

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE BİR
ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN
Halil İbrahim ŞENGÜN**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim Sınav Yönetmeliği' nin İşletme Anabilim Dalı için
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK hazırlanmıştır.**

Malatya, 2011

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE BİR ARAŞTIRMA

Halil İbrahim ŞENGÜN

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav
Yönergesinin İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi Olarak
Hazırlanmıştır.

Malatya, 2011

KABUL VE ONAY

Halil İbrahim Şengün tarafından hazırlanan "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 28/06/2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.

Başkan. Yrd. Doç. Dr. Mustafa Aksoy

Danışman. Yrd. Doç. Dr. Lutfiye Özdemir

Üye. Yrd. Doç. Dr. Mehmet Deniz

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../2011

Prof. Dr. Çetin Doğan
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	II
KISALTMALAR LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ	VI
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	VIII
GİRİŞ	10

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA BİR BAKIŞ

1. 1. Ana Hatlarıyla Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları.....	12
1. 2. Örgütsel Kurumsallaşma	13
1. 3. Kurumsallaşma Teorisi	15
1.4. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	16
1. 4. 1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	16
1. 4. 2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	17
1. 5. Örgütsel Eş biçimlilik (İzomorfizm).....	18
1. 5. 1. Rekabetsel Eş biçimlilik (İzomorfizm)	19
1. 5. 2. Kurumsal Eş biçimlilik (İzomorfizm).....	19
1. 5. 2. 1. Zorlayıcı Eş biçimlilik (İzomorfizm).....	20
1. 5. 2. 2. Taklitçi Eş biçimlilik (İzomorfizm)	20
1. 5. 2. 3. Normatif Eş biçimlilik (İzomorfizm).....	20
1. 6. Örgütsel Kurumsallaşma Süreçleri	21
1. 6. 1. Kanunen Tanınır Hale Gelme	22
1. 6. 2. Varlığın Sürekli Hale Gelmesi	22
1. 6. 3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumu	23
1. 6. 4. Kurumsal Kimlik Kazanma	24
1. 7. Kurumsallaşmanın Öğeleri.....	27
1. 7. 1. Kurumsallaşmanın Sadelik Öğesi	27
1. 7. 2. Kurumsallaşmanın Farklılaşma Öğesi	28
1. 7. 3. Kurumsallaşmanın Esneklik Öğesi	28
1. 7. 4. Kurumsallaşmanın Özerklik Öğesi	29
1. 8. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler	29
1. 8. 1. Örgüt Kültürü	30
1. 8. 2. Liderlik Tipi	31
1. 8. 3. Sürekli Eğitim	32
1. 8. 4. Örgüt Yapısı	33
1. 8. 5. İnsan Unsuru	34
1. 8. 6. Profesyonelleşme	34

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE GENEL YAPISI

2. 1. Aile Şirketinin Tanımı	36
2. 2. Aile Şirketlerinin Türkiye ve Dünyadaki Yeri ve Ekonomik Açından Önemi	38
2. 3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	40
2. 4. Aile Şirketlerinin Yaşam Evreleri	42
2. 4. 1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi	43

2. 4. 2. Büyüme ve Gelişme Dönemi	43
2. 4. 3. Mülkiyet Genişlemesi	44
2. 4. 4. Doyum Aşaması	45
2. 4. 5. Eski Başarıları Bekleme	45
2. 4. 6. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme	46
2. 4. 7. Yeni Kuşaklara Devir	47
2. 4. 8. Tasfiye Dönemi	47
2. 5. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları	48
2. 5. 1. Aile Şirketlerinin Avantajları	48
2. 5. 1. 1. Aile Şirketlerinin Finansal Açından Taşıdıkları Avantajlar	48
2. 5. 1. 2. Aile Şirketinin Yönetim Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar	49
2. 5. 1. 3. Aile Şirketinin Kurum Kültürü Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar	50
2. 5. 2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	51
2. 5. 2. 1. Aile Şirketlerinin Finansal Açından Taşdığı Dezavantajlar	51
2. 5. 2. 2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açından Taşdığı Dezavantajlar	52
2. 5. 2. 3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşdığı Dezavantajlar	53
2. 5. 3. Aile Şirketlerinde Kadınların Rolü	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

3. 1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Tanımı	57
3. 2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşmaya Olan İhtiyacın Ortaya Çıkması	58
3. 2. 1. Aile Şirketlerinde Girişimcinin Kurup Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketleri	58
3. 2. 2. Patron Şirketinin Birinci Nesil Aile Şirketine Dönüşümü	59
3. 2. 3. Birinci Nesil Aile Şirketinden İkinci ve Üçüncü Nesil (Kompleks) Aile Şirketine Geçiş	60
3. 2. 4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	61
3. 3. Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki	62
3. 3. 1. Planlama Fonksiyonu ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki ...	63
3. 3. 2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki ...	64
3. 3. 3. Aile Şirketlerinde Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonları ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki	66
3. 3. 4. Denetim Fonksiyonu ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki	70
3. 4. Aile Anayasası ve Aile Anayasasının Kurumsallaşma Sürecine Olan Etkileri	71
3. 4. 1. Aile Anayasasının Önemi ve Kapsamı	72
3. 4. 2. Aile Anayasasının Hazırlanması ve Uygulanması	73
3. 5. Aile Şirketlerinde Çatışma ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi	79
3. 5. 1. Aile Şirketlerinde Çatışma	79
3. 5. 1. 1. Kurallardan Kaynaklanan Çatışma	80
3. 5. 1. 2. Rollerden Kaynaklanan Çatışma	80
3. 5. 1. 3. Farklı Bakış Açılarında Kaynaklanan Çatışma	81
3. 5. 1. 4. Aile Üyeleri Arasındaki Kıskançlıktan Kaynaklanan Çatışma	81
3. 5. 1. 5. İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma	81

3. 5. 1. 6. Nepotizm (Kayırmacılık)'den Kaynaklanan Çatışma	82
3. 5. 2. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi.....	83
3. 6. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim	83
3. 6. 1. Kurumsal Yönetim Kavramı	84
3. 6. 2. Kurumsal Yönetimin Aile Şirketleri Açısından Taşıdığı Önem	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE BİR ARAŞTIRMA

4. 1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri	87
4. 1. 1. Araştırmanın Önemi.....	87
4. 1. 2. Araştırmanın Amacı	88
4. 1. 3. Araştırmanın Yöntemi.....	88
4. 1. 3. 1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	88
4. 1. 3. 2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar.....	89
4. 1. 3. 3. Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması	90
4. 1. 3. 4. Analiz Yöntemi	90
4. 1. 3. 5. Araştırmanın Varsayımları.....	90
4. 1. 3. 6. Araştırmanın Sınırlılıkları	90
4. 1. 4. Araştırmanın Hipotezleri.....	91
4. 1. 5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	92
4. 1. 5. 1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri ve Çalıştıkları Şirketin Kurumsal Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi	92
4. 1. 5. 2. Anketin Güvenilirliği	97
4. 1. 5. 3. Betimleyici Bulgular	97
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
KAYNAKÇA	121
EK 1. ARAŞTIRMANIN ANKET FORMU.....	131

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

ASO: Ankara Sanayi Odası

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

ISO: International Organization for Standardization

KİT: Kamu İktisadi Teşebbüsü

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1. 2. Kurumsal Kimlik Bileşenleri	26
Tablo 1. 1. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	17
Tablo 2. 1. Aile Şirketlerinin Bazı Ülkelerdeki Oranları	39
Tablo 2. 2. Türkiye'deki En Eski 20 Aile Şirketi	40
Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıkları	93
Tablo 4. 2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi	93
Tablo 4. 3. Araştırmaya Katılanların Şirketteki Pozisyonu	94
Tablo 4. 4. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Göstermiş Olduğu İller	94
Tablo 4. 5. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Hukuki Yapısı	95
Tablo 4. 6. Araştırmaya Katılan Şirketlerde Çalışan Toplam Personel Sayısı	95
Tablo 4. 7. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Buldukları Kuşak	96
Tablo 4. 8. Araştırmaya Katılanların Faaliyette Bunduğu Sektörler	96
Tablo 4. 9. Kurumsallaşma Ölçütleri Güvenilirlik Analizi	97
Tablo 4. 10. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	98
Tablo 4. 11. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Varyans Analizi (ANOVA)	98
Tablo 4. 12. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Hukuki Yapısına Göre T-Testi Sonuçları	99
Tablo 4. 13. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları ..	100
Tablo 4. 14. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Varyans Analizi (ANOVA)	100
Tablo 4. 15. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	101
Tablo 4. 16. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Varyans Analizi (ANOVA)	101
Tablo 4. 17. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Aile Şirketinin Bulunmuş Olduğu Kuşağa Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	102
Tablo 4. 18. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Bulunmuş Olduğu Kuşağa Göre Varyans Analizi (ANOVA)	102
Tablo 4. 19. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının İllere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	103
Tablo 4. 20. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının İllere Göre Varyans Analizi (ANOVA)	103

Tablo 4. 21. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurma Konusuna İlişkin Görüşlerinin Şirketin Hukuki Yapısına Göre T-Testi Sonuçları	104
Tablo 4. 22. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Çalışan Personel Sayısına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	105
Tablo 4. 23. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Faaliyet Gösterilen Sektörlere Göre Varyans Analizi (ANOVA)	105
Tablo 4. 24. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Faaliyet Gösterilen Sektörlere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	106
Tablo 4. 25. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Faaliyet Gösterilen Sektörlere Göre Varyans Analizi (ANOVA)	107
Tablo 4. 26. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Şirketin Kuşağına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	108
Tablo 4. 27. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Şirketin Bulunmuş Olduğu Kuşağa Göre Varyans Analizi (ANOVA)	108
Tablo 4. 28. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözü'nün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	109
Tablo 4. 29. Araştırmaya Katılanların, Kişilerin Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Varyans Analizi (ANOVA).....	109
Tablo 4. 30. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Değil Sistemin Sözü'nün Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Şirketin Hukuki Yapısına Göre T-Testi Sonuçları.	110
Tablo 4. 31. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözü'nün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	111
Tablo 4. 32. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözü'nün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Varyans Analizi (ANOVA)	111
Tablo 4. 33. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözü'nün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	112
Tablo 4. 34. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözü'nün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Varyans Analizi (ANOVA).....	112
Tablo 4. 35. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözü'nün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Buldukları Kuşaklara Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	113
Tablo 4. 36. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözü'nün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Buldukları Kuşaklara Göre Varyans Analizi (ANOVA).....	113

ÖZET

Bu çalışmanın literatür kısmında aile şirketlerinde kurumsallaşma konusu, üç bölüme ayrılmış olup, öncelikle kurumsallaşma kavramı daha sonra aile şirketi kavramı ve nihayetinde de aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramları incelenmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından taşıdığı hayati öneme özellikle vurgu yapılmıştır.

Uygulama kısmında ise, 135 katılımcıdan toplanan verilerle yapılan analizler ve öneriler yer almaktadır. Analiz sonuçları çizelgeler ile sunulmaktadır. Araştırma sorularında, katılımcılara kurumsallaşmanın temel göstergeleri olarak kabul edilen konularda sorular yöneltilmiştir. Gelen yanıtlar neticesinde sözü edilen üç kurumsallaşma göstergesinin aile şirketinin faaliyet göstermiş olduğu il, sektör, hukuki yapısı, çalıştırdığı personel sayısı ve bulunduğu kuşak ile ilgili özellikleriyle olan ilişkisi öğrenilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, il faktörünün yukarıda sözü edilen üç kurumsallaşma göstergesi ile anlamlı bir farklılaşma gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında şirketin hukuki yapısı, çalıştırılan personel sayısı ve sektör faktörleri ile “*yazılı plan ve program bulundurma*” konusu arasında da anlamlı bir farklılaşmanın olduğu da göze çarpmaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerin hukuki yapısı ile “*kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması*” konusunda da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile Şirketleri, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Nepotizm

ABSTRACT

In the literary part of this study, the subject of institutionalization in family companies is divided into three parts; first, the concept of institutionalization and then family company concept, and finally the concept of institutionalization in family companies are analyzed. In this context, the vital importance of institutionalization for family companies is specifically emphasized.

In the application section, analyses carried out with data collected from 135 participants and suggestions are included. The results of analyses are shown with charts. In research questions, questions on the subjects considered as the key manifestations of institutionalization are addressed to the participants. In the light of the answers to these questions, the relationship between three manifestations of institutionalization mentioned and characteristics of the family company regarding the province, sector, legal structure, number of employees and the generation is attempted to be established.

According to the findings, we came to the conclusion that the province factor considerably differs from the three manifestations of institutionalization mentioned above. Also, it draws attention that there is a considerable differentiation between the legal structure of the company, the number of employees, the sector of the company and the subject of *“the presence of a written plan and program”*. There is also a great differentiation between the legal structure of the companies that participated in the research and the subject of *“domination of the system instead of the discourses of people”*.

Key Words: Institutionalization, Family Company, Institutionalization in Family Companies, Nepotism.

GİRİŞ

Günümüzde, artan bir genç nüfus ve bu artan genç nüfusun iş taleplerine yeterince karşılık veremeyen bir iş dünyası ile karşı karşıya bulunmaktayız. Bu çıkmazdan kurtulmanın en öncelikli yolu girişimci bir nesil yetiştirmek ve girişimciliği teşvik edici bir takım politikalar geliştirmektir. Diğer bir ifadeyle genç nesle tabir yerindeyse “balık yedirmek değil balık tutmayı öğretmek” suretiyle en ciddi ekonomik sorunlardan biri olan istihdam sorunundan büyük ölçüde kurtulmak mümkün olabilecektir. Girişimci, başarılı olup işini kurduğu zaman genellikle “aile şirketi” şeklinde teşekkül olunması durumunda başarıyla girişimini devam ettirebilmektedir. Bu sayede girişimcinin, kaynak açısından yabancı kaynağa fazla ihtiyacı kalmayacak, büyük ölçüde öz kaynakla ihtiyaçları giderilecektir.

Aile, yapı itibari ile informel ilişkileri ve dolayısıyla duygusal yönü ağır basan bir yapıyı ifade ederken şirket ise mantıksal yönü ile ön plana çıkan, duygusallığın pek de yerinin olmadığı birimlerdir. Dolayısıyla “aile” ve “şirket” kavramları temelde bir takım zıtlıkları bünyelerinde taşımaktadır. Sözü edilen iki kavramın birleşiminden oluşan “aile şirketi” kavramının böylesine zıt manalardan müteşekkil olması sebebiyle zorlu bir takım ilişkileri beraberinde taşıyacağı bir gerçektir. Bu gerçekten yola çıkarak aile şirketlerinin ancak kurumsallaşması neticesinde bu zorlukların üstesinden gelebileceği gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Ancak kurumsallaşma sayesinde zor gibi görülen bu karmaşık ilişkiler yumağı, profesyonelce idare edilebilir.

21. yüzyılın acımasız rekabet koşullarında şirketlerin varlıklarını çok çetin şartlarda devam ettirebildikleri bir zamanda aile şirketleri şayet öncelikli olarak aile içi ilişkilerini kurumsallaştırmazsa, bu acımasız yarışa zaten yenik başlamış olacaktır. Çünkü kendi içindeki meselelerden dolayı şirket rekabet avantajını kaybedecek ve böylelikle de büyüme fırsatı da bulamayacaktır. Yine kurumsallaşamamak sebebiyle bir sonraki kuşağa ya devam edemeyecek veya zayıf devam edecek ve nihayetinde de kısa ömürlü olacaktır. Esasında, kurumsallaşmanın

aile şirketlerine olan en önemli faydası da şirketin sürekliliğini sağlamasıdır. Kurumsallaşma sayesinde aile ilişkileri birbirine karıştırılmayacak, plan ve programlar yazılı olacak, kişilerden bağımsız olarak sistem hâkim olacak ve bu sayede olası karmaşıklığın da önüne geçilecektir.

Aile şirketleri, ülkemizde tüm şirketlerin ortalama % 95'ini temsil etmesi bakımından büyük öneme sahiptir. Bu oran, aile şirketlerinin ekonomimiz açısından taşıdığı önemi bizlere göstermeye yetecektir. İşte böylesi önemli ve hassas konunun, elbette bilimsel olarak sorunlarının tespit edilip konu hakkındaki çözüm önerilerinin sunulması gereğinden yola çıkarak bu çalışmada aile şirketleri açısından en önemli mesele olan kurumsallaşma konusu irdelenmeye çalışıldı. Bu çalışma ile kurumsallaşmanın temel belirteçleri ve aile şirketlerinin kurumsallaşma konusunda rehber edinmesi gereken ilkeler ortaya konulmaya çalışıldı.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsallaşma kavramı ile ilişkili olduğu kavramlar hakkında tanımlar yapıldıktan sonra konumuz gereği örgütsel kurumsallaşma kavramı hakkında detaylı bir biçimde durulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise Aile Şirketi kavramı ilişkili olduğu kavramlarla beraber açıklanmış, temel özellikleri, üstünlükleri ve zayıf yönleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma konusu ile “*Aile Şirketleri*” ve “*Kurumsallaşma*” kavramları beraber ele alınmaya çalışılmış, kurumsallaşmanın aile şirketlerinin hangi evrelerinde ihtiyaç haline geldiğinden ve aile şirketi açısından taşıdığı önemden bahsedilmiştir. Bununla birlikte aile şirketlerinin kurumsallaşmadan varlıkların uzun yıllar devam ettirebilmesinin imkânsız olduğu gerçeği üzerinde önemle durulmuş olup kurumsallaşma yolunda aile şirketlerinin yapması gerekenler anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise Diyarbakır, Gaziantep, Malatya illerindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin incelenmesine ve kurumsallaşmanın göstergelerinden olan “*yazılı plan ve programların var olması*”, “*aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması*”, “*kişilerden çok sistemin hâkim olması*” konularına dayalı anket soruları yöneltilmiş olup, şirketin kurumsal açıdan taşımış olduğu özellikler ile bu üç temel boyut arasında ilişkinin var olup olmadığı sonucu araştırılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA KAVRAMINA BİR BAKIŞ

1. 1. Ana Hatlarıyla Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları

Kurum kelimesi daha çok sosyolojik anlam içeren bir sözcüktür. Sosyolojik anlamda kurum kavramı, herhangi bir toplumda sosyal yaşantıyı o toplumu oluşturan bireylerin benzer şekilde gerçekleştirdiklerini ifade eden ve sağlayan kültürel süreçlerdir (www.wikipedia.org). Bir başka tanıma göre kurum, toplumun ana yapısal öğeleri olup, insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş, belirli değerler üzerine inşa edilmiş yapılardır (Türkkahraman, 2009: 25). Daha geniş açıdan ele alınacak olursa kurum, genel sosyolojide kurumsallaşma ile aynı anlamı ifade eder ve organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür olarak tanımlanabilir (Gürol, 2005:18). Yine, kurum kavramının sosyal bir sistem olarak çerçevesini çizen Holm (1995: 398) ise kurumu “*rutinlerden, programlardan ve kaidelerden oluşan bir yapı*” olarak tanımlar. Tüm bu tanımlardan yola çıkıldığında kurumların şahıslardan çok kuralları hâkim kılan özelliğinin üzerinde durulduğu söylenebilir. Böylelikle kurumlar sayesinde sosyal hayatta gayr-i şahsîlik söz konusu olacak ve kişiler belli bir şahıs veya zümrenin değil de kuralların takipçisi olacaktır.

Kurum teorisi konumuz gereği örgütsel bağlamda ele alınacak olursa, 1970’li yılların ortalarından itibaren önem kazandığı söylenebilir. Kurum teorisinin örgütsel anlamda önemimin ifade edilmesi açısından aşağıdaki sorular sorulabilir (Gürol, 2005: 42):

- Örgüt üyelerinin davranışları neden örgütün yerleşmiş amaçları ve formal kuralları doğrultusunda incelenir?
- Kural ve kanunlar neden ve nasıl ortaya çıkmaktadır? Bireyler kendi davranışlarını yönlendiren kurallar sistemini gönüllü olarak mı oluşturur?

- Otorite nereden kaynaklanmaktadır? İnsan doğasından mı ortaya çıkmıştır yoksa kültürel olarak mı oluşmuştur?
- Farklı kültürel inanışlar örgütün doğasını nasıl değiştirir?
- Örgütler ve bireyler neden kurumlara uyarlar? İtaat için mi ödüllendirme yapılır, yoksa ahlaki ve manevi olarak kendilerini uymak zorunda mı hissederler?

Tüm bu sorular örgüt ile kurum teorisini ilişkilendirebilen özellikte ve kurum algısının örgüt için bir ihtiyaçtan ileri geldiğini ve kurum kavramının örgüt açısından ifade ettiği önemi ortaya koymaktadır.

Kurumsal kelimesi ise bir sıfat olup nitelediği ismin kurum hüviyetine sahipliğini belirtmek için kullanılır. Nitekim Türk Dil Kurumu sözlüğünde “*Kurumsal*” kelimesi “*değişik birim ve fonksiyonlarıyla bir kurumun niteliklerine tam anlamıyla sahip olan*” anlamında kullanılmıştır (www.tdk.gov.tr). Kurumsallaşma ise dinamik bir süreci ifade edip, “*kurumsal statüyü kazanma çabalarının tümü*” olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla “*kurum*” bir takım kural ve kaideleri barındıran statik yapıyı, “*kurumsal*” herhangi bir örgütün kurum olduğunu belirten bir belirteci, “*kurumsallaşma*” ise kurumsal olabilme çabalarını içeren bir süreci ifade eder. Buradan da anlaşılacağı üzere bir örgütün kurumsal yapıda olması o örgütün kurumsallaşmasının sonucudur.

1. 2. Örgütsel Kurumsallaşma

Türk Dil Kurumu kurumsallaşmayı “*örgütlü duruma gelmek ve süreklilik kazanmak*” olarak ifade etmiştir (www.tdk.gov.tr). Bu anlamda kurumsallaşma örgütü örgüt yapan öncül koşullardandır. Kurumsallaşmanın gayr-i şahsi yönüne dikkat çeken Karpuzoğlu (2004a: 72)’na göre kurumsallaşma, “*bir şirketin kişilerden çok kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede de özgün bir kimliğe kavuşma sürecidir.*” Böylelikle kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını oluşturmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların

dağıtımın adil ve yeteneklerin referans alınarak dağıtımının yapılmasını gerektirmektedir (www.balikesir.edu.tr). Daha geniş açıdan kurumsallaşma kavramını ele alan Fındıkçı (2008: 82)'ya göre ise kurumsallaşma , *“insanın bireysel yaşamından aile yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlararası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlere belirli kuralların egemen olmasıdır.”* Bir kamu politikası olarak kurumsallaşmayı ele alan Akın (2008: 13)'a göre ise kurumsallaşma, *“iş yapma maliyetini minimize etmeyi hedefleyen devlet ve piyasa işbirliğine dayanan kamu politikalarının bütünüdür.”*

Kurumsallaşma kavramı yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi politik, ekonomik, sosyolojik açıdan farklı anlamlar içermektedir. Kurumsal kavram, en büyük referansını sosyoloji teorisinden alsa da son zamanlardaki önemini daha çok örgütsel çalışmalardan almaktadır (Barley ve Tolbert, 1997: 93). Konu gereği örgütsel açıdan değerlendirilecek olan kurumsallaşma kavramı için yukarıda kullanılan anlamlarıyla her ne kadar net bir tanım ortaya koymak zor olsa da yapılan tanımlardan ortak bir payda elde edilebilir. Kurumsallaşma, günümüz küresel dünyasında örgüt olarak ayakta kalabilmenin en önemli kilometre taşlarından biridir. Beraberinde hantallığı da getiren bürokrasiyi, Weber'in ideal bürokrasi yaklaşımı çizgisine yaklaştıracak olan kurumsallaşmadır. Şöyle ki, kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerde örgüt içi iletişim, ideal düzeydedir. Örgüt içi iletişimin ideal düzeyde olması karar alma mekanizmasının hızlı çalışmasını sağlayacaktır. Bu da nihayetinde rekabet koşullarına uyumun sağlanması sonucunu doğuracaktır.

Bir örgütün, günümüz koşullarında kaynaklarını arttırmak, belirli bir standarda kavuşmak ve bu standardı korumak, çevreye uyum sağlamak ve meşrulaşmak gibi hedefleri var ise bu örgütün mutlaka yüksek seviyede kurumsallaşması gerekecektir. Aksi takdirde söz konusu örgüt, günümüz küresel dünyasında ihtiyaçlara layıkıyla cevap veremeyecek, rekabet gücünü yitirecek ve nihayetinde çöküş sürecine girecektir. Kurumsallaşma aynı zamanda işletme yapılarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir ve bu yapılar performansın da değişik boyutlarını farklı biçimde etkilemektedir. İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan kurumsal baskıların kullandıkları çeşitli mekanizmalar, işletme performansı

üzerinde uzun süreli ve kapsamlı etki bırakmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeler çevrelerine karşı uyumlu hale gelmekte ve bu uyum ise performansı olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008: 128).

1. 3. Kurumsallaşma Teorisi

Kurumsallaşma yukarıda da bahsedildiği üzere bir süreci ifade etmektedir. Söz konusu bu süreç de, işletmenin doğumundan itibaren başlayacaktır. Dahası, kurumsallaşmada aslolan unsur “*değişim*”dir. Bir örgütün mevcut altyapısını ve iş süreçlerini değiştirerek başka bir yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesi o örgütün kurumsallaşmasının gereğidir. Dolayısıyla bu dönüşüm çevre şartlarından etkilenmeyi gerekli kılacaktır. Örgütün kurumsallaşma yolunda etkilendiği bu çevre kurumsal çevre olarak adlandırılmıştır. Kurumsal çevre, detaylı karmaşık bir takım kurallardan ve isteklerden oluşmuştur. Bu isteklerin kaynağı devlet gibi yasal gücü de beraberinde taşıyan organ olabildiği gibi meslek kuruluşları, ticari topluluklar, genel inanç sistemleri gibi organlar da olabilir. Kurumsal çevreler, beraberinde değişik tipte örgüt yapılanmalarını da getirebilir (Gürol, 2005: 80). Kurumsallaşma konusuna temel teşkil etme anlamında, resmi olarak dillendirilmese de 1910’lu yıllarda Taylor, Fayol ve Weber tarafından ortaya konan, örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiği konusundaki çalışmaların önem arz ettiği söylenebilir.

Kurumsallaşmanın temellerini kurumsal teori oluşturmaktadır. Örgütsel anlamda kurumsallık teorisinin kökleri, Robert K. Merton’un Columbia Üniversitesi’nde 1940’ların sonu ve 1950’lerin başı içinde bürokrasi ve bürokrasileşme üzerine yaptığı çalışmasına dayanır ve onu da birçok öğrencisi tarafından yapılan deneysel çalışmalar takip eder. Merton’un 1936 yılındaki “*maksatlı hareketin önceden tahmin edilemeyen sonuçları*” üzerine olan ilk çalışması ve bürokratik davranış analizi, direkt olarak kurumsallık teorisinin babası olarak bilinen Amerikalı Sosyolog Philip Selznick’i ve onun kurumsallaşma üzerine olan daha sonraki çalışmasını etkilemiştir (Yılmaz, 2007: 5). Philip Selznick ise 1948’de geliştirmiş olduğu “*doğal sistem modeli*” ile kurumsal teoriyi

zenginleştirmiştir. Selznick'in söz konusu modeline göre "*organizasyonlar için en önemli şey her ne kadar araçlar olarak görülüyorsa da esasında hayatta kalmaları onlar için daha önemlidir.*" Selznick bu teoriyi ortaya attıktan yaklaşık 30 yıl sonra da organizasyonların analizinde kullanılacak olan "*Kurumsallık Teorileri*" denilecek teorilere bu "*Doğal Sistem Modeli*" temel atmıştır.

Selznick'in bu modeline göre;

- Bir amacı başarmak için araçların formel organizasyonlardaki gibi rasyonel olarak sıralandığı rasyonel analiz benimsenir.
- Kurumsal yapı, dış çevreden ciddi biçimde etkilenen ve bunun yanında organizasyon içindeki bireylerin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillenen birer uyumlu organizmalardır.
- Bu modele göre organizasyon içerisindeki şu hususlara dikkat edilmelidir:
 - Çevreyle olan tüm ilişkilerde organizasyon güvenliği sağlanmalıdır.
 - Yetki ve iletişim hakkında istikrar sağlanmalıdır.
 - Organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkilerin kontrolü ve dengesinin sağlanması.
 - Homojenlik.

1.4. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarını, ilgili yaklaşımın insan odaklı olup olmaması konusunda iki kısımda incelenmesi mümkündür. Bunlardan ilki Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ve ikincisi de Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı'dır.

1.4.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Klasik yönetim teorisiyle benzer özellikleri taşıyan rasyonel kurumsallaşma teorisinde insan faktörünü ikinci plana atılmış olup sadece kurallar ve prosedürler çerçevesiyle formel organizasyon üzerinde durulur ve informal organizasyon yapısı pek de önemsenmez. Dahası bu yaklaşımda kurumsal çevre dikkate alınmaz, çevresel koşulların değişmediği varsayılır.

1. 4. 2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından farklı olarak örgütün sadece iç dinamikleriyle değil, biçimsel bir yapı oluşturmayıp buna ilaveten dış çevrenin de örgütün değişimine ciddi katkılar sağladığı görüşü hâkimdir. Dolayısıyla burada dış çevre faktörleri de dikkate alınarak, organizasyonun devamı sağlanacak, belirsizlikler azalacak ve örgütsel üretkenliğin de artması önem kazanacaktır (Karpuzoğlu, 2004a: 73). Örgütün dış çevredeki gelişmeleri dikkate alması bu anlayışın örgüte bakış açısı hakkında da bizlere ipucu vermektedir. Bu noktada örgüt sosyal bir yapı olarak ele alınmaktadır. Örgütün sosyal bir varlık olarak ele alınması ise bireysel ve örgütsel amaçların da dikkate alındığını gözler önüne sermektedir. Her iki yaklaşımın çevre ile olan ilişkileri, amaçlarının odak noktaları, dikkate aldıkları zaman dilimleri, yapısal unsurlarının odak noktaları, organizasyon yapıları, problem çözüm yöntemleri ve yöntem bilimleri açısından arz ettikleri farklılıklar Tablo 1. 1’ de açık bir biçimde ifade edilmiştir.

