinde değişim içerisinde yer alacak bir ortamda bulunabilmelidir.
- Kurumun yapısı personellerin rahatça davranabilecekleri, çalışabilecekleri aynı zamanda yeteneklerini sergileyebilecekleri esneklikte olmalıdır.
- Kurum içerisinde idarede bulunan personellerin fikirleri yüz yüze iletişime imkan olmalıdır.
- Çalışan personellerin kendi yeteneklerini rahatça kullanabilmesi ve kariyerlerini gerçekleştirebilmeleri için yetki devrinin başlatılması ve yetki devrine olanak tanınmalıdır.
- Örgüt içi çalışanlara değişimin gerekliliğini ve değişimle iç içe yaşamalarını öğretmek. Aynı zamanda değişimi bir fırsat olarak görmelerini sağlamalıdır.
- Çalışanların kendi performanslarını değerlendirme fırsatı tanınmalıdır.

İşletmelerin hemen hepsinin aile şirketi konumunda olması, bu şirketlerin dış çevreyle ilişki kurmadan kapalı birer kutu biçiminde yaşamalarına neden olmaktadır. Bu şirketler değişiklik ve yeniliklere karşı çekingen bir yapı sergilemektedirler. Ayrıca bu şirketlerde işe alma ve terfide nepotizmdenilen akraba kayırmacılık da göz ardı edilemeyecek kadar hat safhadadır. Sağlıklı insan ilişkilerini sağlayan organizasyon yapısıdır (Dilbaz, 2005: 72). Kurumsallaşmada temel yaklaşım, kişisel turum ve davranışlardan kaçınmak olduğu bildirilmiştir. Büyük ölçekli işletmelerde en büyük problem varislerin işletmenin kontrolünün tamamen alabilecek kadar yetenek ve bilgiye sahip olmamalarına rağmen işletmenin başına gelme istekleridir. Kendi tercihleri yanında aile şirketlerinin iş alanları genişledikçe şirket kurucularının da baskısıyla şirkette aileden olan çalışan sayısının arttığı bilinmektedir (Yaşa, 2006: 42).

Şirketi oluşturan alt sistemlerin her biri diğerlerinden farklı bir yapıya sahiptir; birbirlerinden farklı özellikleri ve farklı potansiyelleri vardır. Ama hepsi, içinde birbirlerine bağlandıkları bir bütünün parçasıdır. Şirketi oluşturan birimlerin göz ardı

edilmemesi, her parçanın amaçlarının sistemin genel amacıyla bütünleştirilmesi kurumsallaşma için oldukça önemlidir. Kurumsallaşma için şirkette strateji planlama olmalıdır. Strateji planlama bir organizasyonda katılımcılığı, gelecek hakkında fikir birliği oluşturulmasını gerektirir. Bununla yapılması gerekenler, organizasyonun önündeki engeller ve zorluklar paylaşılır. Bu paylaşım sayesinde şirket kimliği kuvvetlenir, çalışanların şirkete olan bağlılıkları artar (Dilbaz, 2005: 73).

e. İnsana Yönelik Olma

Kurumsallaşmanın etkinliğinin bir diğeri de bireye yönelik olmasıdır. Buradaki kurumsallaşmanın amacı örgütün amaçları doğrultusunda toplanmak ve verilecek hizmetlerin kalite düzeyini arttıracak fikir ve düşüncelerin çalışanlarına yönelik bir ortam haline getirmektir (Şahman, vd. 2008: 8).

Aile şirketleri her tarafında yoğun insan ilişkilerinin yer aldığı yegâne ortamlar olarak bilinmektedir. Yönetimin temel amaçları çalışanların anlamlı iş yaptıklarını inandırabilmek, çalışan ortamın ve yapmış oldukları işi sevmelerini sağlamak, üretime katılan, düşünen bireyler olarak görmektir. Kurumsallaşmış birçok şirket müşterilerine, çalışanlarına ilişki içerisinde bulunduğu tüm kurum ve kuruluşlara odaklanan bir politika izlemektedir (Yaşa, 2006: 42-43).

Günümüzde işletmeler insana gereken değerin verilmesinin oldukça önemli olduğunu bilmektedirler. İnsanı sadece yeteri kadar para verilmek suretiyle istenilen işi yapan, basit bir üretim faktörü olarak gören geleneksel yönetimin aksine, günümüzde işletmeler insan unsuruna gereken önemin verilmesi gerektiğini anlamış bulunmaktadır. Bir şirketin kurumsallaşması için müşteri ve personel tatmininde, satıcılarla olan ilişkilerinde ve mali performansında başarılı olma zorunluluğu vardır. Kurumsallaşmanın en önemli göstergesi, insana yönelik yönetim sisteminin kurulmasıdır (Dilbaz, 2005: 74).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına bakıldığında var olan bazı stratejik yönetim içinde insan kaynaklarının geliştirilmesiyle ilgili olanlar, küreselleşme çerçevesinde ağır yarış şartlarına karşın ayakta kalma ve büyüme örgütlere, değişimleri yakalayabilmeleri

bakımından fırsatları sunar ki; insan kaynaklarının geliştirilmesine dair yöntemler içinde personel güçlendirme çok önemlidir (Çavuş ve Akgemci,2008: 230).

Personeli daha güçlü bir şekilde getirme kapsamında personelin kendi kararlarını verebilmek, kararlarının neticesinde mesul olması, öncelik kullanıp işletmenin hedeflerinin sonuçlandırmada özerkliğe sahip olmaları, yönetici aracılığı ile sağlanan eğitimler ile beceri ve bilgilerini çoğaltabilmelerini ve çevreleriyle etkili bir iletişimin kurulabilmesi sağlanmaktadır. Bu düşünce çerçevesinde işletmenin içerisinde bilgiler açıkça iletişimin olduğu bir ortamda paylaşılmaktadır. Bununla birlikte; yönetici pozisyonunda bulunan kişiler çalışanlarına karşı adeta bir koç edasıyla, yönlendiren biri gibi yaklaşarak onlara yenilik yapmasını, yeteneklerini ortaya çıkarma hususunda cesaretlendirilip, onlara gereksinim duyup istenilen verileri elde ederek ve çalışanlar ise işbirliği içerisinde faaliyetini sürdürmektedirler (Doğan ve Demiral, 2007: 283).

Kurumsal bir organizasyonda, çalışma sistemleri düzenlidir, çalışanlar sürekli olarak gelişir ve kendilerini iyi hissederler. Asıl olan çalışanların sürekli iyileştirme anlayışı içinde birbirleriyle ilişki içinde olması, şirketin bir bütün olarak iyileştirilmesi için çaba gösterilmesidir. Bu anlayışla sorunlar engel olmaktan çıkarak iyileştirme fırsatı olarak görülür. Kurumsallaşmış bir şirkette çalışanlar problemin değil, çözümün bir parçasıdır. Kurumsallaşmış işletmelerde organizasyon yapıları basit ve açıktır. Tüm çalışanlar görevlerini ve sorumluluklarını bilirler ve ona göre davranırlar (Dilbaz, 2005: 74).

1.7.3. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları

1.7.3.1. Sadelik

Bir organizasyon çeşitli birimleriyle birlikte alt çevre unsurlarının özellikleriyle de yapısı ve işleyişi açısından farklı bir durum ortaya çıkabilir. Bu farklılıkların bütünleştirilmeleri bakımından organizasyon yapılarının sadeliği, etkinliklerin yerine getirilmesi sürecinde muhtemel olan en az sürede iş akışının kullanılarak, işletmedeki politikaların net ve açıkça olması, işlerin icrasını mümkün olduğunca en düşük hareketle en kısa sürede ortaya çıkaracak çalışma yönteminin oluşturulması, önem taşıyan faktörlerdir. Yalın bir kuruluş yapısının varlığı bir taraftan işlerin yapılma zamanlarını kısaltırken, diğer yandan da bütün kişilerin aynı temayı aynı şekilde

anlamasına imkan tanımaktadır. Böylece kurumun etkinliği de artmaktadır (Ak, 2010: 81).

Thompson'a (1981) göre işletmenin dış evre unsurları az ise kuruluşta gereksinim hissedilen ilke ve kurallar de az olacak ve dolayısıyla organizasyon yapısı yalınlaşacaktır. Buna karşın karmaşık bir dış çevrede ihtiyaç duyulan prensip ve kuralların miktarı artacaktır. Bu bililer işığında denilebilir ki işletmelere sadelik kazandırmak için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyon yapısının var olması gerekmektedir. İşletmenin organizasyon yapısının sadelik düzeyi kurumsallaşma düzeyini de etkileyecektir (Günay, 2014: 39).

1.7.3.2. Farklılaşma

Örgüt içerisinde organizasyonlar i ve dış evre faktörler neticesinde şekillenmektedir. Yani dinamik ve belirsiz ortamlarda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşmanın düzeyini arttırmaktadır. Ancak belirli bir ortamda organizasyonda farklılaşma olması yersizdir. Aynı şekilde değişme hızı yüksek olan ve aynı oranda belirsizliğin bulunduğu ve geribildirim uzun süreli olduğu durumlarda çalışan örgütlerin farklılaştığı derecelerde de aynı oranda etkili değerlere sahip oldukları görülmektedir (Bilgin, 2007: 35).

Bir işletmenin organizasyon yapısı i ve dış evre şartlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Dış çevrenin oldukça hızlı ve yoğun değiştiği ve belirsiz olduğu bir ortamda farklılaştırılmış bir organizasyon yapısı kurumsallaşma seviyesini arttırmaktadır. Değişimin nadiren yaşandığı durgun ve belirsizlikten uzak bir dış evre ortamında ise organizasyonun farklılaşmasına fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerin organizasyon yapı birimleri arasında yüksek oranda farklılaşma mevcuttur. Bir işletme organizasyon yapısı ve işleyişi bakımından farklılaşmayı gerçekleştirebilmiş ise bu durum kurumsallaşma seviyesine katkı sağlamaktadır (Günay, 2014: 41).

1.7.3.3. Esneklik

Emery ve Trist organizasyonlar ile çevreleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre; işletme ve çevresi arasında yoğun bir karşılıklı ilişki

olması durumunda çevresel unsurlardaki değişimlerin mahiyetini önceden kestirmek zordur. Dolayısıyla işletmelerin çevrelerinde yaşanan bu değişime uyum sağlayabilmeleri zordur (akt: Koçel, 1995: 210-212). Söz konusu uyumu yakalayabilen işletmelerin kurumsallaşma seviyelerinin yüksek ve organizasyon yapılarının esnek olduğu görülmektedir. Günümüz dünyasında işletme çevrelerindeki değişimlerin hızlı ve yoğun olduğu göz önünde bulundurulursa işletmeler için belirsizlik ortamının var olması ve çeşitli tehlikelerin baş göstermesi kaçınılmaz olmaktadır. Belirsizlik ve tehlikelerle karşı karşıya gelen işletmelerin organizasyon ömürleri risk altında kalmaktadır. İşletmenin genel manada varlığı için tehlike unsuru yaratan ve bulunduğu çevre dışındaki riskler, işletmenin kontrolü dışında ortaya çıkan tehlikelerin fırsatlara dönüştüğü durumlar için katlanılan tehditleri kapsamaktadır. Buna karşın işletmenin karşılaştığı bu riskler, işletmenin faaliyetlerinde daha esnek davranarak kârını arttırması ve büyümesi açısından bir araç olarak da değerlendirilebilir. Buna göre denilebilir ki; dış çevresine uyum sağlayabilme ve esnek bir yapıya sahip olma seviyesi arttıkça o işletmenin kurumsallaşması kolaylaşırken; işletmede esneklikten uzak katı bir yönetimin benimsenmiş olması işletmenin kurumsallaşmasına engel teşkil etmektedir (Günay, 2014: 40).

1.7.3.4. Özerklik

Özerklik kelimesinin kelime anlamına bakacak olursak, bir kişi ya da topluluğun önemli bir takım kararlar verirken diğer kişi ya da grupların rızasını almadan hareket etmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere özerklik kişi bazında ele alınabileceği gibi kişilerin oluşturduğu gruplar, topluluklar ya da örgütler yönünden de ele alınabilmekte ve bu topluluklar da yapacakları işlerde özerk olmak isteyebilmektedirler. İşte özerkleşmiş örgütten kasıt, kendine özgü sahip olduğu kuralları, prosedürleri olan ve dışa bağımlı olmayan örgüt yapısıdır. Bu da örgütün diğer örgütlerden tamamıyla farklı bir kimliğe sahip olarak, faaliyetini örgütün misyon ve vizyonu çerçevesinde idare ettirmesi ile mümkün olmaktadır. Bir örgütün özerk bir yapıya sahip olması kurumsal kimlik kazanması ile olur (Şengün, 2011: 29).

Kurumsal kimlik, bir örgütün uzun vade içerisinde stratejiyi gerektiren bir biçimde planlanan hedeflere ulaşabilmesi ve istenilen imajın sahibi olunabilmesi için kendini ve örgüt felsefesini personellerine, müşterileri, ortak ve halkın tanınması için

kullandığı yöntemlerin hepsinin birleştirilerek kullanılması ve bu durumun örgüte yansımalarıdır. Kurumsal kimlik işletmenin pozisyon olarak nerede bulunduğunu ile birlikte çevre tarafından tanınırlığı gerek örgütün yönetim şekli, gerekse de yönetici profili, hizmet ve kalite anlayışı, logo, ismi iç dekorasyonu, personelin davranış biçimleriyle göstermektedir (Kıran, 2007: 44).

1.7.4. Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumsallaşma unsurlarına dikkat edilecek olursa şirketlerin hayatta kalması için gerekli olan değişim kurumsallaşma sayesinde yakalanabilir. Ayrıca basitlik unsuru ile firma içerisinde herkesin anlayacağı bir dilden konuşmayı sağlar. Kurumsallaşmanın serbestlik ve değişkenlik unsuru sayesinde pazarda var olan değişiklikler güncel olarak şirket bünyesine alındığı gibi, yeni düşünceler üreterek değişimde öncü olunabilir (Gür, 2011: 48). Aile şirketlerinin varlığını devam ettirmelerinin etkin rolü kurumsallaşmalarıdır. Aile işletmelerinin çoğu son zamanlarda kurumsallaşma adına önemli kararlar aldığı görülmektedir. Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için bu süreç içinde etkili bir kurumsal yönetim sistemi getirmelidir (Kıracı ve Aklara, 2009: 174). Kurumsallaşma olgusunu tamamlamış bir işletmede işler belli kurullarla yapılmaktadır. Kurumsallaşan bir şirketin kişilere bağlı kalmadığı söylenebilir.