Tablo 1. 1. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre İle Etkileşim	Çevre veri kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir.
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Zaman Dilimleri	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formel organizasyon	İnformel organizasyon
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Deneysel (ampririk)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004a: 74.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ile kurumsallaşma analizi yaklaşımı temel olarak farklılıklar arz etse de Holm (1995: 40)'a göre bu iki yaklaşım sentezlenebilir. Holm, kurumsallaşmanın iki farklı düzeyde gerçekleşebileceğini ileri sürer. İlk düzey daha çok kurumsal bir takım düzenlemeleri içerirken ikinci düzey de sistemler üzerinde yoğunlaşır. Bu durum daha açık bir biçimde ifade edilecek olursa, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında örgütün herhangi bir departmanının örgütün tamamıyla olan ilişkisine göre diğer bir ifadeyle, genelde faaliyet şekline, kurallara ve prosedürlere; kurumsallaşma analizinde ise örgütün çevre ile olan ilişkilerine ve örgütün politikalarına odaklanılır. Dolayısıyla rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, örgüt ilişkilerini mikro açıdan ele alırken; kurumsallaşma analizi yaklaşımı, örgütü daha çok makro açıdan ele alır.

Sonuç olarak, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında amaçların odak noktasında örgütsel amaçlar varken kurumsallaşma analizi yaklaşımında amaçların odak noktasında birey ve örgüt amaçlarının bütünleşmesi vardır. Dolayısıyla, yukarıdaki tabloya göre kurumsallaşma analizi yaklaşımında insani yönün ön planda olduğu rahatlıkla görülebilmektedir.

1. 5. Örgütsel Eş biçimlilik (İzomorfizm)

Günümüz rekabet koşullarının had safhada seyrettiği koşullarda örgütler birer açık mekanizma olarak faaliyetlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu da mutlak surette örgütlerin birbirlerinden etkilenmelerini gerekli kılmaktadır. Bazı örgütler kendilerine hedef olarak belirledikleri örgütleri taklit etmek suretiyle belirli standartlara kavuşabilirler. Örgütlerin kurumsal çevresi vasıtasıyla direkt ya da dolaylı olarak kurumsallaşma yolunda başka örgütleri taklit etmelerine **eş biçimlilik (izomorfizm)** denmektedir. Örgütler, özellikle rasyonel kararlar verirken bu taklit yolunu deneme yoluna gidebilmektedir. Burada, taklit edilen örgütün taklit eden örgüte baskısı da söz konusudur. Örgütler, karar verirken taklit ettikleri çevre tarafından kısıtlanır. Böylelikle örgütler daha akıllıca kararlar vererek hayatta daha uzun süre kalabilmenin yanı sıra rekabette de önemli avantajlar elde edebilmektedir.

Dimaggio ve Powel (1983: 150) kurumları eş biçimci olmaya iten başlıca nedenleri Meyer ve Fennel'i referans göstererek rekabetçi ve kurumsal baskılar olarak eş biçimliliği iki grupta incelemiştir.

1. 5. 1. Rekabetsel Eş biçimlilik (İzomorfizm)

Örgütün rekabet içerisinde olduğu çevresinden gelen baskılar neticesinde kaynaklarını ve dolayısıyla da verimliliğini arttırmak amaçlı olarak baskılara uyması rekabetsel eş biçimliliğin tipik bir göstergesidir. Özellikle rekabetin oldukça yoğun biçimde yaşandığı günümüz koşullarında firmalar bu rekabet ortamında başarı kazanmak adına ister istemez rekabet avantajı sağlamış olan firmalardan etkilenmek suretiyle daha fazla verim elde edebilmektedir. Rekabetsel eş biçimlilik, sadece rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı olduğundan ve daha geniş kapsamlı standartlara yer vermediğinden eleştiriler almıştır.

1. 5. 2. Kurumsal Eş biçimlilik (İzomorfizm)

Günümüz modern literatüründe rekabetsel eş biçimlilikten çok kurumsal eş biçimlilik daha popüler bir uyum süreci olarak ele alınmaktadır. Çünkü rekabetsel eş biçimlilikte sadece örgütün rekabet koşullarına karşı ayakta durabilmesi için diğer bir ifadeyle pazar payını muhafaza etmek ve mümkünse arttırmak için hareket ediliyorken, kurumsal eş biçimlilikte iç dinamikler de dikkate alınmakta ve örgüt çalışanlarının inanç ve tutumları, devletin koymuş olduğu standartlar, sektöre ait iş yapma prosedürleri gibi daha önce kurumsal çevre olarak adlandırdığımız çevreye uyum gösterme söz konusudur. İşte benzer faaliyet alanında çalışan örgütlerin benzer kurumsal çevreden gelen baskılara maruz kalması, onların benzer standartlara göre faaliyetlerini sürdürmelerini sağlayacak, bunun nihayetinde de kurumsal eş biçimlilik denen kavram ortaya çıkacaktır.

Rasyonel örgütler, tabiatları gereği çevrelerinden sosyolojik anlamda bir takım baskılar görecektir. Bu türden baskılar rasyonel örgütlerin sosyal bir yapı olmalarının sonucu gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki “zorlayıcı eş biçimlilik”,

ikincisi “*taklitçi eş biçimlilik*”, üçüncüsü de “*normatif (kuralcı) eş biçimlilik*” başlıkları altında toplanabilir.

1. 5. 2. 1. Zorlayıcı Eş biçimlilik (İzomorfizm)

Doğrudan yasama organındaki değişikliklerin örgüte yansımalarıdır. Bu, daha çok tepeden inmece bir yaklaşım olduğundan radikal ve mutlak nitelikli değişimleri organizasyona dikte eder. Kanun koyucu tarafından belirlenen standartlar, örgütün kurumsallaşma yolunda uyması zorunlu olduğu kriterleri içerebilir. Bu nedenle zorlayıcı da olsa bir kurumsal çevre olarak addedildiği için otoritenin buyruklarına uymak durumunda kalınabilir. Örneğin bir firmanın uluslararası kalite standartlarına göre üretim yaptığını gösteren ISO 9000 kalite belgesini kamu ihalelerinde zorunlu olarak bulundurma gereği ve çalışanın sosyal haklarından faydalanması zorunluluğu gibi bir takım düzenlemeler de kurumsallaşma yolunda kanun koyucu tarafından belirlenen ve uyulması zorunlu tutulan unsurlardır.

1. 5. 2. 2. Taklitçi Eş biçimlilik (İzomorfizm)

Taklitçi eş biçimlilikte dikey bir ilişkiden çok tanımdan da anlaşılacağı üzere taklit ederek dolayısıyla yatay bir ilişki dâhilinde örgütlerin birbirlerini etkilemeleri söz konusudur. Özellikle piyasada henüz yeni faaliyete başlamış olan örgütün daha tecrübeli örgütleri hedef olarak belirleyip politika, misyon, kültür gibi dinamiklerini, hedef olarak seçtiği örgüt ya da örgütlerden esinlenerek oluşturabilir. Burada esin kaynağı firmanın özenle seçilmesi gerekmektedir. Çünkü, yanlış bir örgütün rehberliğinde kurumsal bir yapı kazanılamaz. Bu esinlenme doğru kaynaktan alınır ve ödün vermeksizin kriterler uygulanırsa, söz konusu yeni piyasaya girmiş olan örgütün kendine örnek olarak seçtiği örgütü yönetsel açıdan geri bırakmasıyla da sonuçlanabilir.

1. 5. 2. 3. Normatif Eş biçimlilik (İzomorfizm)

Örgütün kurumsallaşma yolunda uyum göstermek durumunda olduğu çevreyi “*kurumsal çevre*” olarak adlandırmıştık. Kurumsal çevreden dikey yönde gelen

baskılar zorlayıcı eş biçimlilik olarak adlandırılmaktaydı ve genelde kanun koyucu tarafından belirlenmekteydi. Normatif eş biçimlilikte ise örgütün ilgili alanda uzman eğitim kurumları veya meslek kuruluşlarından dertsek almak suretiyle aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerle benzeşmesi esastır (Arslan ve Sayılı, 2006: 278). Profesyonelleşme, eş biçimliliğe iki açıdan önemli anlamda kaynaklık etmektedir. Bunlardan ilki, formal bir eğitim süreci dâhilinde yasal desteklerle üniversiteli uzmanlar tarafından temel kavramların üretilmesi; ikincisi ise profesyonel yapının gelişip büyümesine olanak sağlayan kısa örgüt yapısının kurulması ve dolayısıyla da bu yeni modellerin hızlı bir biçimde örgüt içerisinde yayılmasına imkân sağlanmasıdır (Dimaggio ve Powell, 1983: 152). Zorlayıcı eş biçimliliğin aksine normatif eş biçimlilikte dışarıdan gelen ve uyulmaması halinde yaptırım gerektiren bir baskı durumu yoktur. Normatif eş biçimlilik, örgütün kurumsallaşma yolunda edinmesi gerekli olan profesyonel eğitimlerin alınması suretiyle kurumsallaşma yolunda büyük bir adım atması esasına dayanır.

1. 6. Örgütsel Kurumsallaşma Süreçleri

Günümüz küresel koşulları, örgütlerin anlık değişim ve dönüşümlere hazır olmasını gerekli kılmaktadır. Bunun biraz da sosyolojik boyutunu ifade etmek isteyen Drucker (1994: 53)'a göre *“Tarihte hiçbir yüzyıl yirminci yüzyıldaki kadar çok ve kökten sosyal dönüşümlere şahit olmamıştır.”* Örgütlerin de bu denli hızlı ve köklü değişimlere kayıtsız kalması, söz konusu örgütün hayatta daha fazla kalamaması sonucunu doğuracaktır.

Kurumsallaşma, dış çevredeki değişimlerden etkilenme sonucu söz konusu çevreye bir uyumu gerekli kılmaktadır. Kurumsal çevre olarak adlandırılan bu çevre dinamik bir yapıya sahiptir. Örgütün bu denli hızlı ve köklü değişimlere kayıtsız kalması, hayatta kalma süresinin kısa olması sonucunu doğuracaktır. Bu değişimlere örgüt, kendi iç dinamikleriyle de hazır olmalıdır. Örgüt çalışanlarının, kurumsal çevredeki değişiklikleri benimseyip uyum için bir takım unsurları misyon olarak örgüt bünyesinde bulunması gerekli kavram olarak ele alması gereklidir (Karpuzoğlu, 2004a: 78).

1. 6. 1. Kanunen Tanınır Hale Gelme

Örgütler yaşamlarını sürdürmek için, tüzük, yönetmelik, kanun gibi yazılı hukuk kurallarının yanı sıra toplumun devamı açısından da büyük önem arz eden din, adet, görenek gibi yazılı olmayan hukuk kurallarına da uymak durumundadır. Ülkemizde ticari faaliyetler, Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, İş Kanunu, Türk İcra İflas Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu gibi bir takım kanunlar çerçevesinde şekillenmek zorundadır. Bunların yanı sıra ithalat ve ihracat yapan firmaların ilişki içerisinde olduğu ülkelerin ilgili kanun veya yönetmeliklerine uyma gibi bir zorunlulukları vardır. Firmaların yasal bir takım yaptırımlarla karşılaşmaması için ilgili kanun ya da yönetmeliklere uyması gerekmektedir. Bu anlamda kanuni olarak bir firmanın tanınması, yasal bir takım düzenlemeler çerçevesinde mümkün olabilmektedir. İşte, firmaların yasal çerçeveler dâhilinde hareketlerini sürdürmeleri ve bunun yanı sıra toplumun dini inanç, ahlak, görenek gibi konulardaki hassasiyetlerini göz ardı etmemeleri gereği, onların kurumsallaşması anlamında olmazsa olmaz kıstaslardandır.

1. 6. 2. Varlığın Sürekli Hale Gelmesi

Örgütler, varlıklarını uzun süre devam ettirebilmek adına, günümüz rekabet koşullarına karşı sürdürülebilir politikalar üretmelidir. Süreklilik, örgütün yaşamı için hayati bir konudur. Örgütler, günümüzde sorunlarla karşılaşmadan evvel bir takım önlemler almalıdırlar ki, sorunlarla mücadelede de doğru kararlar verebilsin. Örgütü, bir organizma olarak insan organizmasına benzetecek olursak, nasıl ki insan organizmasının bağışıklık sisteminin güçlendirilmesi, o organizmanın hastalıklara karşı direnç göstermesini sağlayacaksa, örgütlerin de anlık değişebilen acımasız rekabet koşullarından olumsuz etkilenmemek adına bağışıklık sistemlerinin güçlendirilmeleri gereklidir. Bu ise, istikrarlı, sağlam politikalar üretmekle ve bu politikaların süreklilik arz etmesiyle mümkün olabilmektedir (Kalkan, 2006: 76).

Bir örgüt ilkesi olarak da ifade edilen süreklilik;

- Örgütün kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak,
- Amaçları belirlerken çevredeki değişimlere kayıtsız kalmayarak,
- Amaçların da çevredeki değişikliklere paralel değişiklikleri yaparak, örgütün devamlılığı anlamında bir dizi tedbirin alınmasıdır (Ertürk, 2001: 118).

Örgütlerde kurumsallaşma, süreklilikle doğrudan ilişkili olmakla birlikte, sürekliliğin sağlanması da kalite politikaları, esneklik, karlılık gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin dinamik bir yapılanma içerisinde, olası tehditleri önceden kestirebilecek ve bu tehditlere karşı tedbirleri önceden alabilecek esneklikte olması, sürekliliği ve dolayısıyla da kurumsallaşması açısından hayati bir öneme sahiptir.

1. 6. 3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumu

Örgütler, belirli bir amaca ulaşmak için birey ve bu bireylerin oluşturmuş olduğu gruplardan müteşekkil sosyal birer yapı olarak değerlendirildiğinde bu birey veya grupların belirli birtakım amaçları olabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 80). Örgütün yöneticiler tarafından çerçevesi çizilmiş amaçlarıyla beraber çalışanların kendi bireysel amaçları da vardır. Çalışanların ihtiyaçları Maslow'un sınıflamasında bulunan fizyolojik, güvenlik, ait olma, itibar ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimleri vardır. Bu durum daha somut bir şekilde ifade edilecek olursa işgören; tatmin edici ücret, kariyer olanakları, saygınlık, iş güvencesi, tatmin edici görev tasarımı ve şirket politikalarını sürekli talep edecektir. Öyle ki bu talepler, bireysel amaçların örgütsel amaçlardan hiyerarşik olarak önce gelmesi sonucunu doğurabilmektedir. Bu sonucun doğmasını engellemek için ve dolayısıyla da hem örgütsel hem de bireysel amaçların uyumlaştırılmasını sağlamak için görev, amaç ve/veya örgüt yapıları tasarlanmanın önemi ortaya çıkmaktadır (Özel, 2008: 71).

Çalışanların prensip olarak örgütsel amaçları önemsemesi beklense de, bunun ancak bir öğrenme süreci sonunda gerçekleşebileceği bir gerçektir. Bu öğrenme süreci sayesinde çalışanların örgütsel amaçları benimsemeleri sonucu doğacaktır. Örgütte çalışan bireylerin iki temel amaç kategorisiyle karşı karşıya olduklarını fark etmeleri onlara sadece örgütsel amaçlar karşısında kendi bireysel amaçlarını tanıma fırsatı vermeyecek, bu farkındalık aynı zamanda örgütsel amaçlarla kendi bireysel amaçlarının uyuma noktaları ve sebeplerini belirlemelerine de yardımcı olacaktır (Özel, 2008: 70). Çalışanların, örgüt amaçlarını içselleştirdikleri ölçüde, bu amaçları başarmak için çalışma istekleri daha çok artar ve bununla beraber örgütte kalma arzuları pekişir, dolayısıyla bu durumda da örgütsel bağlılık duygusunun güçlendiğinden rahatlıkla söz edilebilir (Kılıç, 2010: 23).

Örgütün ve bireylerin amaçlarının uyumlaştırılması, örgütün kurumsallaşması yolunda önemli bir yere sahiptir. Ancak eğer bu iki unsurun amaçlarında bir uyumsuzluk görülürse öncelikle çalışan bireylerin iş tatminsizliğine ve nihayetinde de örgüt içi çatışmaların doğmasına yol açabilecektir.

1. 6. 4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsallaşma süreçlerinin sonunda örgütün artık kurumsal bir kimliği kazanması durumu söz konusudur. Kurumsal kimlik, örgütün kendi bünyesindeki çalışanlarıyla ahenk içerisinde varlığını devam ettirmesinin yanı sıra kazanılmış olan kurumsal kimlik sayesinde örgüt, rakiplerinden farklı bir konumda olacak, dolayısıyla kendine özgün bir yapı oluşturacaktır. Kurumsal kimlik kazanımı bir dizi aşamanın sonunda mümkün olabilmektedir.

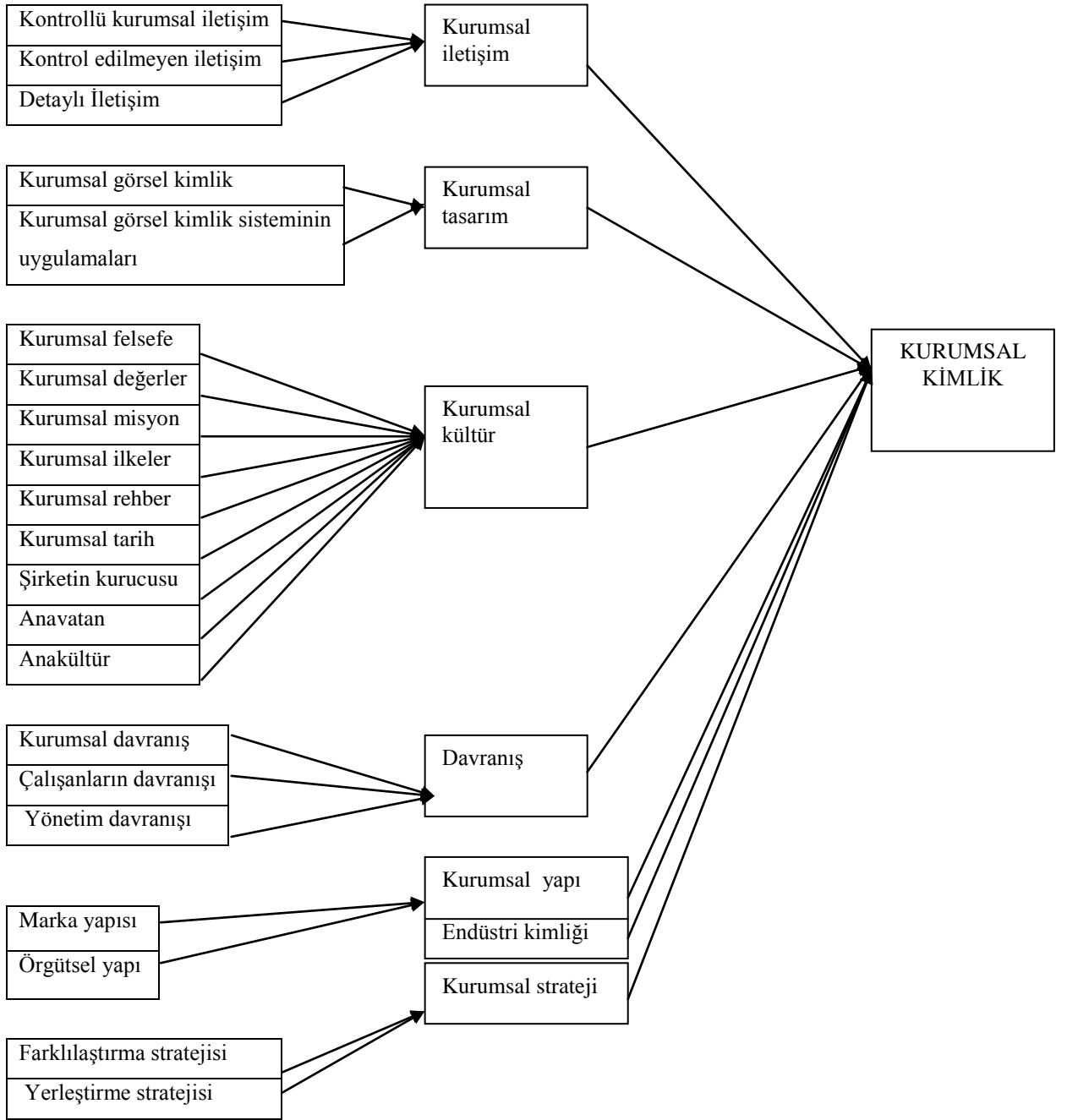
Birinci aşamada, firmanın sahibi olduğu marka, logo tasarımı, iletişim evraklarının tasarımı gözden geçirilmelidir.

İkinci aşamada, reklam potansiyeli üzerinde durulur, gerekiyorsa reklamlar yenilenir ve reklam dönüşüm raporları oluşturulur, buna göre bir reklam politikası belirlenir, web iletişim araçları yoksa kurulur, mail adresleri alınır, bir otomasyon

programı tesis edilir ve tüm işleri organize edebilecek bir otomasyon projesi hazırlanır. Bunların yanı sıra bu aşamada firma binasında dekoratif iyileştirmeler gerekiyorsa bunlar üzerinde durulur.

Üçüncü aşamada ise, personelin eğitimi üzerinde durulması gerekecek. Çünkü karamsar ve beklentisi olmayan personelin örgüte katkısının olamayacağı düşünülerek onların verimlerinin artırılması noktasında bir takım çalışmaların yapılması gerekecektir. Üretim süreçleri gözden geçirilip, kalite kontrolü yapılacak ve makine teçhizat noktasında aksaklık varsa bir revizyona gidilmesi gerekebilecektir. Pazarlama aşında olası aksaklıklar varsa, düzenlemeye gidilmelidir. Çok ortaklı bir firma olması durumunda ortaklarla birebir mülakat yapıp görüşleri ışığında bir rapor düzenlenir. Son olarak da bir rapor dâhilinde yapılanlar ve yapılamayanlar ve yapılması gerekenler üzerinde durulur (www.assuvanet.com).

Melewar (2003:181), kurumsal kimliğin kazanılmasının birçok bileşenin bir araya gelmesiyle mümkün olabileceğini belirtmiş olup, bu bileşenleri de Şekil 1. 2'deki gibi şematize etmiştir.



Şekil 1. 2. Kurumsal Kimlik Bileşenleri

Kaynak: (Melewar, 2003: 18)

Şekil 1. 2’de görüldüğü gibi, tüm bu bileşenlerin bir araya gelmesi, belli bir süreç gerektirecektir. Bu süreçlerin takibi ve olumlu sonuç vermesi daha çok yeni örgütlerde mümkün olmaktadır. Çünkü yeni örgütler kendilerine özgü olan yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt

edici bir kurumsal kimlik kazanmaları daha kolay olacaktır. Daha eski örgütlerin ihtiyaç duymaları halinde düzenlemeye gitmeleri pek kolay olmayacaktır. Çünkü eski bir örgütte yerleşmiş olan faaliyetlerde düzenleme gerekecektir, bu da tabiatıyla daha güç olacaktır (Karpuzoğlu, 2004a: 81).

1. 7. Kurumsallaşmanın Öğeleri

Kurumsallaşma, bir süreci ifade ettiği için örgütler bu süreç içerisinde belli standartları referans alarak ne kadar kurumsallaştıklarını ölçebilmektedirler. Dolayısıyla kurumsallaşma, bir örgütte düzeysel olarak yer alan bir kavramdır. Yüksek düzeyde kurumsallaşmayı kendilerine hedef olarak seçen örgütler; sade bir örgütlenme yoluna giderek, rakiplerinden farklı yapılanarak, esnek bir yapı tesis ederek ve özerk bir yapıya kavuşarak bu hedeflerine ulaşabileceklerdir.

1. 7. 1. Kurumsallaşmanın Sadelik Ögesi

Günümüz postmodern dünyasının beraberinde getirmiş olduğu radikal değişimlere örgütlerin kayıtsız kalması düşünülemez. Çünkü postmodernizm, örgütlerin bilgi teknolojilerinden azami ölçüde faydalanmasını gerekli kılmıştır. Bilgi teknolojileri sayesinde karar verme süresi örgütler açısından önemli bir hal almıştır. Anlık karar almanın yanı sıra bu kararın uzun vadede örgüte yön verecek nitelikte olma gereği bürokrasinin örgüt içerisinde en az düzeye çekilmesiyle mümkün olabilmektedir. Böylelikle örgütler, tesis edilirken sade bir yapılanma yoluna gitmek durumundadırlar. Sadelik, karmaşıklıktan ve dolayısıyla da yanlış karar vermeden alıkoyan bir durum olacağından kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasını isteyen örgütler sade bir yapıya sahip olmak durumundadırlar. Örgütün sade ya da yalın olması gerçek anlamda ihtiyaç duyulmayan her şeyden örgütü soyutlamak demektir. Bu ise, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi örgüt modelinde gerekli olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetlerinden kurtulmak anlamına gelmektedir. Böylelikle firmaların daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az bir insan gücü ile üretim yapmalarına olanak sağlanmış olur (Kanbur, 2008: 399).

1. 7. 2. Kurumsallaşmanın Farklılaşma Ögesi

Gerek örgütlerdeki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları gerekse de bu birimlerde çalışanların zihni ve hissi yönelimleri farklılaşma olarak ifade edilmektedir (Özer, 2007: 26). Özellikle dinamik çevre koşullarında örgütlerin farklılaşma gereksinimi artacaktır. Öyle ki, değişen ve gelişen çevre koşulları farklılaşmayı zaten zorunlu hale getirmiştir. Yüksek seviyede farklılaşma olması durumu ise bütünleşme ihtiyacını doğuracaktır. Bu bütünleşme ise dar kontrol alanı, ilke-yöntem ve prosedürler sistemi gibi araçlar yardımıyla sağlanabilecektir. Tüm bu farklılaşma gereksinimleri dinamik çevre koşullarında geçerli olup, statik çevre koşullarında bir değişim ve gelişim olmadığından farklılaşma ihtiyacı da olmayacaktır (Karpuzoğlu, 2004a: 76). Ancak, daha önceden de belirtildiği gibi, günümüz koşullarında oldukça fazla oranda hızlı bilgi akışının yaşanması sebebiyle durağan bir çevreden söz etmek pek de mümkün değildir. Bu nedenle günümüz koşulları, örgütler için farklılaşmayı adeta zorunlu hale getirmiştir.

1. 7. 3. Kurumsallaşmanın Esneklik Ögesi

Örgütsel esneklik, örgütün kontrol edilebilirlik derecesini arttıran, içerisinde güncel ve potansiyel olarak örgütsel bir takım prosedürleri barındıran bir süreçtir (Philips and Wright, 2008: 1072). Örgütsel esnekliğin yüksek düzeyde olması ile, bir firma içsel ve çevresel şartlardaki değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verebilir (Yi, Yuan and Zelong, 2008:19).

Anlık olarak değişebilen ve karmaşık özellikteki bir çevrede hayatta kalabilmek ve neticede başarılı olabilmek için firmaların, örgüt yapılarını çevresel koşullara göre dizayn etme zorunluluğu bulunmaktadır. Bu ise, çevredeki değişimin sıklığı ve yoğunluğu karşısında esnek planlama sistemlerine ihtiyacı beraberinde getirmektedir. Yapısal esneklik olgusuna önem veren, yeni koşullara anında uyum sağlayabilen, çok yönlü ve merkezi olmayan karar alma mekanizmalarının hâkim olduğu örgütlerin daha başarılı olacağı bir gerçektir (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009: 24). Örgütsel esneklik konusunu içselleştirebilen örgütlerin günümüz koşullarında

kurumsallaşma düzeylerini yükseltebileceğinden söz edebiliriz (Karpuzoğlu, 2004a: 77).

1. 7. 4. Kurumsallaşmanın Özerklik Ögesi

Özerklik kelime anlamı olarak, bir kişi ya da topluluğun önemli bir takım kararlar verirken diğer kişi ya da kişilerin rızasını almadan hareket etmesidir (Brock, 2003: 58). Tanımdan anlaşılacağı üzere özerklik kişi bazında ele alınabileceği gibi kişilerin oluşturmuş olduğu topluluklar ya da örgütler de yapacakları işlerde özerk olmak isteyebilir. İşte özerk örgütten kasıt, kendine özgü kuralları, prosedürleri olan ve dışa bağımlı olmayan örgüttür. Bu da örgütün diğer örgütlerden tamamıyla farklı bir kimliğe sahip olarak, faaliyetini örgütün misyon ve vizyonu çerçevesinde idare ettirmesi ile mümkündür. Bir örgütün özerk bir yapıya kavuşması kurumsal kimlik kazanması ile olur. *“Kurumsal kimlik, bir şirketin kendisinin nasıl tanındığına ve insanların şirketi nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar topluluğu”* olarak tanımlanabilmektedir (Melewar, 2003: 176). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgütün gerek kendini tanıması anlamında gerekse de çevresi tarafından tanınması anlamında kurumsal kimliğin önemli bir fonksiyonu vardır.

1. 8. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler

Kurumsallaşma, bir takım dinamiklerle desteklenmesi halinde örgütte yerleşebilir. Şayet belli bir takım bileşenler olmazsa kurumsal bir yapı sağlanamaz. Dolayısıyla kurumsallaşmaya etki eden unsurların benimsenip pratikte uygulanması kurumsallaşmak isteyen bir firma için olmazsa olmaz bir şarttır. Bu unsurların benimsenmesi durumunda kurumsal bir kimlik ve yapı kazanılmış olacaktır. Aksi durumda bir sihirli değnek misali sadece birilerinin telkinleriyle kurumsal bir yapı sağlanamaz. Kurumsallaşmaya etki eden unsurlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. 8. 1. Örgüt Kültürü

Kültür, aynı toplulukta yaşayan insanları birbirlerine bağlayan bir öge olup, insanların dünya görüşlerini, olayları ve kişileri algılama biçimlerini ifade eder (Acılar, 2009: 27). Örgüt kültürü ise, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2008: 119). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgüt kültüründe asıl olan birtakım standartlara ve normlara bağlı olarak örgüt üyelerinin hep birlikte çalışmalarıdır. Böylelikle örgütte takım ruhu su yüzüne çıkacak ve bu da örgütün rekabet etme kabiliyetine güç katacak, hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasını sağlayacaktır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların her ne kadar 1930'lu yıllarda başladığı söylene de bu daha çok neoklasik dönemle beraber insani değerlerin ön plana çıkmasına paralel olarak, değer, norm ve inanç gibi konularla sınırlı kalmıştır (Durğun, 2006: 114). Esas olarak kavramın kullanıma başlangıç yılı ise kapitalizmin küreselleşme ayağıyla kendinden söz ettirdiği 1980'lerin başıdır.