Ekonomik amaç ile kurulmuş olan şirketlere bakıldığında ilerleyen zamanlarda engellerle karşılaşmaktadır. Bu tarz şirketlerin yalnızca ekonomik amaç gütmeleri kalıcı olmamalarına neden olmaktadır. Çevresinden gelebilecek tehditlere karşı koyabilecek dayanıklılıkta değildirler. Kendisini devamlı bir topluluk şekline dönüştürme hedefi etrafında örgütlenmiş bir işletme, içerisinde bulunan kişilerin devamlılıklarını ve davranışlarını belirleyip kurulların uygulamayla konularak uzun süreli bir hayata ve yenilemeyecek bir gücün sahibi olur. Bu tür firmalar kendi potansiyel seviyesini yukarıya doğru artırmayı amaçlayıp, şirketin bununla birlikte ömrünün uzun olmasını hedefler. Kara geçmesi yalnızca şirketi bu hedefe ulaşmasını sağlayacak bir vasıta değildir. İşletmenin toplumda bir yer edinmeye dair geçen zamana fazlasıyla değer vermesi lazımdır. Böylece ortaklaşa değer belirlenip, çalışacak kişileri iyi seçip, işletmeye alınması ve onları eğiterek gelişmesini sağlayan sürecin planlanması gerekmektedir (Dilbaz, 2005: 66).

Kurumsal yönetim, dört temel ilkeden oluşmaktadır. Bu ilkeler; şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluktur.

Adillik ilkesi; pay sahiplerinin hakkını koruyup, bu haklara sahip kişilerin kendi haklarını kullanmasını sağlayabilmektir. Bunla beraber; azınlıkta bulunan pay sahipleri ve yabancı hisse sahipleri de eklenmek suretiyle, tüm pay sahiplerine eşitçe uygulama yapılmasını ve hissedarların haklarının ihlal edilmesi durumunda yeteri kadar tazminat hakkının olduğunu garantiye alarak ifade etmektedir.

Sorumluluk ilkesi; pay sahiplerin sahip olduğu hakların kanunlarda ve ikili anlaşmalarda belirttiği üzere saymasını, servetini ve yeni çalışma alanlarını oluşturmada işletmeler ve hissedarlar arasındaki etkili iş birlikteliğini ve mali bakımdan etkili şirketlerinin ayaklarının üzerinde durmasını desteklemesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Şeffaflık ilkesi; işletmenin mali pozisyonu, başarısı, sahip oldukları ve idaresini eklersek işletmeyle ilgili maddi konuların tamamı hakkında dürüst ve öngörülen sürede açıklamanın yapılması gerektiği ifade edilmektedir.

Hesap verebilirlik; işletmenin taktiksel hamlelerini, yönetim kurulunca yönetimin aktif bir şekilde denetlenmesini ve yönetim kurulunun, işletmeye ve pay sahiplerinin karşısında hesap vermesi sorumluluğunu üstlenmesi olarak ifade edilmektedir (Demir, 2011: 3).

Kurumsallaşma kavramını değerlendirirken işletmenin büyümesini de göz ardı etmemek gerekir. Sınırlı sayıda aile üyesi ile kurulup aynı büyüklükte çalışmaya devam eden bir işletmenin kurumsallaşma sürecinde yaşadıklarıyla büyümekte bir işletmeninkiler aynı şekilde değerlendirilemez. Sabit bir çizgi üzerinde ilerleyen işletme kurumsallaşma sürecini kısa sürede tamamlayabilir; fakat büyüyen işletmelerde kurumsallaşmanın yanı sıra istihdam ve üretim kapasitesinin artması gibi büyümeden kaynaklanan durumlarla da karşılaşılabilir. Bu iki süreci birbirine karıştırmamak gereklidir (Büyükhelvacıgil, 2010: 110).

Aile şirketinde lider konumda yer alacak kişinin liderlik vasıfları aile bireyinin birinde varsa liderliği o kişiye verilmesi daha doğru olacaktır. Firmanın başında firma patronunun yer alması, verimlilik kaygısını her zaman ön plana taşıyacaktır. Özetle kurumsallaşmak bir işletmeyitamamıyla profesyonel çalışanlara teslim etmek, kontrolün

elinden çıkmasına sebep olmak ya da kenara çekilip sürece katılmama anlamına gelmemektedir (Pazarcık, 2004: 36).

Kurumsallaşmayla beraber işletmelerin büyümeleri ve devamlılığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Türkiye’de üçüncü kuşağı gören işletmelerin sayısı olabildiğince düşüktür. Yapılan bir çalışmada, kurulan şirketlerin büyük bir çoğunluğunun devamlılığının kurucularının yaşama süreleriyle orantılı olduğu tespit edilmiştir. Hâlbuki ekonomik büyümenin, kurumsallaşp devamlılık kazanan şirket sayılarının çoğalmasıyla alakalı olduğu bilinmesi gerekir. Bundan dolayı aile şirketlerinin başarıları ve devamlılığı için önemli araçları ve fikirleri içeren yayınlara ulusal ve uluslararası kongrelere ve devletin teşviki ile bu durumun desteklenmesi insanlar tarafından bilinmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008: 42-43).

Sonuçta kurumsallaşma, toplumun tamamı için önemli bir durumu ifade eder. Aile işletmeleri açısından önemi daha çoktur. Zira aile içindeki duygular baskındır. Bununla birlikte aile işletmelerinin kurumsallaşması ile kurumsallaşamaması arasında ciddi derecede farkların bulunduğu bilinmektedir. Aile şirketlerindeki kurumsallaşma olgusu, kurumdaki işleyiş ve devamlılığıyla alakalıdır. Ailenin kurumsallaşmasıysa, ailenin oluşmasını sağlayan kişilerin bugün, yarın ve ileride nasıl, ne şekilde ve hangi konumda olması gerekliliğini gösterecek bir modelin yazılı bir biçimde belirtilmesiyle alakalıdır. Aileye ait anayasasının oluşturulması bu yapıdaki oluşumun aile şirketinin kurumsallaşma aşamasındaki ilk hamlesi olacaktır (Özkaya ve Şengül, 2006: 111).

1.7.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci

Aile işletmelerinde de diğer işletme türlerinde olduğu gibi kurumsallaşma bir süreç halinde işlemektedir. Bu süreci aile işletmesinin özel durumuna göre şu şekilde biçimlendirilebilir. İlk adımda aile anayasası gelmektedir. Daha sonra gelecek nesillerin yetiştirilmesi süreci gelir. Daha sonraki adımda yönetimin devri ve aile işletmelerinde ortaya çıkması muhtemel sıkıntıların odak noktası olan ücretlendirme ve kayırmacılık ve çözüm yollarını içeren bir adım gelmektedir (Acar, 2014: 53).

1.7.5.1. Aile Anayasası

Aile anayasası, aile işletmelerinin devamlılığına katkı sağlayabilecek konularını içinde barındıran bir belgedir. Bu belge, aile üyelerinin birbirleri ile ve iş ile ilişkilerini düzene koyan temel ilkeleri içermektedir. Aile anayasasında öncelikle yer alması gereken ilke, işletmenin ihtiyaçlarının çalışanların bakış açılarından önce gelmesi, anayasa tartışmalarında tarafsızlığın sağlanması ve alınan kararların uygulanmasında ciddi olunması gerektiğidir. İşletmenin yönetim yapısının yeniden organize edilmesi hususunda başarılı olabilmek için yapılması gereken; ortak istek ve ihtiyaçlar dâhilinde anayasa hazırlanması, bu anayasanın tarafsızca tartışılması, alınan kararların desteklenmesi ve işletmenin menfaatinin öncelemedir (Günay, 2014: 47).

İşletmenin işleyişinin bir kural haline gelmesi aile anayasası ile mümkündür. Bir diğer özelliği ise ortakları aynı zeminde buluşturan bir araç niteliğindedir. Aynı zamanda kurumsallaşmanın en önemli adımlarından bir tanedir. Bir anayasa isteğinin temelinde; uygulamaların kullanışımı, günübirlik hareketlerin gelişi güzelliğine olmayıp, belli kaidelere göre emanet edilmesi durumudur (Özkaya ve Şengül, 2006: 112).

Aile işletmelerinin devamlılığı ve genç nesillere bırakılacak güçlü bir mirasın olması için aile anayasasının önemi oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda aile anayasasının payı oldukça büyüktür. Anayasa ile ailenin temel değerleri üzerinde durmaktadır. Firmanın faaliyette bulunduğu hizmet özelliklerinin aile adı ile özdeşleşmesi, aile isminin toplum içerisinde işletme ile bütünleşmesi şartlarına bağlı olarak kurulmuş birimlerdir (İncekara, 2010: 20).

Varlıklarını devam ettiremeyen aile şirketlerinde çeşitli sorunlardan dolayı devamlılıklarını sürdürememektedirler. Bu tür aile şirketlerinde iş değerleri ile aile birlikteliklerinin dikkate alınmadığı, aile ile işle alakalı görevlerin birbirinden ayrılamayacak durumda olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden aile anayasası şirketler için önem taşımaktadır. Aile anayasası ile öncelik ailemi yoksa iş mi gibi kararsızlıkları ortadan kaldırmaktadır. Şirketin iş ve ailenin birliktelik durumlarında rehberlik görevini üstlenmektedir. Bununla birlikte aile bireylerinin uymaları gereken; ailenin işletme imkânlarından faydalanma şartlarını ortaya koyan; aile üyelerini geleceğine yönelik itibarlarının korunması amacını taşıyan bir çalışma prensibidir (Acar, 2014: 54).

1.7.5.2. Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi

Aile işletmelerinde kurucular iki farklı karar alabilirler. Anayasadaki hazırlama amacına yönelik birinci kararın niteliği çocuklara bırakacakları bir şirket yerine iyi bir varlık bırakabilmek, bir diğer karar ise firmayı en iyi yerlere taşımak için yerinde ve zamanında kararlar almaktır (İncekara, 2010: 19).

Nitekim işin bir adım sonrasını gelecek nesillerin yetiştirilmesi ve işe uyumları almaktadır. Burada ki problem ikinci neslin sayısının birden fazla olması ve her ortağın kendi çocuğunu başta görmek istemesidir. Bu konudaki ilke, çocukların bilgi, beceri ve yeteneklerine göre bir kariyer planlaması yapmaları ve çocukların, babalarının yaptığı işi tek iş kapısı olarak görmemeleridir. Çünkü işyerinin ihtiyaçları ile yetişen bireylerin özellikleri arasında ciddi farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Fındıkçı, 2011: 197).

1.7.5.3. Yönetimin Devri

Yönetimin devri girişimcinin işletmeden ayrılmasından sonraki döneme ilişkindir. Yönetimin devri, değişimi de beraberinde getirdiğinden, işletme içindeki kabul edilen normların ve beklentilerin altüst olma ihtimali bir hayli fazladır. Devir işlemi işletmenin içerisinde gerginlik yaratabilecek bir sürece yol açar, fakat çok hususi durumların olduğu anlarda işletmenin devamlılığını de önleyebilecek kadar şiddetli biçimde ortaya çıktığı görülmektedir (Yalçın ve Günel, 2006: 73).

Aile işletmelerindeki yönetimdeki devir işleminin konusu, şirket kurucuları veyahut var olan yönetici konumundaki kişinin yetkisinin aileden bir kişiye veyahut aile dışından deneyimli idareciye devretmesi sonucu ele alınabilmektedir. Aile işletmelerinde yönetim devri daha önceden planlanmış olmalıdır. Çünkü işletmenin devamlılığı için hayati bir önem teşkil etmektedir. Bu durum uzun süreli faaliyette bulunan aile şirketlerinde daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetim devri bir süreç şeklindedir. Aile işletmelerindeki yönetim planlaması süreci şirket kurucularının transferi sırasında var olan olay ve eylem mekanizmalarını da içine almaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 46).

1.7.5.4. Ücretlendirme ve Nepotizm

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecindeki bir diğer önemli adımı ücretlendirme politikaları ve bu politikalara bağlı olarak karşılaşılan nepotizm problemleridir.

Aile şirketlerinde değerler ve gelir dağılımları gibi paylaşımlar duygusal düşünceleri etkilemektedir. Aile işletmelerinde ücretler, maaşlar, kar payları, hisse dağılımları gibi aile bireylerinde etkin çalışanların veyahut çalışmayan kişilerin gelirleri farklı bir takım eşitsizlikleri oluşturmaktadır. Bundan ötürü, aile firmalarında bireylere yönelik izlenmelerini gerektiren para politikalarının üzerinde önemle durmaları gerekmektedir (Acar, 2014: 61).

1.7.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Adımları

Yönetim süreci, aile bireyleri ve tepe yöneticilerinin aracılıklarıyla belirlenen amaçlara ulaşmak için personellerle yapılan işbirliği faaliyetlerinin bütünüdür. Bu süreç farklı fonksiyonlar, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetimden kavramlarından oluşmaktadır (Paşaoğlu, 2013: 5).

1.7.6.1. Planlama

Geleceğe yönelik gerekli önlemlerin alınması ve bu doğrultuda yapılan değerlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetimin önemli bir parçasıdır. Örgütsel faaliyet hedeflerine ulaşmak için gerekli yöntem ve uygulamaların seçimine planlama denmektedir (Şimşek ve Çelik, 2010: 25).

Planın tanımı ise işletmenin kendi misyon ve vizyon doğrultusunda ilerde ulaşmak istedikleri noktaya veya duruma gelmek için çizmiş oldukları yol haritasıdır. Planlama sürecinde örgütün işlerin türünü, zamanını, kiminle yapılacağına yönelik karar vermelidir. Bu kararların doğru seçilmesine özen gösterilmelidir. Planı ortaya çıkarmak için yapılan uygulamalara da içermektedir (Paşaoğlu, 2013: 5). Farklı bir açıdan değerlendirildiğinde planlama bir süreçtir ve çeşitli evreleri bulunmaktadır. Değerlendirilen veriler ise amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 32).