Kurumsallaşmanın tanımında da hatırlanacağı gibi kişilerden çok kural ve prosedürlerin örgütün karar alma mekanizmasında etkili olduğu ifade edilmişti. Dolayısıyla kurumsallaşmanın ön koşulu örgüt içerisinde belirlenen kurallar çerçevesinde adım atmaktır. Örgüt kültürü ve kurumsallaşma, tanımlardan da anlaşılacağı gibi birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Yine tanımlardan şu sonuca rahatlıkla varılabilir ki o da, kurumsallaşma düzeyini yükseltmede örgüt kültürü oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü bir örgütün, uzun vadeli olarak yaşamını devam ettirebilme, rekabet avantajını artırma, çalışanları arası hedef birliğini sağlama gibi avantajları sağlayan önemli bir dinamiktir. Kurumsallaşmak isteyen ya da kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen örgütler güçlü bir örgüt kültürüne ciddi biçimde ihtiyaç duyacaktır. Örgüt kültürünün örgüte yerleşmesi ortak değerlerin kabulü anlamına gelecektir ki bu da kolektif, takım çalışmasına dayalı bir çalışma ortamını doğuracaktır. Gayr-i şahsilik daha ideal anlamda su yüzüne çıkacak, bu da örgütte kişilerin sözünün değil de kuralların, normların, prosedürlerin yaptırım gücünün ağır bastığını bariz bir biçimde gösterecektir. Kural

ve normların, örgütte idari anlamda geçerli olması da kurumsallaşma düzeyini yükseltecektir (Dilbaz, 2005: 69).

1. 8. 2. Liderlik Tipi

Günümüz postmodern dünyasının insanlığa demokratik hak ve hürriyetler bağlamında çok şey kattığı bir gerçektir. Öyle ki günümüz dünyasında ülkelerin büyük çoğunluğu gerek söylem bazında gerekse de uygulama bazında evrensel hukuk kurallarını tanımaktadırlar. Demokratikleşmenin, zamanımızda bu denli önem kazanmasına işletme yönetimi de disiplin olarak kayıtsız kalamazdı. Daha esnek çalışma koşulları, personelin kendini ifade edeceği ve sıkıntılarını rahatça dile getirebileceği serbest kürsülerin oluşturulması demokratikleşmenin işletme yönetiminde etkin olduğunun bariz örneklerindedir.

Geleneksel anlamdaki liderlik anlayışı; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin de ortaklaşa oluşturulan vizyona yönelik olarak bir araya gelmesini, istekli olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflere ulaşabilmek adına güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmalarını gerekli kılan bir süreç olarak ifade edilebilir (Çetin ve Beceren, 2007: 118). Ancak, günümüz tam rekabet koşullarında liderin sadece belirli bir grup insanı kendi tecrübesinin yardımıyla bir amaca doğru kanalize ederek onları, belirlenen hedeflere ulaştırarak “*düşünce oluşturan kişi*” olması yetmediği gibi, onu izleyen de “*işi yapan kişi*” olması yetmemektedir. Rekabetin yoğunlaştığı, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüz toplumlarında, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir. Dolayısıyla otokratik liderlik diye adlandırılan ve katılımcı bir yaklaşımı benimsemeyen liderlik tipi yerini katılımcı, demokrat, örgüt üyelerinin görüşlerini dikkate alan liderlik tipi günümüz dünyasında geçerlilik kazanmıştır.

Kurumsallaşmanın bir gereği olan “*ben*” değil “*biz*” anlayışının egemen olması liderlik tipiyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü örgütün kişilerden çok kural ve

prosedürlere tabi olması gereğini en iyi bilmesi gereken ve bunu da pratikte politikalarıyla uygulatacak olan “*lider*”dir. Demokrat bir lider, kendi görüşlerinden çok örgüt üyelerinin görüşlerini dikkate almakla kalmaz, özellikle konulmuş olan kurallar çerçevesinde idare fonksiyonunu icra eder. Demokrat bir lider, katılımcı bir yapılanmanın örgütün ve örgüt üyelerinin yararına olduğunu farkındadır. Amaçlar ve politikalar belirlenirken her bir grup üyesinin görüşleri dikkate alınır ve bu sayede de çalışanların yetenekleri inkişaf eder.

Örgütün kurumsallaşmasını sağlayacak ya da kurumsallaşma düzeyini yükseltecek olan önemli göstergelerden biri de liderin tutumudur. Lider, yeniliklere açksa ve piyasada ayakta kalabilmek için sürekli bir iyileşmenin gerekliliğini de biliyorsa ve bu bildikleri ışığında örgütü idare ediyorsa örgütün kurumsallaşma yolunda önemli mesafeler aldığı söylenebilir. Oldukça hızlı değişimlerin ardı sıra yaşandığı günümüz dünyasında liderlerin anlık olarak ve yerinde karar vermeleri örgüt açısından hayati bir öneme sahiptir. Liderler açısından sahip olunması gereken bu özellik, sürdürülebilir rekabetin ve kurumsallaşmanın da ön koşullarındandır.

1. 8. 3. Sürekli Eğitim

Lider, katılımcı bir yaklaşımın yanı sıra bilgiye dayalı bir yönetim biçimi tesis ederek çalışanları sadece bir üretim faktörü olarak değil de üretime katılan, araştıran inceleyen bir kişi olarak görmelidir. Bilgi temelli bir sistemi oturtmak için de sürekli bir eğitime ihtiyaç duyulacaktır.

Günümüz örgütleri, bilgiye ulaşabilen, bu bilgiyi değerlendirip teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen nitelikte olabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermek durumundadırlar. Örgütteki bilginin mükemmelliği, öğrenmeyi destekleyip, personelini geliştirmeyi ön planda tutan, açık ve yapıcı bir iletişimi ortaya çıkaran ve tüm bunlarla beraber süreklilik özelliği olan bir eğitim ile mümkün olabilmektedir. Günümüz örgütleri, küresel rekabette karlı çıkabilmenin yolunun sürekli öğrenen bireyler yetiştirmekten geçtiğini artık öğrenmişlerdir (Atak ve Atik, 2007: 66).

Kurumsallaşma sürecinde yöneticilerin ve çalışanların uyumlu olmaları hayati bir önem arz etmektedir. Bu anlamda yöneticiler, örgüt önceliklerini çalışanlara iyi bir biçimde empoze etmelidir. Aksi takdirde yönetici ve çalışanlar arasında bir amaç uyumsuzluğu söz konusu olabilecektir ki bu da örgütün ahengini bozmayla sonuçlanabilecektir. İşte bu olası uyumsuzluk durumunu ortadan kaldırabilmenin önemli yollarından biri, çalışanların sürekli bir biçimde eğitime tabi tutulmasıdır. Örgüt içi bilgi akışı, bu sürekli eğitimler sayesinde sağlanmış olur ve böylelikle de birimlerin sistemli ve düzenli çalışmaları mümkün olur. Öyle ki, kurumsallaşma düzeyi yüksek ya da kurumsallaşmış örgütlerde eğitim süreklilik arz eder. Sürekli eğitim ile de çalışanların bilinçlendirilmesi ve örgüte olan bağlılık düzeylerinin artmasının yanı sıra motive olmaları da sağlanmış olur.

1. 8. 4. Örgüt Yapısı

İdeal anlamdaki örgütsel yapı, iletişim vasıtasıyla tesis edilir ve iletişim süreciyle örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşma durumu söz konusu olabilir (Durğun, 2006: 113). İletişim de yatay örgütlerde ideal anlamda gerçekleştirilebilir. Örgütte kurulu bulunan iletişim ağlarının örgütsel etkinlikle ve performansla olan ilişkisi incelendiğinde iletişimin ileri seviyede olmasının örgütsel etkinliğe ve performansa olumlu katkı sağladığı sonucuna varılmıştır (Sucu, 2000: 219).

Bilgi çağı olarak nitelenen çağımızda örgütler, hayatlarını devam ettirebilmek adına bilgi teknolojilerinden olabildiğince faydalanmak durumundadırlar. Bilgi teknolojileri, örgütün yapısını değiştirebilmektedir. Bu sayede örgüt daha atik bir yapılanmaya kavuşup rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir. Müşterilerin de daha hızlı hizmet talepleri karşısında işletmeler bilgi teknolojileri sayesinde müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilir.

Kurumsallaşma, örgüt içerisinde ideal bir iletişim ağının olmasını gerekli kılmamanın yanı sıra bilgi teknolojilerinin de örgüt tarafından tam manasıyla kullanılmasını gerekli kılar. Kurumsallaşma, örgütün kurumsal çevreye uyumunu

zorunlu kıldığı örgüt yapısında bir takım değişiklikleri de beraberinde getirebilir. Tüm bunlara ilaveten kurumsallaşma, örgütün bir bütün olarak performansını arttıracak ve dolayısıyla da örgütün yaşam süresini uzatacaktır (Gürol, 2005: 142).

1. 8. 5. İnsan Unsuru

Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru bilginin işletmeler açısından önem sıralamasında hayli üst sıralara yükselmesi, işletmelerin insan unsurunu göz ardı edemeyecekleri sonucunu doğurdu. Nitekim küreselleşen bir dünya ile karşılaşmıştı artık. Gümrük duvarları aşınmış, gümrük vergileri % 5’li oranlara kadar gerilemişti. Eskinin o tekdüze rekabet koşulları yerini zor, aşılması güç koşullara bırakmıştı. Bu koşullar da işletmelerin envanterlerinde hızlı ve yerinde karar verebilen yöneticilere ve bu kararlara uyabilecek yeterli birikime sahip personele sahip olması gerektiği sonucunu doğurmuştu.

Çağdaş yönetim düşüncesi “*insan*” unsuruna sadece bir üretim faktörü olarak yaklaşmamış, onu entelektüel bir sermaye olarak ele almış. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri, belirli bir düzeyde bulunan insanların sayısı, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı, entelektüel sermayeyi oluşturan öğelerden bazılarıdır. Bu bağlamda insan faktörü, kurumsallaşma için de etkin bir rol üstlenmektedir. Yöneticilerin yönetim tutumlarının akılcı ve insani olması, bunun yanı sıra çalışanların iş tatmininin sağlanması kurumsallaşma sürecine olumlu katkı sağlayacaktır.

1. 8. 6. Profesyonelleşme

Toplumda bir görevi, bir mesleği en az hata ile sürdüren kişi veya gruba “*profesyonel*” denir. Bu söz konusu profesyonel kişi veya grubun profesyonel olma sürecine “*profesyonelleşme*” denmektedir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008: 3).

Örgütün profesyonelleşmesi için gerek yöneticilerin ve çalışanların profesyonel olması gerekse de örgüt ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini

destekleyecek biçimde geliştirilmesi gereklidir. Öyle ki, profesyonel sayısının örgütte artması örgütün profesyonelleşmesi anlamında önemli bir gösterge olsa da yeterli değildir. Çünkü, örgütün tam manasıyla profesyonelleşmesi için örgütte profesyonel ortamın oluşması profesyonelleşme için büyük bir önem arz etmektedir (Apaydın, 2008: 123).

Bir örgütte profesyoneller sayıca fazla olabilir, ancak bu profesyonel sıfatına sahip çalışanların kendi aralarında amaç farklılıklarının olması veya örgütün misyon ve vizyonunu tam manasıyla benimsememiş olmaları o örgütün profesyonelleşmesine engel olur.

Kurumsallaşma, sadece bireysel değil örgütsel anlamda profesyonelleşmeyi gerekli kılar. Bürokrasinin azalması, sürekli eğitim sürecinden geçilmesi, kurumsal çevreye uyulması, örgütsel anlamda profesyonelleşmeyi de beraberinde getirir. Bu da örgüte kurumsallaşma yolunda ciddi katkı sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE GENEL YAPISI

2. 1. Aile Şirketinin Tanımı

Aile Şirketi kavramından önce aile kavramının tanımı üzerinde durulacak olursa, toplumun en küçük birimi olarak kabul edilen ve genellikle de bir evde oturan anne ve baba ile, varsa onların evlenmemiş çocuklarından oluşan bireyler topluluğu olarak ifade edilir. Bu tip aileler “çekirdek aile” olarak adlandırılır (tr.wikipedia.org). Daha geniş anlamda ise aile kavramı, daha çok sayıda akrabadan oluşan birimi, hatta bir soy ya da sülaleyi ifade eder.

Aile şirketi kavramı üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanıma rastlamak mümkün olmasa da ilgili literatür incelendiğinde çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Donnelly'nin 1964'de Harvard Business Review'de yaptığı en eski aile şirketi tanımı şöyledir (Güney: 2008:101) :

“En az iki nesildir bir aile ile ilintili olan, şirket politikası ve amacının bu aile ile ilişkilendirildiği şirket, bir aile şirketi” olarak düşünülebilir. Böyle bir ilişki aşağıdaki koşullardan birinin veya birkaçının bulunması halinde geçerli olur;

- Yönetici olarak seçilecek velihtin aile üyesi olması,
- Şu andaki veya daha önceki üst düzey yöneticilerinin eş veya çocuklarının yönetim kurulunda olması,
- Önemli kurumsal değerlerin bir aile ile ilintilendirilmesi,
- Bir aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi,
- Akrabaların, işletmenin durumunun kötüye gitmesi durumunda bile, şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun, ailedeki yerini etkilemesi,

- Bir aile üyesinin kendi kariyerini belirlerken şirket ile olan ilişkisi hakkında anlaşmaya varması.”

Yukarıdaki açıklamaların yanı sıra literatürde oldukça fazla sayıda aile şirketi tanımının yapıldığı gözlenmiştir. Pazarcık (2004: 35)’a göre *“mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha fazla üyenin karıştığı bir şirket, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen bir firma”* olarak tanımlanan aile şirketi Yalçın ve Günel (2004: 73)’ e göre daha sade bir biçimde tanımlanmış olup *“bir kişi veya aileye ait olan şirket”* olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanıma göre *“aynı veya farklı aile kuşaklarının ortaklarından müteşekkil iki ya da daha fazla aile üyesinin şirketin finansal kontrolüne sahip olduğu şirket”* diye tanımlanmıştır (Akıngüç Günver, 2004: 170). Güler ve Akgün (2010: 48) aile şirketlerini, *“akrabalık bağı olan bireylerin mal veya hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler”* olarak tanımlamışlardır. Ağca ve Kızıldağ (2010:194) ise aile şirketini, *“yönetiminde, aynı aileye mensup üyelerin başkan olduğu veya yönetimde aileye özgü davranışları sürdüren az sayıda aile üyesinin yer aldığı işletmeler”* olarak tanımlamışlardır. Karpuzoğlu (2004a: 19) ’na göre *“Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir.”*

Tüm bu tanımlardan hareketle aile şirketi tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkçı, 2008: 17):

- Aile şirketi ailenin iş kurmuş dolayısıyla şirketleşmiş halidir.
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.

- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen birlikteliktir.
- Aile şirketlerinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.
- Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketinde ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Aile şirketi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmesini sağlamanın yanı sıra ekonomik bir birlikteliği de sağlayacaktır.
- Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu sosyal bir yapıdır.

2. 2. Aile Şirketlerinin Türkiye ve Dünyadaki Yeri ve Ekonomik Açıdan Önemi

Aile şirketleri Dünya genelinde düşünüldüğünde Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin dışındaki şirketlerin % 65 ile % 90'ı arasındaki bir oranı teşkil etmektedir (İlter, 2001: 9). Dolayısıyla küresel anlamda aile şirketlerinin bu denli ezici çoğunluğa sahip olduğu düşünüldüğünde aile şirketlerinin ülke ekonomilerinde adeta bir lokomotif görevi gördüğü gerçeği karşımıza çıkacaktır.

Birçoğunun küçük ve orta ölçekli işletme olduğu Amerika'nın en iyi 500 firmasının listelendiği Fortune 500 listesinin yaklaşık % 30'luk bir kısmını aile

şirketleri oluşturmaktadır. ABD’de Ford, Mars, Estere Lauder, Levi Strauss, Mariott Hotels; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; İtalya ‘da Fiat, Barillo, Benetton; Danimarka’da Lego ve Hollanda’da C&A aile şirketlerinin dünyadaki örneklerinden bazılarıdır (Güney, 2008: 106).

Ülkesel olarak incelendiğinde ekonomiye kayıtlı aile şirketlerinin oranı Tablo 2. 1.’deki gibi ifade edilmiştir.

Tablo 2. 1. Aile Şirketlerinin Bazı Ülkelerdeki Oranları

ÜLKE	ORAN(%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
İsveç	90
Türkiye	95
İtalya	95
ABD	96

Kaynak: (www.milliyet.com)

Tablo 2. 1’de görüldüğü gibi Dünya’da ve Türkiye’de aile şirketlerinin oranlarının hayli yüksek olduğu söylenebilir. Ancak bu kadar yüksek orana sahip olmalarına rağmen bu şirketlerin yaşam sürelerine bakıldığında maalesef iç açıcı sonuçlarla karşılaşıldığı söylenemez. Çünkü yapılan araştırma sonuçları arasında bir takım farklılıklar olsa da sonuçlardan her 10 aile şirketinden sadece 3’ünün ikinci kuşağa devam ettiği, yine 10 aile şirketinden sadece birisinin üçüncü kuşağa devam ettiği gözlenmiştir. Araştırmacılar, bir aile şirketinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğunu ve bu 24 yıl da kurucunun işin başında olduğu süre olarak ifade edilmektedir (Uluyol, 2004: 9).

PwC tarafından yürütülen ve güncel olması bakımından önem taşıyan araştırmaya göre aile şirketlerinin küresel gayri safi hâsılanın %70 ile %90’ını oluşturduğunu ve Dünyadaki şirketlerin % 75’ e yakınının aile şirketi olduğunu, aile ya da aileler tarafından kontrol edilen kayıtlı şirketlerin oranının AB’de % 50,

ABD’de ise % 95’ in üzerinde bulunduğu kaydedildi. Türkiye’de aile şirketlerinin oranı % 95 olup özellikle küresel krizden sonra Türkiye’deki aile şirketlerinde küreselleşme bilincinin arttığı sonucuna varılmıştır. Türkiye’de 1900 yılından önce kurulan ve halen faaliyetini sürdüren 18 şirket olduğu belirtilen araştırma sonucuna göre en eski 20 aile şirketi, kurucuları ve kuruluş yılları şöyle sıralanmıştır (www.radikal.com).

Tablo 2. 2. Türkiye’deki En Eski 20 Aile Şirketi

	Şirket Adı	Kurucusu	Kuruluş Yılı
1	Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
2	İskender Mehmetoğlu	İskender Efendi	1860
3	Ziraat Bankası	Mithat Paşa	1863
4	Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864
5	Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
6	Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
7	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
8	Sabuncakis	İstiraki Sabuncakis	1874
9	Erden Gıda Sanayi	Mahir ve Kamil Kardeşler	1878
10	Komili	Komili Hasan	1878
11	Çögenler Helvacılık	Rasif Efendi	1883
12	Cemilzade Şekerci	Udi Cemil Bey	1883
13	Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888
14	Hacı Şakir	Hacı Ali	1889
15	Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893
16	Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi, Mustafa Tuzcuoğlu	1893
17	Konyalı Lokantası	Hacı Ahmet Doyuran	1897
18	Alevli A.Ş.	Yuda Levi	1898
19	Arkas Holding	Gabriel Arcas	1902
20	Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904

Kaynak: (www.radikal.com)

Tablo 2. 2’ de görüldüğü gibi ülkemizde açılıp faaliyetini sürdüren ilk aile şirketi Hacı Bekir Lokumları’dır. Bunun yanı sıra 1863’de kurulan Ziraat Bankasının Mithat Paşa tarafından kurulan bir Aile Şirketi olduğu da görülmektedir.

2. 3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketinin, daha önce de sözü edildiği üzere, üzerinde kesin mutabakat sağlanmış bir tanıma sahip olmaması şüphesiz kendine has barındırmış olduğu birçok

özelliklerinden ileri gelmektedir. Çünkü bir şirketin aile şirketi olması için çok özel bir takım özellikleri bünyesinde barındırması gereklidir. Gerek Dünyada K.İ.T dışındaki şirketlerin % 65 ile % 90 arasında bir oranla (İlter, 2001: 9) ve gerekse de Türkiye’de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin % 95 gibi oranla (Karpuzoğlu, 2004a: 17) aile şirketi olması şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğunu bariz bir biçimde göstermektedir. Bununla beraber, aile şirketlerini diğer azınlık sayılabilecek şirketlerden ayıran temel bir takım özellikler vardır (Karpuzoğlu, 2004a: 19):

- Aile şirketlerinde, genellikle en az iki kuşak şirketin yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba – çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar, bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir.
- İşletme politikası, genellikle aile çarkları ile uyumludur. Kar amaçlı kurulmalarının yanı sıra genelde aile varlığının ve büyüklüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, tabiatıyla aile değer ve inançlarından da etkilenir.
- Yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde aile bağları büyük önem arz etmektedir.
- Mevcut veya daha önceki yöneticilerin çocukları genellikle işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri, gelecekte miras olarak bırakacakları şirketi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocukların geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğu kanısındadırlar.
- Aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin statüsüne de dolaylı etkide bulunur. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı büyük önem kazanır.
- Aile şirketlerinde çalışma koşulları genellikle diğer şirketlerin çalışma koşullarına göre daha insani bir özelliğe sahiptir. Çalışma saatleri, doğum ve yıllık izinler konusunda daha esnek davranılır.

- Ailenin sahip olduğu değer ve inançlar ister istemez örgüt kültürünü ciddi biçimde etkiler.
- Aile şirketinde güç ve başarı kazananların aile içerisinde de güçlü ve başarılı bir konumda oldukları söylenebilir.
- Aile şirketlerinde olası finansal sıkıntıların düzene sokulmasında yabancı kaynaklardan çok aile bireylerinden mali destek talebinde bulunulur.
- Aile şirketlerinde idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Profesyonellerden çok aile bireyelerine gerek idarede gerek de diğer kademelerde öncelik tanınır.
- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yöneticisi genelde aynı kişidir. Kurucu ortakların büyük bölümü kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını başka birine devretmeyi düşünmezler.

2. 4. Aile Şirketlerinin Yaşam Evreleri

Yaşayan her organizma veya sosyal bir varlığın bir ömür süresi vardır. Bu ömür süreci içerisinde inişler çıkışlar yaşanır ve nihayetinde de mutlak son olan ölümlle karşılaşılır. İşletmeler de sosyal birer varlık olarak düşünüldüğünde onların da doğal olarak bir ömürleri olacaktır. İşletmeler de önce doğar daha sonra hızlı bir biçimde büyürler, daha sonra da olgunluğa ulaştıkları doyum aşamasının ardından iniş sürecine geçerler ve nihayetinde de hayatları son bulur. İşletmelerin bu süreç içerisinde atması gereken en önemli adım her sürecin gerektirdiği stratejik adımı atarak ömürlerini uzatmaktır.

Aile şirketlerinde işi ailenin yapıyor olması ve bu nedenle ilişkilerin daha yoğun yaşanması sebebiyle yaşam süreçlerine özel bir takım unsurları eklemek mümkün olmaktadır. Bir aile şirketinin gelişim evresinde genellikle aşağıdaki unsurlar bulunur (Fındıkçı: 2008: 21):

2. 4. 1. Girişimcilik ve işe Başlama Dönemi

Girişimcilik ve işe başlama evresi bir aile şirketinin yaşam sürecinin ilk evresi olarak değerlendirilir. şirketin kurucusu kimse sermaye bulmak ve pazardan pay bulmak hedefiyle hareket eder. Yine bu dönemde girişimci, başkalarının yanında çalışarak pratikte edinmiş olduğu bilgi ve tecrübeyi bu kez kendi iş kurarak kullanır. Burada girişimcinin sahip olduğu kişisel bir takım özellikler de önemlidir. Çünkü, girişimcilik döneminde yaşayabilecek bir ürünü geliştirmek ve bir ticari faaliyette bulunmanın zorluğunu bilip bunun üstesinden gelebilecek gözü kara, başkalarının emri altında çalışmaktansa kendi iş kurup işveren olma arzusunu taşıyan bir kişiliğe sahip olmak gereklidir. Sahip olduğu bu çalışkan karakteri sayesinde girişimci kısa zamanda başarılı adımlar atarak büyük yol alır. Bu aşamada girişimci yalnız başına yürüyemeyeceğini anlar ve özellikle aileden birilerini yanına alıp yola devam etmesi gerektiğinin farkına varabilir. Burada girişimci şirket ve aile şirketi kavramlarının ayırt edici bir özelliğine vurgu yapmak yerinde olacaktır. şöyle ki öncelikle aile şirketinin kurucusu ve yöneticisi genellikle aynı kişidir. Fakat girişimci diğer şirketlerde çoğunlukla, kurucu ve yöneticinin farklı olduğu gözlemlenebilmektedir. Girişimci işletmelerinde işletmenin bir bütün halinde risk alma, proaktif olma ve yenilik yapma faaliyetlerini içeren bir stratejik yönelim içerisinde olduğu söylenebilir (Alpkan, Ergün ve Bulut, 2005: 177). Aile şirketlerinde ise stratejik uyumun diğer girişimci şirketlere göre daha uzun soluklu olması beklenir. Bu bağlamda aile şirketlerinin yaşam seyirindeki temel olarak izleyeceği rota aile kontrolünün korunması, borçtan olabildiğince kaçınılması ve aile şirketlerinin uzun süreli perspektifini korumasıdır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2008: 289).

2. 4. 2. Büyüme ve Gelişme Dönemi

Bu döneme başarıyla geçebilen az sayıda şirket olsa da özellikle ilk girişimin başarıyla sonuçlanmasının ardından aile şirketi büyümeye büyük hızla devam edecektir. Yalnız başına işi sürdüremeyeceğini anlayan girişimci yanına almış olduğu aile bireyleriyle işte sürekliliği sağlamayı hedef olarak belirler. Kurucu ortaklar bu yeni eleman alımlarında özellikle aile üyelerine veya memleketlilerine öncelik

tanımaktadır. Ancak, yetenekten çok yakınlığa göre işe alınan elemanların uzun vadede şirket açısından ciddi kayıpları beraberinde getireceği bir gerçektir. Girişimcide var olan yüksek başarı güdüsü ve çok çalışma gibi özellikler doğal sonuç olarak başarıyı da beraberinde getirir.

Bu evrede girişimcinin karşılaştığı sorunlar farklılaşır ve alınacak kararların yapısı daha stratejik bir boyut alır. Pazara açılmanın neticesinde iş dünyasında rekabet edebilir bir pozisyonda olmanın bir gereği olarak girişimcinin stratejik karar vermesi gerekecektir. Bununla beraber şirketin yeni pazarlara yönelip büyümesi yönetilemeyecek kadar hızlı ve kontrolsüz bir biçimde olursa, şirket içerisinde ciddi yönetim boşlukları oluşabilecektir. Ayrıca, yetki devretme konusunda girişimcinin cimri davranması sonucu diğer aile üyeleri de kendilerini yetersiz hissedebileceklerdir. Keza, diğer aile üyelerinin girişimci kadar başarılı olması beklenemez. Burada, girişimci beraber olduğu aile bireylerine yetki devretmeli ve koordinasyonu sağlamalıdır. Ancak, girişimcinin yetki devretmekten kaçınması, bütün iş yükünün kendi üzerine yığılması sonucunu doğuracaktır ki, bu da girişimcinin aşırı enerji harcamasını gerektirecektir. Ayrıca, bazı girişimcilerin ufuklarının dar olması sebebiyle bu dönemi kendilerinin olgunluğa erişmiş hali olarak görmeleri, büyümelerinin önünde ciddi engel teşkil edecektir. Bu ve benzeri bir takım sorunlar bu dönemde girişimciyi beklemektedir. Bu aşama, birçok girişimciyi tatmin eden bir aşama olduğundan birçok girişimci bundan öteye gitmek ve bahsedilen sıkıntılarla boğuşmak yerine mevcut durumu korumak için çaba sarf eder.

2. 4. 3. Mülkiyet Genişlemesi

Büyüme ve gelişmenin neticesi olarak mülkiyet genişlemesi evresine geçilir. Bu evrede aile şirketi, büyüme ve gelişme dönemindeki hızlı çıkışının sonuçlarını almaya başlamıştır. Mal varlıkları artan aile şirketinde o güne kadar hiç gündeme gelmemiş hususlar sorun olarak şirket ortaklarının karşısına çıkabilecektir. Artan sayıda menkul ve gayrimenkullerin paylaşılması sorunu bunlardan en önemelisidir. Bu çerçevede, mal varlığını paylaşmada adil davranılmaması aile içerisinde mal

mücadelesine dönüşebilecektir. Bu konuda özellikle adil davranılması aile üyelerinin birbirlerine kırılmalarının önüne geçecektir. Bunun yanında işin hacimce büyümesi neticesinde işe alımlar artacaktır. Genellikle aile üyeleri istihdam edilmeye devam edilir. İşe alım noktasında da adil davranılması gereği ön plana çıkmaktadır. Eğer şirket sadece yakınlarını eleman olarak alırsa ve işin gerektirdiği nitelikleri ikinci plana atarsa uzun vadede ciddi sıkıntılarla karşılaşacaktır. Özellikle işe alım noktasında duygusal değil de rasyonel davranılırsa aile şirketinin kurumsallaşması yolunda da ciddi mesafe kat edilecektir. Özetle bu dönemde gerek artan istihdam ihtiyacının karşılanması konusunda ve gerekse de artan mal varlıklarının adil bir biçimde paylaşılması hususunda adalet vurgusu ön plana çıkacaktır.

2. 4. 4. Doyum Aşaması

Kurulup büyüdüktan ve mülkiyetini genişlettikten sonra aile şirketi doyuma ulaşmış denilebilir. Birçok aile şirketi bu noktaya gelemeden yok olurlar veya küçük esnaf şeklinde hayatlarını devam ettirirler. Aile şirketi bu noktaya gelmiş ise bundan sonra da enerjisini nasıl harcayacağına dair doğru karar vermelidir. Şayet, yeni bir ürün üretmek gerekiyorsa yeni ürüne yönelmesi veya aynı ürünle farklı pazarlara yönelmesi gerekebilecektir.

Bu aşamadaki dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da, firmanın ölçek olarak büyümesine rağmen, girişimcilik ruhu, küçüklüğün ve esnekliğin avantajlarını kesinlikle kaybetmemesi gerekliliğidir. Bunun yanı sıra, verimsizliğe engel olacak biçimde yönetim gücü oluşturulmalı, bütçeleme, stratejik planlama, hedeflerle yönetim, standart maliyetleme sistemleri gibi araçlar kullanılabilir (Dilbaz, 2005: 46).

2. 4. 5. Eski Başarıları Bekleme

Doyum aşamasından sonra süreç artık şirket aleyhine devam edecektir. Eski başarılar, büyük atılımlar geride kalmıştır. Ancak, farklı bir sektör veya ürün denenerek yeni bir sıçrama yapılabilir. Bunun için de çalışanların motive edilmesi büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla yeni birtakım projeler üzerinde

çalışılmalıdır. İnsanın da yaratılışında olan sürekli bir şeylerle uğraşma isteği sebebiyle enerjiler boşa tüketilmemeli yeni bir takım projeler geliştirilmemeli ya da yeni pazarlara yönelmenin yollar aranmalıdır.