Aile işletmesinin amaçlarına yönelik analizlerin yapılması, stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejilerin yapılması için, işletme kurucu üyeleri, idareci yönetim ve yardımcıları bir arada değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Yapılan bu çalışmalar neticesinde izlenecek politika ve stratejiler belirlenir (Eren, 2005: 20).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmış bir yapının oluşması önem teşkil etmektedir. Çünkü işletmenin sağlıklı bir şekilde büyümesi, gelecek nesillere devri için kurumsal yapının olması gerekmektedir. Bunun sağlanması için kurumsallaşma için atılması gereken adımların planlanması ve işletmenin bu plan çerçevesinde çalışmalarını yapması büyük önem taşımaktadır.

Yönetim işleyişinde profesyonelleşme mevcut değilse, örgüt planlamasının geçmiş deneyimlere ve tahminlere göre yapıldığı anlamını ifade etmektedir. Aile işletmelerindeki planlama çevre analizleri neticesinde yapılmalıdır. Aile bireylerinin planlama aşamasında tepe yöneticilere engel olması da söz konusudur. Bu tür bir uygulamanın aile işletmenin başarısızlığına sebep olacağı kesindir (Acar, 2014: 64).

1.7.6.2. Örgütlenme

Örgüt kavramı Latince “Organon” kelimesinden türetilmiştir. Birden fazla bireylerin bir araya gelerek örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecekleri grup bireylerinin çabası bilgisi ve kabiliyetlerini birleştirip ve bunun da gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir işin tanımı ve koordinasyon süreci olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2010: 16). Örgütün dar anlamdaki tanımı, hedefe ulaşmak amacıyla yapılan çalışmaların planlanması ve bu çalışmaların bir takım edası oluşturularak düzenlenmesidir. Tanımı daha genişletecek olursak, bireylerin fiziksel araçlarını ve imkânlarını, hedefe yönelik bir araya gelmesini sağlayan yapılardır (Karademir, 2008: 9). Örgüt kavramının günümüzde oldukça fazla ve farklı tanımlarına rastlamak mümkündür.

Sayın (2008: 34), örgüt olgusunun kimilerine göre “belirlenmiş ortak bir gayeye yönelik faaliyetlerin organize edilmesi”, kimilerine göre ise “beraber olmaktan ileri gelen mecburiyetten kaynaklanan bir sosyal yapı” olduğunu aktarmıştır. Gerek zorunluluktan doğması ve gerekse de bir işin yapılması için hedeflenen amaçtan doğması örgütü, insanlık için bir ihtiyaç haline getirmiştir. Örgüt dendiğinde, birden fazla bireyin belli bir hedefe ulaşabilmesi için, sergilemiş oldukları davranışları bir

kurala göre düzenledikleri yapılar olarak ifade edilmektedirler (Karcioğlu ve Timuroğlu, 2004: 319).

Yönetimin ikinci temel işlevi, örgütlemedir. İşletme planlamalarında belirtildiği üzere firmanın hedeflerine ulaşmak amacıyla bireylerin, araç ve gereçlerin etkin bir şekilde düzenlenmesi, görevlerin sınıflandırılıp çeşitli bölümlere ayrılması, yetkinin ve sorumluluğun verilme sürecine örgütleme denilmektedir. Örgütlenmenin içeriğindeise, bölüm ayırma, organizasyonun yapısının oluşmasında katkıda bulunma, görevlerin ve mesuliyetlerin tanımlanması, örgütün görev verdiği bireylere gerekli araç ve gereçlere olanak tanıma gibi konuları içermektedir (Paşaoğlu, 2013: 6).

Örgütlenme, amaca ulaşmamız için gerekli olan araç ve imkânları bir düzende toplamaktır. İşlerimizin ve planımızın gerçekleşmesi için örgütlenmeye ihtiyaç vardır. İyi bir örgüt ve örgütlenme sayesinde, işlerimizi verimli bir biçimde sonuçlandırma imkânı buluruz. İnsanlar tarihin ilk dönemlerinden beri, işlerini dayanışma halinde görmeye alışmışlar ve bu amaçla askeri birlikler ve dernekler kurmuşlardır. Bu nedenle örgüt bir amaç değil, amaçların gerçekleşmesi için bir araçtır (Atabey, 2003: 60).

Aile işletmelerinde örgütleme aşamasında, personel alım sürecinde kişilerin eğitimlerinden, tecrübelerinden ve becerilerinden çok aile üyesi olmalarına dikkat edilmektedir. Bu sebeple nitelikli eleman sıkıntısı yaşanabilmektedir. Bunun yanında aile işletmelerinde merkeziyetçi bir yapının olması ve kararların aile üyeleri tarafından alınıp profesyonel yöneticilere söz hakkı verilmemesi de örgütleme önündeki engellerden bazılarıdır (Karabulut, 2008: 652). Aile işletmelerinde genellikle, işletme belli bir büyüklüğüne ulaştığında işletmeyi kuran girişimci, kendi şahsını genel müdür pozisyonuna koymaktadır. Bu durumun, aile işletmeleri için önemli bir zayıflık olarak göze çarptığı görülmektedir. Çünkü ‘patronluk’ ve ‘genel müdürlük’ kavram olarak farklı niteliklere sahiptirler ve yetki ve sorumlulukları aynı değildir (Akgemci ve Sevinç, 2004: 516). Bu bağlamda, işletmeyi kuran girişimci tüm işlerle ilgilenmekte ve tüm yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır.

1.7.6.3. Yürütme ve Koordinasyon

Yürütme, yöneticinin planlanan ve örgütlenen işletme faaliyetleri doğrultusunda astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi faaliyetidir. Yürütme fonksiyonu

planlama ve organizasyon aşamalarına kıyasla daha dinamik bir süreçtir. Diğerlerinde yönetici, yürütme fonksiyonunda olduğu gibi, çalışan personel ile ilişki kurmadığından, söz konusu olan bu iki fonksiyon, planlama ve organizasyon, statik özellik taşımaktadır. Bu süreç, iletişim, liderlik güdüleme gibi unsurları içermektedir (Ongar, 2011: 19).

Literatüre baktığımızda yöneltme terimini tanımlayacak olursak, yürütme ve hiyerarşik uygulama gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına verilen plan ve örgütlemeye kararların örgütün amacına ulaşılması için yönlendirme şeklinin ifadesi yöneltme tanımını oluşturur. Fonksiyonların en temel konusu bireydir. Bu bağlamda bireylerin planlara bağlı kalınarak gösterdikleri çabalarıdır. Aile şirketlerinde yönetim kademesinde yer alan idarecilerin liderlik vasıflarını kendisinde barındırması gerekir. Çünkü lider yöneticiler astlarının motive olmasının iletişim konularında önemli bir yer teşkil ettiği ifade edilmektedir (Paşaoğlu, 2013: 8).

Yürütme fonksiyonu aşamasında kurumsallaşma için gerekli şartlar şu şekilde sıralanabilir (Acar, 2014: 67);

- Aileden dışından olan deneyimli idarecilerin bulundurulması,
- Ailenin akrabalarına yönelik uygulamalarının geliştirilmesi,
- Günün şartlarına yönelik insan kaynakları planlama ve politikaları neticesinde personel ücretlerinin geliştirilmesi,
- Net bir şekilde kar payında düzenlemesi,
- Çalışan personellere ve kuruculara eğitimlerin verilmesi,
- Toplantılar düzenlenip alınacak kararların fikir birliği içerisinde alınması,
- Personellere yönelik politikaların oluşturulması,

Yine kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde personellere yönelik politikadır. Aile işletmelerindeki işe alımlarında ve personel fonksiyonlarına ait işlevlerde kan bağı ve ikili ilişkilerin önemli olmasından ötürü şirketlerin kurumsallaşmalarında engelleyici birer unsur olmaktadır. Ayrıca firmanın önemli departmanlarında görev alabilecek kişilerin işe uygun insan prensibinden yola çıkılarak

iş tanımı belgelerinde belirtilen özellikleri taşıyan personeller görev alır (İncekara, 2010: 37).

Aile işletmelerinde koordinasyon çoğunlukla işletme sahipleri tarafından sağlanmaktadır. Üretim ve pazarlama faaliyetlerine odaklanılmaktadır. Ancak, insan kaynaklarına ve ARGE (Araştırmaya – Geliştirmeye ait çalışmalar) faaliyetlerine ait çalışmaların görmezlikten gelindiği bilinmektedir. Kişinin işe alınması ve yerleştirilmesi, terfi ve ücretlendirilme ve kariyerine ait planlama yapması gibi konularda kan bağına, güvene ve ikili diyaloglara öncelik verildiği görülmektedir. İşletmede çalışan aile bireylerine öncelik tanınması, nepotizm uygulamaları aile üyesi olan ve olmayan işletme çalışanları arasındaki koordinasyona engel teşkil etmektedir (Ongar, 2011: 22).

Sonuçla firma içerisindeki faaliyetlerin yapılmasında aileden olanla aileden olmayanı birbirine karşı getirebilecek şekilde olmamalıdır. Aileden olan veya olmayan kişilerin işbirliklerini oluşturabilecek düzeyde hareket edilmelidir. Aynı zamanda firmada iyi çalışan veya çalışmayan kişilerin firmanın faaliyetlerine zarar vermemesine özen gösterilmelidir. Bu doğrultuda aile bireyleri ile aile dışından olan idareciler ve çalışan personeller arasındaki ilişkilerin, daha da gelişmesine katkı sağlamak için pratikler yapmalıdırlar (Acar, 2014: 69).

1.7.6.4. Kontrol

Önceden tespit edilmiş ölçütlere uygunluk derecelerini araştırmak, sonuçları bildirmek amacıyla argümanları toplayın bunları değerlendiren bir süreç şeklindedir. (Kaval, 2003: 19; Güredin, 2000: 5).

Yönetimin olduğu her ortamda denetim de gerektiğinden, denetimin yönetimle eş zamanlı olarak ortaya çıktığını ve geliştiğini kabul edebiliriz. Günümüzde uluslar arası literatürde denetim; Audit kelimesi ve Denetçi ise bundan türetilen Auditor kelimesi karşılığında kullanılmaktadır (Okur, 2007: 3). Bir başka tanımda firmaların belli hesap dönemleri ile ilgili verilerin başlangıçta belirlenmiş kriterlerle doğru olup olmadığını tespit etmek üzere, delillerin toplanıp değerlendirilerek rapor halinde sunulması aşamasına denetim denilmektedir (Bakır, 2005: 2). Her işletme, bir noktada, insanların neler yapabileceklerini ve neleri yapamayacaklarını nasıl düzenleyeceklerine karar

vermelidir, yoksa denetimden çıkma riski vardır. Bununla birlikte, denetim sistemleri iyi tasarlanmış bir örgütün temel parçalarıdır. Denetim gereklidir, çünkü bir çokuluslu İşletme strateji uyarladığı zaman, çalışanların çeşitli unsurları planlandığı gibi uyguladığından emin olmalıdır. Faaliyet olarak, bu yöneticilerin denetim sistemini, insanların uygun olmayan şeyleri yapmadığından ve ideal olarak, insanların yapmaları gerekeni yaptıklarından emin olmak için kurmalarını gerektirmektedir. Denetim ilk durumda öncelik almaktadır: İnsanlar uygun olarak performans göstermiyor, koordinasyon sorunları ortaya çıkıyor ve yönetim durumu düzeltmek için adımlar atmalıdır. Etken bir denetim sistemi, işletmenin stratejisine ulaşmayı sağlayacak yöntemlerle etkinliklerin tamamlanmasını sağlamaktadır (Paşaoğlu, 2013: 9).

Aile işletmelerinde denetim standartlarının geliştirilememesinden dolayı etkin bir denetim mekanizmasından söz etmek mümkün değildir. Aile işletmelerinde denetim mekanizması sadece muhasebenin denetlenmesi biçiminde olup, kayıtların ilgili yasalara göre yapılıp yapılmadığı denetlenmektedir. Personel denetimleri ise, işletmeyi kuran girişimcinin diğer çalışanlarla olan ikili ilişkilerine bağlı olmaktadır. Akraba çalışanlara güven duygusu nedeniyle böyle bir denetim mekanizması gelişmemiştir. Diğer bir ifade ile denetim fonksiyonunun işleyişi sırasında profesyonellikten ziyade, duygulara önem verilmektedir. Denetimler konusunda, işletme dışı danışmanlara da çoğunlukla görev verilmemektedir (Ongar, 2011: 23).

Aile şirketleriyle ilgili literatür incelendiğinde, bu araştırmanın konusu olan aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci kavramı pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Ancak inşaat sektöründe aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışması literatürde incelenmediği görülmektedir. sonuç itibariyle bu çalışmamız kaynak olması açısından bu araştırma önemli bir yer teşkil etmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmayla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalardan bir örneği Akça'nın (2010)'da aile işletmelerinde kurumsallaşma üzerine Denizli İlinde aile şirketlerinin kurumsallığını belirlemeye dair bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya göre; işletme sahiplerinin %61,4'i kurumsal şirket olmadıklarını düşünmektedir. Yönetici personellere yöneltilen anket sorularının sonuçlarına göre %71,6 lık bir bölüm kurumsal şirket olmadıklarını söylemişlerdir. Bu araştırmaya göre Denizli'deki aile işletmelerinin çok azı kurumsallaşmıştır. Burada dikkat çeken bir nokta da bir çoğunun

toplam kalite yönetimi çalışmaları ya da İSO çalışmaları gibi hususlarda tecrübeli olmalarına karşın kurumsallaşma aşamasında olamamalarıdır.

Türkiye'nin önemli aile şirketlerinden olan İnci Holding'in yönetimi 2003'de ikinci kuşağa devretmiştir. Bununla birlikte kurumsallaşma çalışmalarının da hız kazandığı görülmektedir. 1998'de ilk aile anayasasını hazırlamışlardır. Üçüncü kuşağın yönetime katılması ile birlikte 2007 yılında anayasa revize edilmiştir. Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında ailenin kurumsallaşmasının kritik önem taşıdığına inanan İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Perihan İnci, "*Aile, kurumsal yönetimde hemfikir değil ise şirketler kurucunun vefatından sonra dağılırlar*" demektedir. Burada 72 senelik bir kültür yansıması sayılan Abalıoğlu Şirketler Grubu'ndan da bahsetmek gerekir. Bu aile şirketinin kurumsallaşması adına atılan ilk adımlar ikinci nesil ile birlikte olmuştur. İlk anayasalarını ise 2008'de çıkarmışlardır (Turkishtime, 2013: 56-58).

Aras Holding'e bakıldığında 2008'de yönetimin ikinci nesle geçtiği görülür. Böylece kurumsallaşma çalışmaları da hızlandırılmıştır. 2010'da da aile anayasası oluşturulmuştur. Kurumsallaşmayla beraber şirket de kendine yeni yol haritasını çizmiştir. Türkiye'nin neredeyse en büyük 200 sanayi kuruluşundan biri olan Şölen, ise kurumsallaşma çalışmalarına 2008'de başlamıştır. Levent Kimya'da aynı şekilde kurumsallaşma sürecini 2008'de başlatmıştır. Profesyonel yönetime geçiş ile birlikte 2010'da aile anayasası hazırlıkları başlamıştır (Turkishtime, 2013: 60-64).

Dönmez (2009)'in Uşak ilinde yaptığı bir araştırmada, aile şirketlerinde kurumsallaşmayla yönetimin bir sonraki kuşağa devri ile ilişkileri Uşak OSB örneğiyle aktarılmıştır. Araştırmaya genel olarak bakıldığında, şirketin orta veya uzun vadeli planlarının olduğuna inanılmaktadır. Bununla birlikte kurumsallaşmaya dair çalışmaların yapıldığı hususunda da kararsızlık olunması dikkat çekmektedir.

Sarı (2010) aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarını Kırıcılar Ve İskender Karşılaştırması üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında bulunan Kırıcılar aile işletmesi kurumsallaşmamıştır. Konuyla ilgili görüşülen yetkilinin şirketin kurumsallaşmadığı ancak bir sistem içerisinde çalışıldığını belirtmiştir. Yine araştırma kapsamında bulunan Kebapçı İskender Şirketi ise kurumsallaşmış bir aile

şirketidir. İskender Şirketi'ne bakıldığında kendi işleyiş ve değerleriyle kendi kurumsallığını yarattığı görülmektedir.

Demir ve Sezgin (2014), ticari ve sınai faaliyette bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini tespit etmek amacıyla TRB1 (Elazığ, Malatya, Bingöl, Tunceli) bölgesinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada aile işletmelerinin kurumsallaşma kriterlerine verdikleri önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ticaret sektöründe bulunan pazarlama ve gıda üretim, konfeksiyon, hazır giyim, dayanıklı tüketim mallarının ticaretini yapanlar, lokanta ve mobilya sektörleri ve kafeterya gibi işletmeler üzerinde yoğunluk meydana gelmiştir. Kurumsallaşma bakımından ihtiyaç duyulan yegane konuların finansal ve ekonomik alanlar olduğu tespit edilmiştir. Son olarak araştırma sonucunda işletmelerin kurumsal yapıya soğuk bakmadıkları ancak kurumsallaşmanın olması için yeni jenerasyonlara ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise yeni jenerasyonların daha eğitimli ve yenilikçi bir yapıda olduğundan güncel ve teknik gelişimleri yakından takip edebilme olanaklarına sahip olmalarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmamızın modelinde betimsel ve ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara yönelik kişisel özellikleriyle ilgili veriler toplanarak görüşlerine başvurulmuştur. Bu yöntem şekli geçmişte veyahut halen var olan durum hakkında betimlemeyi amaçlayan yaklaşımdır. Olayın kendi şartları içerisinde olduğu gibi anlatılır. Burada önemli olan araştırılmak istenen şeyi gözleyip o doğrultuda belirleyebilmektir. Sonuçla aile firmalarında yönetim süreçlerinin üyeleri tarafından betimlenmesi istendiğinden dolayı araştırmamız survey (betimsel) yöntemi kullanılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri;

H₁: Aile şirketlerinde yönetim ve işletmefonksiyonları üyelerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Aile şirketlerinde yönetim ve işletmefonksiyonları üyelerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₃: Aile şirketlerinde yönetim ve işletmefonksiyonları üyelerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₄: Aile şirketlerinde yönetim ve işletmefonksiyonları üyelerin mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

2.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Konya ilindeki aile şirketi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmamız Konya’da faaliyette bulunan inşaat sektöründeki aile şirketlerine uygulanmıştır. Araştırman evreninden seçilen 100 aile şirketi yetkilisi ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

2.4. VERİ TOPLAMA ARACI

1997 yılında Roger C. Allred, Russel S. Allred tarafından geliştirilmiş olan ölçek çalışmamızın bulgularının tespitinde kullanılmıştır. Ölçekte aile şirketlerine yönelik geniş bir literatürü temsil etmesinden ötürü çalışmamızı kolaylaştırmıştır. Russel tarafından geliştirilen ölçek Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının alt fonksiyonlarını ele almaktadır. Bu alt boyutunda incelendiğinden kullanılan ölçek aile ve yönetimi ilişkin önermelerin tamamını, planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol, koordinasyon, pazarlama, finansman ve üretim alt boyutlarına ait önerilerin ise idareyle sıkı bir şekilde etkileşim içinde bulunan kişilerin kapsayarak biçimde düzenlenmiştir. Bu bağlamda kullanılan orijinal ölçekte yer alan 275 adet önermede revize edilip, araştırmanın son halini almıştır.

Hazırlanan ölçek 5’li likert tipinde sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılar “*Kesinlikle Katılıyorum(5)*” ile “*Kesinlikle Katılmıyorum(1)*” yanıtları arasından görüşlerini ifade seçeneği işaretlemiştir.

2.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümü için katılımcılara uygulanan anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen ham veriler bilgisayar ortamının da SPSS 20.0 programında veriler değerlendirilmiştir. Kişisel özelliklerinin tespiti için frekans dağılımı yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach’s Alpha ile belirlenmiştir. Hipotez testlerine başlamadan önce kullanılacak istatistiksel yöntemi belirlemek için ilk olarak ölçekten elde edilen alt boyutların ortalama skorlarının normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı Kolmogrov- Smirnov testi ile

belirlenmiştir. Skorların normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Aile üyelerinin cinsiyetlerine göre yönetim ve işletme fonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U ile, ikiden fazla kategoriye sahip diğer özelliklere göre karşılaştırmalar Kruskal Wallis ile sınanmıştır. Çalışmamızın önem düzeyi 0,01 ve 0,05 şeklinde alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Çalışmamızın bu bölümünde deneklere yönelik uygulanmış anketten elde edilen sonuçlara değinilmiştir. Bu bölüm üç aşamadan oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik bilgilerine ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. İkinci bölümde aile şirketlerinin yönetim yapısını belirlemek için uygulanan Yönetim Ölçeğinin ve bu ölçekte yer alan sekiz alt boyutun betimsel istatistikleri incelenmiştir. İkinci bölümde ayrıca, yönetim ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirliği ve alt boyutlardan elde edilen ortalama skorların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği incelenmiştir. Son bölümde ise aile şirketlerindeki yönetim algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

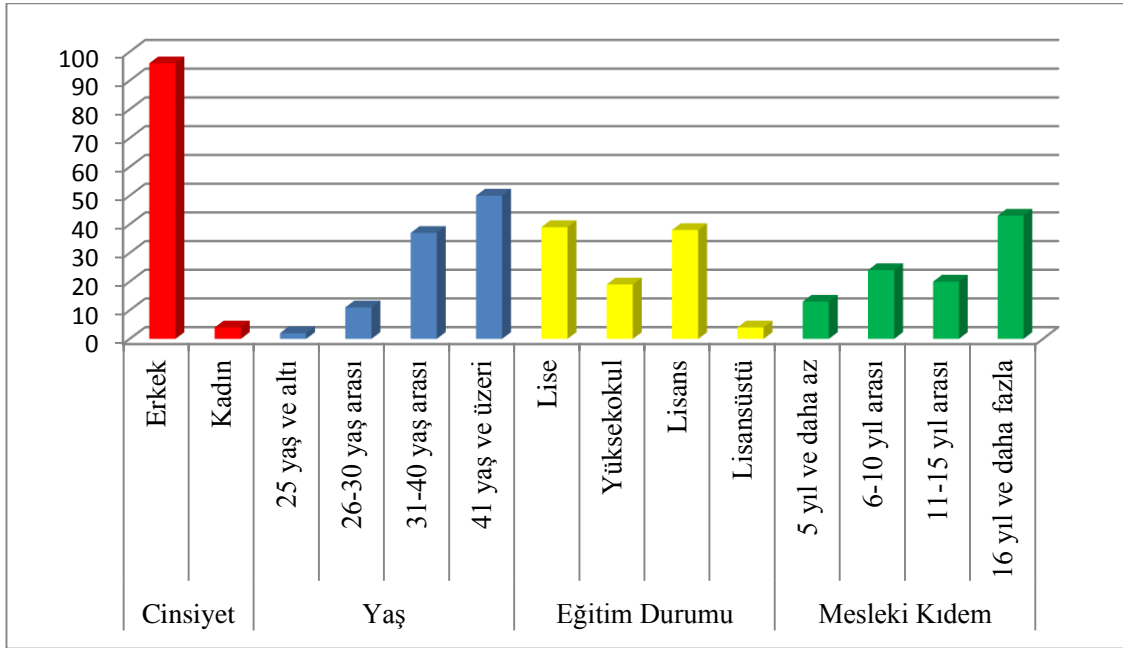
3.1. FREKANS DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki tecrübe bilgilerine göre örneklem içerisindeki dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları

| Demografik Değişken | Grup | Frekans (f) | Yüzde (%) |
|---------------------|----------------------|-------------|-----------|
| Cinsiyet | Erkek | 96 | 96,0 |
| | Kadın | 4 | 4,0 |
| Yaş | 25 yaş ve altı | 2 | 2,0 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 11,0 |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 37,0 |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 50,0 |
| Eğitim Durumu | Lise | 39 | 39,0 |
| | Yüksekokul | 19 | 19,0 |
| | Lisans | 38 | 38,0 |
| | Lisansüstü | 4 | 4,0 |
| | 5 yıl ve daha az | 13 | 13,0 |
| Mesleki Tecrübe | 6-10 yıl arası | 24 | 24,0 |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 20,0 |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 43,0 |

Tablo 1’den görüldüğü üzere, örnekleme oluşturan bireylerin %96’sı erkek, %4’ü ise kadındır. Aile şirketlerinde kadın çalışanların örneklem içerisindeki dağılımı oldukça azdır. Bireylerin yaşlarına göre örneklem içerisindeki dağılımları incelendiğinde, %2’sinin 25 yaşında ve ya daha küçük, %11’inin 26-30 yaş aralığından, %37’sinin 31-40 yaş aralığından, %50’sinin ise 41 yaşında ve ya daha büyük olduğu gözlenmiştir. Aile şirketlerine çalışanların yaş ortalamalarının 41’in üzerinde olduğu dikkat çekmiştir. Bireylerin %39’unun lise mezunu, %19’unun yüksekokul mezunu, %38’inin lisans mezunu, %4’ünün ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiş olup lisansüstü mezunu olan aile şirketi yöneticilerinin oldukça az olduğu dikkat çekmiştir. Bireylerin mesleki tecrübelerine göre örneklem içerisindeki dağılımları incelendiğinde, %13’ünün 5 yıl ve daha az, %24’ünün 6-10 yıl arası, %20’sinin 11-15 yıl arası, %43’ünün ise 16 yıl ve ya daha fazla süre mesleki tecrübeleri olduğu saptanmıştır. Demografik özelliklerin grafiksel gösterimi Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Demografik Özelliklere İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 2. Şirketin Mevcut Yönetimine İlişkin Frekans Dağılımları

| | Grup | Frekans (f) | Yüzde (%) |
|--|-------------|----------------|--------------|
| Firma kuruluşu sahibi tarafından tek başına mı yapıldı? | Evet | 46 | 46,0 |
| | Hayır | 54 | 54,0 |
| Firma ailenizden miras mı kadı? | Evet | 8 | 8,0 |
| | Hayır | 92 | 92,0 |
| Şirketinde yönetim devri yapıldı mı? | Evet | 30 | 30,0 |
| | Hayır | 70 | 70,0 |
| Şirketin yöneticisi ayrıldığı zaman, yerine atanacak aday belirlendi mi? | Evet | 39 | 39,0 |
| | Hayır | 61 | 61,0 |
| Aile üyelerinden birinin veya bir kaçının bağımsız işi var mı? | Evet | 41 | 41,0 |
| | Hayır | 59 | 59,0 |
| Firmanın genel işlerine aile ne kadar müdahale ediyor? | %50'den az | 58 | 58,0 |
| | %50'den çok | 42 | 42,0 |
| | | | |
| Toplamda firmanın yüzde kaç size veya ailenize ait? | %50'den az | 18 | 18,0 |
| | %50'den çok | 82 | 82,0 |
| | | | |

Aile şirketlerinin mevcut yönetimine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir. Aile şirketi yöneticilerinin %46’sı firma kuruluşunun sahibi tarafından tek başına yapıldığını belirtirken, %54’ü tek başına yapılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %8’i aile şirketinin miras kaldığını belirtirken, %92’si miras kalmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %30’u aile şirketinde yönetim devri yapıldığını belirtirken, %70’i yönetim devrinin yapılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %39’u şirket yöneticisi ayrıldığı zaman yerine bakacak adayın önceden belirlendiğini belirtirken, %61’ü böyle bir adayın önceden belirlenmediğini belirtmiştir. Katılımcıların %41’i aile şirketindeki üyelerin birinin ya da bir kaçının bağımsız işi olduğunu belirtirken, %59’u aile üyelerin bağımsız başka bir işte çalışmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %58’i aile şirketinin genel işlerinin yarısından azına aile üyelerinin müdahale edebildiğini belirtirken, %42’si genel işlerin yarısından fazlasına aile üyelerinin müdahale edebildiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin %18’i şirketin %50’den azının aileye ait olduğunu belirtirken, %82’si %50’den fazlasının aile üyelerine ait olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3. İş hayatında Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Önem Sırasına Göre Dağılımı

| | Önem Sırası (1= en önemli) | | | | | | | |
|--|----------------------------|------|----|------|----|------|----|------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| İyi bir eğitim almış olmak | 26 | 26,0 | 27 | 27,0 | 25 | 25,0 | 22 | 22,0 |
| Girişimcilik ruhuna sahip olmak | 34 | 34,0 | 26 | 26,0 | 34 | 34,0 | 6 | 6,0 |
| İş tecrübesine sahip olmak | 33 | 33,0 | 39 | 39,0 | 26 | 26,0 | 2 | 2,0 |
| Geniş ve ünlü bir aile çevresine sahip olmak | 8 | 8,0 | 9 | 9,0 | 14 | 14,0 | 69 | 69,0 |

Araştırmaya katılan bireylerin iş hayatında başarıyı etkileyen faktörleri değerlendirmesi istemiş ve önem sırasına göre sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre;

“İyi bir eğitim almış olmak” ifadesinin önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %26’sı 1. önem sırasında belirtirken, %27’si 2. sırada, %25’i 3. sırada, %22’si ise 4. sırada önemli bulmuştur. İyi eğitim görüşüne yönelik önem düzeyleri arasında belirgin bir farklılık yoktur.