Aile şirketlerinde doyum aşamasından sonra yeni pazarlara yönelme veya yeni bir mal veya hizmet üretmek suretiyle birtakım uğraşı alanları seçilmezse boş zamanlarda eski başarılar sürekli dillendirilir ve birileri o başarıları tek başına sahiplenebilir. Bu da neticede kurucu ortaklar arasında bir çatışma ortamını doğurabilir. Bu çatışma ortamının doğmaması için yeni projeler eşliğinde yeni kuşağı da işe motive etmek gerekebilir.

2. 4. 6. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme

Şirket yönetimi, artık gerileme döneminde olduğunu iyiden iyiye fark etmiş olmakla beraber bu gidişatın şirketin yok olmasıyla sonuçlanacağını da bildiğinden kurumsallaşması gerektiğini anlamıştır. Kurucu ortaklar, kurumsallaşmayı şirketin kuruluşundan beri bir ihtiyaç olarak algılamadığından, şirketin çöküş döneminde ihtiyacını hissettikleri kurumsallaşma ve profesyonelleşme, onlara maliyetli bir biçimde yansıyacaktır. Çünkü başlangıçta bir politika olarak kurumsallaşmayı içselleştiren şirket hem tasfiye sürecini geciktirecek hem de kurumsallaşma ona daha az bir maliyetle yansıyacaktır. Ayrıca gerileme aşamasında kurumsallaşma gereksinimi çoğu kez karşılanamamaktadır. Az da olsa bu aşamadaki bazı aile şirketleri kurumsal bir yapı tesis ederek hayatlarını devam ettirebilmektedir.

Bu aşamada kurumsallaşmanın temel göstergelerinden olan yazılı plan ve program bulundurmak ve bunlara olabildiğince sadık kalmak gereklidir. Çünkü artık plan ve program haricinde hareket etmenin yanlış olduğu ve bu şekilde devam edildiği takdirde şirketin en yakın zamanda çöküş sürecine gideceği bir gerçektir. Bunun yanı sıra artık sadece patronun dediğini değil, tüm çalışanların dediklerini esas almak suretiyle sistem kurmanın ve bu çerçevede hareket etmenin gerekliliği üzerinde durulmalıdır. Kişilerin yanılabilceği, ancak ortak fikirlerin yanılma ihtimalinin daha az olduğu gerçeğinden hareketle kişilerden çok ortak akıl ve sistem

odaklı hareket edilmelidir. Bu anlamda profesyonel yöneticilere de ihtiyaç olacağı bir gerçektir. Bu sayede de şirketin daha kaliteli ve profesyonel bir şekilde idare edilmesi sağlanır.

2. 4. 7. Yeni Kuşaklara Devir

Bu aşamaya kadar başarıyla gelen şirketin, işi yeni kuşağa devretmesi atılacak en makul adımdır. Burada yeni kuşağın iş hakkında yeterince eğitilmesi büyük önem arz etmektedir. Ancak yeni kuşağın rahat bir yaşam tarzına alışık büyümesi şirketin zor anında kendilerinden beklenen performansı gösterememelerine yol açabilecektir. Dolayısıyla önceki süreçlerden itibaren yeni kuşağın gerek teorik gerekse de pratik eğitimine büyük önem vermeli ve bu sayede onların bilinçli davranmaları sağlanmalıdır. Çünkü şirketin devamının onlara bağlı olduğu asla unutulmamalıdır.

Aile şirketinin şayet daha önceden hazırlamış olduğu varis planı veya devir planı varsa bu süreç daha kolay aşılabilecektir. Ancak aksi durumda kargaşanın çıkacağı kuvvetle muhtemeldir. Çünkü yazılı olarak daha önceden belirlenen bir plan olmadığı için herkes kendi menfaatinin gerektirdiği şekilde paylaşımın olmasını isteyecektir. Bu da aile içi ilişkilerin gerilmesine ve hatta çatışmanın doğmasına neden olacaktır. Tüm bu olası sıkıntılar önceden kestirilip yazılı plan ve program bulundurulursa, şirketin hem kurumsallaşması yolunda büyük adım atılacak hem de aile içi kargaşanın da önüne geçilecektir.

2. 4. 8. Tasfiye Dönemi

Arzu edilmeyen bir süreç olsa da bu dönem er ya da geç karşılaşılabilecek sondur. Dolayısıyla bu aşamanın er ya da geç karşılaşılabilecek bir nokta olduğu düşünülmeli ve ilerisi için plan yapılmalıdır. Tasfiye sürecinde aile içi anlaşmazlıklar had safhaya ulaşacaktır. Çünkü sahip olunan mal varlığının paylaşımı hususu epeyce sıkıntılı bir süreçtir. Bu da sosyal anlamda bir infiale yol açabilecektir. Girişimcinin yaşam tarzı bozulabilecek, girişimci içki ve kumar benzeri kötü alışkanlıkları edinebilecektir.

Aile şirketlerinin yaşam mücadeleleri ve bu mücadelede başarılı olmak için yapması gerekenler diğer işletmelerde de olduğu gibi işletme sahip ve yöneticilerinin strateji ve politika tercihlerine göre şekillenir. Fakat bu sadece buzdağının görünen kısmı olup, buzdağının görünmeyen kısmında söz konusu belirlenen strateji ve politikalara ilaveten aile içi anlayış, tutum ve ilişkilerin de aile şirketinin yaşamı süresince vermiş olduğu mücadeleye yön verdiği söylenebilir. Dolayısıyla aile şirketinin yöneticilerinin belirlemiş olduğu stratejilerin dışında ailenin sosyal bağlantıları, aile içi ilişkiler, devletle olan ilişkiler de doğal olarak işletmenin yönetiminde ve kurumsallaşmasında büyük etki sağlamasının yanı sıra uzun vadede şirketin büyüüp gelişmesine de ciddi katkı sağlayacaktır (Karademir, v.d., 2006: 109).

2. 5. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile Şirketleri, aile ve iş ilişkilerini ayrı tutmayı, yazılı plan ve programlara yeterince yer vermeyi, kişilerden çok sistemi hâkim kılmayı başarabilirse hem gelecek kuşaklara devam eder, hem de rekabet avantajı sağlar. Bunların aksi durumunda ise bir takım dezavantajlarla karşılaşılabilir. Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları bir takım kıstaslar bağlamında aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2. 5. 1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile Şirketleri, kendilerine has olan bir takım özellikleri nedeniyle genel olarak finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç alt başlıkta incelenebilecek avantajları bünyesinde barındırır (Karpuzoğlu, 2004a: 22).

2. 5. 1. 1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketleri, gerek kuruluş aşamasında ve gerekse de büyüüp gelişme aşamasında finansman sorununu genellikle kendi içinde çözüme kavuşturur. Genellikle özkaynak kullanımına gidilir, yabancı kaynağa neredeyse hiç başvurulmaz. Bu da doğal olarak şirketi dışarıda güçlü kılar. Aile şirketinin zor

duruma düşmesi halinde ise aile üyelerinin birikimleri ile zararı tazmin etme yoluna gittikleri görülmektedir.

Aile şirketlerinde genellikle uzun vadeli bakış açısı hâkimdir. Söz konusu ailenin ismi olunca özellikle kaliteden ödün verilmemesi hususuna dikkat edilir. Bu da esasında makro anlamda bir takım avantajları da beraberinde getirir Şöyle ki, kaliteden ödün vermeyen aile şirketi, kendi iç kontrol sistemiyle kaliteli mal ya da hizmet üretmenin yoluna gider. Böylece birilerinin dayatmasına gerek kalmadan kalite unsuru özümsemiş olur. Aksi durumda, yani kusurlu veya düşük kaliteli mal veya hizmetin yansımaları genellikle aile üyelerine yönelmektedir. Bundan dolayıdır ki aile üyeleri, şirketin ismine leke getirmemek açısından kısa vadeli finansal hedefler peşinde koşmayı tercih etmezler (Uluyol, 2004: 19).

2. 5. 1. 2. Aile Şirketinin Yönetim Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar

Aile şirketlerinde sermayenin önemli kısmına sahip olmanın vermiş olduğu avantaj sayesinde, idari konularda yeni bir takım adımların atılması konusu bürokrasi engeline takılmaz, bu da aile şirketlerinde karar alma sürecinin hızlı gelişmesini sağlar. Aile şirketlerinde fikirlerin daha hür bir biçimde ifade edildiğinden söz edilebilir. Bu da çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlamanın yanı sıra yeteneklerinin de gelişmesini sağlayacaktır. Çalışanların yeteneklerinin gelişmesi de onların kalitelerinin artmasını sağlayacaktır. Örgütün verimliliğini hedef olarak seçen şirket, çalışanların kaliteli yetişmesi için onların eğitim, sosyal imkân gibi olanakları göz ardı etmez, bu anlamda kısa vadeli maliyet hesaplarının da peşine düşmez (Karpuzoğlu, 2004a: 23).

Yetenekli aile bireylerinin başkasının emrinde çalışmak yerine edinmiş olduğu tecrübelerle kendi aile şirketinde çalışması, söz konusu çalışanın işe sahiplenmesini sağlayacaktır. İşe sahiplenilen çalışan, diğer çalışanları da çarkın bir dişlisi gibi görecektir ve nihayetinde örgüt içerisinde bir “*takım ruhu*” oluşmasına ön yak olacaktır (Uluyol, 2004: 20). Aile şirketlerinde girişimci aile bireylerinin gelir

seviyesinin yüksek olması ve aile bireylerinin işe bağlı olma sadakati tutarlılığı da arttırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Sebilcioğlu v. d. , 2010: 27).

2. 5. 1. 3. Aile Şirketinin Kurum Kültürü Açısından Taşımış Olduğu Avantajlar

Literatürde kurum kültürü, örgütsel kültür, işletme kültürü, şirket kültürü gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Özel ya da kamudaki örgütsel kültürün boyutları, kurum kültürünün çerçevesini çizer. Günlük dilde, “*ritüel, tören, sembol, mit, kahramanlık öyküsü*” olarak kullanılan kurum kültürü için, örgüt içerisinde paylaşılan değer ve inançlar diye bir tanımlama yapmak mümkündür. Kurum kültürü daha geniş bir ifade ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütsel etkinlik için gerekli olan bir takım değer ve inançlardır (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 165). Kurum kültürü, en temel bakış açısıyla ele alındığında bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak bir takım değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının arttırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 327).

Aile, üyelerini korumak, büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak maksatlı oluşan sosyal bir sistemdir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermek, kar elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüüp gelişen ve hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan örgüttür. Dolayısıyla, ailede duygusal dinamikler etkiliyken işletmede daha çok mantıksal gerçekler ön planda tutulmuştur. Bu da aile ve işletme kavramlarının temelinde doğal olarak bir takım farklılıkların olabileceğini bariz bir biçimde göstermektedir. Ancak bu duygusallık ve mantıksallığı bir arada götürebilen aile şirketleri kurum kültürlerinin şirket içerisinde daha kolay yerleşmesine olanak sağlayabilmektedirler. Şöyle ki, aile şirketlerinde bireylerin birbirlerine olan yakınlığı, birbirlerine anlayışla yaklaşmaları, sahip olunan ortak geçmiş sayesinde aile içerisinde özel ve hızlı bir iletişim sistemi gerçekleşmekte, bu da işlerin daha etkin biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Aile içerisinde belirlenmiş olan hiyerarşik yapıya göre herkesin sahip olduğu statü ve yeteneğin gereğine göre

hareket etmesi ve bu özelliklerin iş yaşamına yansımaları; birbirine güvenen, derinden bağlı, etkin bir çalışma takımını ortaya çıkarmakla kalmayıp aile bağı sayesinde var olan bu temel değerler sayesinde kurumsal kültür şekillenip aile şirketlerine rekabet avantajı sağlayacaktır (Vural ve Sohodol, 2004: 328). Var olan kurum kültürü ve yönetici ya da lider özellikleri, iş yerinde insan kaynağına yönelik tutum ve davranışları da etkilemektedir (Erben, 2004: 353).

Aile şirketlerinde, çalışanların aynı aileden olmaları sebebiyle ortak kültür paylaşmakta ve böylece de şirketin kültürünün yaygınlaşması kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda aile içindeki sıkıntıların paylaşılması ve yardımlaşma güdüsü sayesinde şirket içi ilişkiler de aile içindeki bu sıcak ilişkiden etkilenecek, şirket içerisindeki bağ kuvvetlenecek ve nihayetinde de kurumsal değerler oluşacaktır.

2. 5. 2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketleri, kendine has özellikleri bakımından yukarıda sözü edilen birçok avantaj sağlamanın yanı sıra bir takım dezavantajları da beraberinde getirdiği bir gerçektir. Bu dezavantajlar, temel olarak üç temel noktada incelenebilir.

2. 5. 2. 1. Aile Şirketlerinin Finansal Açından Taşıdığı Dezavantajlar

Aile şirketleri, finans kaynaklarını temin etmede genellikle özkaynak kullanımına gider, yabancı kaynaklara olabildiğince soğuk durur. Şayet, aile şirketinin mal varlığı yetersizse bu kez kredi temininde yaşanacak güçlükler ciddi bir dezavantaj olarak görülmektedir. Bunun yanında kar dağıtım sırasında da bir takım sorunlar yaşanabilecektir. Keza, aile şirketinin kurumsallaşmamasından kaynaklanan kural boşlukları nedeniyle kar dağıtım politikası belirlenmemiş olabilir. Dolayısıyla kar dağıtımında yaşanabilecek bu belirsizlik durumu, finansal açıdan bir dezavantajı beraberinde getirmesinin yanında aile üyeleri arasında çatışma ortamının da doğmasına da yol açabilecektir (Uluyol, 2004: 22).

2. 5. 2. 2. Aile Şirketlerinin Yönetsel Açıdan Taşıdığı Dezavantajlar

Aile şirketlerinde aile ve şirket kavramlarının temelde bir takım farklılıklar gösterdiğini, Çünkü aile kavramının daha çok duygusal bir anlamı ifade ederken, şirket kavramı ise kar orjinli ve mantıksal bir anlamı ifade ettiğinde söz edilmişti. Bu iki kavramın iç içe girmesi ciddi bir takım dezavantajları da beraberinde getirecektir. Özellikle, aile içi ilişkilerin şirkete yansması konusuna değinilecek olursa, aile içerisindeki saygın ve karizmatik bir kişinin sadece bu özelliklerine dayanarak onu şirkette hiç de alakası olmayan bir departmanın sorumlusu yapmak şirket için büyük bir zarardır. Nepotizm, yani adam kayırmacılığın çok sık görüldüğü aile şirketlerinde aile bireylerinin yeteneklerine ve iş deneyimlerine bakılmaksızın işe alınmaları ve örgütsel kademeler içinde yükseltilmeleri söz konusudur (İlter, 2001: 15). Dolayısıyla yapılacak işe göre adam değil de adama göre iş seçme durumuna gidilir ki bu durum da, örgütün profesyonelleşmesine büyük bir engeldir. Burada şirket, personel seçiminde en önemli kriter olarak kan bağıını esas tutar ve bu yönde istihdam politikasını şekillendirir. Böylelikle kariyer planlaması diye bir durum da söz konusu olmayacak, şirkette aileden olmayan yetenekli çalışanların yükselme olanakları da kısıtlı olacaktır. Bu da onların şirket yöneticileri tarafından ötekileştirildiklerini hissetmelerine sebep olacak ve böylece aileden olmayan çalışanlar uzun vadede o şirkette kalmayı düşünmeyeceklerdir. Aileden olmayanların çalıştıkları süre boyunca da bu kişilerde motivasyon eksikliğinin görüleceği de göz ardı edilmemesi gereken bir diğer önemli husustur.

Aile şirketlerinde, varis seçiminde yaşanacak olası problemler ve bu problemlerden doğan rekabet duygusu, şirket içinde çatışmaların doğmasına yol açabilecek ve bunun sonucunda da verim düşecektir (Uluyol, 2004: 22).

Aile şirketlerinin çoğunda mevcut iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ve bu iş tanımlarındaki belirsizlik rol çatışmalarını ve otorite boşluğunu beraberinde getirebilir. Bunun yanında yetki ve sorumlulukların açık biçimde belli olmaması koordinasyon eksikliğine yol açacaktır. Aile şirketinde planlamaya yönelik olarak gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmaması, patronun ölmesi veya şirketi

yönetemeyecek duruma gelmesi sonucunda şirket içerisinde oluşacak olası rekabetle beraber kargaşa ortamına sürüklenecektir. Aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve bunlar arasında denge kurulamaması şirket faaliyetlerinin genellikle aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte sürdürülememesini sağlayacaktır (Karpuzoğlu, 2004a: 26).

2. 5. 2. 3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdığı Dezavantajlar

Aile şirketlerinde değerler, standart şirket mantığından daha farklı anlamlar içermektedir. Tipik bir aile şirketi, eşitliğe ve duygulara çok önem verirken, aile şirketleri dışındaki şirketler daha çok adalet ve mantığı ön planda tutarlar. Dolayısıyla duygu temelli örgütsel kültür aile şirketlerinde tesis edilmiş olur. Bu da yönetici ve çalışanların birbirleri hakkındaki gerçekleri görmeleri, gerektiğinde uyarı ve ceza sisteminin işletilmesi, gerçek başarıya dayalı bir performans ve ödül sisteminin kurulması gibi süreçlerinin önüne geçtiğinden bir süre sonra örgütsel etkinlik üzerinde sorunlar çıkarabilmektedir. Ayrıca aile şirketlerindeki kültürel yapının diğer şirketlere göre daha karmaşık bir yapıya sahip olması, aile şirketi içerisindeki kültürel yapının analiz edilmesi ve sorunların çözülmesi için sadece şirketi değil aynı zamanda aileyi ve aile içi rollerin ve sorunların da göz önünde bulundurulmasını gerektirecektir. Aile şirketlerinde örgütsel kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de nepotizm diye adlandırılan akrabaları kayırma esası doğrultusunda şekillenirse aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına kanaat getireceklerdir (Vural ve Sohodol, 2004: 329).

Aile şirketlerinde iş gücü devir hızının yüksek olması, aile dışındaki çalışanların ortak değerler yaratabilecek kadar bir arada kalamamalarına neden olacak ve bu da güçlü bir örgütsel kültürün oluşmasını engelleyecektir. Bunların yanında aile içi geçimsizliklerin şirkete yansması ve bu nedenle de çatışma temelli kültürel değerlerin kök salması da bir dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. Aile

şirketi içerisindeki bu geçimsizlik durumunun örgütsel kültür üzerinde yıkıcı bir etkisi vardır (Vural ve Sohodol, 2004: 330).

2. 5. 3. Aile Şirketlerinde Kadınların Rolü

Hayatın diğer alanlarında olduğu gibi kadınlar, aile şirketlerinin gelişim aşamalarında da büyük role sahiptir. Nasıl ki, kadın aile içerisinde baba ve çocuklar arasındaki iletişimin sağlanması noktasında bir rol üstlenmişse ve şayet bu rolün gereğini layıkıyla yerine getiremiyorsa aile içerisinde bir huzursuzluk ortamı oluşacaktır. Evde böylesi kilit bir role sahip olan kadınların, aile şirketi içerisinde iletişimin ve birlik beraberliğin şirket içerisinde ideal anlamda sağlanması noktasında etkisi büyük olacaktır. Çünkü kadın eğer orta yolu bulmak yerine özellikle şirketin diğer üyelerinin eşlerini çekiştirme yolunu seçerse şirketin ömrü fazla uzun olmayacaktır. Keza, bu olumsuz durum, özellikle ehter arası yaşanır.

Aile şirketlerinde, kadınların rolleri ve bu konuda aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri, aile şirketinin devamı açısından hayati bir önem arz etmektedir (Fındıkcı, 2008: 280):

- Bayanlar, aile birliğı için vazgeçilmez üyelerdir. Kadının içinde bulunmadığı bir aileden söz etmek oldukça güçtür. Aile şirketleri özde ailenin iş girişimi olduğundan, aile bütünlüğü içindeki her bireyin, bu girişime katkısı ve etkisi vardır.
- Kadınların öncelikle ailenin, daha sonra işletmenin geleceğı bakımından son derece belirleyici olan yeni nesillerin yetiştirilmesinde de etkileri büyüktür. Nitekim annelerinden ilk eğitimi doğru alan bireyler, gerek aileleri için gerekse de şirket için nitelikli bireylerin yetişmesine olanak sağlayacaktır.
- Girişimci, her ne kadar dışarıya yansıtmasa da işe başlarken genellikle anne veya eşine danışarak hareket etmektedir. Öyle ki, ilk girişimlerin birçoğunda aile üyesi kadınların işte bilfiil çalıştıkları, işin gelişim sürecinde aktif rol üstlendikleri gözlemlenmektedir.

- İş girişimini yapan kişilerin özellikle anneleri veya eşlerinin, işin kuruluşundan bütün gelişim süreçlerine kadar etkili, hatta yer yer belirleyici oldukları söylenebilir. Bu durum özellikle küçük yerleşim yerlerinden büyük şehirlere göç etmiş şirketlerde bu durum daha sık görünür.
- Çoğu zaman aile üyesi kadınlar, işin içinde olmasalar bile anneler ve eşler evde konuşulmasından dolayı iş hakkında bilgi sahibi olurlar. Burada kadınlar, eş ya da çocuklarına destek olabilecekleri gibi onların işlerine karışarak ya da konuşulanları dedikodu malzemesi yaparak işin gidişatına büyük zarar verebilirler. Bu da, özellikle aile içerisinde ciddi çatışma ortamlarının doğmasına neden olabilmektedir.
- Gelin rolü ile kadınların evlendikleri eşin ailesi ve aile şirketi içindeki yerleri ile de dikkat çekmeleri söz konusudur. Gelinin aile şirketinde dengelerin korunmasını sağlayan bir rol oynamak suretiyle şirkete faydası dokunabileceği gibi, kardeşleri ve babayı birbirine düşürmeleri gibi bir rol üstlenmeleri sonucu şirketin ilerlemesine engel teşkil edecek davranışlar sergiledikleri de görülmüştür.
- Aile şirketlerinin kolayca dağılmasına neden olan önemli faktörlerden biri de işin içinde olsun ya da olmasın şirket ortaklarının eşlerinin birbirleri ile adeta yarış içerisine girmeleridir. Ortaklardan birinin sahip olduğu yüksek yaşam standardı bir diğer ortağın eşi tarafından çekilmeyebilir, böylelikle gereksiz karşılaştırmalara gitmek suretiyle şirketin kolayca dağılmasına sebep olabilir.

Kadınlar, yaratılış özellikleri açısından aile şirketlerinde yatıştırıcı rol üstlenebilecekleri gibi, bir takım gereksiz çekişme veya sınırsız isteklerinin esiri olarak şirket için kâbus olabilmektedir. Burada unutulmaması gereken bir diğer nokta da kadınların ve erkeklerin aile içerisinde üstlenmiş oldukları rollerle ilgili husustur. Şöyle ki, erkek çocuk babasını rakip olarak görürken kız çocuğu ise, ailede babasını evin direği, sıkıntılıların, üzüntülerin engeli olarak görür. Hatta evleneceği erkekte de babasının özelliklerini arar. Evlendikten sonra girişimcinin doğacak olan oğlu,

büyükbabasının kötü bir kopyası rolüne soyunurken, kızı ise girişimcinin annesi rolünü üstlenir, yatıştırıcı ve birleştirici etkisi olur (Baykal, 2004: 69).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

3. 1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşma kavramı en sade biçimde, konusu olduğu her şeyi belli kurallar çerçevesinde ve sistemli bir şekilde düzene koymak anlamında ifade edilebilir. Kurumsallaşma, esasında toplumun her katmanını ilgilendiren bir konudur. Nitekim birey bazında bile kurumsallaşmadan söz edebiliriz. Şöyle ki, yaşamına kendi kendine belli kurallar ile sınırlamalar getiren kişi ile hiçbir biçimde kendini kurallarla sınırlamayan kişi arasında gerek sağlık ve gerekse de sosyal açıdan yaşam kalitesi bağlamında çok fark vardır. Kurallı ve planlı yaşayan insan, sadece zaman israfından kendini korumakla kalmaz, aynı zamanda yaşam kalitesini de arttırmış olur. Bu durumu toplumun hemen her alanına uyarlayabiliriz. Konumuz gereği aile şirketleri özelinde ele alınacak kurumsallaşma konusunun önemi girişimciler tarafından geçmişe göre daha iyi algılanmaktadır. Nitekim medya kuruluşlarına bile bu ilginin yansıdığını rahatlıkla görebilmekteyiz (www.kibso.org).

Aile, en basit anlatım ile anne, baba ve çocuklardan oluşan en küçük sosyal birimdir. “*Şirket*” ise mal veya hizmet üretmek amacıyla üretim faktörlerini sistemli bir şekilde bir araya getiren birimlerdir. Ailelerde daha çok informel bir yapılanma ve buna bağlı olarak duygusal dinamikler hâkimken şirkette daha rasyonel dinamikler ağır basmaktadır. Bu da aile şirketinin yönetimini ve kurumsallaşmasını zorlu kılan en temel faktördür. Çünkü, aile ve şirketi ortak paydada buluşturan aile şirketlerinde prosedürlerin ve kuralların oturtulmak istenmesi, mantık ve duygunun beraber hesaba katılmasını zorunlu kılacaktır.

Aile şirketlerinin gerek ülkemizde ve gerekse dünyada 3. kuşağa ulaşma oranı % 15-% 20 dolaylarında olup ortalama ömürleri ise 25–30 yıldır. Bu başarısızlığın en önemli sebebi olarak da yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama gelmektedir (Fındıkçı, 2008: 92). Kurumsallaşamama ve yönetimdeki yetersizliğin tespiti için aile

şirketinin yaşam evrelerine bakmak gerekecektir. Böylelikle, kurumsallaşmaya hangi aşamada daha çok ihtiyaç duyulduğu da ortaya çıkacaktır.

3. 2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşmaya Olan İhtiyacın Ortaya Çıkması

Girişimci işi kurduğu andan itibaren kurumsallaşmak bir ihtiyaç olarak hep karşısına çıkacaktır. Ancak, kurumsallaşma özellikle şirketin büyüyüp geliştiği dönemde özellikle daha fazla ihtiyaç haline gelecektir. Çünkü, artık büyüyen bir aile vardır ve evlenme suretiyle aileye katılanların şirketteki rollerinin belirlenmiş olması gereklidir. Bunun yanında ortakların çocuklarının şirketteki pozisyonları ve ortakların emeklilik sonrası üstlenecekleri rollere dair yazılı planlar da bu dönemde ihtiyaç haline gelecektir.

3. 2. 1. Aile Şirketlerinde Girişimcinin Kurup Yönettiği Birinci Nesil Aile Şirketleri

Girişimcinin ilkin aile şirketini kendi değer ve inanışlarına göre kurup dizayn ettiği gözlenmektedir. Dolayısıyla iş ile girişimci bütünleşmiş olup girişimcinin kültürü iş süreçlerinde etkindir (Karpuzoğlu, 2004a: 94). Bizzat işin başında olan girişimcinin yerinde olmaması halinde işler yürümez. Kurucu patron, tüm yönetim fonksiyonlarını kendi etrafında oluşturmuştur. Kırtasiye alımından yatırım kararlarına kadar tüm konulara kendi karar vermektedir. Burada doğal olarak en çok karşılaşılan problem işlerin yetiştirilememesidir. Kurucu patronun en belirgin özelliği girişimci bir ruha, karizmatik bir kişiliğe, doğal liderlik yeteneklerine ve vizyona sahip olmasıdır. Aynı zamanda kurucu patronunu risk alabilme yeteneğini de bunlara eklemek mümkündür (İlter, 2001: 16). Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta şirket kurulurken her ne kadar açıkça belirtilmese de misyon ve vizyon gibi değerler girişimcinin kendi değerleri olduğu gerçeğidir. Çünkü şirketin büyüme ve gelişme dönemlerinde kurumsallaşamama sorununa bu değerler de yol açabilir. Bu açıdan, şirketin ortaya çıkışının, girişimcinin temel karakteristiğinin ve aile içi ilişkilerinin durağan olmayan yapısıyla bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekecektir (Karademir, v. d. , 2006: 110).

3. 2. 2. Patron Şirketinin Birinci Nesil Aile Şirketine Dönüşümü

Patron, kurduğu şirketi büyük bir heyecanla büyütme isteğindedir. Şirket büyüdüğünde ise patron, artık işi tek başına idare edemeyeceği gerçeği ile karşılaşır. Şirket bu noktada kritik bir süreçtedir. Nitekim ülkemizdeki şirketlerin çoğu bu aşamada büyüyüp aile şirketi hüviyeti kazanamazlar ve esnaf statüsüyle hayatlarına devam ederler. Patronun birinci derece yakınlarının büyüyüp şirkette istihdam edilmek istemeleri ve patronun kendinden sonraki nesillere miras bırakma isteği ile patron şirketler aile şirketi olarak hayatlarını devam ettirirler (Karpuzoğlu, 2004a: 96). Büyüyerek yola devam eden patron şirketler ise artık bir atölye değil fabrika ile karşı karşıyadır. Dolayısıyla üretimin artmasıyla istihdam da artacak ve haliyle yönetsel anlamda pürüzler ortaya çıkacaktır. Kurumsallaşma, bu aşamada çok ciddi bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü şirketin büyüyüp aile şirketi olması sebebiyle her departmanın başına aile üyelerinin geçirilmesi ve bu esnada da aile üyelerinin yeteneklerinin göz ardı edilmesi ileride ciddi problemlerin doğmasına yol açacaktır. Patronların bu noktada unutmaması gereken husus, atölye zihniyetiyle fabrikayı yönetemeyecekleridir (İlter, 2001: 22).

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı ilk kez işletmenin büyümeye başlamasıyla hissedilir. Çünkü kurucu patron şirketi belli bir büyüklüğe erdirmişti, ancak bundan sonra gerçek anlamda profesyonel yönetime ihtiyaç duyulacaktır. Ancak, bu aşamada şirket eğer kurumsallaşamazsa, batma noktasına gelebilmektedir. Şurası bir gerçektir ki, aile şirketini adeta kendi evladı ya da eseri gibi gören kurucu patron için kurumsallaşma ve dolayısıyla da yetki devretme pek de kolay olmamaktadır. Bu durum sadece Türkiye’de değil tüm dünyada geçerlidir. Şayet kurucu patron birinci nesil aile şirketi olma yolunda kurumsallaşarak büyürse daha az maliyetle ve kontrollü büyümüş olacaktır. Çünkü sonraki aşamalarda kurumsallaşmanın oldukça yüklü bir maliyetle kurucunun karşısına çıkacağı düşünüldüğünde ve dahası kurucunun batmasını engelleyen tek çıkar yolun kurumsallaşma olduğu düşünüldüğünde kurucunun, bu maliyete katlanmak durumunda kalacağı bir gerektir. Dolayısıyla bu kritik süreçte

kurumsallaşarak süreklilik kazanacak aile şirketi, sadece ailenin geleceği açısından değil, toplum açısından da büyük yarar sağlayacaktır (Güney, 2008: 280).