“Girişimcilik ruhuna sahip olmak” ifadesinin önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %34’ü bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %26’sı bu ifadeyi 2. sırada, %34’ü 3. sırada, %6’sı ise 4. sırada önemli bulmuştur.

“İş tecrübesine sahip olmak” ifadesinin önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %33’ü bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %39’u bu ifadeyi 2. sırada, %26’sı 3. sırada, %2’si ise 4. sırada önemli bulmuştur.

“Geniş ve ünlü bir aile çevresine sahip olmak” ifadesinin önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %8’i bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %9’u bu ifadeyi 2. sırada, %14’ü 3. sırada, %69’u ise 4. sırada önemli bulmuştur.

Tablo 4. Aile Şirketlerine Özgü Sorulara Verilen Yanıtların Önem Sırasına Göre Dağılımı

| | Önem Sırası (1= en önemli) | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Aile üyelerinden hangisinin bir sonraki patron olacağı | 22 | 22,0 | 20 | 20,0 | 16 | 16,0 | 20 | 20,0 | 22 | 22,0 |
| Akrabaların haklarının, firmanın akrabaları dışında sahiplerinin haklarına göre kayrılmaları | 22 | 22,0 | 24 | 24,0 | 32 | 32,0 | 18 | 18,0 | 4 | 4,0 |
| Firma yöneticisinin firma sahiplerine firmanın yönetimi hakkında bilgileri tam, doğru ve zamanlı olarak iletmemesi | 4 | 4,0 | 19 | 19,0 | 16 | 16,0 | 26 | 26,0 | 35 | 35,0 |
| Firmanın profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmesi | 38 | 38,0 | 17 | 17,0 | 15 | 15,0 | 10 | 10,0 | 20 | 20,0 |
| Profesyonel yöneticilerle firmanın yönetimi ile ilgili aile üyeleri arasında yaşanan sorunlar | 15 | 15,0 | 22 | 22,0 | 20 | 20,0 | 26 | 26,0 | 17 | 17,0 |

Tablo 4.’den çıkan sonuçlar şu şekildedir: “Aile üyelerinden hangisinin bir sonraki patron olacağı” sorusunun üyeler için önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %22’si bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %20’si bu

ifadeyi 2. sırada, %16'sı 3. sırada, %20'si 4. sırada, %22'si ise 5. sırada önemli bulmuştur.

“Akrabaların haklarının, firmanın akrabaları dışında sahiplerinin haklarına göre kayrılmaları” sorunun üyeler için önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %22'si bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %24'ü bu ifadeyi 2. sırada, %32'si 3. sırada, %18'i 4. sırada, %4'ü ise 5. sırada önemli bulmuştur.

“Firma yöneticisinin firma sahiplerine firmanın yönetimi hakkında bilgileri tam, doğru ve zamanlı olarak iletmemesi” sorununun üyeler için önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %4'ü bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %19'u bu ifadeyi 2. sırada, %16'sı 3. sırada, %26'sı 4. sırada, %35'i ise 5. sırada önemli bulmuştur.

“Firmanın profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmesi” ifadesinin üyeler için önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %38'i bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %17'si bu ifadeyi 2. sırada, %15'i 3. sırada, %10'u 4. sırada, %20'si ise 5. sırada önemli bulmuştur.

“Profesyonel yöneticilerle firmanın yönetimi ile ilgili aile üyeleri arasında yaşanan sorunlar” ifadesinin üyeler için önem sırasına göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %15'i bu ifadeyi 1. önem sırasında belirtirken, %22'si bu ifadeyi 2. sırada, %20'si 3. sırada, %26'sı 4. sırada, %17'si ise 5. sırada önemli bulmuştur.

3.2. YÖNETİM ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

3.2.1. Yönetim Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 5. Planlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Planlama | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Firmamızda oluşturulmuş planların sonuca ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmektedir. | - | 1 (%1) | 4 (%4) | 33 (%33) | 62 (%62) | 4,46 | 0,62 |
| Firmamızda planlama yapılırken, iç denetim departmanının hazırladığı raporlar dikkate alınmaktadır. | 3 (%3) | 4 (%4) | 9 (%9) | 52 (%52) | 32 (%32) | 4,06 | 0,92 |
| Firmamızda planlama fonksiyonu düzenli şekilde uygulanmaktadır. | 1 (%1) | 4 (%4) | 16 (%16) | 47 (%47) | 32 (%32) | 4,05 | 0,85 |

Planlama boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 4,22 ve 0,62'dir.

Planlama alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Firmamızda oluşturulmuş planların sonuca ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmektedir.” ifadesine bireylerin %1’i katılmıyorum, %4’ü kararsızım, %33’ü katılıyorum ve %62’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,46 standart sapma ise 0,62 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda oluşturulmuş planların sonuca ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmektedir.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda planlama yapılırken, iç denetim departmanının hazırladığı raporlar dikkate alınmaktadır.” ifadesine bireylerin %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %4’ü katılmıyorum, %9’u kararsızım, %52’si katılıyorum ve %32’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,06 standart sapma ise 0,92 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda planlama yapılırken, iç denetim departmanının hazırladığı raporlar dikkate alınmaktadır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda planlama fonksiyonu düzenli şekilde uygulanmaktadır.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %4’ü katılmıyorum, %16’sı kararsızım, %47’si katılıyorum ve %32’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,05 standart sapma ise 0,85 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda planlama fonksiyonu düzenli şekilde uygulanmaktadır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

Planlama alt boyutunda yer alan üç maddenin ortalaması incelendiğinde , planlama boyutuna ait ortalamanın 4,22 standart sapmanın ise 0,62 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinin planlamaya yönelik yönetim anlayışının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Örgütlenme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Örgütlenme | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|--|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Firmamızda gerekli düzenlemelerin yapılması esnasında denetim birimlerince hazırlanan dokümanlar dikkate alınmaktadır. | 1 (%1) | 8 (%8) | 17 (%17) | 48 (%48) | 26 (%26) | 3,90 | 0,91 |
| Firmamızda organizasyon yapısının işlemesi ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. | 1 (%1) | 4 (%4) | 10 (%10) | 63 (%63) | 22 (%22) | 4,01 | 0,75 |
| Firmamızda organizasyon yapısı iyi işlemektedir. | - | 5 (%5) | 16 (%16) | 50 (%50) | 29 (%29) | 4,03 | 0,80 |

Örgütlenme boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 4,14 ve 0,68'dir.

Örgütlenme alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Firmamızda gerekli düzenlemelerin yapılması esnasında denetim birimlerince hazırlanan dokümanlar dikkate alınmaktadır. ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %8’i katılmıyorum, %17’si kararsızım, %48’i katılıyorum ve %26’sı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,90 standart sapma ise 0,91 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda gerekli düzenlemelerin yapılması esnasında denetim birimlerince hazırlanan dokümanlar dikkate alınmaktadır”. ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda organizasyon yapısının işlemesi ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %4’ü katılmıyorum, %10’u kararsızım, %63’ü katılıyorum ve %22’si kesinlikle katılıyorum yanıtını

vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,01 standart sapma ise 0,75 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda organizasyon yapısının işlemesi ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda organizasyon yapısı iyi işlemektedir.” ifadesine bireylerin %5’i katılmıyorum, %16’sı kararsızım, %50’si katılıyorum ve %29’u kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,03 standart sapma ise 0,80 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda organizasyon yapısı iyi işlemektedir.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgütlenme alt boyutunda yer alan üç maddenin ortalaması incelendiğinde, örgütlenme boyutuna ait ortalamanın 4,14, standart sapmanın ise 0,68 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde örgütlenmeye yönelik yönetim anlayışının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Yönelme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Yönelme | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|--|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Firmamızda düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri bulunmaktadır. | 1 (%1) | 2 (%2) | 9 (%9) | 45 (%45) | 43 (%43) | 4,27 | 0,78 |
| Firmamızda hiyerarşinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır. | - | 10 (%10) | 10 (%10) | 50 (%50) | 30 (%30) | 4,00 | 0,89 |
| Bu zincirin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | - | 5 (%5) | 12 (%12) | 48 (%48) | 35 (%35) | 4,13 | 0,81 |

Yönelme boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 4,13 ve 0,65’dir.

Yönelme alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart

sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Firmamızda düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri bulunmaktadır.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %2’si katılmıyorum, %9’u kararsızım, %45’i katılıyorum ve %43’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,27 standart sapma ise 0,78 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri bulunmaktadır.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda emir-komuta zincirinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.” ifadesine bireylerin %10’u katılmıyorum, %10’u kararsızım, %50’si katılıyorum ve %30’u kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,00 standart sapma ise 0,89 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda emir-komuta zincirinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Bu zincirin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine bireylerin %5’i katılmıyorum, %12’si kararsızım, %48’i katılıyorum ve %33’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,13 standart sapma ise 0,81 olarak hesaplanmış olup “Bu zincirin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yöneltme alt boyutunda yer alan üç maddenin ortalaması incelendiğinde, yöneltme boyutuna ait ortalamanın 4,13 standart sapmanın ise 0,65 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde yöneltmeye yönelik anlayışın yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Koordinasyon Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Koordinasyon | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Firmamızda birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır. | 2 (%2) | 6 (%6) | 14 (%14) | 56 (%56) | 22 (%22) | 3,90 | 0,88 |
| Firmamızda koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | 1 (%1) | 10 (%10) | 11 (%11) | 54 (%54) | 24 (%24) | 3,90 | 0,91 |
| Firmamızda birimler ve departmanlar arasında koordinasyon mevcuttur. | - | 5 (%5) | 8 (%8) | 52 (%52) | 35 (%35) | 4,17 | 0,77 |

Koordinasyon boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 3,99 ve 0,71'dir.

Koordinasyon alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Firmamızda birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.” ifadesine bireylerin %2’si kesinlikle katılmıyorum, %6’sı katılmıyorum, %14’ü kararsızım, %56’sı katılıyorum ve %22’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,90 standart sapma ise 0,88 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar

yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %10’u katılmıyorum, %11’i kararsızım, %54’ü katılıyorum ve %24’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,90 standart sapma ise 0,91 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda birimler ve departmanlar arasında koordinasyon mevcuttur.” ifadesine bireylerin %5’i katılmıyorum, %8’i kararsızım, %52’si katılıyorum ve %35’i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,17 standart sapma ise 0,77 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda birimler ve departmanlar arasında koordinasyon mevcuttur.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

Koordinasyon alt boyutunda yer alan üç maddenin ortalaması incelendiğinde, koordinasyon boyutuna ait ortalamanın 3,99 standart sapmanın ise 0,71 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde koordinasyona yönelik yönetim anlayışının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Kontrol Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Kontrol | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Firmamızda iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çabalarda iç denetim birimince sunulan bilgiler, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır. | 2 (%2) | 6 (%6) | 12 (%12) | 40 (%40) | 40 (%40) | 4,10 | 0,96 |
| Firmamızdaki iç kontrol sistemi oldukça etkindir. | 2 (%2) | 2 (%2) | 22 (%22) | 52 (%52) | 22 (%22) | 3,90 | 0,83 |
| Firmamızda iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | 3 (%3) | 1 (%1) | 14 (%14) | 58 (%58) | 24 (%24) | 3,99 | 0,83 |

Kontrol boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 3,99 ve 0,73'dir.

Kontrol alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Firmamızda iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çabalarda iç denetim birimince sunulan bilgiler, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.” ifadesine bireylerin %2’si kesinlikle katılmıyorum, %6’sı katılmıyorum, %12’si kararsızım, %40’ı katılıyorum ve %40’ı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,10 standart sapma ise 0,96 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çabalarda iç denetim birimince sunulan bilgiler, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızdaki iç kontrol sistemi oldukça etkindir.” ifadesine bireylerin %2’si kesinlikle katılmıyorum, %2’si katılmıyorum, %22’si kararsızım, %52’si katılıyorum ve %22’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,90 standart sapma ise 0,83 olarak hesaplanmış olup “Firmamızdaki iç kontrol sistemi oldukça etkindir.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine bireylerin %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %1’i katılmıyorum, %14’ü kararsızım, %58’i katılıyorum ve %24’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,99 standart sapma ise 0,83 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kontrol alt boyutunda yer alan üç maddenin ortalaması incelendiğinde, kontrol boyutuna ait ortalamanın 3,99 standart sapmanın ise 0,73 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde kontrole yönelik yönetim anlayışının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Pazarlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Pazarlama | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Firmamızda, mevcut ürünler için pazar geliştirmesi ve yeni Pazar arayışı yapılmaktadır. | 2 (%2) | 5 (%5) | 10 (%10) | 41 (%41) | 42 (%42) | 4,16 | 0,93 |
| Pazarlama planında hedef pazarlar belirlidir. | 1 (%1) | 8 (%8) | 19 (%19) | 43 (%43) | 29 (%29) | 3,91 | 0,94 |
| Firmamızda, pazarlama planına yönelik detaylı bir bütçe mevcuttur | 1 (%1) | 9 (%9) | 24 (%24) | 37 (%37) | 29 (%29) | 3,84 | 0,98 |
| Firmamızda, pazarlama politikası açıkça belirlenmiş ve yazılmıştır. | 1 (%1) | 13 (%13) | 23 (%23) | 39 (%39) | 24 (%24) | 3,72 | 1,00 |

Pazarlama boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 3,90 ve 0,78'dir.