3. 2. 3. Birinci Nesil Aile Şirketinden İkinci ve Üçüncü Nesil (Kompleks) Aile Şirketine Geçiş

Aile şirketi, ikinci ve hatta üçüncü nesillerde de varlığını sürdürebiliyorsa bunu kurumsallaşma anlamında attığı adımlara borçludur. Şayet, şirket kurumsallaşmamış olsaydı bir esnaf olarak hayatını sürdürecekti. İkinci ve üçüncü nesil aile şirketleri başlıktan da anlaşılacağı üzere kompleks ilişkilerin yaşandığı şirketlerdir. Artık aile içi ilişkiler şirkete daha fazla yansımakta ve dolayısıyla çok sesli bir şirket yapısı vücut bulmaktadır. Çünkü, artık kuzen ortaklıkları söz konusudur. Bu yoğun ilişkinin çözümü ise yine kurumsallaşmaktan geçmektedir. Bu aşama aynı zamanda şirketin piyasada olgun olduğu aşamadır. Rakiplerine karşı başarılı olmuş, pazar ağı genişlemiş şirkette haliyle istihdam da bunlarla doğru orantılı bir biçimde artış göstermiştir. Böylelikle çalışanlar arasında gelecek için profesyonel yöneticilerin de yetişeceği gerçeğinden yola çıkılarak yetenekler çerçevesinde görev paylaşımı yapmak gerekecektir. Kompleks aile şirketleri, hayatlarını devam ettirebilmek adına yeniliklere uyum sağlamak ve bunun için de örgüt yapılarını sürekli geliştirmek, şirket politikalarını ve stratejilerini devamlı çevre koşullarını dikkate alarak revize etmek durumunda kalacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 119).

Aile şirketini kuran patron, bireysel anlamda yoğun emek, enerji, zaman ve nakit para harcayarak bir eser oluşturur ve bu eserin de kendisinden sonra uzun süre yaşamasını, çocukları ve torunlarının ellerinde çok daha ilerilere taşınmasını haklı olarak ister. Bununla beraber, Türkiye’de kurumsallaştırılmayan ve sadece kurucuya bağlı kalan şirketlerin, yaşam süresinin bir nesille sınırlı kaldığı, kurucunun ölümünden sonra battığı ya da el değiştirdiği de sıklıkla gözlenen bir durumdur. Böylesine bir tehlikenin önünü kesmek ise, şirket kurucusunun eserini ikinci kuşağa, kişiye bağlı bir şirket olarak değil de kurumsallaştırılmış bir şirket olarak devretmesiyle mümkün olabilecektir (Güney, 2008: 280).

3. 2. 4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Aile şirketleri, kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerin avantajlarından faydalanabilmek ve kendileri için risk taşıyan yönlerin ortaya çıkarabileceği zahmetlerden kaçınabilmek için şirketin yönetiminde sürekliliği sağlamak durumundadır. Süreklilik, aile üyesi yöneticilerin belirli düzeydeki çalışanların kişisel süreklilikleri olarak değil, aile şirketinin kurumsal düzeydeki sürekliliği olarak anlaşılmalıdır. Burada öncelikle en değerli kurumsal varlık olarak bilginin, daha sonra ise şirket faaliyetlerinin sürekliliği sağlanmalıdır (Kalkan, 2004: 134).

1980’li yıllarla beraber özellikle ülkemizde küreselleşme anlamında ciddi değişimler meydana geldi. Hızlı değişim ve akıl almaz rekabet koşulları, tüm işletmeler için olduğu gibi aile şirketleri için de hayatlarını devam ettirme noktasında birçok zorluğu beraberinde getirdi. Keza, artık genelde tüm şirketlere özelde de aile şirketlerinde faiz oranları, yerel pazarlar ve vergiler gibi konular gündem bulmazken, dijital işletme, e- ticaret, kariyer taleplerini dengeleme, Avrupa Birliği uyum sürecinde atılması gereken adımların nasıl olması gerektiği gibi konular gündemde epey yer edinir oldu.

Nesiller arası geçiş, özellikle de ikinci nesilden üçüncü kuşağa geçiş, aile şirketleri açısından en sıkıntılı konulardan biridir. Zenginliğe ve ayrıcalığa sahip üçüncü neslin şirketi iflasa sürükleyeceği; başarısı yüksek olan şirkette çalışmak isteyen aile üyesi sayısının artacağı ve dolayısıyla kıskançlıkların artacağı; şirketin büyüyüp süreklilik kazanması için gereken her türlü fedakârlığı yapan ve şirkete gönül bağı ile bağlı bulunan aile üyesi yöneticilerin azalacağı; farklı aile kollarında yetişmiş ve bu nedenle farklı değerlere ve geçmişe sahip aile üyelerinin kurumda istihdam edileceği; genç neslin, eski nesil aile üyeleri arasında geçmişte yaşanan hizipleşmeler ile yetişeceği ve gizliden gizliye ailesinin üzülmeye neden olan akrabalarına karşı olumsuz duygular besleyeceği olasılıklarının yanı sıra, genç neslin şirketin devamı için bir araya gelmeleri ve işletme yöneticiliği için ortak bir bakış açısı sergilemeleri de oldukça zor olacaktır. Girişimcinin henüz sağlığı yerindeyken örgütü, aile değerlerini göz önünde bulundurarak, kurumsal temellerle şirketi

yapılandırması, kişilerin değil kuralların hâkim olduğu bir şirketi genç nesillere bırakması gereği o şirketin uzun bir ömre sahip olabilmesi için ön koşuldur. Nitekim uzun ömürlü aile şirketleri incelendiğinde, şirketlerine süreklilik kazandıran firmaların aile değerlerini göz ardı etmedikleri ve aile kültürünün gelişmesine katkı sağlamak amacıyla şirket odaklı bir yönetim tarzını benimsedikleri ve nesiller arası geçişi planladıkları yani varis planlamasına büyük önem verdikleri görülür (www.corpusfamilia.com).

3. 3. Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma, daha önceden de değinildiği üzere işletmeyi bir sistem haline getirme fonksiyonunu üstlenmektedir. Kurumsallaşma ile beraber, işletmelerdeki fonksiyonlar arası koordinasyon eksikliği, organizasyon yapılarının yetersizliği, planlama eksikliği, yürütmedeki yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır. Bu, örgütü sistematize etme anlayışı örgütü tamamen danışman ya da profesyonellerin eline teslim etmek anlamına gelmemektedir (Bingöl, v. d. 2010: 38). Şöyle ki, tasavvur edilen şirket aslında, şirket içi faaliyetleri tek kişi üzerine yıkmak yerine prosedürlerin ya da kuralların söz sahibi olduğu bir şirkettir.

İşletme yönetiminde temel amaç; işletme hedeflerine ulaşma sorumluluğunu başarıyla yerine getirmektir. Bu sorumluluğun yerine tam olarak getirilmesi için de bütün kademelerdeki yöneticiler tarafından, çeşitli fonksiyonların başarıyla gerçekleştirilmesi gerekecektir. Bu fonksiyonlar, yönetimin fonksiyonları olarak adlandırılan ve temel olarak dört başlıkla ifade edilen, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarıdır (Atlı, 2007: 40). Söz konusu fonksiyonlar, aile şirketlerinde kurumsallaşma seviyesini belirten temel göstergelerdendir. Bunun yanında önemli bir nokta da şudur ki, aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Çünkü her şeyden önce aile şirketi sahibinin bir yönetici olarak kendini değerlendirmesi, kendi zayıf yönlerini bilmesi gerekecektir (Taşlıyan v. d. , 2004:

564). Bu durumda kendisi de şirket içerisinde tek güç sahibi olmanın getireceği ağır sorumluluğun farkına varacak ve kurumsallaşmanın önemini idrak edecektir. Kurumsallaşmak isteyen şirket ise yönetim fonksiyonlarının her birini kurumsal dinamikler çerçevesinde değerlendirmek durumunda kalacaktır.

3. 3. 1. Planlama Fonksiyonu ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Yönetim fonksiyonlarının başında olan planlama, bütün faaliyetlerin başarıya ulaşması için öncül bir koşuldur. Pek çok firma, günü geçirmek için yaşadığı için ve uzun perspektifli düşünmediği için planlama yapmaktan çekinir ve kısa vadedeki kazanımlarıyla yetinir. Oysa gelecek için tahminlerde bulunup bu çerçevede planlar yapmak şirketin sürekliliğini sağlayan önemli bir unsurdur (Karpuzoğlu, 2004b: 47). Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde sadece kısa ve orta vadeli planlar değil, uzun vadeli ve stratejik planlar üzerinde de durulmaktadır. Şayet uzun vadeli planlar yapılmıyorsa, stratejik hamleler atılamayacak ve böylelikle aile şirketinin diğer nesillere devamı da güç olacaktır. Stratejik plan sayesinde aile şirketi güçlü ve zayıf yönlerini tespit edecek, çevredeki fırsat ve tehditleri de değerlendirecek ve amaçlarına en iyi biçimde ulaşma yolunu seçecektir (Dilbaz, 2005: 86).

Stratejik planlama, gerektiği gibi uygulanması halinde hiçbir zaman tamamlanmayan ve sürekli olarak devam eden bir süreç olduğu görülmektedir. Üzerinde konuşulması her ne kadar, stratejik planlamayı kolay gibi gösterse de bu durum uygulamada çok da kolay değildir. Stratejik planlamayı uygulamak aile içi ilişkilerden dolayı aile şirketleri için daha da zordur (Uluyol, 2004: 32). Öyle ki, Türkiye’de aile şirketlerinin yıkılmasına sebep olan faktörlerin en önemlilerinden birisi de stratejik planlamada yapılan hatalar olarak gösterilmektedir (www.telepati.com.tr).

Aile şirketleri için stratejik plan yapılırken aile içi konuların da dikkate alınması gereklidir. Bundan dolayı stratejik plan oluştururken, aile üyelerinin kısa ve uzun vadedeki hedeflerinin neler olduğu; ailenin misyonunun ne olduğu; aile

üyelerinin aktif olarak şirketin yönetimine katılıp katılmadığı; ücretleme, tazminat ve performans değerlemesinin nasıl yapıldığı gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanında aile değerlerinin ön planda tutulup, misyonun bu çerçevede oluşturulması ilerideki olası çatışmaları engelleyecektir. Şirket yöneticisinin, şirketi yönetemeyecek kadar hasta olması veya vefat etmesi durumunda yönetimin kime devredileceği hususu da stratejik planlama yapılırken dikkate alınmalıdır. Şayet bu konuda önceden planlama yapılmamışsa şirket yöneticisi şirketi yönetemiyor olmasına rağmen görevinden ayrılmak istemeyebilir veya vefat ettiğinde yönetimde boşluk oluşabilir (Uluyol, 2004: 36). Dolayısıyla, önceden bu olası durumların düşünülerek bu çerçevede etkin bir planlama yapılması, şirketin etkinliğine zarar vermeden devam etmesini sağlayacaktır.

3. 3. 2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

İnsanların tek başlarına tüm gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. Çünkü yaratılış olarak insan sosyal bir varlıktır ve bunun gereği olarak da toplum halinde yaşamak durumundadırlar. Toplum halinde yaşamalarının doğal bir sonucu olarak da insanlar, örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadır (w3.gazi.edu.tr).

İşletmede örgütlenme yapılırken üretim unsurları olan makine, demirbaş, malzeme, hammadde ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilir ve bu üretim etmenleri en fazla faydayı sağlayacakları yer için, yani örgütün verimi için en uygun olan örgüt kısımları için tahsis edilir. Planlama süreci ile amaçlar, daha kısa süreli hedefler, bunlara ulaştıracak usul, yöntem, standart ve politikalar ile yollar arasında seçim ve tercihler yapılmıştır. Örgütlenme sürecinde ise yapılacak işleri ve bu işleri yapmak için gerekli maddi ve beşeri kaynağı en ideal biçimde seçme ve işlev yapabilecek biçimde gruplandırmak esastır. Örgütlenme, planlaması yapılmış, amacı belirlenmiş örgütü faaliyete getirebilecek duruma getirme aşamasıdır (Eren, 1998: 148). Nihayetinde işletme, örgütlenme sayesinde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak amaçlarına ulaşacaktır.

Özellikle günümüz postmodern koşullarında, örgütler sürekli değişebilecek bir elastikiyete sahip olmalıdır. Keza, klasik örgüt yapısı çoğu zaman günümüz dünyasına hitap etmeyecek, işletmelerin acımasız rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için örgüt içinde gereken zamanda gereken düzenlemeleri yapması gerekecektir. Özellikle bilişim teknolojilerinden verimli bir biçimde faydalanmak, yalın biçimde örgütlenmek suretiyle karar sürecinde bürokrasiye takılmadan anında karar verebilmek, çalışanları sürekli eğitim sürecinden geçirmek ve bu suretle onları motive etmek gibi özet olarak sıraladığımız hususlar çerçevesinde işletmeler örgütlenmelidir.

Örgütlenme fonksiyonunun, aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini belirleyen bir gösterge olduğu açıktır. Şöyle ki, kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile şirketlerinde genellikle iş tanımlarının yapılmadığı, karmaşık ve herkesin her işi yapabileceğine inandığı, merkeziyetçi bir yönetim tarzının benimsendiği kısacası patronun her işi bizzat takip ettiği bir yapılanma söz konusu olmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde ise, örgüt yapısının karmaşıklığından olabildiğince uzak, yalın ve sade bir görünüm içinde olduğu söylenebilir. Çünkü, bürokrasinin olmadığı bu şirketlerde karar alma mekanizması hızlı işleyecektir, bilgi aktarımı kolay olacaktır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi arttıkça, girişimcilerin merkeziyetçi yönetim tarzı yerine yetki devri yoluna gittikleri, bir diğer ifade ile katılımcı yani demokrat bir yönetim tarzı sergilemek suretiyle profesyonel çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırladıkları rahatlıkla söylenebilir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde “*adama göre iş*” anlayışı değil, “*işe göre adam*” anlayışı hâkim olduğundan iş akışı ideal biçimde gerçekleşecektir. Diğer yandan bu şirketlerde iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem verildiği için girişimcilerin ve aile büyüklerinin, profesyonel yöneticilerin ve aile üyesi yöneticilerin yetki alanına müdahalede bulunması ve onları yönlendirmeye çalışması durumuna daha az rastlanır (Atlı, 2007: 48–49).

3. 3. 3. Aile Şirketlerinde Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonları ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Organizasyonun oluşturulup, planlama faaliyetleri yapıp bölümlerin görevleri açıkça belirlendikten sonra bu bölümler arası uyum ve stratejik hedeflere birlikte ulaşma çabası sergilenmesi örgüt içerisinde koordinasyonu gerektirecektir. Keza koordinasyon, bölümler arası işbirliğinin kalitesini de belirtir. Şayet, bu kalite yüksek seviyede ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve anlayışlılık artacak, koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır. Aksi durumda, yani bölümler arası işbirliği kalitesi düşük düzeyde ise, örgüt içindeki ahenk bozulacak ve amaçlara ulaşmada büyük zorluklarla karşılaşılacaktır. Koordinasyonu sağlamak için ise haberleşme ve bilgi sistemlerinden azami ölçüde faydalanmak esastır (Eren, 1998: 228). Çünkü olası iletişim kopukluğu yaşayan ve bilgi sistemlerinden ideal biçimde yararlanmayan örgütlerde çatışma durumu kaçınılmaz olacaktır.

Aile şirketlerinde aile ve iş rollerinin karmaşık olması nedeniyle yürütme ve koordinasyon faaliyetleri bu iki temel değişkeni kapsamaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma seviyesi yüksek aile şirketlerinde koordinasyon faaliyeti hem aile hem de iş ile ilgili ilişkilerin beraber yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek aile şirketlerinde yürütme ve koordinasyon faaliyetlerinin nasıl olduğu konusunda aşağıdaki konulara dikkat çekilebilir (Karpuzoğlu, 2004b: 49):

Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile şirketlerinde aileden olmayan profesyonel yöneticiler dikkate alınır: Aile şirketlerinde, aile üyeleri kadar aile üyesi olmayanların da başarıda rolleri vardır. Çünkü başarı kazanılmışsa bunu sadece bireysel yeteneklerle açılmak mümkün değildir, bir bütün olarak şirket çalışanlarının bu başarıda hisseleri vardır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin kurumsallaşma seviyelerini arttırmak istemeleri ile aile üyesi olmayan profesyonelleri istihdam etmesi ve başarıda onların da rolünün olduğunun bilinmesi arasında sıkı bir ilişki vardır. Aileden olmayan üyelerin özellikle uzmanlık gerektiren

işlerde istihdam edilmesi, kayırmacılığın önüne geçeceği gibi kurumsallaşma anlamında şirkete büyük güç katacaktır. Aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler şirkete hem güç katabilmesi hem de şirketin zayıflamasına yol açabilmesi ve onların bu şekilde şirketi etkilemeleri aile şirketinin yönetimini dönüştürebilecek kadar etkili olabilmektedir (Lussier and Sonfield, 2007: 42). Ayrıca, her ne kadar aile üyesi olmayan profesyonellerin istihdam edilmesinde şirket içi bir takım mahremiyetler su yüzüne çıkacak olsa da, söz konusu profesyoneller, ulusal ve uluslar arası alanlardaki tecrübelerini kuruma getirecekler ve şirketin konumuna bu anlamda ciddi katkılar sunacaklardır.

Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Aile Üyelerine/Şirket Personeline Sürekli Eğitim Verilir: Kurumsallaşmanın önündeki engelleri en aza indirmenin bir yolunun da sürekli eğitim olduğu önceden belirtilmişti. Aile üyelerine firmanın geleceği, sorumluluk, finansman, karar verme ve problem çözme, iletişim, çatışma yönetimi, aile şirketi dinamikleri gibi konularda eğitim verilmesinin organize edilmesi kurumsallaşma seviyesini yükselten bir etmendir. Bu sayede aile şirketinde çalışan personel günlük gelişmelere kayıtsız kalmayacak ve bu eğitimle birlikte sadece çalışanların kişisel gelişimi sağlanmayacak, şirketin rekabet gücü de artacaktır.

Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Olan Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Politikasına Büyük Önem verilir ve İnsan Kaynakları Politikası Adaletle Uygulanır: Çalışanlar, işlerine yapmış oldukları yatırımların karşılığında elde ettikleri sonucun adil olmasını beklerler. Kurumsallaşma seviyesi düşük aile şirketlerindeki aileden olmayan çalışanların işlerine yatırdıkları çaba, eğitim, yetenek, performans gibi girdilerin karşılığında, ücret, terfi, takdir, başarı, statü gibi çıktılarının oranında çoğu kez sorunlar yaşanmaktadır. Diğer yandan, adil ödül dağılımı kadar şirket içerisinde karar alma süreçlerinin ve uygulamalarının da büyük önemi vardır. Çalışanların hem ödül dağılımı hem de karar süreçlerinin adaletli işleyişine ilişkin değerlendirmeleri, örgüte bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, yöneticilere ve örgüte olan güven gibi önemli sonuçları etkilediği görülebilmektedir. Çalışanların sözü edilen uygulamaların adaletli olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerinin, şirketlerindeki insan kaynakları faaliyetleriyle yakından alakalıdır. Çalışanların insan kaynakları

faaliyetleriyle ilgili deneyimleri, çalıştıkları şirkete ait olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebebiyet verecektir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışmalar, terfi ve ücretlendirme, performans ve iş değerlendirmesi gibi uygulamaların adaletle yerine getirilmesi konusunda çalışanların önemli beklentileri ve kaygıları olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanların gerek ödül dağılımı ve gerekse de bu dağılımı belirleyen şirket içindeki karar süreçlerinin adaletli işleyişine ilişkin algıları, insan kaynakları biriminin etkinliği ile ilgili değerlendirmeleri etkileyecektir. İnsan kaynakları biriminin adil ve etkin işleyişi ise, örgüte olan güveni arttıracaktır (Özarallı, 2006: 565).

Aile şirketlerinde kayırmacılığın insan kaynakları uygulamaları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu saptanmıştır. Kayırmacılığın sıklıkla rastlandığı ve yönetim süreçlerinde varlığı ve gelişmesine normal olarak bakılan şirketlerde, yönetici konumundaki şahısların dahi çalışanlarına; kayırmacılığın etkisinden dolayı adil davranamayacağı açıktır. Dolayısıyla insan kaynakları departmanının şirket içinde bağımsız olarak yönetilmesi ve işleme gerektiği açıktır. İnsan kaynakları fonksiyonları adil olarak tüm çalışanların yararına ve aynı zamanda uygulanabilir özellikte olmalıdır. Aile şirketlerinde aile bireylerinin çalışması oldukça doğal olsa da şirket sahibinin bu noktada kayırmacılık yapmaktan çekinmesi ve çalışanlara açık ve şeffaf bir yönetim sergilemesi şirketin prensiplerinden biri olmalıdır. Bu sayede şirketin verimliliği artmakla kalmayacak şirketin kurumsallaşması yolunda da büyük adım atılmış olacaktır (Araslı, v. d. , 2006: 288).

Maliyetleri azaltmak amacıyla kalifiye eleman yerine ucuz ve işe uygun olmayan personellerin istihdam edilmesi ve bu çalışanların çalıştıkları kurumdan veya icra ettikleri işten tatmin olmalarını ve gelişmelerini sağlamak için gerekli uygulamanın yapılmaması, işin ve işletmenin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan yöneticilerin ve işgörenlerin işleri icrası kurum verimini düşürmekle kalmayıp yaşanan problemlerin şiddetini de arttırmaktadır. Oysa kurumsallaşma seviyesi yüksek ve profesyonel yönetim anlayışı ile hareket eden aile şirketlerinde insan kaynakları politikasına ayrı bir önem verilir. Verilen bu önemin en sağlam göstergesi ise şirket bünyesinde oluşturulan insan kaynakları departmanıdır (Öge ve

Yılmaz, 2008: 402). Bu tür aile şirketlerine verilebilecek en iyi örneklerden birisi Sabancı Topluluğu'dur. *“Sabancı Holding'in İnsan Kaynakları Politikası iş yapılan farklı sektörlerin özel ihtiyaçlarına proaktif olarak cevap vermenin yanı sıra stratejik hedefleri ve performansı destekleyecek yaklaşım ve uygulamaların oluşturulmasını içerir. Farklı sektörlerde ve farklı yapıdaki şirketlerden oluşan toplulukta insan kaynakları politikaları, şirketin özel koşullarına ve ihtiyaçlarına yönelik esnekliği sağlayacak biçimde belirlenir. Bu politikaların oluşumunda temel amaç, Sabancı Topluluğu'nun insan yönetimine yönelik uygulama ve önceliklerinin dayandığı temel anlayışı belirlemektir. Bu çerçevede çalışanların sürekli gelişimi ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için gelişim ortamı ve fırsat oluşturmak; yöneticilerin, çalışanların gelişim sorumluluğunu üstlendiği bir kültür oluşturarak çalışan performansını düzenli olarak izlemelerini sağlamak ve bununla ilgili açık iletişimi desteklemek; nitelikli, başarılı, küresel bir iş gücü ve lider havuzu oluşturmak amacıyla çalışanların gelişimini yönlendirmek, İnsan Kaynakları'nın ana sorumluluğudur”* (www.sabanci.com). Dolayısıyla İ. K. Y. politikalarının işletmeye büyük değer katacağı ve işletmenin ömrünü uzatacağı ve özellikle aile şirketleri özelinde kurumsallaşmaya yardımcı en büyük araçlardan biri olduğu söylenebilir.

Küçük ölçekli aile şirketleri için de durum pek farklı değildir. Keza, küçük ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinin önemli aşamalarından biri şüphesiz aile şirketi dinamikleri ile uyumlu biçimsel İ. K. Y. politika ve uygulamalarının benimsenmesidir. Maalesef birçok aile şirketi örgütsel özellikleriyle uyumlu ve profesyonel İ. K. Y. uygulamaları benimseyememesi nedeniyle örgütsel ve yönetsel anlamda yetkinlik sorunları yaşamaktadır. Bu kapsamda yetkin insan kaynaklarını bünyesine katan organizasyonda sürekliliği sağlayan İ. K. Y. uygulamaları aile şirketlerinin başarısı ya da kurumsallaşması için çok önemli bir unsurdur (Ataay, 2010: 11).

Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Aile Şirketlerinde Toplantılar Prosedüre Edilir ve Kararlar Fikirbirliği İle Alınır: Aile şirketlerinde bürokrasinin olmayışı fırsat bilinerek şirket içi iletişim en ideal biçimde gerçekleşmelidir. Bu sayede karar alma mekanizması hızla işlenmiş olup ciddi biçimde rekabet avantajı sağlanmış

olacaktır. Düzenli toplantılar düzenlemek suretiyle olası sıkıntılar büyümeden önlenabilir. Alınacak kararların da fikir birliği ile alınmasına özen gösterilmelidir. Bu sayede örgüt daha kararlı bir şekilde avantaj sağlayabilecektir.

3. 3. 4. Denetim Fonksiyonu ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Örgütsel denetim, erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamına denmektedir (Eren, 1998: 232). Dolayısıyla denetim fonksiyonu ile sadece işçiler değil, üretim süreci, işlerin işleyişi, malzeme ve üretim kalitesi, çalışanların ortamı gibi birçok hususu içine kapsayan bir süreçtir. Denetimden sonra sonuçlar yönetime aktarılır. Bu sonuçlar çerçevesinde, yönetim gerek gördüğü takdirde planlamasında, örgüt yapısında değişime gidebilir. Denetim de planlama gibi sürekli bir iştir ve alanında uzman kişilerce yapılmalıdır. İş etütleri ve iş tanımları denetimde kullanılacak diğer araçlardır. Denetimin rapor edilmesi ile sonuçların rapor edilip, gereken kararların alınması, uzun vadede şirketin stratejisine olumlu katkı sağlayabilecektir. Nihayetinde alınacak olan kararlar da geçmişten geleceğe nasıl yol alındığını göstermekle birlikte belli standartları sağlaması açısından önem arz edecektir (Aşan, 2010: 25).

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde girişimcinin işletme faaliyet sürecine tamamıyla hâkim olması ve küçük olmanın beraberinde getirmiş olduğu avantajları işletme bünyesinde barındırmış olması nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinlik rahatlıkla sağlanabilir. Bunun yanı sıra denetim fonksiyonunun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, işletme faaliyetlerine uygun denetim kriterlerinin kullanılması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması da önemlidir. Bununla beraber aile şirketlerinin patronları kurumsal değişim liderliğine de hazır olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, patronlar yöneticilerine yetki vermelidir fakat denetlemeyi de asla terk etmemelidir (Doğan, 2006: 663). Kurumsallaşma seviyesi yüksek aile şirketlerinde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerlendirme

esaslarına dayanan performans değerleme sistemi mevcuttur. Performans değerleme sisteminde işlerin icra edilmesi esnasında bilgi, yetenek ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı üzerinde durulur. Nihayetinde bu sistem ile çalışanlar değerlendirilir ve elde edilen veriler ışığında çalışmaya devam etmesine veya çalışmalarına son verilmesine karar verilir. Sonuç olarak da işletmelerin ulaşmak istediği amaçlara yönelik yürütmüş olduğu faaliyetler planlama fonksiyonu tarafından, söz konusu amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir (Karpuzoğlu, 2004a: 154).

Aile şirketleri yönetsel açıdan bir takım zorlukları beraberinde getirmektedir. Çünkü yönetilecek olan sadece şirket değil aynı zamanda aile içi ilişkilerdir. Yönetim fonksiyonlarının da bir süreç olarak aile şirketleri için kurumsal dinamiklerle zenginleştirilmiş olması gereklidir. Bu kapsamda aile şirketinin kurumsal hüviyet kazanmak suretiyle yönetimindeki olası zaafaların ortaya çıkmasına mahal vermeyecektir.

3. 4. Aile Anayasası ve Aile Anayasasının Kurumsallaşma Sürecine Olan Etkileri

Aile anayasası, aileye ve ailenin şirketle olan ilişkisine ait olan, bu ilişkiyi düzenlemeye yönelik olarak belirlenmiş yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır. Bunun yanında bir aileye evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse de işletmeyle olan ilişkilerinde rehber olarak vazife gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireyelerine aynı şekilde uygulanan ve uygulanmaması halinde belirli yaptırımları bünyesinde barındıran kurallar ve değerler manzumesi olarak tanımlanabilir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 180). Aile anayasası, esasında aile ve iş ilişkilerinin kurallı hale gelmesine yardımcı olan, ortakları aynı zeminde buluşturan bir araçtır (Fındıkçı, 2008: 148). Prosedürlerin hâkim olması anlamında aile anayasaları, kurumsallaşma yolunda önemli kilometre taşlarındandır.

3. 4. 1. Aile Anayasasının Önemi ve Kapsamı

Yapılan araştırmalar, dünya genelinde ikinci neslin yönetiminde yaşamını sürdüren aile şirketleri, toplamın % 5'ini geçmemektedir. ABD' de aile şirketlerinin % 40'ı beş yıldı bir yok olmaktadır. Kalanlarının ise % 66'sı ikinci nesilde batmakta ya da el değiştirmektedir. Geriye kalanların ise ancak % 17'si üçüncü nesile devam edebilmektedir. İngiltere'de de aile şirketlerinin % 24'ü ikinci nesile, % 14'ü ise üçüncü nesile kalabilmektedir. Almanya'daki aile şirketlerinden sahipliğini 20 yıldan fazla koruyabilen aile şirketi oranı % 42'dir. Türkiye' de ise ilgili literatür incelendiğinde aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü nesile devam etme oranı ile ilgili net bir rakam görülememektedir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 180). Ancak ataerkil ve duygu yoğunluklu bir yaklaşımın hâkim olduğu ölkemiz aile şirketleri için sonraki nesillere kalma oranının daha düşük seviyelerde olması kuvvetle muhtemeldir.

Aile şirketlerinin bir sonraki nesilde de devamını sürdürmeleri için, aile anayasası gibi bir rehber duydıkları ihtiyaç açıktır. Keza, böyle bir rehber olmadığı sürece, işler kişilerin günlük davranışlarına göre gerçekleşecek ve çeşitli sıkıntılar meydana bulacaktır. Aile şirketlerinin geleceği hakkındaki belirsizlikler, kurucuların korkulu rüyası ve kâbusu olmaktadır. Bu korku ve kâbuslardan kurtulmanın en önemli yollarından biri stratejik bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu olarak da bir aile anayasası hazırlamaktır. Bu sayede aile şirketlerinde sorunları çözenin ve çatışma ortamını yönetmenin kural ve esasları belirlenmiş olacaktır. Çünkü iyi bir aile anayasası, sonradan çıkacak olası çatışmaları önlemek için de etkili bir faktördür (Yıldız ve Balaban, 2008: 184).