Pazarlama alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Firmamızda, mevcut ürünler için pazar geliştirmesi ve yeni Pazar arayışı yapılmaktadır.” ifadesine bireylerin %2’si kesinlikle katılmıyorum, %5’i katılmıyorum, %10’u kararsızım, %41’i katılıyorum ve %42’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,16 standart sapma ise 0,93 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda, mevcut ürünler için pazar geliştirmesi ve yeni Pazar arayışı yapılmaktadır.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Pazarlama planında hedef pazarlar belirlidir.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %8’i katılmıyorum, %19’u kararsızım, %43’ü katılıyorum ve %29’u

kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,91 standart sapma ise 0,94 olarak hesaplanmış olup “Pazarlama planında hedef pazarlar belirlidir.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda, pazarlama planına yönelik detaylı bir bütçe mevcuttur.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %9’u katılmıyorum, %24’ü kararsızım, %37’si katılıyorum ve %29’u kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,84 standart sapma ise 0,98 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda, pazarlama planına yönelik detaylı bir bütçe mevcuttur.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmamızda, pazarlama politikası açıkça belirlenmiş ve yazılmıştır.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %13’ü katılmıyorum, %23’ü kararsızım, %39’u katılıyorum ve %24’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 3,72 standart sapma ise 1,00 olarak hesaplanmış olup “Firmamızda, pazarlama politikası açıkça belirlenmiş ve yazılmıştır.” ifadesine katılımın diğer ifadelerle oranla daha az olduğu belirlenmiştir.

Pazarlama alt boyutunda yer alan dört maddenin ortalaması incelendiğinde, pazarlama boyutuna ait ortalamanın 3,90 standart sapmanın ise 0,78 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde pazarlama yönelik yönetim anlayışının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11. Finans Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Finans | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|--|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Her bir yönetici, sorumluluk alanındaki finansal trendlerin değişiminden sorumludur ve sapmaları ciddi biçimde sorgular. | 1 (%1) | 5 (%5) | 18 (%18) | 37 (%37) | 39 (%39) | 4,08 | 0,92 |
| Uzun dönem karlılığa odaklı bir yönetim anlayışı vardır. | - | 2 (%2) | 11 (%11) | 50 (%50) | 37 (%37) | 4,22 | 0,71 |
| Maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çabalar sürekli dir. | 1 (%1) | 4 (%4) | 11 (%11) | 41 (%41) | 43 (%43) | 4,21 | 0,86 |
| Firmanın her alanı maliyetlerin düşürülmesi açısından sorgulanır. | 2 (%2) | 3 (%3) | 17 (%17) | 42 (%42) | 36 (%36) | 4,07 | 0,91 |

Finans boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 4,14 ve 0,68'dir.

Finans alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Her bir yönetici, sorumluluk alanındaki finansal trendlerin değişiminden sorumludur ve sapmaları ciddi biçimde sorgular.” ifadesine bireylerin %1'i kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %18'i kararsızım, %37'si katılıyorum ve %39'u kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,08 standart sapma ise 0,92 olarak hesaplanmış olup “Her bir yönetici, sorumluluk alanındaki finansal trendlerin değişiminden sorumludur ve sapmaları ciddi biçimde sorgular.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Uzun dönem karlılığa odaklı bir yönetim anlayışı vardır.” ifadesine bireylerin %2’si katılmıyorum, %11’i kararsızım, %50’si katılıyorum ve %37’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,22 standart sapma ise 0,71 olarak hesaplanmış olup “Uzun dönem karlılığa odaklı bir yönetim anlayışı vardır.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir

“Maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çabalar sürekli dir.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %4’ü katılmıyorum, %11’i kararsızım, %41’i katılıyorum ve %43’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,21 standart sapma ise 0,86 olarak hesaplanmış olup “Maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çabalar sürekli dir.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir

“Firmanın her alanı maliyetlerin düşürülmesi açısından sorgulanır.” ifadesine bireylerin %2’si kesinlikle katılmıyorum, %3’ü katılmıyorum, %17’si kararsızım, %42’si katılıyorum ve %36’sı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,07 standart sapma ise 0,91 olarak hesaplanmış olup “Firmanın her alanı maliyetlerin düşürülmesi açısından sorgulanır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir

Finans alt boyutunda yer alan dört maddenin ortalaması incelendiğinde, finans boyutuna ait ortalamanın 4,14 standart sapmanın ise 0,68 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde finansa yönelik yönetim anlayışının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Üretim Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

| Üretim | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|--|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| Firmadaki üretim sistemi hataları kısa sürede ortaya çıkaracak şekilde düzenlenir. | 1 (%1) | 5 (%5) | 13 (%13) | 47 (%47) | 34 (%34) | 4,08 | 0,87 |
| Firmada yapılan üretim programlama ile ürünü uygun şekilde fiyatlandırılması, fazla mesai harcamalarının kontrolü, işçilik maliyetlerinin azaltılması ve zamanın etkin kullanımı sağlanır. | - | 4 (%4) | 13 (%13) | 45 (%45) | 38 (%38) | 4,17 | 0,80 |
| Firmada, üretimin her aşamasında kalite kontrol yapılır. | 1 (%1) | 7 (%7) | 12 (%12) | 42 (%42) | 38 (%38) | 4,09 | 0,93 |
| Firmada ürünler, basit ve ekonomik şekilde üretilmek üzere, mühendislik çalışmalarına tabi tutulur. | 1 (%1) | 11 (%11) | 15 (%15) | 33 (%33) | 40 (%40) | 4,00 | 1,04 |

Üretim boyutunun genel ortalaması ve standart sapması sırası ile 4,08 ve 0,72'dir.

Üretim alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanarak alt boyuttaki en çok anlam yüklenen ifade belirlenmiştir. Buna göre;

“Firmadaki üretim sistemi hataları kısa sürede ortaya çıkaracak şekilde düzenlenir.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %5’i katılmıyorum, %13’ü kararsızım, %47’si katılıyorum ve %34’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,08 standart sapma ise 0,87 olarak hesaplanmış olup

“Firmadaki üretim sistemi hataları kısa sürede ortaya çıkaracak şekilde düzenlenir.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmada yapılan üretim programlama ile ürünü uygun şekilde fiyatlandırılması, fazla mesai harcamalarının kontrolü, işçilik maliyetlerinin azaltılması ve zamanın etkin kullanımı sağlanır.” ifadesine bireylerin %4’ü katılmıyorum, %13’ü kararsızım, %45’i katılıyorum ve %38’i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,17 standart sapma ise 0,80 olarak hesaplanmış olup “Firmada yapılan üretim programlama ile ürünü uygun şekilde fiyatlandırılması, fazla mesai harcamalarının kontrolü, işçilik maliyetlerinin azaltılması ve zamanın etkin kullanımı sağlanır.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmada, üretimin her aşamasında kalite kontrol yapılır.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %7’si katılmıyorum, %12’si kararsızım, %42’si katılıyorum ve %38’i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,09 standart sapma ise 0,93 olarak hesaplanmış olup “Firmada, üretimin her aşamasında kalite kontrol yapılır.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Firmada ürünler, basit ve ekonomik şekilde üretilmek üzere, mühendislik çalışmalarına tabi tutulur.” ifadesine bireylerin %1’i kesinlikle katılmıyorum, %11’i katılmıyorum, %15’i kararsızım, %33’ü katılıyorum ve %40’ı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. İfadeye ilişkin ortalama 4,00 standart sapma ise 1,04 olarak hesaplanmış olup “Firmada ürünler, basit ve ekonomik şekilde üretilmek üzere, mühendislik çalışmalarına tabi tutulur.” ifadesine katılımın yüksek olduğu belirlenmiştir.

Üretim alt boyutunda yer alan dört maddenin ortalaması incelendiğinde, üretim boyutuna ait ortalamanın 4,08 standart sapmanın ise 0,72 olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde üretim yönelik yönetim anlayışının yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.2.2. Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlikler ve Normallik Sınaması

Bilimsel araştırma sürecinde araştırmacılar bir soruya yanıt aramaktadırlar. Verilen yanıtların doğruluğu ve yanlışlığını tespit etmek için bilimsel araştırma yöntemlerinin geliştirmiş olduğu güvenilirlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Güvenilirliğin tespiti içinse Cronbach’s Alpha katsayısı yöntemi uygulanmıştır. Bu

bağlamda Kalaycı (2008), güvenilirlik değerlerinin 0-0,59 arasındaki ölçüğün düşük olduğunu, 0,8 – 1 arasındaki değerlerinde ise ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermiştir.

İstatistiksel hesaplamalarda önemli bir varsayım ilgili değişkeninin nicel değerlerinin normal dağılıma uygunluk göstermesidir. Birçok istatistiksel yöntem normallik varsayımı üzerine kurulmuştur. Normallik varsayımları sağlandığı durumlarda parametrik yöntemler kullanılırken, sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan istatistik teknikleri kullanılmaktadır. Normallik varsayımı büyük örneklem için KolmogorovSmirnov (KS) testi ile uygulanabilir. Bu yöntemde problem aşağıdaki gibidir:

Ho: Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

Ha: Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

Tablo 13. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Sınaması Sonucu

| | Güvenilirlik | | Normallik | |
|--------------|--------------|------------------|----------------------|-------|
| | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha | Kolmogorov-Smirnov Z | Sig. |
| Planlama | 3 | 0,66 | 1,79 | 0,003 |
| Örgütlenme | 3 | 0,63 | 2,02 | 0,001 |
| Yöneltme | 3 | 0,69 | 1,49 | 0,023 |
| Koordinasyon | 3 | 0,78 | 2,05 | 0,000 |
| Kontrol | 3 | 0,77 | 2,01 | 0,001 |
| Pazarlama | 4 | 0,82 | 1,76 | 0,004 |
| Finans | 4 | 0,80 | 1,46 | 0,028 |
| Üretim | 4 | 0,79 | 1,93 | 0,001 |

Tablo 13'den, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, kontrol ve üretim alt boyutları oldukça güvenilir iken, pazarlama ve finans alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov istatistikleri incelendiğinde, yönetim ölçeği boyutlarından elde edilen toplam puanların normal dağılıma uymadığı saptanmıştır (Sig.<0,05). Bu durumda, araştırma hipotezlerinin testinde parametrik olmayan yöntemlerin kullanılmasının uygun olduğu belirlenmiştir.

3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Cinsiyete göre yönetim ve işletme anlayışı boyutlarının farklılaşması Mann Whitney U ile test edilmiştir. Katılımcıların yaşına, eğitim durumuna ve mesleki tecrübelerine göre yönetim anlayışı boyutlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmıştır.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Yönetim ve İşletme Ölçeğinin İncelenmesi

| | | N | Ortalama Rank | Rankların Toplamı | Mann-Whitney U | Sig. |
|--------------|-------|----|---------------|-------------------|----------------|-------|
| Planlama | Erkek | 96 | 50,90 | 4886,50 | 153,50 | 0,513 |
| | Kadın | 4 | 40,88 | 163,50 | | |
| Örgütlenme | Erkek | 96 | 49,79 | 4780,00 | 124,00 | 0,246 |
| | Kadın | 4 | 67,50 | 270,00 | | |
| Yöneltilme | Erkek | 96 | 50,24 | 4823,00 | 167,00 | 0,678 |
| | Kadın | 4 | 56,75 | 227,00 | | |
| Koordinasyon | Erkek | 96 | 49,41 | 4743,50 | 87,50 | 0,065 |
| | Kadın | 4 | 76,63 | 306,50 | | |
| Kontrol | Erkek | 96 | 50,04 | 4803,50 | 147,50 | 0,449 |
| | Kadın | 4 | 61,63 | 246,50 | | |
| Pazarlama | Erkek | 96 | 49,71 | 4772,50 | 116,50 | 0,192 |
| | Kadın | 4 | 69,38 | 277,50 | | |
| Finans | Erkek | 96 | 49,84 | 4785,00 | 129,00 | 0,284 |
| | Kadın | 4 | 66,25 | 265,00 | | |
| Üretim | Erkek | 96 | 49,58 | 4760,00 | 104,00 | 0,127 |
| | Kadın | 4 | 72,50 | 290,00 | | |

Tablo 14'den elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre planlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınanmış ve elde 153,50 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması planlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre örgütlemeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınanmış ve elde 124,00 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması örgütlemeye yönelik yönetim ve işletme fonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınıanmış ve elde 167,00 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması yöneltmeye yönelik yönetim ve işletme fonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınıanmış ve elde 87,50 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınıanmış ve elde 147,50 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre pazarlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınıanmış ve elde 116,50 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması pazarlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınıanmış ve elde 129,00 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre üretime yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile sınıanmış ve elde 104,00 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Yani aile şirketi üyelerinin kadın ya da erkek olması üretime yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 15. Yaşa Göre Yönetim Ölçeğinin İncelenmesi

| | | N | Ortalama Rank | Kruskal Wallis H | Sig. |
|--------------|-----------------|----|---------------|------------------|-------|
| Planlama | 25 yaş ve altı | 2 | 42,00 | 1,38 | 0,708 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 42,59 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 53,27 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 50,53 | | |
| Örgütlenme | 25 yaş ve altı | 2 | 50,50 | 0,84 | 0,839 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 50,05 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 53,77 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 48,18 | | |
| Yöneltilme | 25 yaş ve altı | 2 | 49,25 | 2,05 | 0,562 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 48,09 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 45,85 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 54,52 | | |
| Koordinasyon | 25 yaş ve altı | 2 | 30,50 | 3,88 | 0,274 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 62,95 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 52,24 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 47,27 | | |
| Kontrol | 25 yaş ve altı | 2 | 49,25 | 2,12 | 0,547 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 58,41 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 45,73 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 52,34 | | |
| Pazarlama | 25 yaş ve altı | 2 | 31,25 | 1,51 | 0,679 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 53,68 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 53,03 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 48,70 | | |
| Finans | 25 yaş ve altı | 2 | 51,00 | 1,22 | 0,746 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 53,05 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 46,36 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 52,98 | | |
| Üretim | 25 yaş ve altı | 2 | 58,25 | 3,23 | 0,357 |
| | 26-30 yaş arası | 11 | 64,32 | | |
| | 31-40 yaş arası | 37 | 49,91 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 50 | 47,59 | | |