Aile anayasası, tanımda da değinildiği gibi yazılı kuralların yanında ve yazısız bir takım kuralları da içerir. Yazılı kurallar, açık bir biçimde uyulması gereken kuralları izah ederken, yazısız kurallar da ailenin sahip olduğu inanç, alışkanlık, ilke gibi bir takım değerleri içerir. Kökleri yıllara dayanan, kişilerin ortak yaşamları sonucu oluşan gelenek, görenek, alışkanlık ve kültürden etkilenen bu kurallar, çoğu kez yazılı olmamaktadır. Ama yazılı olmadığı halde ortaklar tarafından bilinir ve bu kurallara denetleyici bir mekanizma olmadığı halde harfiyen

uyulur. Şirketteki geçmiş yaşantıların ve alışkanlıkların bir sonucu olarak oluşan ve kuruma özgü bir biçim kazanan kurallar, esasında kurumu o kurum yapan, farklı kılan değerlerdir. Zamanla oluşan bu değerler, o kurumu diğerlerinden farklılaştıran bir görünüm kazandırmakla beraber, kurumda vizyonun oluşmasını ve bunun uygulamalara yansımaları sağlayacaktır. Genellikle şirket sahibinin kişisel alışkanlıkları, anlayışları ve değerleri şirkete de yansır. Burada dikkat edilmesi gerekli nokta söz konusu bu değer ve inançların yararlı bir biçimde şirkette kullanılması gerçeğidir. Çünkü bazı şirketler, politikalarını mensubu oldukları siyasi görüşe göre şekillendirme gibi bir hataya düşebilmektedir. Bu şekilde hareket eden şirketler, ciddi pazar kayıplarına maruz kalmanın yanında tarafsızlıklarını da kaybedebilmektedir. Aile anayasası oluşturulurken tıpkı ülke anayasalarında olduğu gibi o sosyal yapının hâkim olan değerleri, alışkanlıkları, ilkelerinden hareket edilir. Aile anayasası, her ne kadar kapsam olarak bir diğerine benziyor olsa da içerik olarak o şirkete özgüdür. Çünkü onun günlük işleyişini, yaşam biçimini iş akışına ve özellikle tepe yönetimin yapılanmasını içerir. Daha da önemlisi, yönetim gücünü elinde bulunduran ortak aile üyelerinin birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarını belirler (Fındıkçı, 2008: 151).

3. 4. 2. Aile Anayasasının Hazırlanması ve Uygulanması

Aile anayasası oluşturulurken öncelikli olarak vizyon, misyon, gelecekteki konumlandırma, hedefler, organizasyon şeması, insan kaynağına olan sorumluluklar, sosyal sorumluluklar gibi işletmenin temel dinamiklerinin açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Bu sayede bir kimliğe kavuşacak olan aile şirketini geleceğe sağlam adımlarla taşıyacak ve içerisinde yazılı ve yazısız belli kurullarla şirkette kişilerin değil kurumun tamamının söz sahibi olmasını sağlayacak bir aile anayasası teşekkül edilebilecektir. Dolayısıyla, aile anayasasının hazırlanmasında, kararın anında verilebilmesi ve şirketin gelecek nesillere sağlıklı biçimde devamını sağlamak gibi amaçlar bulunmaktadır (Yıldırım, 2007: 64). Daha geniş anlamda aile anayasasının amaç kısmının üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2008: 158):

- Kurumsallaşmanın gereği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi,
- Anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve bu hazırlığın nasıl bir süreç izlediği,
- Kurumdaki bütün işleyişin, anayasanın belirlediği temel esaslar dâhilinde gerçekleşeceği,
- Anayasanın hem amaç, hem de araç olduğu, amaç olarak belirlenen kurallara uyumun gerekliliği; araç olarak da ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile özellikle birbirlerini desteklemeleri,
- Hazırlanan anayasanın yönetim kurulu üyeleri dışında gizlilik taşıması gerektiği amaçlanır.

Aile anayasasında amaç kısmı bu şekilde belirlendikten sonra bu anayasanın taşıması gerekli olan prensipler de belirlenmelidir. Böylelikle amaçlanmış olan anayasa biçiminin uygulanmadan önce her üyenin ön şart olarak kabul ettiği şekilde bünyesinde bulundurması gereken özellikler de belirlenmiş olacaktır. Söz konusu ilkeler tüm ortakları ilgilendirir ve tüm ortaklar için aynı koşulu sağlar. Bu ilkeler, madde başlıkları şeklinde sıralanacak olursa (Fındıkcı, 2008: 161):

- Şirketin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin zikredilmesi,
- Şirketin geçmişinden beri gelen ve halen işin başında olan ortakları ve bunların pay durumları,
- Şirketin uzun yıllar yaşama isteği ve şartların olgunlaşması durumunda, şirketin işi yeni kuşaklara devretmesi ve bunu bir sistematik dâhilinde yapması,
- Temel prensip olarak, aile üyelerinin saygı, sevgi ve güven ile bağlayıcı aile değerlerinin korunup sürdürülmesi ihtiyacı,
- Aile değerleri ve iş değerlerinin ayrı birer konu olarak değerlendirilmesi,
- Herhangi bir karar verileceği zaman, bu kararda etken faktörün, herhangi bir kişi veya grup değil de işin ve kurumun tamamının olması,

Anayasanın hazırlanması ve yürütülmesi esnasında mevcut örneklerden yararlanılması ve hareket noktasının “bilimsellik” ve “deneyim” olması,

- Yönetim kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama noktasında aktif rol alması ve bu aktifliğin gerektirdiği kişisel gelişim ve eğitimlere katılması,
- Anayasanın yürürlüğe girmesinden sonra, benimsenmiş olan yeni kurallar çerçevesinde kurumun yeniden yapılanma sürecine girmesi,
- Ortakların genelde maliyetleri düşürücü bir şekilde politika izlemeleri gereği,
- Yönetim kurulu üyelerinin, iş ve sosyal yaşamlarında kurumu temsil ettiklerini unutmuyarak, davranışlarında kurumun değerini tanıdıklarını belli etmesi,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında bilgi, beceri, yetenek kıstasları çerçevesinde bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılması,
- Şayet ihtiyaç varsa ve kurumun 2. ya da 3. kuşaklara geçiş aşamaları söz konusu ise işin ilk kuruluşunda bulunan ortakların kurucu yönetim üyesi olarak belirlenmeleri ve bu üyelere belirli ayrıcalıkların tanınması,
- İşin içinde aktif olarak yer alsın veya almasın 1. dereceden aile üyelerinin koşullar elverdiğince korunmaları,
- Ortakların işletme ile ilgili olayları eve, ev ile ilgili olayları da işe taşımamaları gerekmektedir.

Kurumdaki herkesin belirlenmiş anayasa konusunda tam mutabık olması beklenmez. Ancak gerçek şu ki, belli kurallar silsilesi ile disipline olmayan şirketlerin gelecek nesillere kalma şansları çok düşük olmaktadır. Bu nedenle aile anayasasında belirlenen esaslara uymak, şirketin kurumsallaşması ve nihayetinde devamı için büyük önem taşımaktadır. Aile anayasası hazırlanırken bir sistematik takip edilmeli ve uygulama ona göre şekillenmelidir. Yazık ki dünya genelinde genel geçer bir aile anayasasından söz etmek mümkün değildir. Ancak ilgili literatürde özellikle Mitsui ve Baker ailelerinin anayasalarının özellikleri üzerinde

durulmaktadır. Mitsui Aile Anayasa'sında ele alınan temel konular (Güney, 2008: 193):

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların süreklilik arz etmesi durumunda bütün ailenin yıkıma uğrayacağı bir gerçektir.
- Tutumlu olmak aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciye uygulayın ikinciden ise sakının.
- Evlenirken, borçlanırken veya başkalarının borcuna kefil olurken daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin.
- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın.
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın.
- Bütün şubelerin mali raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyetinizi iyi örgütleyin ve dağınmıklığa meydan vermeyin.
- Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vaat eden gençlerle değiştirin.
- Başarının sırrı odaklanmadır. Kendi işiniz dışındaki işlerle vakit harcamayın.
- Çocuklarınızı çiraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin.
- Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevini yerine getirin.

Mitsui aile anayasası iktisatlı olmanın gereğine vurgu yapmakta, nitelikli iş gücünden faydalanmanın önemine vurgu yapmakta, kariyer basamaklarının uygulanmasının önemine, sürekli çalışmanın şart olduğuna ve kamu yararına çalışmanın önemine değinmekte olan 19. yüzyıl Japonyasında uygulanmış bir aile anayasasıdır.

Baker Aile Anayasa'sı ise, Mitsui Anayasa'sından farklı olarak iki temel husus üzerine bina edilmiştir. Bunlardan ilki aile değerleri ve ikincisi işletme

değerleri. Baker Aile Anayasası'nın önemle üzerinde durduğu hususlar arasında, başkalarının inancına saygı duymak, çocukların faydalı eğitimlerden geçmesini sağlamak suretiyle aileye, işletmeye ve topluma faydalı birey olarak yetişmesini sağlamak vardır. İşletme yönetimi için ise bilgi teknolojilerinden en iyi biçimde faydalanmak için yeni bir takım metotlar araştırmak, öğrenimde mükemmelliği yakalamak ve bilgileri başkalarıyla paylaşmak; kişilerin kendilerini, çocuklarını ve yeni katılanların gelişimini sağlamak gibi konular üzerinde durulmuştur. Dikkat edildiğinde bu ilkelerin birbirleriyle bağlantılı olduğu, aile ve işle ilgili temel bir takım prensipleri içerdiği açıkça görülecektir (Güney, 2008: 194).

Ülkemizde ise Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanmış olan aile anayasası (2005) içerik olarak ayrıntılı bir biçimde aile ve iş ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusu üzerinde durmaktadır. A.S.O tarafından hazırlanan bu anayasada, aile değerleri, aile bireyleri arasındaki ilişkiler, aile üyesi yöneticiler, profesyonel yönetim, aile ve işin sınırları, aile ve işletme amaçlarının ayrımı, personele yaklaşımın nasıl olması gerektiği, aile toplantıları, aile konseyinin kurulması ve üyeleri, aile konseyinde karar alma, toplantı ve toplantı gündemi, aile konseyinin faaliyetleri, aile şirketlerinin mülkiyet sorunları gibi konular açıklığa kavuşturulmuştur (www.aso.org).

Aile anayasası hazırlanırken oldukça disiplinli ve sistemli bir süreç takibi gerekecektir. Bu süreç aşağıdaki gibi ifade edilebilir (www.cproz.com.tr):

- Öncelikle aile içerisinde on dört yaşını doldurmuş, aileye kan bağı ile veya evlilik ile dahil olan, şirkette çalışan ve çalışmayan herkesin katılımıyla teşekkül olunan aile forumunun düzenlenmesi,
- Aile anayasası oluşturma ihtiyacının onaylanması,
- Aile konseyi üyelerinin kriterlerinin belirlenmesi,
- Aile şirketlerinde yönetim kurulu gibi görev yapan, aile üyelerinin şirkette çalışma koşullarını, haklarını, sorumluluklarını belirleyen bir

organ olarak faaliyetini sürdüren aile konseyi üyelerinin kriterlerinin belirlenmesi,

- Aile konseyinin oluşturulması,
- Aile konseyinin çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi (süre, seçim, v. b.),
- Aile misyonunun belirlenmesi,
- Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Aile anayasasının kapsamının belirlenmesi,
- Alt çalışma gruplarının oluşturulması,
- Anayasa taslağının hazırlanması,
- Hissedarlar sözleşmesi taslağının hazırlanması,
- Taslağın aile forumuna sunulması ve aile üyelerinin görüşlerinin alınması,
- Aile anayasasının son şeklinin belirlenmesi,
- Aile anayasasını revize etme şartlarının belirlenmesi,
- Aile anayasasının uygulama esaslarının belirlenmesi ve teşvik edilmesi,
- Aile anayasasının hükümlerine aykırı durumlar için yaptırım ve disiplin sistemi geliştirilmesi,
- Aile anayasasının son şeklinin verilip aile forumunda sunulması ve aile üyelerine dağıtılması.

Aile şirketlerinin yaşamını kurallı hale getirecek olan anayasa çalışması, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, kurumun yeni kurallara uyumun kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerdiğinden profesyonel bir ekip tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olmama tehlikesiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla bu çalışma için, konuyla ilgili uzman danışmanların, bir avukatın, bilgi toplama ve AR-GE'den sorumlu bir veya iki uzmanın çalışma yapması gerekmektedir (Güney, 2008: 195). Burada uzman danışmanların teknik

anlamda donanımlı olmaları yetmemektedir. Çünkü aile anayasası ile sadece iş ilişkileri değil aynı zamanda aile ilişkilerini de düzenlemek hedeflenmektedir. İşte esas sıkıntı burada ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, uzman danışmanların aile içi ilişkileri de iyi bilmesi gerekmektedir. Ancak aile şirketleri genellikle dışa kapalı bir özellik gösterdiğinden, ilişkilerini pek de dışarıya yansıtmazlar (Uluyol, 2004: 37). Bu sorunun çözümü için aile şirketi yöneticilerinin, şirketin geleceğini düşünerek karar vermeleri ve gerektiğinde aile içi ilişkileri danışmanlara rahatlıkla atmaları gerekir. Bunun yanı sıra danışmanlık hizmeti verecekler arasında psikologların olması söz konusu ilişkileri anlama noktasında büyük önem arz edecektir.

3. 5. Aile Şirketlerinde Çatışma ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi

Örgütsel çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grubun, kendi içinde, aralarında veya örgütle çeşitli ve farklı nedenlerden kaynaklanan, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkma değişik özellikli bir etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Aile şirketleri örgütsel anlamda çatışma ortamına oldukça müsait bir yapıdır. Şöyle ki, aile duygu yoğun bir ilişki gerektirirken, şirket ise mantık yoğun bir ilişki gerektirir. Dolayısıyla bu iki dinamik, aile şirketlerinde iyi bir biçimde yönetilmediği takdirde şirket içi problemler daha kuruluş aşamasında iken kendini gösterecektir. Nihayetinde, şayet bu süreç iyi yönetilmezse şirketin dağılmasıyla dahi sonuçlanabilecektir.

3. 5. 1. Aile Şirketlerinde Çatışma

Aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına bakılacak olursa, öncelikle aile içi bir takım ilişkilerin şirkete yansması örnek olarak gösterilebilir. Çocuklarını birbirine tercih eden babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığından ve çalışmasının karşılığını alamadığından yakınan kadınlar, aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına ilk gösterilebilecek örneklerdir (Uluyol, 2004: 54). Şurası unutulmamalıdır ki, çatışma mutlak surette her örgütte vardır ve bu da gayet doğal bir durumdur. Keza, iyi bir biçimde yönetilen çatışma süreci şüphesiz ki örgüte sanıldığı gibi zarar değil, fayda sağlayacaktır. Bu anlamda yöneticilerin örgüt içerisinde potansiyel olarak duran çatışmanın açığa çıkmasını sağlamaları

gerekecektir. Aile şirketlerinde, özellikle şirketin büyümesiyle aile içi ilişkiler de karmaşık bir yapı alacaktır. Dolayısıyla şirketin yanı sıra bu karmaşık ilişkilerin de yönetilmesi gerekecektir. Aile şirketlerinde çatışmanın kaynaklarına bakılacak olursa genel itibarıyla kurallar, roller, farklı bakış açıları, kıskançlık ve iletişim eksikliği adı altında beş başlık ile izah edilebilir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 379). Bunların yanı sıra nepotizm (kayırmacılık) da çatışma kaynağı olarak gösterilebilir.

3. 5. 1. 1. Kurallardan Kaynaklanan Çatışma

Kurallar her şirkette olduğu gibi aile şirketlerinde de olağan bir şekilde olması gereken unsurlardır. Belirli kuralların konulması ve bu kurallara uymanın zorunluluk arz etmesi, kurumsallaşmak isteyen aile şirketlerinin de öncül koşullarındandır. Ancak, özellikle ataerkil bir aile yapısının hâkim olduğu toplumumuzda aile reisi ailedeki ağırlığını şirkette de uygulamak isteyebilir. Bu da aile ve iş ilişkilerinin birbirine karışmasına neden olabilecek ve nihayetinde çatışma kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, aile büyüğünün çocuğuna ya da kardeşine nasihat etmesi, onu azarlaması, kısacası büyüklüğünü şirkette de hissettirmek istemesi çocuklarla ebeveyn arasındaki ilişkiyi bozabilecektir. Böyle bir davranış çalışanların performansına olumsuz etki yapacağı gibi, aynı zamanda profesyonel çalışma ortamının oluşmasına da ciddi engel teşkil edecektir.

3. 5. 1. 2. Rollerden Kaynaklanan Çatışma

Özellikle küçük ölçekli aile şirketlerinde patronluk, yöneticilik ve girişimcilik aynı kişide bütünleşmektedir. Aile şirketlerinde şirket sahipleri genellikle yönetimde de yer almaktadır (Güney, 2008: 130). Bunun yanı sıra örneğin oğluya çalışan bir anne hem patron pozisyonunda hem de anne pozisyonundadır. Oğul ise hem evlat hem de çalışan pozisyonundadır. Biri duygusal ilişki gerektirirken öbürü tamamen rasyonel ilişki gerektiren bu durum karşısında bazen roller karışabilmekte ve iş ile ilgili karar alınırken ailevi etkiler ön plana alınıp öyle karar verilebilmektedir. Bu da çatışmayı kaçınılmaz hale getirecek ve bu durumun devamı halinde şirketin ciddi birtakım sıkıntılara maruz kalmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte kurucu patron ailedeki rolüne istinaden, hâkimiyetinin devamı için şirketin gelecek

kuşaklara devam etmesini istemeyecek bu da neticede kuşak çatışmasına neden olabilecektir.

3. 5. 1. 3. Farklı Bakış Açılarında Kaynaklanan Çatışma

Aile üyeleri ile kurucusu arasındaki görüş farklılıkları da çatışmaya sebep olabilir. Örneğin şirketi yönetirken geleneksel yöntemlerle devam etmek isteyen kurucu ile zamanın bilgi çağı olduğu bilinciyle yola çıkarak bilgi teknolojilerinden faydalanmayı esas tutan aile üyeleri arasında çatışma kaçınılmaz olacaktır. Her ne kadar aynı aileden de olsalar bir takım çevresel faktörlerin neticesinde aile üyelerinin farklı düşünceleri olağandır. Burada yine aile büyüklerinin kendi görüşlerini benimsetme yoluna gitmeleri ve diğer üyelerin görüşlerini dikkate almaması şirket içerisinde çatışma durumunu ortaya çıkaracaktır.

3. 5. 1. 4. Aile Üyeleri Arasındaki Kıskançlıktan Kaynaklanan Çatışma

Aile şirketlerindeki lider için belki de ün yüksek hedef üst yönetimde yer almaktır. Bu ideal duygusal bir istekten ibaret olursa, yetenekli bir aile üyesinin lider koltuğunda oturması diğerinin onu çekememesi sonucunu doğuracaktır. Bu da aile şirketi içerisinde çatışmaya neden olacaktır. Bu konuda aile büyükleri her ne kadar adil davranırlar da duygusallığın da devreye girmesiyle üst yönetimde yer almayan kişi kendisine haksızlık yapıldığını iddia ederek şirket içi huzursuzluğa neden olabilecektir. Bazen de kadınların eşlerine haksızlık yaptıklarını iddia ettikleri ve eşlerini kıskırttıkları görülmektedir. Böylesi hareketler sadece şirketin ahengini bozmayacak aile içi dengeleri de sarsacaktır.

3. 5. 1. 5. İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışma

Aile şirketlerinde iletişimin diğer şirketlere göre daha ideal boyutta gerçekleştiği ve bunun da aile şirketinin bir avantajı olduğundan söz edilmişti. Nitekim, üst yönetimdekilerle çalışanlar aile bağlarından dolayı bürokratik engellere takılmaksızın iletişim sağlayabilecekler, bu sayede de karar alma mekanizması hızlı işleyebilecekti. Fakat bazen aile büyüklerinin şirket içerisindeki en ufak bir gelişmeyi

dahi takip etmek istemesi ve bundan diğer aile üyelerini haberdar etmemesi, çatışmaya kaynaklık eden bir neden olarak görülmektedir. Aile içi problemlerin şirkete yansması sonucu problemlili olan kişiler arasında iletişim eksikliği olabilecektir. Bu da şüphesiz şirket içerisinde çatışma ile sonuçlanacaktır.

3. 5. 1. 6. Nepotizm (Kayırmacılık)'den Kaynaklanan Çatışma

Nepotizm kavramı, bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi dikkate alınmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94). Aile şirketi sahiplerinin aile üyelerini tercih etmeleri doğal bir tercih olabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus oldukça birikim ve donanımlı profesyoneller varken, aile içerisinde istihdam edilen kişinin yeterli birikime sahip olmaması durumudur. Yoksa şirketin tamamını profesyonel yöneticiler idare edilsin anlayışı nepotizm ile ilgili değildir. Bu durum, ister istemez aile şirketinde çalışan diğer üyeleri rahatsız edecektir. Neticede de bu haksızlık karşısında içlerinde kızgınlık, küskünlük ve kin duyguları hâkim olacaktır (Uluyol, 2004: 63). Dahası şirket ile olan bağlarını dahi koparma noktasına gelebileceklerdir.

Nepotizm, diğer bir ifadeyle akraba kayırmacılık sadece aile üyelerinin kendi aralarında değil, aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlarla da çatışmaya neden olabilmektedir. Şöyle ki, aile üyesi olduğu için kendisinden daha iyi göreve getirilen aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından kıskanılabılır. Dahası, birbirlerine bağlı birimlerde birbirlerini başarısız kılmak için onları sıkıntıya sokabilirler. Mesela, üretim departmanı, pazarlama departmanının ihtiyaçlarını zamanında karşılayamaması için üretimi geciktirebilir. Dolayısıyla şirket içerisinde faaliyetler aksayacak ve belki de durma noktasına gelebilecektir (Uluyol, 2004: 64).

3. 5. 2. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi

Kurumsallaşma, bireylerin ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir sistem olduğuna göre kurumsallaşmada amaç olarak, firmanın büyümesinin, kişilerden ve rasyonel olmayan faaliyetlerden bağımsız olarak sağlanması esasına dayanır. Aile şirketlerinde vücut bulan çatışma durumunun esas kaynağında kurumsallaşmanın gerektiği kadar önemsenmemesi vardır. Özellikle şirkete yeni katılacak kuşakların ortaya çıktığı dönemlerde her ortak kendi çocuğunun iyi olduğunu veya yükselmesi gerektiğini düşünüyor. Bu da kardeşler arası çatışmayı başlatıyor. Aile ve iş arasındaki dengeyi iyi kuramayan şirketlerde kurumsallaşma seviyesinin oldukça düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında kurumsallaşma ile işletmeler gerek örgütsel ve gerekse de ailevi ilişkileri sağlam bir zemine oturtacaktır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 381).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde çatışma ihtimali daha azdır. Çünkü kurumsallaşma ile beraber şirkette kurallar da yerleşecek, işe eleman alınması, iş tanımlarının yapılması, işleri yapacak olan bireylerin sahip olması gereken özellikler ve işletme içindeki yetki ve sorumluluklar belirlenmiş olacak, gelecekte şirketin başına kimin geçeceği önceden belirli kurallar dâhilinde belirlenecek ve nihayetinde kuralların hâkim olduğu bir şirkette de çatışmadan kaynaklanan sorunlar en asgari seviyeye indirilecektir. Buna karşın kurumsallaşma seviyesi düşük şirketlerde ise aile kuralları ve şirket kuralları birbirine karıştığı için çatışma daha fazla yaşanacaktır (Uluyol, 2004: 56).

3. 6. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim

Kurumsallaşma, önceden de ifade edildiği üzere kişilerin değil de sistemin söz sahibi olması anlamında kullanılmakta iken kurumsal yönetim kavramında daha çok “*sahiplik*” ve “*kontrol*” kavramlarının üzerinde önemle durulmaktadır. Kurumsal yönetim kavramı aile şirketleri için özellikle önem arz eden bir konudur.

3. 6. 1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal Yönetim, “bir kurumda yer alan tüm paydaşların çıkarlarını dengeleyerek, etkin çalışmasına, beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, uzun süre şirket sürdürülebilirliğini sağlayarak tüm paydaşların kar elde etmesine yarayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar ile ahlaki ilkeler” diye tanımlanmaktadır (Kılıç, 2009: 129). Kurumsal yönetim kavramı, aile şirketleri bağlamında yedi temel unsur ile aile şirketlerine bir anlamda yol gösterici bir rol üstlemektedir (Sebilcioğlu v. d. , 2010: 11):

- Aile anayasasının oluşturulması,
- Aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi,
- Hissedar olan ve olmayan, yönetimde olan ve olmayan aile bireylerinin çıkarlarının koordinasyonunun sağlanması,
- Aile konseyi oluşturulması,
- Çatışma yönetimi sistemi oluşturulması,
- Haleflik (varis) planı yapılması,
- Hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar yol gösterici anlamda ön plana çıkar.

Sözü edilen bu unsurlar, sahipliği elinde bulduran aile bireylerinin, varlıklarını gelecek kuşaklara ulaştırmalarını, diğer bir ifadeyle şirketin devamlı olmasını sağlar. Kurumsal yönetim, şirketlerde mal sahipleri ile yönetim arasındaki ve mal sahiplerinin menfaatini kollayan mekanizmaların inşa edilip işletilmesini amaç edinir (Kurtoglu, 2006: 161). Nihayetinde, şirketlerin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü kazanabilmesi ve sürdürülebilir bir ekonomik kalkınmanın sağlayabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi gerekecektir (Dal, 2008: 396).

Kurumsal yönetim ilkeleri, dünyada dört temel kavramı kapayacak şekilde oluşturulmuştur. Bunlardan ilki, şirketin finansal performansını, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin

zamanlı bir şekilde açıklanmasını ifade eden *şeffaflık* kavramıdır. İkincisi, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir biçimde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eden *hesap verebilirlik* kavramıdır. *Sorumluluk*, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasını ifade eden bir kavramdır. *Adillik* ise, azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilere yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını ifade eden bir kavramdır (Ege, 2008: 234).

3. 6. 2. Kurumsal Yönetimin Aile Şirketleri Açısından Taşıdığı Önem

Aile şirketlerinin, tüm ülkelerdeki ekonomik faaliyetlerden aldıkları büyük pay dikkate alındığında, kurumsal yönetimin aile şirketlerine uygulanmasının çok önemli bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmayıp kolektif çalışma gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla bir öğrenme ve değişim süreci, buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti bulunmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin aile şirketlerinin sürdürülebilir olması açısından da önem taşıdığı söylenebilir. Aile şirketlerinde geliştirilecek olan kurumsal yönetim düzenlemeleriyle (Sebilcioğlu, v. d. ; 2010: 16).

- Profesyonel yöneticilerin performans şeffaflığı,
- Performans bazında ve adil piyasa koşullarına uygun biçimde uyarlanan ücret politikası,
- Kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması,
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi tutulması,
- Karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi beklentilere yanıt verilerek, yetenek sahibi yöneticilerin şirkete kazandırılmasının önü açılabilir.

Kurumsal yönetim yaklaşımı, bugün pek çok ülkenin kendi şirketlerinde uygulamaya sokmak istediği, genel kabul görmüş ilkelerdir. Kurumsal yönetimin, aile şirketlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde ve aile üyelerinin kendi içlerindeki ve diğer ortaklarla yaşamış olduğu çatışmaların sona erdirilmesinde ciddi katkılarının olduğuna ilişkin dünyada çok sayıda örnek vardır (Ulukan, 2004: 219). Özellikle vizyon sahibi, büyüme hedefi olan işletmeler için kurumsal yönetim ciddi bir ihtiyaçtır. Şurası bir gerçek ki kurumsal yönetim ilkelerinin aile şirketlerinde yerleşmesinin ön koşullarından en önemlisi profesyonel yönetim ilkelerinin tam anlamıyla benimsenmesi gereğidir. Aile şirketleri her ne kadar bu gerçeğin farkında olsalar da uygulamada profesyonel yönetime geçiş anlamında somut bir sonuç elde etmemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE BİR ARAŞTIRMA

4. 1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri

Çalışmamızın teorik kısmında öncelikle kurumsallaşma konusu, sonrasında aile şirketleri konusu ve nihayetinde aile şirketleri ve kurumsallaşma konuları birlikte ilgili literatür tarandıktan sonra ele alınmıştır. Çalışmamızın bu bölümünde de Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma konusuna yaklaşımlarını ve kurumsallaşmalarına etki eden unsurları ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmanın bulguları istatistiksel bir takım analizler sonucunda ortaya konulmuştur. Araştırmanın yukarıda sözü edilen üç ilde yapılmasının sebebi ise, AB'nin bölgesel düzeyde uyguladığı müktesebata uyum çerçevesinde; DPT koordinasyonunda ve Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı'nın da katkılarıyla hazırlanan İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırma çalışması neticesinde belirlenen TRB1(Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli), TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis); ve TRC2 (Diyarbakır, Şanlıurfa) bölgelerinde sanayisi en gelişmiş olan iller olmasıdır.

Araştırmanın istatistiksel analizleri ve elde edilen bulguların açıklanmasından önce ise önemi, amacı, yöntemi ve hipotezleri hakkında bilgiler verilmiştir.

4. 1. 1. Araştırmanın Önemi

Aile şirketlerinin ülkemiz ekonomisi açısından önemi yadsınamaz bir gerçektir. Fakat, maalesef ülkemiz şirketlerinin % 95 gibi oranla büyük çoğunluğunu teşkil eden aile şirketleri maalesef çok uzun ömürlü değiller. Aile şirketlerinin, uzun yıllar varlığını devam ettirmesi sadece mikro ölçekte bir takım faydalar sağlamakla kalmaz, makro ölçekte de gerek istihdam açısından gerek de ekonomik büyüme açısından birçok faydayı beraberinde getirir. Aile Şirketlerinin varlığını uzun yıllar devam ettirebilmesinin en önemli yolu şüphesiz onların kurumsallaşmasından geçmektedir. Bu sayede aile şirketleri yapısal anlamda bir takım kuralları

içselleştirmek suretiyle geleceğe adeta sağlam ve emin adımlarla ilerleyebilecektir. Tüm bu gerçeklerden yola çıkarak aile şirketleri için hayati öneme sahip olan kurumsallaşma konusuyla ilgili olarak Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda söz konusu illerin aile şirketlerinde kurumsallaşmalarına etki eden unsurları görmeleri sayesinde kurumsallaşma anlamında neler yapmaları gerektiği konusunda onlara yol gösterici bir takım öneriler yer alacaktır.

4. 1. 2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada temel amaç aile şirketlerindeki kurumsallaşma düzeyini incelemektir. Kurumsallaşma kavramı gerek tüm örgütler açısından gerekse de aile şirketleri açısından ele alındığında üç ana başlıkta incelenebilir. Bu üç ana başlıktan birincisi “*yazılı plan ve program bulundurma*”, ikincisi “*aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulması diğer bir ifadeyle birbirine karıştırılmaması gereği*”, üçüncüsü ise “*kişilerin sözünün değil kurulan sistemin hâkim olması*” şeklinde özetlenebilir. Bu çalışmada, yukarıda sözü edilen üç temel başlık ile şirketin bulunduğu il, faaliyet gösterdiği sektör, hukuki yapısı, çalıştırdığı personel sayısı ve bulunduğu kuşak ile ilgili özellikler arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığı sonucuna ulaşmak amaçlanmıştır.

4. 1. 3. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırma, saha çalışması niteliğinde uygulanmış olup bu bölümde araştırma sahasının seçilmesi, anket formunun hazırlanması, anketlere verilen cevapların değerlendirilmesi ve uygulanan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

4. 1. 3. 1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde üretim yapan aile şirketleridir. İlgili illerin Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre Diyarbakır’da 137, Gaziantep’te 690, Malatya’da ise 208 olmak üzere toplam 1035 adet üretim yapan şirket tespit edilmiştir. İlgili illerin Organize Sanayi Bölgelerinde

faaliyet gösteren yaklaşık 350 aile şirketi tespit edilmiş ve anket metni bu firmalara gönderilmiştir. Bu şirketlerden Diyarbakır’da 47, Gaziantep’te 57, Malatya’da ise 40 olmak üzere toplam 144 şirketten yanıt gelmiştir.

4. 1. 3. 2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

Araştırmamızın veri toplama yöntemi anket uygulaması olarak belirlenmiştir. Anket soruları 3 kısımdan oluşmuş olup, 1. kısımda katılımcı ile ilgili bir takım demografik bilgilerin yanı sıra katılımcının çalıştığı şirketin kurumsal bilgilerinin yer aldığı toplam 8 soru yer almaktadır. 2. Kısımda kurumsallaşmanın ölçütlerinden olarak kabul edilen bir takım yazılı kuralların şirkette var olup olmadığını ölçmeye yönelik üçlü Likert ölçeğine dayalı 19 soru yer almaktadır. 3. kısımda ise kurumsallaşmanın diğer ölçütlerinden olan “*yazılı plan ve programların var olması*” boyutu, “*aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması*” boyutu ve “*kişilerin sözü değil sistemin hâkim olması*” boyutlarını ölçmeye yönelik beşli Likert ölçeği yöntemine dayalı 36 soru yer almaktadır. Anket soruları hazırlanırken Genç, Kocasaraç, Doğan (2008: 371)’in “*Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Düzeyi Envanteri*”nin yanı sıra, Fındıkcı (2008: 89)’nın “*Aile Şirketi Kurumsallaşma Envanteri*” başlığı altındaki kurumsallaşmanın bir takım göstergeleri konumuzla doğrudan ilişkili olması bakımından ve Yaşa (2006: 116)’nın Mersin ilindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini incelemeye yönelik Yüksek Lisans tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

Diyarbakır’daki uygulama yüzyüze anket yöntemi ile uygulanmış olup, Gaziantep ve Malatya’daki aile şirketlerinin tamamına ulaşmak zamanın kısıtlı olması ve maliyetin yüksek olması açısından yüzyüze olarak gerçekleştirilememiş ve e-posta yoluyla, anket söz konusu 2 ildeki şirketlere gönderilmiştir. Neticede Diyarbakır’da 47, Gaziantep’te 57, Malatya’da ise 40 olmak üzere üç ilden toplam 144 şirketten anketimize yanıt gelmiş, bunlardan 9 tanesi değerlendirmeye alınmamış geri kalan 135 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4. 1. 3. 3. Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması

Anket formu oluşturulduktan sonra soruların anlaşılabilirliği, anket metninin fiziksel özellikleri ve anketin amaca hizmet niteliği denenmiştir. Pilot uygulama 20 kişiye uygulanmış olup anlaşılması güç olan sorular ve metnin fiziki anlamdaki yetersizlikleri giderilmiştir. Söz konusu eksiklikler giderildikten sonra son haline getirilen anket formu ile uygulamaya geçilmiştir.

4. 1. 3. 4. Analiz Yöntemi

Bu çalışmada elde edilen veriler öncelikli olarak SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılmıştır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. 1. bölüm hariç üç temel boyuta indirgenmiş olup 2. bölüm “*yazılı plan ve programların var olması*” boyutu, 3. bölüm ise “*aile-iş ilişkileri*” boyutu ve “*kişilerin sözü değil sistemin hâkim olması*” boyutu şeklinde sınıflandırılmıştır. Ayrıca bu üç boyut için de güvenilirlik (reliability) testi (Cronbach Alfa) yapılmıştır. 1. bölümde yer alan soruların frekans dağılımları hazırlanmıştır. Bunun yanında iki grup arasındaki farklılık değişkenleri test etmek için T Testi (Independent T- Test) ve çok gruplu değişkenler için Tek Yönlü Varyans (One Way-ANOVA) testi uygulanmıştır.

4. 1. 3. 5. Araştırmanın Varsayımları

Aile Şirketleri, aile içi ilişkilerin şirkete yansımaları bakımından farklı bir takım özellik taşımaktadır. Dolayısıyla bu ilişkilerin su yüzüne çıkmasının istenmeyeceği hassasiyetini göz önünde bulundurarak anket metninde kesinlikle isim istenmediği açıkça belirtilmiştir. Bunun yanı sıra anketin doldurulması esnasında kişilerin kendilerini rahat hissedebilmesi adına gereken hassasiyetler gösterilmiştir. Bu sayede kişilerin anket sorularına objektif biçimde yanıt verdikleri varsayılmıştır.

4. 1. 3. 6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın probleminin yalnızca uygulamanın yapıldığı illerle sınırlı olmadığı, ülkemizdeki tüm aile şirketlerinin aynı sorunu yaşadıkları bilinmektedir.

Ancak örneklemin bu kadar büyük tutulması gerek zaman kısıtlılığı gerekse maliyet fazlalığı nedeniyle araştırmanın evreni sadece Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde faaliyet gösteren ve üretim yapan aile şirketleri olarak kısıtlanmıştır. Araştırma, anketin uygulandığı iller ve uygulanan zaman dilimi ile sınırlı tutulmuştur, bu konuda her hangi bir genellemenin yapılması söz konusu değildir.

4. 1. 4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızın amaçları doğrultusunda belirlemeye çalışacağımız olgulara yönelik olarak belirleyebileceğimiz hipotezlerimiz şunlardır:

- H1. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan iller arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerin hukuki yapısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H3. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerde çalışan personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H4. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H5. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerin buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H6. Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan iller arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H7. Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerin hukuki yapısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H8. Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerde çalışan personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H9. Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H10. Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerin buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- H11. Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan iller arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H12. Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerin hukuki yapısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H13. Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerde çalışan personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H14. Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H15. Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerin buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. 1. 5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Bu bölümde katılımcının kişisel bilgileri ve çalıştığı kurum ile ilgili kurumsal değişkenlere ait frekans dağılımları, kurumsallaşma konusundaki hipotezlerin değerlendirilmesi, kurumsal özelliklerin kurumsallaşma konusuna olan etkisinin ortaya konulması konularına değinilecektir.

4. 1. 5. 1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri ve Çalıştıkları Şirketin Kurumsal Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcının yaş, eğitim düzeyi, çalışanın şirketteki pozisyonu ve bunların yanı sıra şirketin kurumsal bilgilerinden olan faaliyet ili, sektörü, hukuki yapısı, çalışan personel sayısı, bulunduğu kuşak ile ilgili değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar eşliğinde gösterilmektedir.

Araştırmamıza katılanların yaşlarına ilişkin ortalamalar Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıkları

Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıkları	F	%
20-30 arası	51	37,8
31-40 arası	54	40,0
41-50 arası	24	17,8
51 ve üzeri	6	4,4
Toplam	135	100,0

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırmamıza katılanların çoğunluğunun (% 77.8) 20 ile 40 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu da araştırmamıza katılanların daha çok gençlerden olduğunu gözler önüne sermektedir. Bunun yanı sıra 31 ile 40 yaş arası katılımcıların % 40 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. 51 yaş ve üzeri olanların, % 4.4 ‘lük orana sahip olup katılımcıların çok az bir kısmının yaşlılardan oluştuğu söylenebilir.

Araştırmamıza katılanların eğitim düzeylerinin ortalaması Tablo 4. 2.’de verilmiştir.

Tablo 4. 2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi

Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi	F	%
İlköğretim	12	8,9
Lise	44	32,6
Yüksekokul	24	17,8
Fakülte	54	40,0
Diğer	1	0,7
Toplam	135	100,0

Tablo 4. 2’de görüldüğü üzere araştırmamıza katılanların çoğunluğunu (% 40) fakülte mezunları oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra diğer olarak adlandırılan ve yüksek lisans mezunu olan % 0.7 oranla sadece 1 katılımcı olduğu görülmektedir. Araştırmamıza katılanların sadece % 8.9’luk kısmının ilköğretim mezun olması katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmamıza katılanların şirketteki pozisyonlarına ilişkin ortalamalar Tablo 4. 3’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 3. Araştırmaya Katılanların Şirketteki Pozisyonu

Araştırmaya Katılanların Şirketteki Pozisyonu	F	%
Genel Müdür-İşletme Müdürü	39	28,9
İdari ve Mali İşler Sorumlusu	75	55,6
Teknik İşler Sorumlusu	21	15,6
Toplam	135	100,0

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere araştırmamıza katılanların % 55,6’lık kısmının İdari ve Mali işler Sorumlusu oldukları görülmektedir. Genel Müdür veya İşletme Müdürü olanlardan araştırmamıza katılanların oranının % 28,9, Teknik işlerden sorumlu olanlardan araştırmamıza katılanların oranının ise % 15,6 olduğu görülmektedir.

Araştırmamıza katılanların faaliyet gösterdikleri illere ilişkin ortalamalar Tablo 4.4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 4. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Göstermiş Olduğu İller

Araştırmanın Yapıldığı İller	F	%
Diyarbakır	47	34,8
Gaziantep	53	39,3
Malatya	35	25,9
Toplam	135	100,0

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere üç ilde yapılan araştırmaya katılanların çoğunluğunu % 39,3’lük oranla Gaziantep ilindeki aile şirketleri oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan il sayılarında ciddi farklılığın olmadığı da açıkça görülmektedir.

Araştırmamıza katılan Aile Şirketlerinin hukuki yapılarına ilişkin ortalamalar Tablo 4. 5’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 5. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Hukuki Yapısı

Araştırmaya Katılan Şirketlerin Hukuki Yapısı	F	%
Limited Şirket	88	65,2
Anonim Şirket	47	34,8
Toplam	135	100,0

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere araştırmamıza katılan aile şirketlerinin büyük çoğunluğu % 65,2 ile Limited şirket olup diğer % 34,8’lik kısmın ise Anonim Şirket olduğu görülmektedir.

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinde çalışan personel sayısına ilişkin ortalamalar Tablo 4. 6’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 6. Araştırmaya Katılan Şirketlerde Çalışan Toplam Personel Sayısı

Çalışan Toplam Personel Sayısı	F	%
10-50 arası	59	43,7
51-100 arası	24	17,8
101-150 arası	14	10,4
151-200 arası	12	8,9
201-250 arası	11	8,1
251 ve üzeri	15	11,1
Toplam	135	100,0

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere araştırmamıza katılan aile şirketlerinin % 43,7’sinde 10 ile 50 arasında personel çalıştığı görülmektedir. Bunun yanında araştırmamıza katılan aile şirketlerinden sadece % 11,1’lik kesiminde 251 ve üzerinde personel çalıştığı görülmektedir.

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinin buldukları kuşağa ilişkin ortalamalar, Tablo 4. 7’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 7. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Buldukları Kuşak

Aile şirketinin kuşağı	F	%
1. Kuşak	100	74,1
2. Kuşak	30	22,2
3. Kuşak	5	3,7
Toplam	135	100,0

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere araştırmamıza katılan Aile Şirketlerinin % 74.1 gibi ezici çoğunluğunun 1. kuşakta olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların sadece % 3,7 gibi oranla 3. kuşakta olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında araştırmamıza katılan illerde aile şirketlerinin çok uzun ömürlü olmadığı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektörlerle ilişkin ortalamalar Tablo 4.8 ’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 8. Araştırmaya Katılanların Faaliyette Bunduğu Sektörler

Araştırmaya Katılanların Faaliyette Bunduğu Sektörler	F	%
Maden	19	14,1
Gıda	31	23,0
Plastik-Ambalaj	12	8,9
İnşaat	12	8,9
Tekstil	31	23,0
Makine	15	11,1
Diğer	15	11,1
Toplam	135	100,0

Tablo 4.8 ’de görüldüğü üzere araştırmamıza katılan Aile Şirketlerinden Gıda ve Tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerin oranı eşit olup (% 23) katılımcıların çoğunluğunu bu iki sektör oluşturmaktadır. Maden sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin oranı % 14, 1, Makine ve diğer diye adlandırılan sektörlerde faaliyet gösteren şirketler eşit oranda olup % 11, 1’lik bir kısmı teşkil etmektedir. Bu arada diğer diye adlandırılan sektörler de Medikal, Orman Ürünleri ve Kozmetik sektörleridir.

4. 1. 5. 2. Anketin Güvenilirliği

Araştırmamıza katılanlara uygulanan anket içerisindeki elli beş adet soru yukarıda da ifade edildiği gibi, kurumsal bir aile şirketinde olması gereken özelliklerin üç boyuta indirgenerek elde edilmiş halidir. Bu boyutlardan birincisi “yazılı plan ve programların var olması” boyutu, ikincisi “aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması” boyutu ve üçüncüsü ise “kişilerin sözü değil sistemin geçerli olması” boyutu şeklinde sınıflandırılmıştır. Aşağıda bu üç boyutun da güvenilirlik analizi verilmiştir.

Tablo 4. 9. Kurumsallaşma ltleri Güvenilirlik Analizi

Grup Numarası	Grup Adı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
1. Grup	Yazılı plan ve programların var olması	0,7961	19
2. Grup	Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması	0,8515	22
3. Grup	kişilerin sözü değil sistemin geçerli olması	0,7475	14

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, üç temel boyutla sırasıyla on dokuz, yirmi iki, on dört adet soruyla test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) sonucunda birinci grup yazılı plan ve programların var olmasına ilişkin cevapların güvenilirliği 0,79, ikinci grup için 0,85, üçüncü grup için de 0,74 olarak bulunmuştur. Buna göre gruplar arasında uyumluluk olduğu ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir.

4. 1. 5. 3. Betimleyici Bulgular

Bu bölümde işlenmiş verilerden elde edilen çıkarımlar ortaya konularak önceden belirlenmiş olan hipotezler tek tek ele alınarak kabul edilip edilmedikleri ortaya konacaktır.

H1. “Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan iller arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Birinci hipotezde aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmamıza katılan iller açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 10. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

İller	N	\bar{X}	Standart Sapma
Diyarbakır	47	2,660	,35550
Gaziantep	53	2,804	,39722
Malatya	35	2,980	,49735
Toplam	135	2,800	,42746

Araştırmaya katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin görüşlerinin illere göre analizi Tablo 4. 10'da verilmiştir.

Tablo 4. 11. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	2,056	2	1,028	6,049	,003	1-3
Grupiçi	22,429	132	,170			
Toplam	24,484	134				

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi araştırmamıza katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin ortalama puanlar ile buldukları iller arasında anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir [$F(2-132)=6,049$, $p<0,05$]. Bu bulgu, il faktörünün aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Farkın kaynağını görmek üzere yapılan LSD post-hoc çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre Diyarbakır ilinde araştırmaya katılanların konuyla ilgili görüşlerinin ortalamasının ($\bar{X}=2,660$) Malatya ilinde araştırmaya katılanların görüşlerinin ($\bar{X}=2,980$) ortalamasına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2. “Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerin hukuki yapısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

İkinci hipotezde aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasının araştırmamıza katılan şirketlerin hukuki yapısı açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 12. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Hukuki Yapısına Göre T-Testi Sonuçları

Hukuki Yapı	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Limited Şirket	88	2,8079	,38016	0,267	74,070	,790
Anonim Şirket	47	2,7853	,50852			

Araştırmamıza katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının şirketin hukuki yapılarına göre t-testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılanların sözü edilen görüş ortalamaları ve şirketin hukuki yapısı arasında anlamlı farklılaşma yoktur [$t(0,267)=74,070$, $p>0.05$]. Tablo değerleri varyansların eşitsizliğine göre alınmıştır. Buna göre; H2 hipotezi reddedilmiştir.

H3. “Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerde çalışan personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Üçüncü hipotezde aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasının araştırmamıza katılan şirketlerde çalışan personel sayısı açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 13. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Personel Sayısı	N	\bar{X}	Standart Sapma
10-50 arası	59	2,7334	,43084
51-100 arası	24	2,8258	,38933
101-150 arası	14	2,7045	,41917
151-200 arası	12	2,8258	,46952
201-20 arası	11	2,8926	,42798
251 ve üzeri	15	3,0212	,41832
Toplam	135	2,8000	,42746

Araştırmaya katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin görüşlerinin personel sayısına göre analizi Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4. 14. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	1,241	5	,248	1,378	,237
Grupiçi	23,243	129	,180		
Toplam	24,484	134			

Tablo 4.14’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin ortalama puanlar ile bulundukları personel sayısı arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir [$F(5-129)=1,378$, $p>0,05$]. Bu bulgu, personel sayısı faktörünün aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olmadığını göstermektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H3 hipotezi reddedilmiştir.

H4. “Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Dördüncü hipotezde aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasının araştırmamıza katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 15. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Sektörler	N	\bar{X}	Standart Sapma
Maden	19	2,7033	,39054
Gıda	31	2,6891	,47005
Plastik-Ambalaj	12	2,7538	,34696
İnşaat	12	2,8068	,35955
Tekstil	31	2,9399	,48933
Makine	15	2,8939	,36553
Diğer	12	2,8447	,40445
Toplam	132	2,8041	,43086

Araştırmaya katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin görüşlerinin şirketin faaliyet gösterdiği sektöre göre analizi Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4. 16. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	1,345	6	,224	1,220	,300
Grupiçi	22,973	125	,184		
Toplam	24,319	131			

Tablo 4.16’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin ortalama puanlar ile faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir [$F(6-125)=1,220$, $p>0,05$]. Bu bulgu, faaliyette bulunulan sektör faktörünün aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olmadığını göstermektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H4 hipotezi reddedilmiştir.

H5. “Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile araştırmaya katılan şirketlerin buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Beşinci hipotezde aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasının araştırmamıza katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 17. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Aile Şirketinin Bulunmuş Olduğu Kuşağa Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Kuşaklar	N	\bar{x}	Standart Sapma
1. Kuşak	100	2,7818	,40717
2. Kuşak	30	2,8773	,50927
3. Kuşak	5	2,7000	,26814
Toplam	135	2,8000	,42746

Araştırmaya katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin görüşlerinin kuşaklara göre analizi yukarıdaki Tablo 4.17’de verilmiştir..

Tablo 4. 18. Araştırmaya Katılanların Aile-İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına İlişkin Görüşlerinin Şirketin Bulunmuş Olduğu Kuşağa Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	,262	2	,131	,714	,491
Grupiçi	24,222	132	,184		
Toplam	24,484	134			

Tablo 4.18’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin ortalama puanlar ile aile şirketinin bulunmuş olduğu kuşak arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir [$F(2-132)=0,714$, $p>0,05$]. Bu bulgu, şirketin kuşak faktörünün aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olmadığını göstermektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H5 hipotezi reddedilmiştir.

H6. “Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan iller arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Altıncı hipotezde yazılı plan ve program bulundurmanın araştırmamıza katılan iller açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 19. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının İllere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

İller	N	\bar{x}	Standart Sapma
Diyarbakır	47	2,0784	,34493
Gaziantep	53	2,2145	,30002
Malatya	35	2,2571	,34008
Toplam	135	2,1782	,33281

Araştırmaya katılanların yazılı plan ve program bulundurmalarının illere göre analizi Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4. 20. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının İllere Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	,756	2	,378	3,543	,032	1-2; 1-3
Grupiçi	14,086	132	,107			
Toplam	14,842	134				

Tablo 4.20’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların yazılı plan ve program bulundurmaları ile alakalı ortalama puanlar ile buldukları iller arasında anlamlı farklılaşma görölmektedir [$F(2-132)=3,543$, $p<0,05$]. Bu bulgu, çalışılan il faktörünün yazılı plan ve program bulundurma konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Farkın kaynağını görmek üzere yapılan LSD post-hoc çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre Diyarbakır ilinde araştırmaya katılanların görüşlerinin ($\bar{x}=2,078$) Gaziantep ilinde araştırmaya katılanların konuyla ilgili görüşlerinin ($\bar{x}=2,214$) ortalamasına göre ve Malatya ilinde

araştırmaya katılanların görüşlerinin ($\bar{x}=2,257$) ortalamasına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7. “Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerin hukuki yapısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Yedinci hipotezde yazılı plan ve program bulundurmanın araştırmamıza katılan şirketlerin hukuki yapısı açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 21. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurma Konusuna İlişkin Görüşlerinin Şirketin Hukuki Yapısına Göre T-Testi Sonuçları

Şirket Hukuki Yapısı	N	\bar{x}	S	sd	t	P
Limited Şirket	88	2,1370	,35692	2,165	117,999	,032
Anonim Şirket	47	2,2553	,26904			

Araştırmamıza katılanların yazılı plan ve program bulundurmalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının şirketin hukuki yapılarına göre t-testi sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılanların sözü edilen görüş ortalamaları ve şirketin hukuki yapısı arasında anlamlı farklılaşma vardır [$t(2,165)=117,999$, $p<0.05$]. Keza, araştırmamıza katılanlardan hukuki yapısı Limited Şirket olanların yazılı plan ve program bulundurmalarına dair görüşlerin ($\bar{x}=2,137$) ortalaması, hukuki yapısı Anonim Şirket olanlarda yazılı plan ve program bulundurmalarına dair görüşlerin ($\bar{x}=2,255$) ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. Tablo değerleri varyansların eşitsizliğine göre alınmıştır. Buna göre; H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8. “Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerde çalışan personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Sekizinci hipotezde yazılı plan ve program bulundurmanın araştırmamıza katılan şirketlerin bulundurdıkları personel sayısı açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 22. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının alışan Personel Sayısına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Personel Sayısı	N	\bar{X}	Standart Sapma
10-50 arası	59	2,0589	,37011
51-100 arası	24	2,1645	,27993
101-150 arası	14	2,2782	,27653
151-200 arası	12	2,2061	,31615
201-250 arası	11	2,3493	,21219
251 ve zeri	15	2,4281	,14600
Toplam	135	2,1782	,33281

Araştırmaya katılanların yazılı plan ve program bulundurmalarının çalışan personel sayısına göre analizi Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4. 23. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Faaliyet Gösterilen Sektörlere Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	2,252	5	,450	4,616	,001	1-3;1-5;1-6;2-6
Grup içi	12,590	129	,098			
Toplam	14,842	134				

Tablo 4.23’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların yazılı plan ve program bulundurmaları ile alakalı ortalama puanlar ile çalıştırılan personel sayısı arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir [$F(5-129)=4,616$, $p<0,05$]. Bu bulgu, faaliyet gösterilen sektörün yazılı plan ve program bulundurma konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Farkın kaynağını görmek üzere yapılan LSD post-hoc çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre 10 ile 50 personel arası çalışanı bulunanlardan araştırmamıza katılanların görüşlerinin ($\bar{X}=2,058$) ortalamasının, 101 ile 150 personel arası çalışanı bulunanlardan araştırmamıza

katılanların görüşlerinin ($\bar{x}=2,278$) ortalamasına göre, 201 ile 250 arası personel arası çalışanı bulunanlardan araştırmamıza katılanların görüşlerinin ($\bar{x}=2,349$) ortalamasına göre ve 251 personelden daha fazla çalışanı bulunanlardan araştırmamıza katılanların görüşlerinin ($\bar{x}=2,178$) ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun yanında 51 ile 100 arası personel çalıştıranlardan araştırmamıza katılanların görüşlerinin ($\bar{x}=2,164$) ortalamasının 251 ve üzeri sayıda personel çalıştıranlardan araştırmamıza katılanların görüşlerinin ($\bar{x}=2,428$) ortalamasından daha düşük olduğu da görülmektedir. Tablo değerleri varyansların eşitsizliğine göre alınmıştır. Buna göre; H8 hipotezi kabul edilmiştir.

H9. “Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Dokuzuncu hipotezde yazılı plan ve program bulundurmanın araştırmamıza katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 24. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Faaliyet Gösterilen Sektörlere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Sektörler	N	\bar{x}	Standart Sapma
Maden	19	1,9889	,37977
Gıda	31	2,1036	,34041
Plastik-Ambalaj	12	2,0658	,37695
İnşaat	12	2,1447	,25204
Tekstil	31	2,2920	,29768
Makine	15	2,3298	,26276
Diğer	12	2,3202	,21462
Toplam	132	2,1770	,33238

Araştırmaya katılanların yazılı plan ve program bulundurmalarının sektörlere göre analizi Tablo 4.24’de verilmiştir.

Tablo 4. 25. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Faaliyet Gösterilen Sektörlere Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	2,007	6	,334	3,354	,004	1-5; 1-6;1- 7;2-5;2-6;2-7;3-5;3-6
Grupiçi	12,466	125	,100			
Toplam	14,472	131				

Tablo 4.25'deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların yazılı plan ve program bulundurmaları ile alakalı ortalama puanlar ile faaliyette buldukları sektör arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir [F(6-125)=3,354, p<0,05]. Bu bulgu, faaliyet gösterilen sektörün yazılı plan ve program bulundurma konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Farkın kaynağını görmek üzere yapılan LSD post-hoc çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre Maden sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların görüşlerinin (\bar{x} =1,988) Tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların konuyla ilgili görüşlerinin (\bar{x} =2,292) ortalamasına göre ve Diğer olarak adlandırılan Medikal, Orman Ürünleri, Kozmetik sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların görüşlerinin(\bar{x} =2,320) ortalamasına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Yine Gıda sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların görüşlerinin(\bar{x} =2,103) Tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların konuyla ilgili görüşlerinin (\bar{x} =2,292) ortalamasına göre ve Diğer olarak adlandırılan Medikal, Orman Ürünleri, Kozmetik sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların görüşlerinin(\bar{x} =2,320) ortalamasına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra Plastik- ambalaj sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların görüşlerinin (\bar{x} =2,065) Tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların konuyla ilgili görüşlerinin (\bar{x} =2,292) ortalamasına göre ve makine sektöründe faaliyet gösterenlerden araştırmaya katılanların görüşlerinin (\bar{x} =2,329) ortalamasına göre daha düşük

olduğu görülmektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H9 hipotezi kabul edilmiştir.

H10. “Yazılı plan ve program bulundurma ile araştırmaya katılan şirketlerin buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

Onuncu hipotezde yazılı plan ve program buldurmanın araştırmamıza katılan şirketlerin buldukları kuşaklar açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 26. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Şirketin Kuşağına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Kuşaklar	N	\bar{X}	Standart Sapma
1. Kuşak	100	2,1642	,32056
2. Kuşak	30	2,2368	,37491
3. Kuşak	5	2,1053	,33287
Toplam	135	2,1782	,33281

Araştırmaya katılanların yazılı plan ve program bulundurmalarının şirketin bulunmuş olduğu kuşağına göre analizi yukarıdaki Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4. 27. Araştırmaya Katılanların Yazılı Plan ve Program Bulundurmalarının Şirketin Bulunmuş Olduğu Kuşağına Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	,149	2	,075	,671	,513
Grup içi	14,693	132	,111		
Toplam	14,842	134			

Tablo 4.27’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların yazılı plan ve program bulundurmaları ile ilgili ortalama puanlar ile şirketin kuşağı arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir [$F(2-132)=0,671$, $p>0,05$]. Bu bulgu, şirket kuşağı faktörünün yazılı plan ve program bulundurma konusundaki görüşlerde etkili

bir faktör olmadığını göstermektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H10 hipotezi reddedilmiştir.

H11. “Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan iller arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

On birinci hipotezde kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması görüşünün araştırmamıza katılan iller açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 28. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözünün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

İller	N	\bar{X}	Standart Sapma
Diyarbakır	47	3,8116	,36677
Gaziantep	53	3,8639	,38777
Malatya	35	3,6102	,42904
Toplam	135	3,7799	,40237

Araştırmaya katılanların, kişilerin değil sistemin sözünün hâkimliğine ilişkin görüşlerinin illere göre analizi Tablo 4.28’de verilmiştir.

Tablo 4. 29. Araştırmaya Katılanların, Kişilerin Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	1,429	2	,714	4,653	,011	1-3; 2-3
Grupiçi	20,266	132	,154			
Toplam	21,694	134				

Tablo 4.29’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanlardan kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğuna ilişkin görüşlerinin ortalama puanları ile buldukları iller arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir [$F(2-132)=4,653$, $p<0,05$]. Bu bulgu, çalışılan il faktörünün kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğu konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Farkın kaynağını görmek üzere yapılan LSD post-hoc çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre Malatya ilinde

araştırmaya katılanların görüşlerinin ($\bar{X}=3.610$) Diyarbakır ilinde araştırmaya katılanların konuyla ilgili görüşlerinin ($\bar{X}=3,811$) ortalamasına göre ve Gaziantep ilinde araştırmaya katılanların görüşlerinin ($\bar{X}=3,863$) ortalamasına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H11 hipotezi kabul edilmiştir.