Tablo 15’den elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre planlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 1,38 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani

aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması planlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre örgütlemeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 0,84 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması örgütlemeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 2,05 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 3,88 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 2,12 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre pazarlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 1,51 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması pazarlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 1,22 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Yani aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre üretime yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 3,23 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı yaş gruplarından olması üretime yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 16. Eğitim Durumuna Göre Yönetim Ölçeğinin İncelenmesi

| | | N | Ortalama Rank | Kruskal Wallis H | Sig. |
|--------------|------------|----|---------------|------------------|---------|
| Planlama | Lise | 39 | 50,63 | 1,47 | 0,688 |
| | Yüksekokul | 19 | 56,26 | | |
| | Lisans | 38 | 48,55 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 40,38 | | |
| Örgütlenme | Lise | 39 | 55,40 | 2,10 | 0,550 |
| | Yüksekokul | 19 | 48,76 | | |
| | Lisans | 38 | 46,29 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 51,00 | | |
| Yöneltme | Lise | 39 | 55,67 | 11,45 | 0,009** |
| | Yüksekokul | 19 | 62,95 | | |
| | Lisans | 38 | 41,50 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 26,50 | | |
| Koordinasyon | Lise | 39 | 53,28 | 3,71 | 0,295 |
| | Yüksekokul | 19 | 58,08 | | |
| | Lisans | 38 | 44,03 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 48,88 | | |
| Kontrol | Lise | 39 | 46,72 | 3,74 | 0,291 |
| | Yüksekokul | 19 | 61,61 | | |
| | Lisans | 38 | 49,07 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 48,25 | | |
| Pazarlama | Lise | 39 | 47,92 | 3,81 | 0,282 |
| | Yüksekokul | 19 | 62,08 | | |
| | Lisans | 38 | 47,64 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 47,75 | | |
| Finans | Lise | 39 | 43,83 | 8,00 | 0,046* |
| | Yüksekokul | 19 | 64,39 | | |
| | Lisans | 38 | 52,13 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 34,00 | | |
| Üretim | Lise | 39 | 44,59 | 7,77 | 0,051 |
| | Yüksekokul | 19 | 66,53 | | |
| | Lisans | 38 | 48,61 | | |
| | Lisansüstü | 4 | 50,00 | | |

Tablo 16'dan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre planlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 1,47 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı eğitim düzeylerinden olması planlamaya ynelikynetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre örgütlemeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 2,10 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı eğitim düzeylerinden olması örgütlemeye yönelik yönetim ve işletme fonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 11,45 test istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı eğitim düzeylerinden olması yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeylerini belirlemek için gruplar arası karşılaştırma Mann Whitney U ile test edilmiştir. Buna göre, lisans mezunu olan üyelerin yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonları lise ve yüksekokul mezunlarına göre daha düşük, lisansüstü mezunu olan üyelerin yöneltmeye yönelik yönetim fonksiyonları ise yüksekokul mezunlarına göre daha düşüktür.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 3,71 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı eğitim düzeylerinden olması koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde

3,74 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı eğitim düzeylerinden olması kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre pazarlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 3,81 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı eğitim düzeylerinden olması pazarlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 8,00 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı eğitim düzeylerinden olması finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeylerini belirlemek için gruplar arası karşılaştırma Mann Whitney U ile test edilmiştir. Buna göre, lise mezunu olan üyelerin finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonları yüksekokul mezunlarına göre daha düşüktür.

Tablo 17. Mesleki Tecrübelerine Göre Yönetim Ölçeğinin İncelenmesi

| | | N | Ortalama Rank | Kruskal Wallis H | Sig. |
|--------------|----------------------|----|---------------|------------------|-------|
| Planlama | 5 yıl ve daha az | 13 | 34,04 | 5,58 | 0,134 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 49,77 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 52,28 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 55,06 | | |
| Örgütlenme | 5 yıl ve daha az | 13 | 51,58 | 0,98 | 0,805 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 54,08 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 45,73 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 50,40 | | |
| Yönetim | 5 yıl ve daha az | 13 | 56,23 | 1,03 | 0,794 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 47,08 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 52,75 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 49,63 | | |
| Koordinasyon | 5 yıl ve daha az | 13 | 54,04 | 1,12 | 0,772 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 54,52 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 47,20 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 48,72 | | |
| Kontrol | 5 yıl ve daha az | 13 | 53,92 | 1,24 | 0,742 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 46,42 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 55,05 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 49,63 | | |
| Pazarlama | 5 yıl ve daha az | 13 | 50,85 | 2,26 | 0,519 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 44,98 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 58,00 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 49,99 | | |
| Finans | 5 yıl ve daha az | 13 | 53,08 | 4,98 | 0,173 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 47,40 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 62,48 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 45,88 | | |
| Üretim | 5 yıl ve daha az | 13 | 60,19 | 6,81 | 0,078 |
| | 6-10 yıl arası | 24 | 53,00 | | |
| | 11-15 yıl arası | 20 | 58,75 | | |
| | 16 yıl ve daha fazla | 43 | 42,34 | | |

Tablo 17’den elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre planlamaya yönelik yönetim ve işletme fonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 5,58 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması planlamaya yönelik yönetim ve işletme fonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre örgütlemeye yönelik yönetim ve işletme fonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 0,98 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması örgütlemeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 1,03 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması yöneltmeye yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 1,12 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması koordinasyona yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 1,24 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması kontrole yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre pazarlamaya yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 2,26 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması pazarlamaya yönelik yönetim ve işletme fonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 4,98 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması finansa yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine göre üretime yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarının farklılaşması Kruskal Wallis H testi ile sınanmış ve elde 6,81 test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani aile şirketi üyelerinin farklı mesleki tecrübelerde olması üretime yönelik yönetim ve işletmefonksiyonlarında farklılığa neden olmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketlerinin önceki dönemlerde başarıya ulaşmak için kullandıkları bazı taktiklere bakıldığında bu strateji ve taktikleri tekrar yakalamak adına kullandıkları görülmektedir. Kısacası bu başarı kılavuzlarının her zaman geçerli olduğu söylenebilir. Ancak şirketin devamlılığı bakımından bu durumun tehlike arz ettiği görülmektedir. Özellikle değişime karşı direnç göstermeleri bir anlamda başarısızlığı destekleme özelliği taşımaktadır. Özetle, aile şirketlerinin sürekliliklerini sağlamaları ve büyümeleri adına geçmişte kazandıkları başarılarına güvenmenin yerine, rekabet ortamında değişimin de farkına varılıp; şirketleri yeni koşullara adapte olabilecek duruma getirmeleri gerekmektedir.

Yönetim ve işletmecilik ile ilgili yazılan kaynaklara bakıldığında, şirketlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve uzun zaman ayakta kalmalarını konusunda şirketin bir sonraki nesle devredilmesinde bazı problemler yaşandığını görülmektedir. Bunun nedeni şirket özelliği kazanmış kurumlar, genel olarak bütün dünyada ve ülkemizde şirket olmayanlara göre sahip oldukları karakteristik özelliklerin bir netice olarak, birçok sorunla mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

Genellikle belirli bir çevrede faaliyette olan kurumların yapıları ve işleyişleriyle ilgili çevrenin özellikleri arasında paralelliği ve işletmesel yapılarda zaman içinde görülen benzerliğe işaret etmektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelmeyle kuruluş-çevre uyumu önemlidir. Kurumsallaşma sürecinin sonrasında, kurumlar ayakta durabilmekte ve devamlılık kazanma yolunda emin adımlarla ilerlemektedirler. Buna göre, bir kurumun kurumsallaşması, çevresi tarafından kabul görmüş ve devamlılık kazanması anlamına gelir.

Fakat bu şirketlerde kurumsallaşmanın belli sorunlar dâhilinde gerçekleşemediği gözlemlenmiştir. Şuanda var olan kurumlara bakıldığında kurumsallaşamayan şirketlerin genellikle aile şirketleri olduğu görülmüştür. O halde kurumsallaşamayan şirketlerin ve özellikle aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olduğu söylenebilir. Aile şirketlerinde oluşturulan kurumsallık, uzun ömürlü olmalarını sağlamanın yanında; ekonomiye yararlılığın devamlılığını ve zaman içerisinde köklü hale gelmelerini sonucunu doğurmaktadır.

Kurumsallaşma şirket kültürünün bir alt elemanıdır. Uygulama olmadan sadece kâğıt üzerinde kalarak kurumsallaşma sağlanmış olunmaz. Aile şirketi, eski düşünceler ve uygulamalardan radikal kararlar alarak kurtulmalıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın olabilmesi için kültürün tanımlanmış bir merkeze doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak kurumsallaşma süreci içerisinde yer alan aile şirketlerde kültür ve bu kültür politikasının uygulama durumu daha yüksektir. Diğer taraftan aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde modern şirket yönetim anlayışlarını da barındırması gerekmektedir.

Aile şirketlerindeki yönetim anlayışını belirlemek için yapılan bu çalışma sonucunda 100 birey üzerinden sonuçlar elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Genel olarak özetlenecek olursa;

Aile şirketlerinde üyeler üzerinden yapılan 100 katılımcının sadece 4'ünün bayan olması aile şirketlerinde bayanların azınlığını ortaya koymaktadır. Dönmez (2009)'in çalışmasında da bayanların azlığı dikkat çekmektedir (%87,5'i bay, %12,5'i bayan).

Şirketlerin mevcut durumlarına genel olarak bakıldığında, aile şirketlerinin çoğunun miras kalmadığı, şirkette yönetim devri yapılmadığı, mevcut yönetici ayrıldığı zaman yerine bakabilecek bir aday belirlenmediği, şirket hissesinin %50'den fazlasının aile üyelerine ait olduğu görülmüştür.

Şengün (2011: 115)'ün çalışmasında, gerek üst yönetimde olsun gerekse orta ve alt seviyede olsun istihdam edeceği personelin yeteneğinden çok aileden olup olmadığına bakıldığı tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada aileden olan personel, yönetim tarafından daha çok itibar görmekteyken aileden olmayan personel yetenek ve performans açısından ne kadar yeterli düzeyde de olsa gerekli itibarı görememektedir. Dönmez (2009: 104-105)'in çalışmasına katılanların % 50'si "Şirketimizde bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmektedir." yargısına katıldıklarını, % 47,5'i "Şirketimizde aile üyelerinin yaptıkları harcamalar kontrol edilmez." yargısına katılmadıklarını, % 72,5'i "Aile üyelerinin eğitimleri işletmenin faaliyet alanı ile ilgili olmasa da işletmede görev alırlar. Oysa bizim yaptığımız çalışmada katılımcıların verdiği yanıtlara göre iş hayatında önemli buldukları faktörler sırası ile; iş tecrübesi, girişimcilik ruhu, iyi eğitim ve ünlü bir aile ve iyi çevredir.

Genel olarak değerlendirildiğinde firmanın profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmesi aile şirketleri için önemli bir konu iken yöneticinin firma sahiplerine yönetim hakkında bilgileri tam, doğru ve zamanlı olarak iletmemesi çok önemli değildir. Benzer bir şekilde yine Şengün (2011:115)'nün çalışmasında da bir sistem kurulup, karar verirken bu sistemin gerektirdiği şekliyle hareket etmekten ziyade sadece patronun dediğini esas tutmak ve bu suretle sistemin değil şahısların kontrolünde bir yönetim kurmaktır.

Planlama alt boyutunda yer alan her bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımlarıaile şirketlerinin planlama anlayışında iyi olduklarınıgöstermiştir. Planların sonuca ulaşp ulaşmadığı kontrol edilirken, iç denetimce hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır. Bilgin (2007: 93)'nin yaptığı araştırmada firmaların kurumsallaşma süreçleri ne olursa olsun planlamaya gereken önemi vermediklerini tespit edilmiştir.

Aile şirketlerinde örgütleme, yöneltme anlayışı oldukça iyidir. Aile şirketlerinde organizasyon yapısı korunarak, iyileştirici yönde düzenlemeler yapılmaktadır. Hiyerarşik uygulama işlemekte ve bu düzenin korunması önem arz etmektedir. Bilgin (2007: 95)'nin araştırmasında da benzer bir şekilde kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde yönetim ve bu yönetim felsefesinin uygulama durumu daha yüksek olduğu görölmektedir.

Koordinasyon alt boyutunda yer alan her bir maddeye verilen yanıtlardan çıkan sonuçlara göre, aile şirketlerinde koordinasyona yönelik yönetim anlayışının hakim olduğu görölmüştür. Birimler arası koordinasyonun iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmakta, bu işleyişi ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.

Kontrol alt boyutunda yer alan her bir maddeye verilen yanıtların, aile şirketlerinde kontrole yönelik yönetim anlayışı oldukça hakimdir. İç kontrol sisteminin etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmakta, etkinliğe ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.

Pazarlama fonksiyonun alt boyutunda yer alan her bir maddeye verilen yanıtlarda, aile şirketlerinde pazarlama anlayışı önemlidir. Aile şirketlerinde Pazar geliştirmesi ve yeni Pazar arayışı yapılmakta, hedef pazarlar belirlenmekte ve bunun için de bütçe ayrılmaktadır.

Aile şirketlerinde finansa yönelik yönetim anlayışına göre, uzun dönem karlılığa odaklı bir anlayışın hakimdir.

Yönetim ve işletme anlayışına yönelik boyutlar sıralandığında aile şirketlerindeki en hakim yönetim anlayışı sırası ile planlama, örgütleme, finans, yöneltme, üretim, koordinasyon, kontrol ve pazarlamadır.

Aile şirketlerinde yönetim ve işletme fonksiyonları üyelerin cinsiyetlerine, yaşlarına ve mesleki tecrübelerine değişmediği esas alınmıştır.

Aile şirketlerinde yönetim ve işletme fonksiyonları üyelerin eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Lisans mezunu olan üyelerin yöneltmeye yönelik yönetim ve işletme fonksiyonları lise ve yüksek okul mezunlarına göre daha düşük, lisansüstü mezunu olan üyelerin yöneltmeye yönelik yönetim ve işletme fonksiyonları ise yüksek okul mezunlarına göre daha düşüktür. Ayrıca, lise mezunu olan üyelerin finansa yönelik yönetim ve işletme fonksiyonları yüksek okul mezunlarına göre daha düşüktür.

Demir ve Sezgin (2014: 724)'in çalışmasında, finansal bakımdan yeni kuşakların, aile içerisinde sağlanan fonların dışında işletmelerde yabancı kaynak kullanımına olumsuz bakmadıkları tespit edilmiştir. Bununla beraber ortak alınarak yola devam edilmesi konusuna gerek eski gerekse de yeni kuşaklar olumlu bakmamaktadırlar. Aile işletmelerinin önemli özelliklerinden birisi de güçlerin paylaşılabilmesidir. Güç ancak istendiği miktar ve şekilde yetki devri olarak karşı tarafa aktarılabilir. Finansal açıdan alınacak kararlarda ailenin öngörülerinin hakim olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak aile şirketlerde kurumsallaşmanın belli sorunlar dâhilinde gerçekleşmediği gözlemlenmiştir. Şuanda var olan kurumlara bakıldığında kurumsallaşamayan şirketlerin genellikle aile şirketleri olduğu görülmüştür. O halde kurumsallaşamayan şirketlerin ve özellikle aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olduğu söylenebilir. Aile şirketlerinde oluşturulan kurumsallık, uzun ömürlü olmalarını sağlamanın yanında; ekonomiye yararlılığın devamlılığını ve zaman içerisinde köklü hale gelmelerini sonucunu doğurmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, Safa (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Ak, Güngör Bihter (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Edit: Tamer Koçel, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ak, Güngör Bihter (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akça, Neslihan (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akgemci, Tahir ve Sevinç, İsmail (2004). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (Editör: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, 515-516.
- Alayoğlu, Nihat (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: MUSİAD Yayınları
- Alkış, Hüseyin ve Temizkan, Volkan (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği, Gazi Üniversitesi Ekonomik Yaklaşım, Cilt: 21, (76), 73-92.
- Altınkaynak, Seyfettin Kaan (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Andiç, Barbaros, İşler, Sema (2008). Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni :KralLear. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 43-60.
- Arbak, Türkan Hande (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Argüden, Yılmaz (2003). Stratejik Bakış, İstanbul: ARGE Danışmanlık
- Aslan, İmran ve Çınar, Orhan (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, (1), 89-97.
- Atabey, Naim Ata (2003). Örgütlenme ve Örgüt Yapısı, (Ed: O. Gökçe ve N. A. Atabey), Davranış Bilimleri Ders Notları, Konya: Dizgi Ofset.
- Aydın, Mustafa (2000). Kurumlar Sosyolojisi, Ankara: Vadi Yayınları.
- Bakır, Mehmet (2005). Denetim. Rize: Akademisyen Yayınevi.

- Bakırcı, Aykut (2007). Globalleşme Sürecinde Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baraz, Barış (2008). Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Bilgin, Naciye (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, (9), 59-85.
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Çakıcı, Ayşehan ve Özer, Burcu Şefika (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15 (1), 41-57
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 229-243.
- Çelik, Adnan ve Ozan, Erkan (2006). KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15), 189-213.
- Çetin, Canan Tikici, Mehmet Akdemir, Bünyamin ve Ünal, Hatice (2008). İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma, (Edit: Tamer Koçel), 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Demir, Yeter ve Demirel, T. Erkan (2011). "Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi," İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (13) 1, 81-104.
- Demir, Özcan Sezgin, Eray (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Sürdürülebilirlik: Trb1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma, International Periodical For The Languages, Ankara, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/5 Spring 707-725.
- Dilbaz, Sümeyra (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Doğan, Recep (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, (12) Yıl 9 Haziran. 281-303.
- Doğan, Muammer (2010). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Dönmez, Nihal (2009). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB’nde Örnek Uygulama, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Efil, İsmail (2004). İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Elalmış, Özekin Süreyya (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, Erol (2005). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (2011). Aile İşletmeleri, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Göksel, Aykut Aydın, Belgin (2012). İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını..
- Güçlü, Nezahat (2003). Örgüt Kültürü, Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Kırgızistan, (6), 147-159.
- Gümüştekin, Gülten Eren (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, (1), 71-93.
- Günay, Ahmet (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gür, Aslı (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İncekara, Mustafa (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Profesyonel Yönetimin Rolü Araştırması: Karaman Bisküvi Sektörü Örneği, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Karabulut, A. Tuğba (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. XXV, (2), 647-654.
- Karademir, Hüseyin (2008). İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerine Ait İletişimin Öğrenciler Tarafından Algı Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, Fatih ve Timuroğlu, M. Kürşat (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:18 (1-2), 319-338.

- Karpuzoğlu, Ebru (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Keser, Aşkın (1999). İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi, İş-Güç Dergisi, Cilt.1, Sayı.1, <http://www.isguc.org> (Erişim Tarihi: 25.05.2015).
- Kıran, Cihan (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kızıl, Cevdet Akman, Vedat ve Esmer, Özgür (2013). Yalova'daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 1, (2), 26-43.
- Kıracı, Murat ve Alkara, İbrahim (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XI, (1), 185-202.
- Koçel, Tamer (2010). Önsöz ve Sunuş, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Edit: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Koçel, Tamer (1995). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, (5.baskı), İstanbul:Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş.
- Kömeçoğlu, Gözde (2009). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Meşe, Bahri (2005). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Okur, Yaşar (2007). Türkiye'de Kamu Denetimi; Değişim Süreci ve Performans Denetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ongar, Ceren (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunları: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öge, H. Serdar ve Yılmaz, Levent (2008). Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Özilhan, Tuncay (2002). Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim, *Görüş Dergisi*, TÜSİAD Yayın Organı, (50) 6-7.
- Özkaya, Meltem Onay ve Şengül, Canan Muter (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı, DEÜ İİBF Dergisi, Cilt:21, (1), 109-126.
- Paşaoğlu, Didem (2013). Yönetim ve Organizasyon I: Planlama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pazarcık, Orhan (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, (Edit: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.

- Sarı, Elif (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları Kırıcılar ve İskender Karşılaştırması, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sayın, Çağlayan (2008). Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Serinkan, Celalettin (2008). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular, Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (Edit: Celalettin Serinkan), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahman, İlkem Tengilimoğlu, Dilaver ve Işık, Oğuz (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, (2), 1-23.
- Şengün, Halil İbrahim (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şimşek, Şerif ve Çelik, Adnan (2010). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, Şerif (2010). İşletme Bilimlerine Giriş, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- TDK (2015). Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim Tarihi: 25.05.2015)
- Temel, Karabulut Elif ve Bulut, Atıl Zeki (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Edit: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Turgut, Gökhan (2008). Türk Kültürü ve Uluslar Arası Savaş Hukuku (1949 Cenevre Sözleşmesi Dördüncü Konvansiyon Kuralları ile Türk Kültüründe Bulunan Değerlerin Sosyal Antropoloji Yönünden Karşılaştırmalı İncelemesi), Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turkishtime (2013). “10 Örnek aile şirketinin kurumsallaşma öyküsü”http://family-advisor.com/press/article/2013_Turkish_Time_Donusumu_Basaranlar.pdf, Mayıs, 46-73.
- Ulukan, Cemil (2004). Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Edit: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, A. Kadir (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Yalçın, Azmi Günel, Rıdvan (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Yayını.
- Yaşa, Eda (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), 497-507.
- Yelkikalan, Nazan ve Aydın, Erdal (2003). Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:1 (1-2), 131-140.

EKLER

EK – 1 ANKET FORMU

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Değerli Katılımcılar,

Bu anket, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci'ni* araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette toplanan bilgiler yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılacaktır. Bu bilgiler kişilerle ilgili olmadığından ve bilimsel amaçla kullanılacağından dolayı ankete isminizi yazmamanız rica olunur. Ankette sizden, bölümlerdeki her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (x) istenmektedir.

İlginiz, yardımlarınız ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

1.Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2.Yaşınız

25 ve altında 26-30 yaş arası

31-40 yaş arası 41 yaş ve üzeri

3.Eğitim Durumunuz

Lise Yüksekokul

Lisans Lisansüstü

4.Mesleki Tecrübeniz

5 yıl ve daha az 6-10 yıl arası

11-15 yıl arası 16 yıl ve daha fazla

5.Firmanın kuruluşu, sahibi tarafından tek başına mı yapıldı?

Evet Hayır

6.Firma ailenizden miras mı kaldı?

Evet Hayır

7.Şirketinde yönetim devri planı yapıldı mı?

Evet Hayır

8.Şirketin yöneticisi ayrıldığı zamannda, yerine atanacak aday belirlendi mi?

Evet Hayır

9.Aile üyelerinden birinin veya birkaçının bağımsız işi var mı?

Evet Hayır

10. Firmanın genel işlemlerine (planlama, karar alma, yönetim ve kontrol)aile üyeleri ne kadar müdahale ediyor?

%50'den az %50'den çok

11. Toplamda firmanın yüzde kaç size ve/veya ailenize ait?

%50'den az %50'den çok

12. Size göre iş hayatındaki başarıyı etkileyen en önemli unsurları 1'den başlayarak 4'e kadar ve 1 en önemli olacak şekilde önem derecesine göre sıralayınız.

İyi bir eğitim almış olmak, Girişimcilik ruhuna sahip olmak,

İş tecrübesine sahip olmak, Geniş ve ünlü bir aile çevresine sahip olmak,

13. Lütfen aşağıda yer alan aile işletmelerine özgü sorunları 1'den başlayarak ve 1 en önemli olacak şekilde önem derecesine göre sıralayınız.

Aile üyelerinden hangisinin bir sonraki patron olacağı,

Firma yöneticisinin firma sahiplerine firmanın yönetimi hakkında bilgileri tam, doğru ve zamanlı olarak iletmemesi,

Akrabaların haklarının, firmanın akrabaları dışında sahiplerinin haklarına göre kayrılmaları,

Firmanın profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmesi,

Profesyonel yöneticilerle firmanın yönetimi ile ilgili aile üyeleri arasında yaşanan sorunlar,

YÖNETİM ÖLÇEĞİ

| | Kesinlikle Katılıyor | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
|---|----------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| PLANLAMA | | | | | |
| İşletmemizde planlama fonksiyonu düzenli bir şekilde tatbik edilmektedir. | | | | | |
| İşletmemizde oluşturulmuş planların amacına ulaşıp ulaşmadığı noktasında inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | | | | | |
| İşletmemizde planlar revize edilirken ve yeni planlar hazırlanırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır. | | | | | |
| ÖRGÜTLEME | | | | | |
| İşletmemizde iyi işleyen bir organizasyon yapısı mevcuttur. | | | | | |
| İşletmemizde oluşturulmuş organizasyon yapısının işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | | | | | |
| İşletmemizde mevcut organizasyon yapısını iyileştirici yönde düzenlemeler yapılırken , iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır. | | | | | |
| YÖNELTME | | | | | |
| İşletmemizde düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri vardır. | | | | | |
| Bu zincirin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | | | | | |
| İşletmemizde emir-komuta zincirinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken , iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır. | | | | | |
| KOORDİNASYON | | | | | |
| İşletmemizde birimler ve departmanlar arasında ahenkli, uyumlu bir çalışma mevcuttur. (Koordinasyon) | | | | | |
| İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | | | | | |
| İşletmemizde birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken , iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır. | | | | | |
| KONTROL | | | | | |
| İşletmemizde etkin bir iç kontrol sistemi vardır | | | | | |
| İşletmemizde iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. | | | | | |
| İşletmemizde iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çabalarda iç denetim birimince sunulan bilgiler, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır. | | | | | |
| PAZARLAMA | | | | | |
| Pazarlama planında hedef pazarlar belirlidir. | | | | | |
| İşletmemizde, pazarlama planına yönelik detaylı bir bütçe mevcuttur | | | | | |
| İşletmemizde, mevcut ürünler için mevcut pazarların geliştirilmesine veya yeni pazarların belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılır. | | | | | |
| Kurumda, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir pazarlama politikası mevcuttur | | | | | |
| FİNANSMAN | | | | | |
| Yönetim, uzun dönemli kârlılığa odaklanır. | | | | | |
| Her bir yönetici, sorumluluk alanındaki finansal trendlerin değişiminden sorumludur ve sapmaları ciddi biçimde sorgular. | | | | | |
| Maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çabalar süreklidir. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| İşletmenin her alanı maliyetlerin düşürülmesi açısından sorgulanır. | | | | | |
| ÜRETİM | | | | | |
| Kurumdaki üretim sistemi hatalı üretimi en kısa zamanda ortaya çıkaracak şekilde düzenlenir. | | | | | |
| Kurumda, üretimin her aşamasında sürekli kalite kontrolü yapılır. | | | | | |
| Kurumda ürünler, basit ve ekonomik şekilde üretilmek üzere, mühendislik çalışmalarına tabi tutulur. | | | | | |
| Kurumda yapılan üretim programlama ile ürünü uygun şekilde fiyatlandırılması, fazla mesai harcamalarının kontrolü, işçilik maliyetlerinin azaltılması ve zamanın etkin kullanımı sağlanır. | | | | | |

Konu ile ilgili düşünce ve önerileriniz

.....

.....

.....

.....

.....

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hasan KOYUNCU
Doğum Yeri ve tarihi : KONYA/ 01.01.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F
Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler : Otomotiv Mekatroniği Projesi
Çalıştığı Kurumlar : KONYA TİCARET ODASI

İletişim

E-Posta Adresi : hasan.koyuncu@kto.org.tr

Tarih : 24/11/2015