H12. *“Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerin hukuki yapısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.”*

On ikinci hipotezde kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması görüşünün araştırmamıza katılan şirketlerin hukuki yapıları açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 30. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Değil Sistemin Sözünün Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Şirketin Hukuki Yapısına Göre T-Testi Sonuçları

Hukuki Yapı	N	\bar{X}	S	Sd	t	P
Limited Şirket	88	3,8442	,38618	2.593	133	,011
Anonim Şirket	47	3,6596	,40849			

Araştırmamıza katılanlardan kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğuna ilişkin görüşlerinin ortalamalarının şirketin hukuki yapılarına göre t-testi sonuçları Tablo 4.30’da verilmiştir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılanların sözü edilen görüş ortalamaları ve şirketin hukuki yapısı arasında anlamlı farklılaşma vardır [$t(2,593)=133$, $p<0.05$]. Keza, araştırmamıza katılanlardan hukuki yapısı Anonim Şirket olanların, kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğuna dair görüşlerinin ($\bar{X}=3,659$) hukuki yapısı Limited Şirket olanların görüşlerinin ($\bar{X}=3,844$) ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H12 hipotezi kabul edilmiştir.

H13. “Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerde çalışan personel sayısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

On üçüncü hipotezde kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması görüşünün araştırmamıza katılan şirketlerde çalışan personel sayısı açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 31. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözünün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Personel Sayısı	N	\bar{x}	Standart Sapma
10-50 arası	59	3,8136	,41798
51-100 arası	24	3,7946	,48414
101-150 arası	14	3,8776	,24332
151-200 arası	12	3,7679	,26921
201-20 arası	11	3,8247	,41816
251 ve üzeri	15	3,5095	,33050
Toplam	135	3,7799	,40237

Araştırmaya katılanlardan kişilerin değil sistemin hâkim olduğuna ilişkin görüşlerinin şirkette çalışan personel sayısına göre analizi Tablo 4.31’de verilmiştir.

Tablo 4. 32. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözünün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Personel Sayısına Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Grupllararası	1,326	5	,265	1,679	,144
Grup içi	20,369	129	,158		
Toplam	21,694	134			

Tablo 4.32’deki sonuçlara göre araştırmamıza katılanların, kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğuna ilişkin ortalama puanlar ile buldukları personel sayısı arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir [$F(5-129)=1,679$, $p>0,05$]. Bu bulgu, personel sayısı faktörünün kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğu

konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olmadığını göstermektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H13 hipotezi reddedilmiştir.

H14. “Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.”

On dördüncü hipotezde kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması görüşünün araştırmamıza katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 33. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözünün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Sektörler	N	\bar{X}	Standart Sapma
Maden	19	3,8195	,38197
Gıda	31	3,7581	,48293
Plastik-Ambalaj	12	3,8214	,49907
İnşaat	12	3,7381	,39281
Tekstil	31	3,6912	,30937
Makine	15	3,7952	,44841
Diğer	12	3,9643	,31871
Toplam	132	3,7781	,40610

Araştırmaya katılanların kişilerin değil sistemin sözünün hâkim olduğuna ilişkin görüşlerinin faaliyet gösterilen sektöre göre analizi Tablo 4.33’de verilmiştir.

Tablo 4. 34. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözünün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	,741	6	,124	,740	,618
Grup içi	20,864	125	,167		
Toplam	21,605	131			

Tablo 4.34’de sonuçlara göre araştırmamıza katılanların, kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğuna ilişkin ortalama puanlar ile faaliyet gösterdikleri

sektör arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir [$F(6-125)=0,740$, $p>0,05$]. Bu bulgu, faaliyet gösterilen sektör faktörünün kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğu konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olmadığını göstermektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H14 hipotezi reddedilmiştir.

H15. “*Kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması ile araştırmaya katılan şirketlerin buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık vardır.*”

On beşinci hipotezde kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olması görüşünün araştırmamıza katılan şirketlerin buldukları kuşak açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 4. 35. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözünün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Buldukları Kuşaklara Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Kuşaklar	N	\bar{x}	Standart Sapma
1. Kuşak	100	3,8243	,38060
2. Kuşak	30	3,6262	,46088
3. Kuşak	5	3,8143	,26535
Toplam	135	3,7799	,40237

Araştırmaya katılanların kişilerin değil sistemin hâkim olduğuna ilişkin görüşlerinin şirketin bulunduğu kuşağa göre analizi Tablo 4.35’de verilmiştir.

Tablo 4. 36. Araştırmaya Katılanların Kişilerin Sözünün Değil Sistemin Hâkim Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Buldukları Kuşaklara Göre Varyans Analizi (ANOVA)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplarası	,912	2	,456	2,895	,059
Grup içi	20,783	132	,157		
Toplam	21,694	134			

Tablo 4.36’daki sonuçlara göre araştırmamıza katılanlardan kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğuna ilişkin ortalama puanlar ile şirketin bulunmuş olduğu

kuşak arasında anlamlı farklılaşma görülmemektedir [$F(2-132)=2,895$, $p>0,05$]. Bu bulgu, şirketin bulunduğu kuşak faktörünün kişilerin sözünün değil sistemin hâkim olduğu konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olmadığını göstermektedir. Tablo değerleri varyansların eşitliğine göre alınmıştır. Buna göre; H15 hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek adına her zaman olandan fazla performans göstermek durumundadırlar. Çünkü rekabetin acımasız boyutlarda seyrettiği günümüz ekonomilerinde işletmeler, alışlagelmiş bir takım yöntemlerin yerine sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü kazanmak adına daha profesyonelce adımlar atmak durumundadır. Aile şirketleri özelinde profesyonelce adım atmak daha çok kurumsallaşmak ile mümkün olabilmektedir. Keza, kurumsallaşma sayesinde aile şirketleri küçük bir girişim olmaktan hızla kurtulur, gelecek kuşaklara sağlam temelli bir şirket bırakır. Ayrıca, kurumsallaşma sayesinde aile şirketleri, aile içi ilişkilerin şirkete yansımalarının önüne geçer ve bu sayede gerek ailenin gerekse de şirketin kaotik bir ortamla karşılaşmasına engel olur. Nihayetinde kurumsallaşma, aile şirketlerinde istikrarlı büyümeyi de beraberinde getirecektir. Bu istikrar, sadece mikro ölçekte aile şirketinin menfaatine olmayacak, makro ölçekte ülke ekonomisinin de istikrarına büyük katkılar sağlayacaktır.

Aile şirketlerinin, kurumsallaşma yolunda üç temel sorunla karşı karşıya oldukları söylenebilir. Bunlardan ilki, herhangi bir yazılı plan ve program bulundurmayıp şirketin ulaşmak istediği hedeflere geleneksel yöntemlerle karar vermektir. İkincisi, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulmayıp birlikte ele alınmasıdır. Aile şirketi, gerek üst yönetimde olsun gerekse orta ve alt seviyede olsun istihdam edeceği personelin yeteneğinden çok aileden olup olmadığına bakmaktadır. Yine aileden olan personel, yönetim tarafından daha çok itibar görmekte iken aileden olmayan personel yetenek ve performans açısından ne kadar yeterli düzeyde de olsa gerekli itibarı görememektedir. Üçüncü olarak ise bir sistem kurup, karar verirken bu sistemin gerektirdiği şekliyle hareket etmek yerine sadece patronun dediğini esas tutmak ve bu suretle sistemin değil şahısların kontrolünde bir yönetim kurmaktır. Bu da şirketin sadece kurumsallaşmasının önünde engel teşkil etmeyecek, bunun yanı sıra otokratik bir yönetimi de beraberinde getirecektir. Otokratik bir yönetim tarzı ise günümüz postmodern dünyasında hantallığı beraberinde getirmekle kalmayacak şirketin büyümesinin de önünde ciddi engel teşkil edecektir.

Araştırmaya katılan illerin aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusundaki görüşlerinin ortalamasının düşük düzeylerde olması kurumsallaşma ve dolayısıyla uzun süre varlığını devam ettirebilme hususunda ciddi endişeleri beraberinde getirmektedir. Özellikle, Diyarbakır ilinden katılanların konuya ilişkin görüşlerinin ortalaması hem Malatya hem de Gaziantep illerinden katılanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. Buna göre, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeleri için aile ve iş ilişkilerini birbirinden ayrı tutmaları gerekir. Bunun yanı sıra yazılı plan ve program bulundurma konusunda da ilgili illerin görüşlerinin ortalamasının düşük düzeylerde olduğu görülmektedir. Burada yine Diyarbakır ilindeki aile şirketlerinin daha az yazılı plan ve program buldukları ve Malatya ilinin daha fazla yazılı plan ve program bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişilerin sözünden çok sisteme bağlı kalma noktasında ise ilgili illerden gelen görüşlerin ortalamasının diğer iki kıstasa göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de Malatya ilindeki aile şirketlerinin diğer iki ile göre daha düşük ortalamaya sahip olması, Malatya'daki aile şirketlerinin sistem odaklı çalışma konusuna özellikle vurgu yapmalarını gerekli kılmaktadır.

Sektör anlamında aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin görüşlerin ortalamasının da genel anlamda düşük olduğu görülmektedir. Özellikle gıda ve maden sektörlerinin konu hakkındaki görüşlerinin ortalamasının diğer sektörlerle göre daha düşük seviyelerde olması bu sektörlerin aile ve iş ilişkilerini ayrı tutma konusunda daha dikkatli davranmalarını gerekli kılmaktadır. Bu konuda tekstil sektörünün daha profesyonel davrandığı ilgili konudaki görüşlerinin ortalamasının yüksek olmasından ortaya çıkmaktadır. Yazılı plan ve program bulundurma konusunda ise ilgili sektörlerden özellikle maden sektöründe faaliyet gösterenlerin görüşlerinin ortalamasının düşük olduğu görülmüştür. Makine sektöründe faaliyet gösterenlerin konu hakkındaki görüşlerinin ortalaması ise diğer sektörlerle göre daha yüksek seviyededir. Dolayısıyla maden sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin gerek aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusunda gerekse de yazılı plan ve program bulundurma konusunda daha hassas davranmak durumundadırlar. Kişinin sözü yerine sistemin hâkim olması konusundaki görüşlerin sektörlerle göre ortalamasına

bakıldığında en düşük ortalamanın tekstil sektöründe olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerin aile ve iş ilişkilerini ayrı tutmada göstermiş olduğu başarı, sistemi hâkim kılma konusunda görülmemektedir.

Araştırmaya katılanlardan hukuki yapısı Anonim Şirket olan aile şirketlerinin aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusundaki görüşlerinin ortalaması, hukuki yapısı Limited Şirket olan aile şirketlerine göre biraz daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla beraber yazılı plan ve program bulundurma konusunda Limited Şirket'lerin Anonim Şirket'lere göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yazılı plan ve program bulundurma konusunda Anonim Şirket'lerin daha hassas davranma sebeplerinin yasal bir takım zorunluluklardan ileri geldiği söylenebilir. Keza, uygulamada Anonim Şirketler'in uyması gereken prosedürler daha fazladır. Yine kişinin sözü yerine sistemi hâkim kılma konusunda Limited Şirket'lerin ortalamasının Anonim Şirket'lere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Şirkette çalıştırılan personel sayısına bakıldığında öncelikle aile-iş ilişkilerini ayrı tutma ve yazılı plan-program bulundurma konusunda 251 ve üzeri personel çalıştıran aile şirketlerinin konu hakkında daha hassas davrandıkları görülmüştür. Personel sayısı düştükçe konu hakkındaki hassasiyetlerin de azaldığı söylenebilir. Bununla beraber kişilerin sözü değil sistemin hâkim kılınması gerektiği konusunda ise 251 ve üzeri personel çalıştıranların konu ile ilgili görüşlerinin ortalaması 251'den az personel çalıştıran firmalara göre daha düşük seviyelerdedir.

Aile şirketinin bulunduğu kuşağa bakıldığında aile iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusundaki görüşlerinin ortalaması en düşük olan 3.kuşak aile şirketleridir. Bu konudaki en yüksek ortalama ise 2.kuşak aile şirketlerine aittir. Dolayısıyla aile şirketi 2. kuşağa geldiğinde aile ve iş ilişkilerinin karıştırılmaması konusunda bilinçli hareket etmekte fakat 3. Kuşakta aynı problemi yeniden yaşamaktadır. Yazılı plan ve program bulundurma konusunda da benzer bir tabloyla karşılaşıldığı ve yine 3. kuşakta problem yaşadığı söylenebilir. Kişilerin sözünden çok sistemi hâkim kılma konusunda ise 1.kuşak şirketlerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. 2.kuşakta düşüşe geçen bu ortalamanın 3. kuşakta tekrar

yükselişe geçtiği görülmektedir. Dolayısıyla şirket 1.kuşakta sistem odaklı hareket ederken 2. kuşakta bu hassasiyeti gösterememektedir. 3.kuşağa gelindiğinde ise konunun önemimin farkına varıldığından olsa gerek ilgili konuya tekrar hassasiyet gösterilmiştir.

Bu sonuçlar neticesinde öncelikle aile iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusunda aşağıdaki hususlar aile şirketlerine önerilebilir:

- Profesyonel yönetici istihdamına önem verilmelidir.
- Terfi ve işe alım politikalarında kesinlikle aile üyelerine öncelik tanınmamalı tamamen objektif kriterlerin göz önünde bulundurulması gereklidir.
- İş yerinde olup bitenlerin kesinlikle ev ortamında anlatılmaması, hanımların eşlerinin işine engel değil destek çıkmaları gereklidir.
- Sürekli eğitimlerle konu hakkında aile üyelerinin bilinçlenmesi sağlanmalıdır.
- Aile içi rolün şirketteki rolle karıştırılmaması gereklidir.
- Aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin tesis edilmesi gereklidir.

Nepotizm olarak da ifade edilen akraba kayırmacılığının aile şirketlerinde kurumsallaşma anlamında ciddi engel teşkil ettiği gerçeğine daha önceden genişçe yer verilmişti. Şirketin kurumsallaşması ve dolayısıyla istikrarlı biçimde devamı için aile içi ilişkiler olabildiğince şirkete yansıtılmamalıdır. Bu sayede sadece şirketin ömrü uzun olmayacak, aile içi ilişkilerde meydan bulacak olası kargaşanın da önüne geçilecektir.

Yazılı plan ve program bulundurma bağlamında ise aile şirketlerine ve kurumsal çevreleri olarak nitelendirilen dış çevre unsurlarına aşağıdaki hususlar önerilebilir:

- Aile anayasası hazırlanmalıdır.
- Aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları açık biçimde belirlenip yazılı hale getirilmelidir.

- Faaliyet alanına uygun olan uluslararası kalite belgesi alınmalıdır. Bu belgelerin alınması kamu tarafından zorunlu hale getirilmelidir.
- Varis planı yapılmalı ve yazılı hale getirilmelidir. Bu sayede de gelecekte şirketi devralacaklar konusunda olası karmaşıklığın önüne geçilmelidir.
- Aileye sonradan katılacak olanların şirketteki pozisyonlarını belirlemeye yönelik olarak önceden plan yapılmalıdır.
- Belirlenen yazılı plan ve programlara uymayanlara cezai yaptırım uygulanmalıdır.
- Şirketin yazılı plan ve program hazırlaması için hacimce büyümesi beklenmemeli ve unutulmamalıdır ki kurumsallaşma çabaları sonraki zamanlarda şirket için hem zor hem de maliyetli olmaktadır.

Kişilerin sözünden çok sistemi hakim kılmak konusunda aile şirketlerine aşağıda özetle belirtilmeye çalışılan bir takım öneriler sıralanabilir:

- Şirkette ben değil biz kavramının gerek aile üyeleri gerekse de çalışanlar tarafından benimsenmesi gereklidir.
- Düzenli olarak yönetim kurulu toplantıları yapılmalı katılımın sağlanması gereklidir.
- Çalışanlara yenilikler hakkında sürekli eğitim verilmeli, bu sayede değişen dünyaya uyumları sağlanmalıdır.
- Otokratik değil katılımcı liderlik tarzının lider tarafından içselleştirilmesi gereklidir.
- Örgüt içi iletişimin optimal düzeyde olması için yatay organizasyon yapısı benimsenmelidir.
- Şirketin duygusal ilişki değil mantıksal ilişki gerektirdiği gerçeği unutulmamalıdır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması bağlamında yapacaklarının tamamı elbette şirketin kendisini revize etmesiyle sağlanamayacaktır. Bu çerçevede gerek akademik çevrelerin gerek meslek odalarının ve gerekse de medyanın, aile bireylerinin konu

hakkındaki bilinç düzeylerini yükseltmek maksadıyla kurumsallaşma konusunda eğitim programları düzenlemeleri büyük yarar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

APAYDIN, Fahri (2008), “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 4, S.7, ss. 121–145.

ATAAY, Aylin (2010), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 7–16.

ATAK, Metin, İ. ATİK (2007), “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak 2007, C. 3, S. 1, ss. 63–70.

ATİLA, Emre (2007), “Türkiye’deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).

ATLI, Hakan (2007), “Aile Şirketlerine Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

BARLEY, Stephen P, P. S. TOLBERT (1997), “Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution”, Organization Studies, Vol. 18, N. 1, pp. 93–117.

BAYKAL, Adnan Nur (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar”, Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2. Baskı.

BİNGÖL, Dursun, Ü.SİĞRİ, A. TUNÇAY, E. COŞKUN (2010), “ *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “ Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli: Aras Kargo Örneği”* , 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 36-46.

BOZKURT, Öznur, H. TAŞCIOĞLU (2008), “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Erkisi: Bir Vak’a İncelemesi*”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 377-386.

BROCK, David M.(2003), “*Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda*”, International Journal of Business and Economics, Vol. 2, Nu. 1, p. p. 57–73.

DAL, Seniha (2008), “*Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim*”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 387–397.

DONAT, Yavuz (2004), “Kadınlar Neyi Paylaşmıyor?”, *Sabah Gazetesi*, 09. 10. 2004.

<http://arsiv.sabah.com.tr/2004/10/09/donat.html> E.T. 12.02.2011

DIMAGGIO, Paul J. , WALTER W. P (1983); “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*”, American Sociological Review, Vol. 48, pp.147–160.

DİLBAZ, Sümeyra, “*Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim, Karaman Örneği*” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

DOĞAN, Davut (2006), “*Aile Şirketlerinde Yönetim*”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 663-665.

DRUCKER, Peter F. (1994), “*The Age of Transformation, in: The Atlantic Monthly*” Vol. 274, N. 5, November 1994, ss. 53–80.

DURĞUN, Serpil (2006), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim*” Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık 2006, C. 3, S. 2, ss. 112–132.

EGE, İlhan (2008), “*Aile İşletmelerinde Etik ve Kültürel Değerlerin Kurumsal Yönetişimin Gelişmesindeki Yeri ve Kayseri Hacılar’lı İşadamları Üzerine Bir Uygulama*”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 231–247.

ERBEN, Gül Selin (2004), “*Toplumsal Kültür Aile Kültürü Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği*”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul: 2. Baskı, ss. 345-356.

EREN, Erol (1998), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Basım Yayım: İstanbul, 4. Baskı.

ERKOC AOĞLAN Ertan, H. ÖZGEN (2009), “*Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki*”, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 18, S. 1, 2009, ss. 203–214.

ERTÜRK, Mümin (2001), “*İşletme Biliminin Temel İlkeleri*”, Beta Yayıncılık: İstanbul, 5. Baskı.

FINDIKÇI, İlhami (2008) “*Aile Şirketleri*”, Alfa Basım Yayım: İstanbul, 3. Baskı.

GENÇ, Nurullah, S. KOCASARAÇ, M. DOĞAN (2008) “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi*” 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 367-374.

GÜLER, Ender, A. Akgün (2010), “*Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*” 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 47-57.

GÜNEY, Semra (2008), “*Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*”, Siyasal Kitabevi: Ankara, 1. Baskı.

GÜROL, Yonca (2005), “*Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*”, Beta Yayıncılık: İstanbul, 1. Baskı.

İLTER, Melih (2001), “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobi’lerin Yönetim Sorunları*”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.

KALKAN, Veli Denizhan (2004), “*Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği*” 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, 2. Baskı, ss. 128–139.

KALKAN, Veli Denizhan (2006), “*Aile Şirketlerinde Süreklilik Yönetimi*”, Sosyal Bilimler Dergisi, C. 30, S. 1, ss. 71–87.

KANBUR, Aysun (2008), “*Küreselleşme Sürecinde Postmodern Örgüt Yapıları*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 13, S. 3, ss. 387–404.

KARADEMİR, Bahattin, A. DANIŞMAN, B. BÜYÜKİZ (2006), “*İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü*”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 109–119.

KARPUZOĞLU, Ebru(2004a), “*Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*”, İstanbul: Hayat Yayınları.

KARPUZOĞLU, Ebru (2004b), “*Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*” 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, 2. Baskı, ss. 42-53.

KAYA, Harun (2008), “*Örgütsel Kültür Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etki: Görgül Bir Araştırma*” , Maliye Dergisi, Temmuz- Aralık 2008, S. 155, ss. 119–143.

KAYALAR, Murat, N. ÖZMUTAF (2007), “*Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma*” Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 12, S. 3, ss. 163-176.

KILIÇ, Metin (2009), “*Kurumsal Yönetim*”, (Editör: Senem Besler), *Yönetim Yaklaşımlarıyla Sürdürülebilirlik* içinde, ss. 127–165, İstanbul: Beta Yayınları.

KILIÇ, Kemal Can (2010), “*Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 19, S. 1, ss. 20–35.

KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, K. KARAYORMUK (2008), “*Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi*” , 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 289–299.

KURTOĞLU, Çelik (2006), “*Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim*”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, s. 161.

LUSSIER, Robert N. , M. C. SONFIELD (2007), “A Comparison of Family-Member and Non-Family-Member Managers in American Family Business”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, V. 13, N. 2, pp. 31-46.

MELEWAR, T. C. (2003), “*Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması*”,(çev. Z. Hepkon), İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, ss. 175–211.

ÖGE, H. Serdar, L. YILMAZ (2008), “*Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İ. K. Y.)Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 399–415.

ÖZARALLI, Nurdan (2006), “*Aile İşletmelerindeki ‘Aileden Olmayanların’ Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler*”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 560–570.

ÖZEL, Necmettin (2008), “*KOBİ’ lerde İşgörenlerin Örgütsel ve Bireysel Amaç Algılamaları ve Bunun Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi, Ekim 2008, C. 3, S. 2, ss. 69–84.

ÖZER, Burcu Şefika (2007), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi*”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

PAZARCIK, Orhan(2004),“*Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi*” 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul: 2. Baskı, ss. 33-41.

PHILIPS Paul A., C. WRIGHT (2008), “*E-Business’s Impact on Organizational Flexibility*”, Journal of Business Research, Vol. 62, pp. 1071–1080.

SEBİLCİOĞLU, Fikret, B. KOÇER, A. ERKAN, T. SÖNMEZER, G. KARACAR, T.ZAMAN, E. AKDOĞAN, “*Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları: İstanbul.

SÖKMEN, Alptekin, İ. Yazıcıoğlu (2005), “*Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*”, S.5, ss. 1–19.

SUCU, Yaşar (2000), “*Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncelerindeki Gelişmeler, Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*”, Elit Yayınları: Ankara.

ŞAHMAN, İlkem, D. TENGİLİMOĞLU, O. IŞIK (2008), “*Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması*” Gazi Üniveritesi İ. İ. B. F. Dergisi C. 10, S. 2, ss. 1–23.

TAŞLIYAN, Mustafa, M.GÜVEN, İ. BAKAN, T. BÜYÜKMEŞE (2004), “*Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması*”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, 2. Baskı, ss. 314–324.

TONUS, H. Zümret (2004), “*Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Araştırma*”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, 2. Baskı, ss. 223–232.

TÜRKKAHRAMAN, Mimar (2009), “*Teorik ve Fonksiyonel Açısından Toplumsal Kurumlar ve Kurumlararası İlişkiler*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 14, S. 2, ss. 25–46.

ULUKAN, Cemil (2004), “*Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 212-222.

ULUYOL, Osman (2004), “*Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*”, Medipres Matbaacılık: Malatya.

VURAL, Beril A. , Ç. SOHODOL (2004), “*Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar- Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma*”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul: 2. Baskı, ss. 325- 332.

YALÇIN, Azmi, R. GÜNEL (2004), “*Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*”, Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul: 2. Baskı, ss. 72–78.

YAŞA, Eda (2006), “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

YI Liu, L.YUAN, W. ZELONG (2008), “*How Organizational Flexibility Affects New Product Development In An Uncertain Environment: Evidence From China*”, Int. J. Production Economics, Vol. 120, pp. 18–29.

YILDIRIM, Ahmet Faruk (2007), “*Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engellenen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

YILDIZ, Gültekin, Ö. BALABAN (2008), “*Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma*”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, 181–190.

YILMAZ, Yavuz (2007), “*İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi*”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü).

<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/asoileanayasasi.pdf>
E.T.28.02.2011

http://www.assuvanet.com/default.asp?act=show_content&cat=8&id=76 E. T. 8. 12. 2010

<http://www.corpusfamilia.com/icerik.php?id=17> E.T. 18.02.2011

<http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/orgutlem.DOC> E. T. 17. 02. 2011

<http://www.genbilim.com/content/view/6386/89/> E. T. 3.7.2010

http://www.kibso.org/index.php?option=com_content&view=article&id=302%3AAile-irketlerinde-liderlik-ve-kurumsallama-semineri&catid=39%3AAhaberler&lang=tr
E.T. 15. 02. 2011

<http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html> E. T. 08. 02. 2011

<http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetayV3&ArticleID=1036043&CategoryID=80> E. T. 9.2.2011

http://www.sabanci.com/sabanci_i.asp?M=5&K=27&I=39 E. T. 25. 02. 2011

<http://www.telepati.com.tr/agustos03/konu9.htm> E. T. 15. 02. 2011

<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=kurumsal> E. T. 22. 11. 2010

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Aile> E. T. 29. 01. 2011

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurum> E. T. 20. 10. 2010

EK 1. ARAŞTIRMANIN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Yapılan anket yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti, araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr. Lutfiye Özdemir
İnönü Üniversitesi
İİBF
İşletme Böl
lozdemir@inonu.edu.tr

Halil İbrahim Şengün
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Programı
Tel: 537 343 10 48
sengun_ibrahim@hotmail.com

I. BÖLÜM				
Katılımcının Kişisel Bilgileri				
1.Yaşınız:				
2.Eğitim Düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> İlk öğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Fakülte <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)
3.Şirketteki pozisyonunuz:				
Şirket ile İlgili Kurumsal Bilgiler				
4.Şirketin faaliyette bulunduğu il:				
5.Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?				
6.Şirketinizin hukuki yapısı:	<input type="checkbox"/> Kollektif Şti.	<input type="checkbox"/> Limited Şti.	<input type="checkbox"/> Anonim Şti.	<input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)
7.Toplam personel sayısı:				
8. Şirketiniz kaçınıcı kuşaktadır?	<input type="checkbox"/> 1. Kuşak	<input type="checkbox"/> 2. Kuşak	<input type="checkbox"/> 3. Kuşak	

II. BÖLÜM

Lütfen size en uygun seçeneği “X” işareti ile işaretleyiniz	Hayır	Fikrim yok	Evet
1. Şirketinizde profesyonel yönetici var mı?			
2. Danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?			
3. Aile Konseyi'niz var mı?			
4. Şirketinizin Aile Anayasası var mı?			
5. Şirketinize ait kalite belgesi var mı?			
6. Şirketinizde yönetim kurulu toplantıları yapılıyor mu?			
7. Şirketinizin yabancı sermaye ortaklığı var mı?			
8. Şirketinizde idari işler prosedürü var mı?			
9. Şirketinizde denetim prosedürü var mı?			
10. Şirketinizde hizmet kalite prosedürü var mı?			
11. Şirketinizde üretim prosedürü var mı?			
12. Şirketinizde kasa ve harcama prosedürü var mı?			
13. Şirketinizin bir organizasyon şeması var mı?			
14. Şirketinizin misyonu ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş midir?			
15. Şirketinizin varisler için hazırlanmış olduğu bir varis planı var mıdır?			
16. Mevcut çalışanlar için hazırlanmış bir emeklilik planı var mıdır?			
17. Şirketin mal varlıkları ve servetinin, bir sonraki kuşağa devri ile ilgili yazılı çalışmanız var mıdır?			
18. Mevcut şirket yönetiminde bulunan aile üyelerinin emeklilik sonrası nasıl bir rol üstleneceğine dair hazırlanmış bir planınız var mıdır?			
19. Aileye sonradan katılacak olan üyeler (gelin, damat) için önceden hazırlanmış olduğunuz yazılı prosedür var mıdır?			

III. BÖLÜM

Lütfen bu bölümdeki soruları ilgili seçeneklere göre size uygun olanını (x) şeklinde işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
20. İşe personel alımında aile üyelerine öncelik tanınır					
21. İşin kim tarafından yapılacağı bellidir					
22. Bu şirkette ücret artışı performansa göre yapılmaktadır					
23. Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır					
24. Aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar birbirleriyle fikir alışverişinde bulunurlar					
25. Son kararları patron verir					
26. Bu şirkete personel alımında yakını olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar					
27. Bu şirkette çalışanların terfi etmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır					
28. Bu şirkette çalışanların eğitimine önem verilir					
29. Bu şirkette “biz” duygusu hâkimdir					
30. Bu şirkette yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir					
31. Bu şirkette çalışmakta olan aile üyelerinin eşleri (şirkette çalışmamalarına rağmen) kurum ile ilgili işlere müdahale ederler					
32. Bu şirkette kararların verilmesinde duygusallık hâkimdir					
33. Şirket yöneticileri, yeniliklere açık, değişen dünyaya uyum sağlamaktadır					
34. Bu şirketin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar, diğer kişilerden daha çok itibar görmektedir					
35. Çalışan aile üyelerinin şirketin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almasına özen gösterilir					

36. Bu şirkette işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum					
37. Yönetim kurulu toplantılarına aile dışındaki üyeler de katılır					
38. İşin nasıl yapılacağı bellidir					
39. Bu şirkette patron, akrabası olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır					
40. Bu şirkette kararlar sadece aile üyeleri tarafından verilir					
41. İşin ne zaman yapılacağı bellidir					
42. Bu şirkette patronun akrabası konumundaki çalışanları işten çıkarmak çok zordur					
43. Şirkette her çalışanın iş tanımını bellidir					
44. Departmanlar arasında bilgi akış formları yazılıdır					
45. Bu şirkette patronun akrabası olan çalışanlara ceza vermek oldukça güçtür					
46. Bu şirkette kişilerin sözü değil objektif ilkeler geçerlidir					
47. Bu şirkette çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır					
48. Bu şirkette terfi uygulaması performansa göre yapılmaktadır					
49. Bu şirkette çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır					
50. İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceği bellidir					
51. Bu şirkette aile üyesi olan çalışanlar şirketin kaynaklarından daha kolay yararlanabilmektedir					
52. Şirketin üst yönetiminde aileden olmayan profesyonel kişiler istihdam edilmektedir					
53. Aile üyeleri deneyimlerine bakılmaksızın şirkette çalıştırılmaktadır					
54. Bu şirkette yetki öncelikle aile üyelerine devredilmektedir					
55. Varisler, şirketin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaktadır					