

**T.C**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ:**  
**MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**TEZİ YAZAN**  
**Süleyman UÇAN**

**Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ**

**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Murat KOÇ**

**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN**

**(Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN/ OCAK 2021**

**ONAY****T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

**20171085** numaralı öğrencimiz olan **Süleyman UÇAN** tarafından hazırlanan “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Mersin İlinde Bir Araştırma**” başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı imzalıdır)

Üniv. İçi asıl üye - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

Üniv. İçi – Jüri asıl Üyesi: Doç. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

Üniv. Dışı - Jüri asıl Üyesi: Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN

(Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi)

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır)

05.01.2021

Doç. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## İTHAF

*Sevgili aileme...*



## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

05.01.2021

Süleyman UÇAN

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübesiyle bilimsel çalışmalarına yol gösteren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli Danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ'a en içten saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Tez yazım aşaması ve karşılaştığım sorunlar ile ilgili bana desteğini ve yardımını eksik etmeyen Sayın Doç. Dr. Murat KOÇ'a teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Desteklerini benden esirgemeyen beni yalnız bırakmayan ve her zaman yanımda olan AİLEME sonsuz saygı, sevgi ve şükranlarımı sunarım.



**ÖZET****AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ:  
MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA****Süleyman UÇAN****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı****Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ****Ocak 2021, 119 Sayfa**

Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığı için, tarama modelindedir. Araştırmaya Mersin ilindeki aile işletmelerinin çeşitli kademelerinde yer alan paydaşlar arasından seçilen 12 kişi katılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kullanılmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorular içeren görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler nitel veri analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara bakıldığında kurumsallaşma sürecine giren aile işletmelerinde, işletme anayasası yetki ve sınırlılıklarını belirtmek için baz alınırken, profesyonel yardım aldıkları ve stratejik planlamaya önem verdikleri gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmesi, kurumsallaşma, işletme

**ABSTRACT****INVESTIGATION OF THE INSTITUTIONALIZATION PROCESS IN FAMILY COMPANIES A SEARCH IN THE PROVINCE OF MERSİN****Süleyman UÇAN****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Dr. Saadet SAĞTAŞ****January 2021, 119 pages**

In this study, the operating constitution of the family businesses selected in Mersin province, professionalization, organizational structure, transfer of authority and authorization, management understanding and participation in management, decision making, strategic planning and effective communication system in the context of institutionalization indicators, it is aimed to be evaluated through the eyes of business partners. The research is in the scanning model as it is intended to detect current situation. The study was attended by 12 people selected from stakeholders at various levels of family businesses in Mersin province.

A interview form containing semi-structured questions has been prepared for use in interviews with participants. The data obtained from the interview were analyzed by qualitative data analysis method. Looking at the findings obtained from the interviews, the family businesses that entered the institutionalization process, while the operating constitution authority and based on specifying their limitedness, they have been observed to receive professional assistance and attach importance to strategic planning.

**Keywords:** Familybusiness, institutionalization, company,

## ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı aile şirketlerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin tespit edilmesidir. Bu amaçla tez çalışmasına başlanılmıştır. Tez çalışmasının ilk kısmında problemin durumu tespit edilmiştir. Probleme göre de gerekli araştırma yöntemleri tespit edilerek uygulamaya konulmuştur. Öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili kavramlar literatürde araştırılıp tezin kavramsal çerçeve bölümü yazılmıştır. Daha sonra araştırma için en uygun yöntem olarak belirlenen nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Daha sonra saha araştırması için görüşme formu soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu soruları uzmanlar tarafından incelenmiş ve araştırmaya uygun bulunmuştur. Saha araştırması için gerekli görüşme formu soruları hazırlandıktan sonra belirlenen evren ve örneklem içindeki aile şirketleriyle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler yaklaşık 1 ile 2 saat arası sürmüştür. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler bilgisayara girilmiştir. Bilgisayara girilen verilerin analizi “MAXQDA” programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Gerekli analizler yapıldıktan sonra araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak araştırma sonucu ve öneriler bölümü yazılmıştır. Tezin yazılması bilimsel açıdan bu konuda araştırma yapacak kişilere katkı sağlayacaktır. Tez konusunda danışmanlığını eksik etmeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ’a teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	i
<b>ONAY</b> .....	ii
<b>İTHAF</b> .....	iii
<b>ETİK BEYANI</b> .....	iv
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	v
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	viii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR</b> .....	xii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xiv
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	xv

### BÖLÜM I

<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Arka Planı.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Problemi.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	5
1.7. Tanımlar.....	5

### BÖLÜM II

<b>2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	6
2.1. Aile İşletmeleri.....	6
2.1.1. Aile İşletmesi Kavramı.....	6
2.1.2. Aile İşletmeleri ve Özellikleri.....	8
2.1.3. Aile İşletmelerinin Tarihi Süreci ve Gelişimi.....	9
2.1.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri.....	10
2.1.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	11
2.1.6. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	13

2.2. Kurumsallaşma.....	15
2.2.1. Kurumsallaşma Kavramı .....	16
2.2.2. Kurumsallaşma Öğeleri ve Süreci .....	17
2.2.3. Kurumsallaşmanın Sebepleri.....	19
2.2.4. Kurumsallaşmanın Alt Boyutları.....	19
2.2.5. Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri .....	20
2.2.6. Türkiye’de Kurumsallaşma Örnekleri .....	21
2.2.7. Türkiye’de Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller.....	22
2.3. Aile İşletmeleri ve Genel İşleyiş .....	24
2.3.1. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Yaşanan Sorunlar .....	24
2.3.1.1. Kuşak Çatışması .....	25
2.3.1.2. Nüfus Problemleri.....	25
2.3.1.3. Rol Çatışması ve Güç Çatışması.....	26
2.3.1.4. Eski Alışkanlıkların Üzerinde Israrcı Tutum Sergilenmesi.....	26
2.3.1.5. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Kavramı .....	27
2.3.2. Aile İşletmelerinde Yönetim .....	27
2.3.3. Yönetimin İşlevleri.....	29
2.3.4. Aile İşletmelerinin Türleri .....	30
2.3.4.1. Girişimci (Birinci Kuşak) Yönetimindeki Aile İşletmeleri .....	30
2.3.4.2. Büyüyen ve Gelişen (Kardeşler Yönetimindeki) Aile İşletmeler.....	31
2.3.4.3. Profesyoneller ve Stratejik Ortaklı (Kompleks) Aile İşletmeleri .....	32
2.3.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri .....	32
2.3.5. Aile İşletmelerinde Strateji ve Kurumsallaşma .....	33
2.3.5.1. Strateji Nedir? .....	33
2.3.5.2. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim .....	33
2.3.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma .....	34
2.3.7. Kurumsallaşma Göstergeleri .....	35
2.3.7.1. İşletme Anayasası .....	36
2.3.7.2. Profesyonelleşme .....	36
2.3.7.3. Örgüt Yapısı.....	37
2.3.7.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme.....	38
2.3.7.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime katılma .....	39
2.3.7.6. Karar Verme Şekli .....	39
2.3.7.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması.....	40
2.3.7.8. Stratejik Yönetim Süreci.....	41

### BÖLÜM III

<b>3. YÖNTEM</b> .....	42
3.1. Araştırmanın Amacı .....	42
3.2. Araştırmanın Modeli .....	42
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	44
3.4. Araştırma Yapılışı (Prosedür) .....	44
3.5. Veri Toplama Araçları .....	45
3.5.1. Kişisel Bilgiler Formu .....	46
3.5.2. Görüşme Süreci .....	46
3.6. Verilerin Analizi.....	47

### BÖLÜM IV

<b>4. BULGULAR</b> .....	48
4.1. Araştırmanın Tema, Kategori ve Kodlarına İlişkin Bulgular.....	48
4.2. Kurumsallaşma Sürecine Dair Bulgular.....	54
4.3. Yönetimde Profesyonelliğin Sağlanmasına Yönelik Bulgular .....	54
4.4. İşletmenin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Bulgular .....	58
4.5. Yönetici Aile Üyeleri Davranışlarının İşletme Yönetimine Etkisi Açısından Bulgular ..61	

### BÖLÜM V

<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	65
5.1. Sonuçlar.....	65
5.2. Öneriler .....	69
5.2.1. İşletmelere Yönelik Öneriler .....	69
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	70
<b>6. KAYNAKÇA</b> .....	71
<b>7. EKLER</b> .....	78

**KISALTMALAR**

- ABD** : Amerika Birleşik Devleti
- BDDK** : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- KOSGEB** : T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı
- TDK** : Türk Dil Kurumu



**TABLULAR LİSTESİ**

<b>Tablo 1.</b> Aile İşletmelerinin Tanımı.....	7
<b>Tablo 2.</b> Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri.....	10
<b>Tablo 3.</b> Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	12
<b>Tablo 4.</b> Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri.....	14
<b>Tablo 5.</b> Türkiye’deki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri.....	15
<b>Tablo 6.</b> Görüşme Formu Soru Dağılımı.....	45
<b>Tablo 7.</b> Aile İşletmelerine İlişkin Frekans Değerleri.....	49
<b>Tablo 8.</b> Aile İşletmelerinin Niteliğine İlişkin Frekans Değerleri.....	51
<b>Tablo 9.</b> Aile İşletmelerinde Akrabaların Görev Alma Durumları.....	53



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomilerine Katkısı.....	13
<b>Şekil 2.</b> Araştırmanın Deseni.....	43



**EKLER LİSTESİ**

7.1. Etik Kurul Onay Belgesi.....	78
7.2. Aile Anayasası .....	82
7.3. Anket Araştırma Soruları.....	90
7.4. Tez Görüşme Etik İzin Yazıları .....	93



## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Arka Planı

İnsanoğlu var olma çabası güderken; doğar, büyür, bir aileye sahip olur ve bu aileden sorumlu bireyler meydana gelir. Bu sorumluluğu üzerinde hisseden bireyler kendisinden sonra gelecek olan nesiller için hayatını sürdürebilmesi adına varlıklar yaratmaya çabalar. Bunun sonucunda ekonomik bir düzen oluşturarak sağlam temellere dayanan bir yapıyı kendisinden sonra gelecek olan nesillere miras bırakır. Bu yapı ekonomik bir yapıdır. Kâr amacı güden işletmelerin yaratılması ile sonraki nesillerin yaşamlarını sürdürmeleri beklenir. Bu işletme yapıları dünyada ve ülkemizde de çoğunlukla görüldüğü gibi aile işletmeleri olarak göze çarpmaktadırlar. Bu işletmeler aileye yaşamını idealleri doğrultusunda sürdürebilmeleri için sonraki kuşaklara miras bırakma gibi nedenlerle aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmaktadır. Bu işletmeler girişimcinin farklı sebeplerle kurmasının yanı sıra izledikleri yollarda çeşitlilik göstermektedir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013, s. 27).

Dünya ekonomisi içinde en yaygın işletme türü olan aile işletmeleri, dünya genelinde işletmelerin üçte ikisinden fazlasını oluşturmaktadır. Küresel ekonomi düzeninde aile işletmelerinin büyük rolü vardır. Küreselleşen dünya düzeninde kuruluşundan sonra gelişim ve dönüşüm ihtiyacı doğan aile işletmelerinin yönetimi başlı başına bir inceleme ve araştırma alanı oluşturduğu bir gerçektir (Öğücü, 2017, s. 9). Bu gerçekten yola çıkılarak aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini bir sonraki nesile başarılı aktarımını sağlamanın yollarından biri olan kurumsallaşma süreci önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır

ABD’de aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalarda Aile İşletmesi’nin sadece %30’unun ikinci kuşağa kadar devam ettiği görülmüştür. İngiltere’de yapılan araştırmalara göre ise “bir sonraki kuşağa geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü kuşağa geçen işletme oranı ise %14”tür. İngiliz aile işletmelerine ilişkin veriler incelendiğinde üçüncü kuşağa aktarılabilen işletmelerinin oranı %3,3’tür. Mevcut aile işletmelerinin var olma sürelerine bakıldığında ise ortalama 25 yıl olarak görülmektedir. Bu süreyi istisnai olarak geçebilen aile işletmesi mevcudu ise azdır (Karpuzoğlu, 2002, s. 18-19).



Türkiye'de durum biraz daha farklı ortaya çıkmıştır. Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu da aile işletmelerin hem ekonomik hem de politik olarak ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır (<https://www.pwc.com.tr/ailesirketi>) E.T. 16.07.2020. Türkiye'de yaşamını sürdüren en eski aile işletmelerinden olan Kurukahveci Mehmet Efendi'dir 1871. Listede Türkiye'nin en eski aile işletmesi, sadece İstanbul değil, diğer illerden de çok sayıda temsilci bulunmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda 50 firmadan 17'sinin İstanbul'da kurulu olduğu ortaya çıkmıştır. İstanbul'u, İzmir 6 firma ile takip etmektedir. Ankara ve Adana'dan 4, Kayseri ve Bursa'dan 3'er temsilci bulunmaktadır. Dünya araştırmasında 40. hatta 50. kuşağa ulaşan firmaların olduğu görülmektedir. Türkiye'de böyle kurulu işletmeler yoksa da Capital'in araştırmasına dahil ettiği 50 işletmenin sadece 4'ünde "dördüncü kuşak" aile üyelerinin çalıştığı tespit edilmiştir. Üçüncü nesil iş başında olan firma sayısı 19'da kalmaktadır ([capital.com.tr/](http://capital.com.tr/)) E.T. 16.07.2020.

Aynı ailenin birden fazla üyesi çalışıyorsa ve bunlardan biri veya daha fazlası hisselerin çoğuna sahipse "aile işletmesi" olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin sahip olduğu ve hiçbir aile ferdinin çalışmadığı işletme "patron işletme" olarak tanımlanır. Patron işletmeleri ikinci kuşakta çoğunlukla aile işletmesi olarak evrildiği söylenebilir (Alayoğlu, 2003, s.63). Bu işletmeler KOBİ'ler yani şahıs işletmeleri, Limited veya Anonim işletme olarak kurulmaktadır. Kurulan bu işletmelerin problemlerinden biri ise değişimin hızla yaşandığı günümüzde rekabetin kaçınılmaz hale gelmiş olmasıdır. Kurucuların, tüm dengeleri ellerinde tutma çabalarının ise büyüme sırasında çarpıklığa neden olduğu ve çocukları gibi gördükleri işletmelerine zarar verdiği gözlenmektedir (Öğücü, 2017, s. 9).

Bunun yanı sıra kurucu aile büyüklerinin ya da aile üyelerinin bir araya gelerek kurdukları işletmelerde gerek duygusallığın gerekse kayırmacı tutumun örgüt düzeyinde nedenlerine bakıldığında, "profesyonelliğin olmaması, şeffaflığın sağlanamaması, liyakat sisteminin oturmamış olması" Nepotizm (akraba-adam kayırma) olgusunu karşımıza çıkarmaktadır. Nepotizm, profesyonelliğin ve kurumsallığın önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Bunun önüne geçebilmek için profesyonel yönetim anlayışına sahip olunması gerektiği düşünülmektedir (Erdoğan, 2007, s. 86)

Şahıs işletmelerinde kurucu, sonraki kuşak yetişinceye kadar işletmeleri işletir büyütür, daha sonraki kuşağı pay sahibi yaparak ortak olmalarını sağlamaktadır. Böylece şahıs işletmesi şeklinde kurulmuş olan işletme sonraki kuşağın ortak olmasıyla aile işletmesine dönüştüğü görülmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006, s. 110).

Limited veya Anonim şekilde kurulmuş işletmelerin hemen hepsinde hisselerin çoğunluğunu ve karar alma hakkını kurucu (Aile büyüğü) elinde bulundurmakta, kalanı da diğer aile üyeleri paylaşmaktadır. Bu işletmeler çok ortaklı görünseler de kararlar kurucu aile büyüğü tarafından alınır. Yani aile içinde otorite sahibi olan aynı zamanda hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran kurucular tarafından kararlar alınır. (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 2).

Bu işletmelerin küreselleşme ile hızla büyüyen ticaret hacimleri piyasalarda aşırı rekabet ortamı oluşturmaktadır. İşletmelerin ise kendilerini bu rekabet ortamına hazırlamaları çok önemlidir. Aile işletmelerinin ülkeler nezdinde yoğunluğuna değinecek olursak örneklerini şu şekilde sıralayabiliriz; “ABD’de %95’ini, İngiltere’de %70’ini, İspanya’da %75’ini, İsviçre’de %80’ini, İsveç’te %85’ini, Portekiz’de %95’ini, Almanya’da %60’ını ve Türkiye’de %95’ini” oluşturmaktadır (Öğücü, 2017, s. 8).

Ekonomideki yerleri bu denli önemli olan aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının sağlanması ile programlı bir sistem oluşturularak, bu işletmelerin sürekliliğinin olabilmesi için bir adım atılmış olacaktır. Bu sayede her geçen gün zorlaşan rekabet ortamında firmalar uzun vadede daha dirayetli ve rekabet için avantajlı hale gelmiş olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 3).

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin stratejik yönetim felsefesi ile profesyonelleşerek kurumsal bir yapıya kavuşması oldukça önem arz etmektedir. Ekonomiye olumlu katkılarının sürmesi için bu işletmelere yönelik bilimsel araştırmaların yapılması ve bu araştırmalar ışığında aile işletmelerine yön verilmesi katkı sağlayacaktır. Özellikle Mersin ili ve çevresinde kurulu işletmelerin çoğunluğunun aile işletmesi olması nedeniyle bu işletmelerin ulusal ve uluslararası rekabette başarılı olması için aile işletmeleri ile ilgili oluşabilecek olumsuzluklara karşı önlemlerin alınması kaçınılmazdır. Bu çalışmanın da bu açıdan alana katkı sağlayıp araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı, problemi, önemi ve sınırlılıklarına değinilmiştir. İkinci bölümde kuramsal çerçeve kapsamında literatür taranmış ve aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik tanımlar, kavramlar ve Türkiye’deki aile işletmelerine dair bilgilere değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi yer alırken, dördüncü bölümünde çalışmanın bulgularına değinilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Mersin ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin incelenmesidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözüm yollarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle, işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt şeması, bir sonraki kuşağa aktarım, yetkilendirme, nepotizm, yönetim anlayışı ve yönetimde yer alma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve stratejik planlama süreci konu başlıkları ve alan yazın taramaları göz önünde bulundurularak kurumsallaşma süreci incelenmiştir.

## 1.3. Araştırmanın Problemi

Geçmişten gelerek günümüze kadar Türkiye’de faaliyet göstermekte olan işletmelerin %95’inin Aile işletmeleri olduğu bilinmektedir (pwc, 2020) E.T. 16.07.2020) Gerek dünyada gerekse ülkemiz ekonomisinde katma değeri göz ardı edilemeyecek kadar büyük olan Aile işletmelerinin kurumsallaşarak kuşaklara aktarımı, sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması güçlük arz etmektedir (capital, 2020) E.T. 16.07.2020. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma süreçlerinde yaşadıkları devir yetkisi (bir sonraki kuşağa aktarım), karar alma süreçleri, yatırım konusunda yaşanan fikir ayrılıkları (yönetimsel sorunlar), nepotizm ve de özellikle stratejik planlama sürecinin yönetilememesi gibi problemler de araştırmanın başlıca etkenleri olmuştur.

## 1.4. Araştırmanın Önemi

Aile işletmelerinin tüm işletmelerin içerisinde temsilini değinecek olursak, “ABD’de %95’ini, İngiltere’de %70’ini, İspanya’da %75’ini, İsviçre’de %80’ini, İsveç’te %85’ini, Portekiz’de %95’ini, Almanya’da %60’ını ve Türkiye’de %95’ini” oluşturmaktadır (Öğücü, 2017, s. 8). Bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinin hem ekonomik hem de siyasal anlamda büyük söz sahibi oldukları görülmektedir. Ayrıca söz konusu aile işletmeleri bu iki olguya yön verdikleri de görülmektedir (Öğücü, 2017, s. 8).

Hal böyleyken yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda işletmelerin varlıklarını sürdürebilesi, bir sonraki nesile aktarılması ve her geçen gün teknolojinin de desteği ile küreselleşen pazarın bir parçası olabilmenin temelinde profesyonel yönetimin

kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Mevcut aile işletmelerinin yapıları incelendiğinde genellikle aile ilişkileri, gelenek ve göreneklerin ön planda olduğu, duygusal boyutun öne çıktığı bir sistem görülmektedir. Bu durum ve davranışlar işletme performansı nezdinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Stratejik planlama süreci, işletme anayasası, profesyonelleşme gibi stratejik öneme sahip olguları dikkate alan aile işletmeleri, kurumsallaşma adına önemli adımlar atmakta ve bu adım tüketiciler açısından da dikkate alındığı görülmektedir.

Bu işletmelerin küreselleşme ile hızla büyüyen ticaret hacimleri piyasalarda aşırı rekabet ortamı oluşturmaktadır. İşletmelerin ise kendilerini bu rekabet ortamına hazırlamaları gerekmektedir.

### 1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmada kullanılacak olan anketler araştırmaya konu olan aile işletmeleri üyelerinin içten ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

2. Veri toplama aracının aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini ortaya çıkacak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

### 1.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma Mersin İlinde farklı sektörlerde hizmet vermekte olan küçük, orta ve büyük ölçekli Aile işletmelerinin pay sahipleri ile sınırlıdır. Zaman, maliyet, işletmelerin verileri paylaşma isteksizlikleri, aile işletmesinin fazla olması, pandemi sürecinin etkileri ve de hepsine ulaşamama gibi kısıtlarla karşılaşmıştır. Bu doğrultuda 12 işletmeye ulaşılmış olması çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

### 1.7. Tanımlar

**Aile işletmeleri:** Ailenin geçiminden sorumlu kişinin işletmenin yönetiminde olması ve en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle alakalı olması şartını yerine getiren işletmeler” olarak tanılanmıştır (Özalp (1971),)

**Kurumsallaşma:** Her şeyi belli kurallar çerçevesinde ve sistemli bir şekilde düzene koymadır (Şengün, 2011, s.57).

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Aile İşletmeleri

##### 2.1.1. Aile İşletmesi Kavramı

Özalp (1971), aile işletmelerini, “ailenin geçiminden sorumlu kişinin işletmenin yönetiminde olması ve en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle alakalı olması şartını yerine getiren işletmeler” diye tanımlamıştır. Fındıkçı (2008) ise aile işletmelerinde aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür şeklinde özetlemiş ve bunları şu maddelerle özetlemiştir:

- İş kurmuş aile,
- İçinde aile olan bir kurumsal yapı,
- Kendisine ait kültürü ve geleneği olan sosyal yapı,
- Girişimci bir aile ve üyeleri
- Kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulunduran beraberlik.
- Birliktelikli bir organizasyon,
- Son olarak da karşılıklı etkileşimin sosyal bir yapı olarak ifade edilebilir (Fındıkçı, 2008, s. 17-18). Aile işletmelerinin tanımıyla ilgili olarak yıllara ve de araştırmacılara göre tanımlar tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

*Aile İşletmelerinin Tanımı*

YAZAR	YIL	TANIM
DONNELEY	1964	iş hayatında aileden iki neslin bulunduğu, şirket politika ve menfaatlerinin aile ilişkilerinden, ilgi ve hedeflerinden etkilendiği firmalardır.
ÖZ - ALP	1971	Aile reisinin ya da ailenin geçiminden yükümlü bireyin işin başında olduğu işletmeler olarak bilinmektedir.
ANSAY	1971	Az ortağı bulunan anonim şirketlere aile şirketleri denilmektedir. Bu işletmeler kapalı işletmelerdir. Çoğunlukla bu işletmeler ailenin fertleri tarafından kurulduğundan aile şirketi adı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.
ALLEN ve PANIAN	1982	Soyadları aynı olan ve akraba ilişkileri evlilik yoluyla olan kişilerin şirketin mülkiyet veya paylarının en az %5 ne sahip olması ve yönetim kurulunu oluşturan işletme türüdür. Başka bir ifade ile; aile tarafından kontrol edilen işletmelerde CEO'nun aile fertlerinden biri olan şirketler olarak tanımlanmaktadır.
ALCORN	1982	Kar amacı güden, bir ortaklık veya bir kuruluştur. Hisselerinin, bir miktarı halka açık dahi olsa ailenin yönetiminde bulunduğu şirket, aile şirkettir.
LANSBERG, PERROW ve ROGOLSKY	1988	Yasal kontrolün aile üyeleri tarafından yapıldığı, şirketin ailenin sonraki nesillere aktarabileceği ve böylelikle yeni jenerasyonun işletmeyi yönetip, idare edebilecekleri şirketler olarak tanımlanmaktadır.
HANDLER	1989	Şirkette aile üyelerinin yönetim ya da yönetime ait kurlun bir parçası olduğu, yönetimde bulunan aile üyelerinin kararlar ve miras konusunda etkilediği şirketlerdir.
LONGENECKER ve MOORE	1991	Aile ve işin birbirine karışması olarak tanımlanmaktadır.
LYMAN	1991	Aile üyelerinde şirketin mülkiyetinin tamamı olduğu, en az mirinin bu şirkette çalışıp diğerlerinin resmi ya da gayri resmi olarak yardımcı bulunduğu işletmelerdir.
TAGIURU ve DAVIS	1992	Aile fertlerin işletme faaliyetinde bir araya gelmesi işletmenin "aile şirketi" olarak nitelendirilmesine yeterlidir.
KARLOF	1993	Aile mirasını dağıtmamak için kurulmuş olan özel bir işletme şeklidir.
SHANKER ve ASTRACHAN	1996	Bir işletmede hisselerin yarısı ya da daha fazlasına sahip olan çalışan birden çok aile üyesi bulunan şirket aile şirkettir.
WARD	1997	Ailenin gelecek varislerine denetim ve yönetimin aktarıldığı firmalardır.
CHUA, CHRISMAN ve SHARMA	1999	Aile şirketi, işletmenin yönetim şekli, işleyişi, şirket vizyonu aynı aileden veya az sayıda aile mensupları tarafından belirlenen, denetlenen aile veya ailelerin nesiller boyunca aktarılabilen işletme türleridir.
NEUBAUER	2003	İşletme yönetiminin aile denetimin de olması, şirketin aile işletmesi olması açısından yeterli olarak görülmektedir.
ANDERSON ve REEB	2003	Sermaye sahipliğinin ve/ veya yönetim kurulunun büyük bir çoğunluğu aile fertlerinin elinde bulunduğu ve bu sebep ile de performansın fazla görüldüğü işletmelerdir. İstihdam açısından bakıldığında, işletme CEO'su aile üyelerinden oluşan, yönetim kurulunda aile üyelerinin koltuk sayısının aile üyeleri olmayan koltuk sayısından fazla olduğu şirket türleridir.
ALAYOĞLU	2003	Aynı aileden birden fazla birey çalışıyorsa ve bunlardan bir ya da bir kaçında hisselerin çoğunluğu bulunuyorsa "aile şirketi"; tek kişinin sahip olduğu ve aile fertlerinden kimsenin çalışmadığı işletme ise "patron şirket" olarak tanımlanmaktadır. Patron işletmeleri ikinci kuşağa geçerken çoğunlukla aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.

Tablo 1.

*Aile İşletmelerinin Tanımı (devamı)*

YAZAR	YIL	TANIM
VENTER, BOSHOF ve MAAS	2005	Aile şirketleri aynı aileye mensup olan üyelerin sahip olduğu, şirketin vizyonunu oluşturduğu, aile üyelerin şirketi elinde tutma eğiliminin fazla olduğu ve mevcut olan yönetimi aile içinde el değiştirmiş olan, aile üyelerinin yönettiği ve denetlediği, 5-200 arası çalışan barındıran işletmelerdir.
BART, GULBRANDSEN ve SCHONEA SAĞLAM	2005 2006	Şirket hisselerinin en az %33'ü bir kişinin veya bir ailenin elinde bulunuyorsa bu işletme bir aile işletmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu tür şirketlerde sevgi, çalışma ve bireyler arası çoklu bağlardan oluşmaktadır. Oluşan bu bağlar içsel ve dışsal bağlantılar olup saygı çerçevesinde olumlu şekilde ya da kavga düşmanlık ilişkisi şeklinde bireyleri bir araya getirirler
BALKIR, ÇOLAK ve ÇETİN	2006	Aile şirketleri, aile reisi veya herhangi bir üyesinin iş kurması, kendine özgü yeni bir geçim kaynağı olarak işin ilerlemesi ve zamanla aileden diğer fertlerinde işin içinde bulunması ile aile kimlik ve değerlerinin öne çıktığı işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.
MILLER, LESTER ve CANNELLA	2007	Aile şirketleri aynı zamanda veya zamanla aynı aileye mensup bireylerin işletme mülkiyeti ya da yönetimi ile ilgili olarak aile üyeleriyle ilgilenmesidir. Bu ise içinde bir dizi değişikliği ve devamlılığı bulunduru: sahiplik ve yönetim düzeyinde, aile üyeleri tarafından gerçekleştirilen yönetsel rollerde ve aile üyelerinin yeni nesillerindedir.

Kaynak: Düvenci, 2020, s.4-5.

### 2.1.2. Aile İşletmeleri ve Özellikleri

Aile işletmeleri, yönetimdeki tüm yetkilerin aile bireylerinde toplandığı bir ticari kuruluştur. Aile işletmelerinde, iki kuşağın bir arada iş başında olması iyi bir ortam oluşturmaktadır. Bununla birlikte işletme içerisinde profesyonel yöneticilere de yer verilmesi işletmelerin sürekliliği sağlama açısından önemlidir (İrmiş ve Akça, 2011:21).

Aile İşletmelerinin bazı özellikler;

- İşletmeyle ilgili aile üyelerinin bilgi sahibi olması şarttır.
- Süreklilik gösteren ortaklıklar.
- Karı-koca arasında jenerasyon farkı sayılabılır.
- İşletme sistemi aile amaçlarıyla uyumludur.
- Aile değer ve inançların değer verilmektedir.

Temel bazı unsurlar açısından aile işletmelerinin diğer işletme çeşitlerine göre farklılıkları şunlardır Meşe (2005, s. 4)

- Aile işletmesinin görev almış olma; 2 nesile devredilmeyi şart koşar.
- İşletmenin, işletme politikası aile çıkarlarıyla paralel olmalıdır.

- İşletmenin kademsinde görev alma aile bağıyla ilgilidir.
- İşletmeyi benimseme ve işlerin gerektiği şekilde öğrenilmesi aile çocukları açısından önemli olmaktadır.
- Aile işletmesinin ismi ve prestiji, aile ile gelişmektedir.
- Aile işletmelerinde çalışma koşulları, aile üyelerinin sağlığını koruyacak şekilde düzenlenmektedir.
- Ailenin belli başlı normları, aile işletmelerinde de büyük kullanılmaktadır.
- Aile işletmeleri daha çok kapalı bir yapı arz eder.

Bu açıdan bakıldığında ailedekilerin işletmede aktif olarak çalışıp çalışmadıklarından soyadı değerlidir (Kara, 1989, s. 23). Bunun sonucu doğrultusunda da yöneticinin ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul etmektedirler (Bilgin, 2007, s. 7-9).

### **2.1.3. Aile İşletmelerinin Tarihi Süreci ve Gelişimi**

Türkiye’de Aile İşletmelerine süreç olarak bakıldığında özellikle Cumhuriyet döneminde gelişmeye başladığı anlaşılmaktadır. Bu süreç “1930-1950 yıllar ve bu süreçteki uygulamalar özel teşebbüsleri desteklemiştir. Bu süreçte bürokrasiden özel kesime geçen birçok girişimcinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonrasında liberalist ekonomi politikalarının olduğu “1950-1960’larda sağlanan krediler ve yatırım motivasyonları ve enflasyon” gibi nedenlerden orta sınıf girişimci ortaya çıkmıştır (Alayoğlu, 2003, s.30).

Son yıllarda “ulaşım ve iletişim imkânlarının artması Türk ekonomisini kapalıdan açığa, statikten dinamik yapıya” geçildiği anlaşılmaktadır. 1980 sonrasında ise bazı endüstri kollarında rekabetin artması, işletmelerin büyümesi, büyümenin getirdiği meseleler ve kargaşalar, devletin getirdiği çeşitli uygulamalardan aile işletmelerinin çok ortaklı ve halka açık işletmelere doğru yöneldiği anlaşılmaktadır. Şimdilerde daha çok “holdinglerde” kendini göstermiş fakat küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde maalesef etkisini gösterememiştir (Kızıltoprak ve Aksoy, 2018,s.137).

Gelişim ve yaşam süreleri açısından bakıldığında “aile işletmeleri 1/3 ünden biraz fazlasının diğer kuşağa devrettiği, bu işletmelerin de sadece yarısının üçüncü kuşağa kadar varlıklarını devam ettirdikleri” görülmektedir. Ayrıca “ABD ekonomisinde bulunan işletmelerin aşağı yukarı yüzde doksanı ailelerin elde ettiği ve kontrolünde tuttuğu işletmeler olmakta ve yaşam süreleri yaklaşık 24 yıl” olarak



bilinmektedir. ABD’ de “yeni kurulan işletmelerin ortalama yüzde kırkı daha ilk beş yılda yok olup gitmektedir. Geri kalanların %66’sı “birinci kuşakta batmakta veya el” değiştirmektedir. Böylece “diğer kuşağa kadar yaşayabilenlerin oranı %20’sini geçmemektedir. Bu yüzde yirminin ise sadece %3,4’ü üçüncü kuşağa kadar sürebilmektedir (Sungurtekin, 2008, s. 36).Türkiye açısından bakıldığında 3. ve 4. Kuşak işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu” anlaşılmaktadır.

#### 2.1.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri yaşam ve gelişim evreleri açısından; birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, yapı olarak kompleks aile işletmeleri ve sürekliliği başaran aile işletmeleri olarak dört evrede incelenmektedir (Erdoğan, 2004, s. 59). Gelişimin bütün aşamalarında aile işletmeleri çeşitli özellikler göstermekte ve sorunlar yaşamaktadır. Kurumsallaşma seviyelerine göre aile işletmelerinin karakteristik özellikleri Tablo 3’te verilmiştir (Karpuzoğlu, 2004, s. 124).

Tablo 2.

*Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri*

	<b>Birinci Nesil Aile İşletmeleri</b>	<b>Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri</b>	<b>Kompleks Aile İşletmeleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
<b>Örgün Yapısı</b>	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
<b>Karar Alma Şekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Civan ve Yaşar, 2005 s. 260.

### 2.1.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Her kurum ve kuruluşta olduğu gibi aile işletmelerinde de güçlü ve zayıf yönler bulunmaktadır. Güçlü yönlerden ilk olarak; uzun dönemli bakış açısı, faaliyet serbestisi, zor dönemlerde esneklik ve elde edilen geliri tekrar yatırıma dönüştürme, finansal çıkarlar, sınırlı bürokrasi, aile üyeleri için erken yaşta eğitim (Alayoğlu, 2003, s. 24).

Aile işletmelerinin bir başka güçlü yönü ise aynı aile mensuplarının olmasıdır. Bu bir avantajdır. İşletmenin aileye mensup kişilerden olması aynı zamanda sahiplenme duygusu da doğurmaktadır. Aile işletmelerinde eğer yönetimde istikrarın hâkim olduğu, amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikaların uygulandığında işletmenin geleceği ve istikrarı da yoluna konulmuş olacaktır. Son olarak güçlü yönlerden olan ailenin sahip olduğu geleneksellik ve bağlılıktır. Bu bağlılık güven sonucunu doğurmaktadır (Knight, 1974, s. 74).

Aile işletmelerinin zayıf yönlerinden bahsedecek olursak; sermaye piyasalarına sınırlı erişim, karmaşık örgüt yapısı, aile önceliklerinin işletme gereklerinin önüne geçmesi, adam kayırma, değişime karşı direnç gösterme gibi olumsuzluklarla karşılaşmaktadır (Dinçay, 2016, s. 17-18).

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri üç önemli faktöre göre değerlendirilebilir: (1) Aile ve İşletme yönetimi arasındaki ilişkilerin derecesi; (2) Her iki sistemin durumu; (3) Adaptasyon ve öğrenmenin teşvik veya engellenme derecesi. Bunlara bağlı olarak aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki tablodaki gibi sayılabilir (<http://familybusinessconsulting.com>):

Tablo 3.

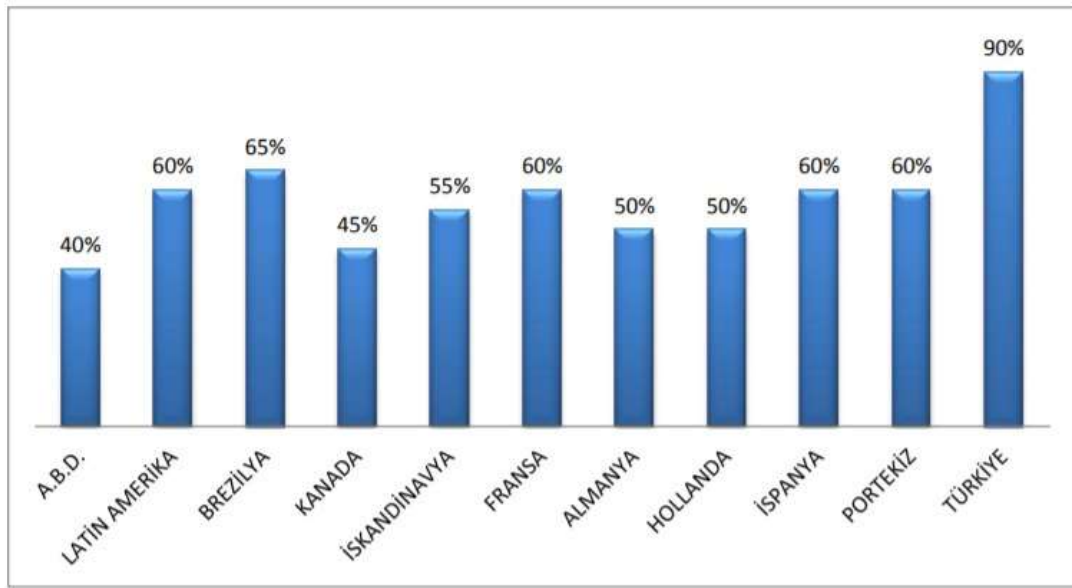
*Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri*

<b>Boyut</b>	<b>Güçlü</b>	<b>Zayıf</b>
Altyapı	Gayri resmi; Esnek; Girişimsel, Yenilik getiren	Karışık; Şaşırtıcı; Sınır problemleri; Kararsız; Değişime dirençli; Yönetim gelişmesi eksikliği; organizasyon şeması yok.
Roller	Çoklu rollerin oynanması; İkili ilişkiler, çabuk karar verme	Rol kargaşası; İşler yapılmaz; Torpil; Çift rol, bilim ve objektiflikle karışır; Doğum sırası, yetersiz aile üyelerini işin başına getirebilir
Liderlik	Yaratıcı; Hırslı; Gayri resmi otorite; Girişimci	Otokrasi; Yapı ve sisteme direnç; Gitmeye izin vermekten kaçınmak
Aile İlişkileri	Çalışanların adanmışlığı; Sadakat; Paylaşılan değerler ve inanç sistemi; Aile ruhu; Aile İsmi; Aile rüyası; Güçlü Misyon/Vizyon	Ailenin, işten dışarı çıkardığını tutama; Ailenin ve işletmenin likidite ihtiyaçlarını dengelemede yetersizlik; Objektiflik eksikliği; İçeriye doğru bakmak; Karar vermede duygusallık; İş ve aileyi ayırt edememe; Rekabet
Zaman	Uzun vadeli perspektif; Kendini adanmışlık; Sabırlı sermaye; Sakata; Derin bağlar; Zamanla artan güven	Değişimin zorluğu; Geleneklere bağlılık; Ailenin tarihi iş kararlarını etkiler; Güven, erken hayal kırıklıklarıyla etkilenir
Vekalet	Eğitim erken başlayabilir; ömür boyu gösterme; Bırakılacak zamanı seçebilme	Aile konularının sürekliliği; Gitmeye izin vermede isteksizlik; Bir vekil seçmede yetersizlik
Sahiplik/Yönetişim	Yakın tutum; Aile sahipliği; Yüksek kontrol derecesi; Kazanç bir motivasyon aracıdır	Kontrol için büyüme kurban edilebilir; Hissedarları cevaplamak zorunda değil; Çoğunlukla dışarıdan yönetici olmaz; Gizliliğe yüksek önem.
Kültür	Yenilik getiren; Gayri resmi; Esnek; Yaratıcı; Adapte olabilen; Ortak lisan; Verimli iletişim	Yeniliklere açık olmayan; Yüksek duygusallık; Değişime karşı dirençli; Yüksek çatışma riski.
Karmaşıklık	Yaratıcılığı geliştirir; Roller ve amaçların zengin etkileşimini sağlar	Kötü idare edilebilir; Kaynaklar ve enerjinin kaçışının bir kanalı olabilir

Kaynak: <http://familybusinessconsulting.com>

### 2.1.6. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

İçinde bulunduğumuz çağda gelişmiş ülkelerin birçoğunda ekonomik anlamda avantajı olan işletmelerin geneli ya “aile işletmesidir” ya da “aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin” devamı konumunda bulunmaktadır. Bu konuda dünyada en çok işletmenin olduğu “Amerika Birleşik Devletleri’nde 18 milyondan fazla işletme” bulunmakta ve bu işletmelerin %95’inden fazlası ise “aile işletmesi” olarak varlık göstermektedir. Hatta yapılan araştırmalarda büyük firma kabul edilen 500 firmanın üçte birinin “aile işletmesi” olduğu tespit edilmiştir (Sungurtekin, 2008, s. 43). Bütün bunlar dikkate alındığında ekonomik veriler ve istatistiklerden de yola çıkarak ülkelerin büyüüp gelişmesinde aile işletmelerinin önemli bir payının olduğu anlaşılmaktadır. 2007 yılına ait verilerde aile işletmelerinin ülke ekonomilerine ihracat anlamında sağlamış olduğu katkı Şekil1’de gösterilmektedir (Güney, 2008, s.97).



Şekil 1. Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomilerine Katkısı

Kaynak: Güney, 2008, s. 97.

Tablo 4.

*Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri*

Şirket Ad	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı
Kongo Gumi	İnşaat	Japonya	578	49
Hoshi	Han	Japonya	718	46
Chaten De Goulanine	Müze	Fransa	1000	-
Barane Ricasoli	Şarap/zeytin yağı	İtalya	1141	-
Brovier&Taso	Cam üretimi	İtalya	1295	20
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304	-
Rishard De Bas	Kağıt	Almanya	1326	-
Torrini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369	-
Antinori	Şarap üretimi	İtalya	1385	26
Camuffo	Gemi inşa	İtalya	1438	18
Baronnie de Coussergues	Şarap	Fransa	1495	16
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500	-
Zildjian	Zil üretimi	Amerika	1623	14
Tutle Farm	Tarım	Amerika	1635-1640	12
Barker	Tarım	Amerika	1642	11
Miiler	Tarım	Amerika	1684	9

Kaynak: ASO, 2005, s.84.

Aile işletmesi kavramıyla Türkiye’de ilk kez 1870’li yıllarda aile işletmesi kurulmuştur. Türkiye’deki aile işletmelerinin kuşaklar boyunca ayakta kalmalarına engel olarak ortaya çıkan en önemli neden kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarda yaşadıkları sıkıntılardır. Kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılabilmesi, aile işletmesi olmanın getirdiği dezavantajlar (aile üyeleri arasında meydana gelen çıkar kavgaları, kıskançlıklar, çekememezlikler, aile inanç ve değerlerinin işe yansması, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi gibi) nedeniyle aile işletmeleri ülkemizde kurumsallaşmayı sağlıklı olarak sağlayamamaktadırlar (Bozkurt, 2005, s.14).

BDDK, 2007 verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin “%98,9’u KOBİ olup, %95’i ise aile işletmesi olarak” faaliyet göstermektedir. Ayrıca sadece KOBİ’lerin aile işletmesi olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Çünkü büyük ölçekli firmaların içinde de önemli sayıda aile işletmesi vardır. Türkiye’deki “aile işletmelerinin KOBİ konumunda olması, aile işletmelerin küçük işletmelerle bir tutulması demektir (KOSGEB, 2018, E.T. 22.10.2020).

Zaman içinde küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan işletmeler bulunmaktadır. Türkiye’de ise bu şekilde bir gelişme sağlayan firma” bulunmamaktadır. Özellikle “Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi yaklaşık 100 yıl geriye” dayanmaktadır (Elmas, 2015, s. 36). Bu durum Tablo 6’da gösterilmiştir:

Tablo 5.

*Türkiye’deki Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri*

Şirket	Şirket Sahibi	Kuruluş Tarihi	Nesli
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1876	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1777	4-5
Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	5
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Eyüp Sabi Tuncer Kolonya	Eyüp Sabi Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Takto Lastik	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1942	3-4
Ülker	Sabri Ülker	1946	2
Abdi İbrahim	Ecz. Abdi İbrahim Barut	1912	3

Kaynak: Ankara Sanayi Odası, Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik, 2005, s.98

## 2.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede kurum, üstlendiği fonksiyonun nasıl yerine getirilmesi gerektiği ve birlikte eş zamanlı, örgütlenmiş, uyumlu bir birliktelik meydana getiren düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri toplamından meydana gelmektedir. Kurumsallaşma süreç boyunca, örgüt içinde meydana gelen, örgütün kendine münhasır hikayesini ortaya koyan, örgütte bulunan bireyleri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye uymanın yollarını gösteren bir süreç olarak bilinmektedir (Meşe, 2005, s. 20).

Kurumsallaşma kavramı ve detaylarına başlamadan önceki yıllarda yapılmış olan araştırmalara bakıldığında bu anlamda çok ifadeye rastlanmıştır. Kurumsallaşma kavramının alanyazında bulunan tanımlarına bakıldığında, “sosyolojik anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzen ve topluluğu” olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2010, s. 361).

Ural(2004) kurumu bireylerin asli sosyal ihtiyaçlarını karşılama maksadıyla “belirli, onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları” devamlı ve sürekli “sosyal

görüntü, rol ve ilişki yapısı” diye dile getirilirken; farklı bir eserinde, kurumu (institution) uzun senelerde meydana gelmiş ve sadece çok yavaş değişebilen bir *“kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü”* ifade ettiğini söylemiştir (Ural, 2004, s. 18).

Kurumun tanımlarından yola çıkarak; aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın hangi anlamlara gelmediğini bilmek gerekmektedir (Pazarcık, 2004, s. 36). Çünkü “aile işletmeleri, kurumsallaşmayı yanlış anladıklarından dolayı uygulamada farklı sorunlar” yaşayabilmektedirler. Kurumsallaşma kavramını “işletmesi tamamen aile dışı bireylere terk etmek, işletmenin kontrolünü, denetimini elden çıkarmak, işi bırakıp bir tarafa gidip, herkesin söylediğine göre hareket etmek, bir sürü danışman tutmak, işletmenin mahremini dışarıya çıkarmak” gibi anlamlarda algılayan aile işletmeleri kurumsallaşmaya bu tür yanlış algılamalardan dolayı olumlu bakmamaktadırlar.

Alanyazında ifade edilen tanımlarla kurumsallaşma; işletmenin sistemin kurulup yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesi olarak” ifade edilmektedir (Aydemir vd., 2003, s. 606). Bu görüşlere paralel anlamda kurumsallaşma aynı zamanda *“bir işletmenin, piyasanın ve günün şartlarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi”* diye de ifade edilmektedir (Aydemir vd., 2004: 608).

Ayrıca kurumsallaşmanın “bir süreç, bir yaşam biçimi” olduğu ifade edilmektedir (Bıçakçı, 1990, s. 7). Kurumsallaşma, “devam ettirilebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması” olarak ifade edilmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004, s. 427).

### **2.2.1. Kurumsallaşma Kavramı**

Kurumsallaşma kavramı aile işletmesi açısından ele alındığında konu daha da anlaşılır olacaktır. Kurumsallaşma kavramının aile işletmesi manasında nasıl olduğuna bakmak gereklidir. Kurum kavramı, TDK'nin sözlüğünde *“bina, tesis, insanlar tarafından oluşturulan şey, müessese”* manalarında ifade edilmiştir (BTS, 2009). Ayrıca bu kavram *“uzun yıllar içinde oluşan ve yavaş yavaş değişim gösteren bir kültürü sahip, tutucu olmaktan çok kendine has bir ekol meydana getirmiş, bir enstitü düzeyindeki oluşum”* olarak da tanımlanabilmektedir (Ural, 2004, s. 31).

Kurumsallaşma kavramı her şeyi belli kurallar çerçevesinde ve sistemli bir şekilde düzene koymadır (Şengün, 2011, s.57). Bu tanımlamalardan genel manada kurumsallaşmaya bakıldığında, maddi-manevi olarak sosyal, olgu ve değerlerden meydana getirilen ve belirli amaçlar, kural, hedef, ilke, inisiyatifler çerçevesinde devam edegelen ve kendini yenileyen, özgün yapılanma biçimi diye ifade edilebilir (Kut, 2004, s. 405).

### 2.2.2. Kurumsallaşma Öğeleri ve Süreci

Kurumsallaşmayı meydana getiren çeşitli öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler dikkate alındığında çeşitli birimler ve alt çevre unsurlarının yanında yapı ve işleyiş açısından farklı bir durum ortaya çıkabilmektedir (Bilgin, 2007, s. 35). Emery ve Trist'e göre; "işletme ve çevresinde karşılıklı diyalog olması meydana geldiği durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin mahiyetini önceden tahmin etmek kolay" değildir. Diğer bir öğe olarak ise özerklik sözcüğünün manalarına bakıldığında, "bir kişi ya da topluluğun, önemli birtakım kararlar alırken diğer kişi ya da grupların onayını almadan devam etmesi" manalarındadır (Şengün, 2011, s. 29). Kurumsallaşmaya bakıldığında sadelik, farklılaşma, esneklik, özerklik, kanunen tanıma, varlığın sürekliliği, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal bir nitelik kazanma gibi öğeler karşımıza çıkmaktadır.

*Sadelik*; herhangi bir alt kuruluşun yapı ve işlev yönünden farklı olması ile bu sistemlerde iş yapanların "zihinsel ve duygusal" eğilimlerinin değişmesi ve gerçekliği öne almaları, kuruluşların karmaşık olması ya da basit olmalarını belirlemektedir (Sungurtekin, 2008, s. 58).

Thompson'a (1981) göre işletmenin dış çevre unsurları az ise kuruluştaki ihtiyaç duyulan ilke ve kurallar da az olduğundan organizasyon yapısı sadeleşmiş olacaktır. Bu duruma karşılık ise karmaşık bir dış çevrede gereksinim hissedilen prensip ve kuralların sayısı artmış olacaktır. Bu çerçeveden bakıldığında işletmelere sadelik sağlamak amacıyla elden geldiğince sade ve yalın bir organizasyon yapısının bulunması şart olmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısının sadelik seviyesi kurumsallaşma düzeyini de etkilemiş olacaktır (Günay, 2014, s. 39).

*Farklılaşma*; bu durum dinamik, değişken ve belirsiz bir yerde organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma seviyesinin yüksekliğini arttırmaya yönelik iken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması



gerekmemektedir. Bu açıdan da organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme gereksinimi de böylece artmış olacaktır. Bu birleşmeyi sağlayabilecek faktörse organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artması diye ifade edilmektedir. Farklılaşma, örgütte organizasyonlar iç ve dış çevre faktörler sonucunda belli bir düzende olmaktadır. Yani dinamik ve tam belli olmayan organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşmanın seviyesini ilerletmektedir. Fakat belirli bir ortamda organizasyonda farklılaşmanın meydana gelmesi gereksizdir. Aynı şekilde farklılaşma düzeyi yüksek olan ve aynı oranda netliğin olmadığı ve geribildirim uzun zamanda meydana geldiği durumlarda çalışan örgütlerin farklılaştığı derecelerde de aynı şekilde etkili değerlere sahip oldukları anlaşılmaktadır (Bilgin, 2007, s. 35).

*Esneklik;* herhangi bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranışta olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşımasıysa kurumsallaşma seviyesinin azlığını ifade etmektedir (Sungurtekin, 2008, s. 63).

*Özerklik;* bu öge de kurum ve kurumsallaşma arasındaki seviyesi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler silsilesine sahiplerdir (Sungurtekin, 2008, s. 59). Bunlarla birlikte ayrıca kurumsallaşma sürecine bakıldığında bu sürecin dinamik bir süreç olduğu bilinmektedir. Bu açıdan da farklılaşan çevresel şartlar devamlı bu değişime uymasını gerektirmektedir (Karpuzoğlu, 2004, s. 80).

Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerin kendilerine has özelliklere ve farklı yeterliliklere ya da faaliyetler bütününe sahiplerdir. Bu örgütlerin bir kimlikleri bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütler yönetim anlamında özgürlüğe sahiptirler. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan işletmelerde özerk bir yapı bulunmaktadır ve düşük kurumsallaşma seviyesi olan işletmelerin bağımlılıkları vardır. İşletmelerin geleceğinden söz sahibi olanlar, işletmenin hedef ve amaçlarına uygun bir şekilde aldıkları kararlarda özgürce davranmak, örgütün diğer işletmelerden farklı bir kimlik sahibi olmasına çalışmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004, s. 78).

*Kanunen Tanıma;* kanun açısından örgütler bir kurum haline gelmek için yasal farklılıkları ve sosyal yaşam gereksinimlerini dikkate almak zorundadırlar. Böylece kurumsallaşma, işletmenin kanuni şartlara uyumu ve bu koşulları benimsemesi şeklinde meydana çıkmaktadır (Sungurtekin, 2008, s. 63).

*Varlığın Sürekliliği;* kuruluşların varlıklarını devamlı yapmaları, kuruluş ve şahsi amaçların uyumlu olmasını sağlayıp ekonomik, psikososyal ve toplumsal yerlerini

güçlendirmektedir. İşletmeler statik bir yapı yerine amaçlarına varabilmek uğruna farklılaşan koşullara hızlıca ayak uyduran dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını devamlı bir şekilde oturtabilmektedirler (Karpuzoğlu, 2004, s. 82).

*Bireysel Örgüt Uyumu;* bu anlamda örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki ahenge dikkate almak zorundadırlar. Her örgütün ana noktasını kişi oluşturmaktadır ve kişinin en öne çıkan tarafı sosyal bir varlık olmasıdır (Sungurtekin, 2008, s. 61).

*Kurumsal Bir Nitelik Kazanma;* bu durum örgüt kimliği olarak ifade edilen işlem, çoğunlukla kuruluşun yaptığı bütün faaliyetlerin veya birçoğunun açıkça ortak yönetiminden meydana gelmektedir (Karpuzoğlu, 2004, s. 81).

### **2.2.3. Kurumsallaşmanın Sebepleri**

1990'lı yıllardan başlayarak ekonomik ve sosyal alanda hızlı bir değişim ve çeşitli gelişim" olmuştur. Bu süreçte "kurumsallaşma ile işletmeye fayda getiren değerler önemsenirken işletmeye zararı olan değişime kapalı olan değerler ise elenmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmak için işletmenin gelişmesinde aşama kat etmesi gerekmektedir (Dinçay, 2016, s. 28).

Kurumsallaşmanın başka sebeplerine bakıldığında orta ve küçük nitelikte işletmeler küçük sanayi işletmesi olarak kurulmakta, gelirlerini değerlendirerek büyüme yoluna girmektedirler. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini tamamlamalıdır yoksa bu süreci tamamlayamayan işletmelerin yok olup gittiği anlaşılmaktadır (Dinçay, 2016, s. 29).

### **2.2.4. Kurumsallaşmanın Alt Boyutları**

Kurumsallaşmanın çeşitli boyutları vardır. Bunlar şöyledir:

- Resmi şema olması.
- Aile dışı çalışanların terfi prosedürü.
- Yazılı denetim.
- Kuşaktan kuşağa aktarılmak için eğitim alınmalıdır.
- İş gören sorumluluk ve yetkilerin yazılması.
- Devir planının olması gerekmektedir (Fındıkçı, 2008, s. 58).

Diğer bir boyut profesyonelleşmedir. İşletmenin sağlıklı bir şekilde olması için profesyonel kişilerden destek almak şarttır. Bu işleme profesyonelleşme denilmektedir. Burada işletme, içinde bulunduğu zaman ve geleceğe ilişkin stratejiler belirlenmelidir (Alayoğlu, 2003, s. 45).

Bir diğer alt boyuta bakıldığında, ailenin kurumsallaşması gelmektedir. İşletmeler büyüdükçe engeller artar ve zayıflama başlar. Özellikle aile işletmelerinde, bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak daha hızlı ve kolay olmaktadır (Yıldız, 2014, s. 90).

Son olarak bir diğer alt boyutta aileden bağımsızlıktır. Bu manada kurumsallaşmanın oluşması için ailenin sorumlulukları bulunmaktadır. Böylece aile üyeleri işletmenin kendi menfaatleri doğrultusunda değil işletmenin çıkarına olması gerekmektedir. Bu anlamda bazı temel unsurlar söylenebilir:

- İşletme içinde işe alınacak bireyin profesyonelliği önemlidir.
- İşletmedeki birimlerde iletişim güçlü olması gereklidir.
- Aile içi sorunlar ile işletme sorunları farklı değerlendirilmelidir (Yıldız, 2014, s. 92).

### **2.2.5. Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri**

Bir aile işletmesinin çeşitli kurumsallaşma parametreleri vardır. Bunlara bakıldığında işletmelerin uzun süre yaşaması için tüm bu kaidelere uymak gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın “serbestlik ve değişkenlik unsuru” ile piyasada oluşan yenilikler ele alınmalıdır ve böylelikle değişimlere ayak uydurulmalıdır. Ayrıca işletmede görevli profesyonel yöneticiler uzun vadeli stratejilerin kararlarını uygulamada ve yönetilmesinde etkin rol oynamalı ve aile üyelerinin bu kararlara uyum sağlamaları gerekmektedir (Sağlam, 2002):

- Özellikle aile işletmesinin eşitliğe göre hareket etmesi şarttır.
- İşletmede önemli yerlere liyakatsiz aile fertlerinden ziyade işinin ehli insanlar olmalıdır.
- İşletmede bir kişi sultanı olmamalıdır.
- Ortama göre işi bilen bir ortak olmalı ve işletme sahiplenilmelidir (Dilli, 2013, s. 20).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında özellikler açısından bakıldığında basitlik, farklılaşma, serbestlik ve değişkenlik gibi özellikleri de göz ardı etmemek lazımdır. Kısaca bunlar;

- Kurumsallaşmaya bakıldığında asıl olan şey işletmenin örgütsel yapısıdır.
- Bir işletmenin yapısı her çalışanın kolaylıkla anlayabileceği şekilde olmalıdır (Dilli, 2013, s. 26).
- Farklılaşma özelliğinde ise işletmenin hangi pazarda olduğunu ve pazarın gereklerine göre nasıl farklılaşma ve değişkenlik gösterileceğinin bilinmesidir.
- Serbestlik özelliğinde kurumsallaşan işletmeler, serbest ve özgür olmalıdırlar.
- Kurumsallaşmış aile işletmelerinin özelliklerinden olan değişim, teknolojinin ve insan değerlerinin gün geçtikçe değiştiği dünyada bu pazarda yer edinmedir (Dilli, 2013, s. 27).

Aile Anayasası işletme mensupları açısından çeşitli sorunlar baş göstermektedir. Bu sorunların çözümü için iyi bir aile anayasası şarttır (Sağlam, 2006). Kurumsallaşmış aile işletmelerinin uzman bir danışman takımına ihtiyaç duymaktadırlar (Dilli, 2013, s. 27).

### 2.2.6. Türkiye’de Kurumsallaşma Örnekleri

Aile işletmelerinde ortaya çıkan yönetim tarzı, girişimciliğin ve dünyanın dört bir köşesindeki üretim amacıyla itici güç olduğu bilinmektedir. Buldukları ülkeden başlamak üzere ekonomiye katkısı nedeniyle, aile işletmelerinin Dünya’daki gibi Türkiye ekonomisinde de önemli payı vardır. Türkiye’de “kayıtlı tüm işletmelerin %90’ı, KOBİ’lerin %94,1’i aile işletmesi” özelliğinde olduğu anlaşılmaktadır (Karpuzoğlu, 2004, s. 43).

İçerik anlamında ise Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu verilerine bakıldığında resmi KOBİ tanımı kapsamındaki (toplamın %99,8’i) 4,1 milyon işletmeden (40 milyon TL’ye kadar ciro ve 250 çalışana kadar) 3,85 milyonu (%94,1) aile işletmesi olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar değerlendirildiğinde, ekonomik açıdan önemli olan aile işletmelerinin istikrarı, ekonomik hayatın istikrarını da etkilemektedir. Türkiye’de aile işletmelerinin ömrü genelde kısa olmasının ardında yatan temel sebep ise, işletme yönetimi ve aile ilişkilerinin birbirine karıştırılması meselesidir. Aile işletmeleri, kuruluş ve büyüme sürecinde pek çok zorlukla mücadele etmekle birlikte, teknik bilgi, kurumsallaşma ve finansmana erişim gibi zorluklar bunların önde

gelenlerindedir. Aile işletmelerinde deneyimli ve iyi eğitilmiş profesyonelleri işe almak ve çalıştırmak zor ve pahalı olabilmektedir. Ayrıca, zaman içinde girişimcinin işletmesini aynen aşırı koruma güdüsü ile çocuğunu kendine bağımlı kılan ebeveynler gibi davranması hem girişimciyi işletmeye hem de işletmeyi girişimciye bağımlı hale getirdiği anlaşılmaktadır ([radikal.com.tr](http://radikal.com.tr) E.T: 07.01.2019).

Türkiye ekonomisindeki önemine rağmen, “dördüncü nesillere ulaşan aile işletmelerinin sayısı” çok azdır. Kurumsallaşmanın genellikle, “ailenin işletmedeki kontrolünü kaybederek işletmenin daha da sorunlu hale gelmesini sağlayan ve kaçınılması gereken bir uygulama olduğu şeklinde algılandığı” anlaşılmaktadır. Burada “işletmeyi kişi ve ilişkilere bağımlılıktan çıkartan, özellikle de girişimcinin bu yöndeki zihniyet değişimine de bağlı olan, tüm standart uygulama ve sistemler” bütünü olarak ele almak gerekmektedir. Kişi ve ilişkilere bakılmaksızın “belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda işletmenin sistem, ilke ve değerler çerçevesinde” çalıştırılması gerekmektedir. Özellikle, Türkiye’de “aile işletmelerinin ataeril yapısı, karar verme mekanizmalarının mesleki yönetim ilkelerinden ziyade aile içi ilişkilere ve kişisel fonlamaya” dayanmaktadır. Bu durum “temelde kurumsallaşmaya, bilgi ve finansal kaynaklara erişime bağlı olarak ortaya çıkan sorunları” artırmaktadır. Bu konuda artık piyasada kolaylıkla erişilebilen “finansal teknoloji girişimleri (FinTech) ile bunlar, sorun olmaktan çıkacak” gibi görünmektedir. Araştırmacıya göre ise “en etkin ve hızlı çözüm, özellikle kamu ve meslek örgütleri eliyle aile işletmelerinin bu konudaki farkındalığının hızlı şekilde” artırılmasıdır (Yazıcı, 2017).

### **2.2.7. Türkiye’de Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller**

İçinde yaşadığımız çağda, “girişimciler ve sektörde faaliyet gösteren ilgili kişiler tarafından kurumsallaşma, kurumlar için hayati önem taşıyan gerekli bir mevzulardandır. Fakat kurumsallaşma “gerek sektörde faaliyet gösteren işletmeler gerekse ülke ekonomisi açısından büyük bir öneme” sahiptir. “Şeffaf, adil, ahlaki, hesap veren ve sorumluluk sahibi bir yönetim sisteminin öngörüldüğü ve doğrudan kurumsallaşma eğiliminde olma bu açıdan önemlidir (Erdemir, 2017, s. 1).

Özellikle kurumsallaşmış bir firmanın itibarının da arttığı anlaşılmaktadır. Müşteriler ve tedarikçiler açısından ise “güvenilir bir hale gelmesi rakiplerine karşı daha güçlü olması sonucunu” doğurmaktadır. Çalışanları açısından da “güven sağlayan işletmede işgücü verimliliği” de artmaktadır. Sektörde iş arayanlar açısından “ilgi gören

bir işletmenin daha nitelikli çalışanlara sahip olduğu” görülmektedir. Ayrıca finans kuruluşları tarafından da güvenli ve sağlam bir yapıda intiba gösteren işletmelerin “daha az riskli görüldükleri için borçlanma maliyetleri” de azalmaktadır. Böylece kaynak kullanımında verimlilikleri de yükselmektedir (Candan, 2018, s. 33)

Bütün bunlar dikkate alındığında “kurumsallaşma ve markalaşmayı” beraberinde getirmektedir. Bir markaya duyulan güven o işletmenin kurumsallaşması sonucu ortaya çıkmakta ve marka haline gelen işletmelerin bulunduğu sektörde kalıcılığı artmaktadır. Bu sayede sürekliliği sağlayan işletmelerin büyüme sürecine girip daha sağlam bir yapıda büyümelerini sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Sürdürülebilirliğini sağlayan işletmelerin de nesiller arası geçişleri de sağlanmakta ve özellikle Türkiye ekonomisinde en yaygın işletme yapısı olarak görülen aile işletmelerinin en büyük sorunu olan kuşaklararası geçişin ikinci ya da üçüncü Kuşakta ömrünün tükenmesi sorununa çözüm getirilebilmektedir (Candan, 2018, s. 37).

İşletme sahiplerinin kurumsallaşma sürecinde profesyonel yöneticilerden faydalandıkları görülmektedir. Bu doğru bir yaklaşımdır fakat bazı iş sahipleri bu süreci yanlış algılayıp işletmedeki elini ayağını çekmektedir. Bunun sonucunda işleyişten haberi olmayan ve bir süre sonra firmasını tanımayan iş sahipleri ortaya çıkmakta ve görevlendirdikleri yöneticilere bağımlı bir hale gelmektedirler. Bu da iş sahiplerinin kontrolü kaybetmesine sebep olmaktadır (Candan, 2018, s. 34).

Bunlar değerlendirildiğinde “Kurumsallaşmanın işletmelerde işler hale gelebilmesi için öncelikle kurumsallaşma önündeki engellerin kaldırılması” şarttır. Kurumsallaşmanın önündeki engellerin profesyonel yönetici ve iş sahipleri tarafından en fazla belirtilen konular noktasında şunlar söylenebilir (Ulukan, 2005):

- Güven azlığı
- Yönetenlerin eski fikirlere olan bağlılığı
- Bazılarının ikna edilememesi
- İşletmecilerin devamlı her şeyi kontrol arzusu
- Kurumsallaşmayla ilgili inancın azlığı
- Yetkinin elden gitme korkusu
- Yönetenlerin kendilerini yeterli hissetmesi
- Personel sıkıntısı
- Kuşak çatışması

Bunlarla birlikte kurumsallaşmanın önünde başka engellerin olduğu da anlaşılmaktadır. “İş sahiplerinin; geleceği planlamadan günü kurtarmayı amaçlamaları,

uzun vadeli amaçlarının mevcut olmaması, işletme misyonunu netleştirilememesi, eleman işe alma sisteminin etkin olmayışı, özellikle aile işletmelerinde aile üyelerinin işletme kurallarını ihlal etmesi, girişimcinin işletmenin tamamını ilgilendiren konuları profesyonel yöneticilere danışmadan kendi başına alması, araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmaların eksik olması” gibi maddeler de sıralanmaktadır (Ulukan, 2005)

### **2.3. Aile İşletmeleri ve Genel İşleyiş**

#### **2.3.1. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Yaşanan Sorunlar**

Bu süreç, işletmeleri yöneten gruplar açısından üçe ayrılmaktadır (Koçel, 2010: 60). Bunlar “Ailesel Yönetim, Siyasal Yönetim ve Profesyonel Yönetim” şeklindedir. Bir işletmenin yönetiminde, sahipliğin, ana karar birimlerinin ve hiyerarşik düzenin aile üyelerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Konu bütünüyle ele alınacak olursa tüm bu yönetim biçimleri birbirinden kesin çizgilerle ayrılmamaktadırlar. Üç yönetim şekli de bir arada bulunabilmektedirler. Ancak profesyonel yönetim anlayışının önem ve yaygınlığının artması işletmeler açısından daha faydalı olduğu gözetilmektedir (Koçel, 2010, s. 60).

Aile işletmesinin en önemli göstergeler ailede en az iki kuşağın işletme yönetimi ile uğraşmış olması, mevcut yönetim şemasının aile içi hiyerarşiye göre şekillendiği görülmektedir. Küresel ekonomik gelişmeler sırasında ilk karşılaşılan yeterli, vasıflı işgücü olmayan çevrelerde gerek ekonomik açıdan gerekse güçlü ve eğitilmiş aile fertleri tarafından kurulan ve özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde aile bireyleri tarafından yönetim düşük maliyetli görüldüğünden daha çok tercih edilmektedir (Sevinç, 2005, s. 316).

Muhakkak ki, aile işletmelerinin hangi ortam ve koşullarda icraat gösterdikleri stratejik hareket edip etmedikleri, hangi tür bir teknoloji kullandıkları, işletmelerin nasıl örgütlendiği ve bir örgüt kültürü oluşturulup oluşturulmadığı önemli problemler olarak belirirken, ana problemin işletme yönetimini elinde bulunduran kişilerin yaklaşım şekillerinde ortaya çıktığı görülmektedir (Morgan, 1997, s. 57).

Aile işletmelerinin yöneticilerini konu alan bir araştırmaya göre (15 aile), aile işletme sahiplerinin %85’i kurumsallaşmama ve/veya kurumsallaşamama, monarşi yönetimi, profesyonelleşmeye sırtı dönük, yüksek işgücü devir oranı, işin mutfağından (en başından) gelme hasebiyle deneyimli olmanın vermiş olduğu “özgüven, aile içi güç

kavgası, ailenin liderine körü körüne bağlılık” gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Us, 2003).

Bu çerçevede birtakım aile işletmeleri varlıklarını uzun yıllar boyu nesilden nesile devam ettirebilirken bazılarının ise ömrü çok daha kısa sürmüştür. Ülkemizde bu süre yaklaşık olarak 25 yıl olarak görülmektedir. Diğer yanda varlığını yıllarca sürdürebilen, aile işletmelerinin sahip oldukları özelliklerden dolayı maruz kaldıkları güçlüklerin üstesinden gelip, bu özellikleri sebebiyle sahip oldukları girişimcilik gibi avantajları kullanabilen işletmelerdir (Çiftçi, 2009).

### **2.3.1.1. Kuşak Çatışması**

Ülkemizde aile işletmelerinin birçoğu sürdürülebilirliği sağlayamadıklarından ikinci kuşak yönetiminde bulunan aile işletmelerinin sayısı oldukça azdır. İlk kuşak ile ikinci kuşak farkı yapmakta olduğu işine gönülden bağlı olması işletmesini neredeyse ailenin varoluş sebebi olarak görmesi, miras aracılığıyla işletmenin geçmiş olmasıdır. Dolayısıyla ikinci kuşağın miras olarak devir aldığı o işi sevmeme olasılığı, üçüncü kuşakta ise bu ayrımın iyice baş göstermesi başlıca etkenlerdendir (Fındıkçı, 2005, s. 21).

Bunun yansira birinci kuşağın işletmesini deneyimine güvenerek ataerkil bir biçimde yönetme çabası ikinci kuşağın ise gelişen ve her geçen gün teknolojideki değişimin hızla yaşandığı çağımıza ayak uydurma çabası da kuşaklar arasında anlaşmazlıklara sebebiyet vermektedir. Bu ihtilaflar Avrupa’da kurulmuş olan aile işletmelerinde ancak fark edilmiş ve incelenmeye başlanmıştır. Kurucu Aile reisinin hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi görüş ve düşüncelerini işletmeye empoze ederek işletmelerinin değişime çok fazla açık olmamasını ve yeniliğe karşı da tutucu tavırlar sergilemesini sağlamaktadırlar (Cirik, 2010: 90).

### **2.3.1.2. Nüfus Problemleri**

Aile işletmeleri sekteye uğramadan varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmişlerse, ikinci nesilden sonra bu kez de aile nüfusunun artması problemleri baş göstermeye başlamıştır. İkinci kuşağa devir söz konusu olduğunda hissedarların sayısı üçe, dörde çıkarken, üçüncü kuşakta ise bu sayı sekizi, onu bulabilmektedir. Bu denli hızla artan aile fertleri arasında gerek fikir ayrılıkları gerekse çıkar çatışmaları adaletsiz gelir dağılımları iş bölümünün yapılamaması ya da görev tanımlamalarının adil koşullarda



yapılamaması da aile içerisinde büyük çatışmalara ve ayrılıklara sebep olmaktadır (Ward ve Lief, 2005, s. 124).

### **2.3.1.3. Rol Çatışması ve Güç Çatışması**

Hisse dağılımının ve yönetsel problemlerin ortaya çıkmasıyla yeni ihtilaflar yaratmaktadır. Ancak bu durum, ekonomik gelişmenin etkisi ve yönetimin bir meslek unsuru olmasıyla birlikte işletme sahibi ya da aile ferdi yok iken kaliteli yöneticilerin çıkmasıyla geleneksel bir davranış olarak düşünölmeye başlanmış ve işletme kurumsallığı ve uzun vadeli bir gelecek için profesyonel yöneticilerin uygunluğu önem kazanmıştır (Torun ve Ercan, 2006, s. 32-34).

Aile işletmeleri, işletmenin ve aileden oluşan iki ögeli karmaşık bir niteliğe sahiptir. Aileye mensup bireyler, işletmenin ve aile sisteminin bir parçası durumundadır. Bu sistemlerin kendilerine özgü kural ve görevleri vardır. Aile faktöründe, duygusallık ve samimi ilişkiler baskın rol alırken; işletme sisteminde rasyonellik ve biçimsel ilişki daha baskın rol çizmektedir (Ward ve Lief, 2005, s. 124). Aile işletmelerinin temel problem alanlarının başında aile içi güç çatışması gelmektedir. Aileleri ve aile işletmelerinin dağılmalarına hatta yok olmalarına menfaat ve güç çatışmaları sebep olmaktadır. Bazı aile işletmeleri ise bu güç kavgalarına ve çatışmalara karşı uygun tedbirler geliştirerek yaşanan bu problemlerin üstesinden gelebilmekte iken, bazı aile işletmeleri de bu çatışmalara kurban olarak yok olmaktan kendilerini kurtaramamaktadır (Sorenson, 1999, s. 325-326).

### **2.3.1.4. Eski Alışkanlıkların Üzerinde Israrcı Tutum Sergilenmesi**

Aile işletmelerinin doğası gereği belli bir süre aşıldıktan sonra kurucu aile bireyleri tecrübelerinden aldıkları güç ile yeniliğe ve değişime direnç göstermektedirler. Uzun yıllar boyu süregelen yönetsel alışkanlıklar kurucu aile üyelerinin değişimden ve risk almaktan endişe duymalarına sebep olmaktadır. Bu bakış açısı işletmelerin büyümesini ve gelişmesini ne yazık ki olumsuz etkilemektedir. Ailenin geleneksel ve tutucu tavırları işletmenin değişime ve dönüşüme olan ihtiyacının önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Ailenin kuruluş aşamasında avantajlarını fırsata çevirdiği hızlı karar alma, risk yönetimi gibi etmenler gün geçtikçe ağır işlemeye başlayınca dezavantaja dönüşmeye başlamaktadır (Günver, 2002, s. 25).

İşletmenin içinde bulunduğu ve olumsuz sonuçlar doğurması beklenen statüko ve tutucu davranışların değişime ve dönüşüme karşı direncine karşı kafatasçı hissedarların yönetimden el çekmeleri sağlanarak genç girişimcileri ve profesyonel yöneticileri işletme yönetiminde söz sahibi haline getirmek sürdürülebilir değişim, dönüşüm ve büyüme için kaçınılmazdır. Çünkü genç ve profesyonel yöneticiler daha idealist, hızlı karar verme ve cesaretli olmaları hasebiyle işletmenin olması gerektiği yeri belirlemede daha girişimci olabilmektedirler (McKee, Kellermans ve Eddleston, 2014, s. 514).

Aile işletmelerinde bir başka problem ise yönetsel alışkanlıkların ataerkil bir biçimde kuşaktan kuşağa sürdürülmesidir. Bu anlayışın doğru yanları olmasıyla beraber yanlışlıkları da sürdürebildiği görülmektedir. Kurucu aile reisi kendi yönetim hatalarıyla büyüttükleri çocukları da günün koşullarına ayak uydurmakta problem yaşayabilmekte ve işletmelerinin gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Levinson, 1989).

### **2.3.1.5. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Kavramı**

Aile işletmelerinin sadece yaşamını sürdürmesi ve faaliyetlerini “bir lokma bir hırka” felsefesi uyarınca devam ettirmesi, gibi hususlar ve bunlara odaklanmış yukarıda sözü edilen yönetim düşünce sistemleri ve benzerleri, modernist stratejik yönetim düşüncesine uygun bir düşünce tarzı değildir (Barney, 1991, s. 100).

Kurumlar, piyasa değerlerini arttırabilmek amacıyla kar durumlarını arttırması gerekmektedir. Fakat kurumların bu durumu son derece güçleşmiştir. Her mal ve hizmetin hemen hemen benzer olması kurumlar arasında artan rekabet, karlılıkları düşürmektedir. Bugün bulunduğu bir pazarın rakipsiz bir lideri olan işletme, son derece farklı iş ortamında ertesi güne aşırı bir rekabet ortamında başlayabilmektedir. Bu durum da kar oranını düşürmektedir (D'aveni, 1995, s. 45). Modernist stratejik yönetim taraftarlarının görüşünde işletme, tüm yukarıda sözü edilen nedenlerden dolayı rekabet üstünlüğü elde etmeli ve ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamalıdır. Ayrıca bu üstünlüğünü de sürdürme çabası içinde olmalıdır.

### **2.3.2. Aile İşletmelerinde Yönetim**

Aile işletmelerinin yönetimi diğer kurumsal işletmelere, vakıflara ya da kurum işletmelerine göre birtakım farklılıklar göstermektedir. Çünkü aile işletmelerinde mevcut olan duygusallık ve sahiplenme hissi yönetim sırasında alınan kararlara etki

etmektedir. Bir başka deyişle aile işletmelerinin üyeleri olan aile fertlerinin kişisel problemleri işletmenin problemi olarak görülebilirken, her türlü kişisel fikir ne yazık ki yönetime yansiyabilmektedir. Bu sebeple aile işletmelerinin yapısı sahip olan ailenin düşünce yapısına göre şekillenmektedir. Bunun sonucunda ise yönetim ile ilgili olarak alınacak kararlar ailenin sosyal ve kültürel yapısının etkisi altında kalınarak alınmaktadır. Nesilden nesile aktarımının sağlanması amaçlanan aile işletmelerinde aile bireylerinin misyonlarını ve vizyonlarını ortaya çıkarma eğilimde oldukları anlaşılmaktadır (Erdil, Ciğerim, ve Gök, 2004, s. 65). Bu sebeple yönetim, yapılması gereken işin organize edilerek plan ve program dâhilinde yönetilmesini esas alarak, insanlara işin yapılması için yol gösterme sanatı (Babak, 1997, s. 77) şeklinde ifade edilebilir.

Aile işletmelerinin gelişim ve büyüme evreleri incelendiğinde, işletmenin üçüncü kuşağa aktarılma çabalarının temellerinin, ilk yıllardan itibaren atıldığı görülmektedir. Bu dönemde kurucunun iki alternatifi bulunmaktadır: Bunlar “Aile Odaklı Yönetim veya işletme Odaklı Yönetim”dir (Karpuzoğlu, 2002, s. 19). Girişimci işletmeyi yönetirken odaklanması gereken bu seçenekleri doğru tespit edip yol haritasını bu çerçevede belirlemelidir. Ancak bu doğrultuda izlenecek yol haritasının ışığında kendisinden sonra gelecek olan nesil için küreselleşen ekonomilerde sağlıklı, büyümeye elverişli, şiddetli rekabet yaşanan pazarlarda rekabete direnebilecek bir işletme bırakılabilir. Aksi takdirde 3. Kuşağa teslim edilen işletmelerin sayıları azalmaya devam edecektir.

Aile merkezli yönetimin baskın olduğu işletmelerde;

- İşletme ihtiyaçlarından önce aile ihtiyaçları önceliklidir,
- Aile içerisinde problem oluşturacak kararlardan olabildiğince uzak durulur,
- Aile mülkiyeti her şeyden önde tutulur;
- Aile bireyleri dışındaki çalışanlar yardımcı gibi anlaşılır,
- Yönetimin hepsi aile bireylerinden meydana gelir; çoğunlukla bir malî müşavirle, resmi olmayan bir şekilde toplanılır ve kararlar masada ailenin üst düzey bireyleri tarafından verilir.

İşletme merkezli yönetimi esas alan işletmelerde ise,

- İşletmenin değerleri, aile gereksinimlerinden önce gelir.
- İşletme yönetiminde yer almak isteyen aile bireylerinin, en az başka yöneticiler kadar vasıflı istemektedir.

- Sürdürülebilirlik çalışması yapılmakta; sonraki kuşaklara teslim planı yapılmaktadır.

### 2.3.3.Yönetimin İşlevleri

Öncelikle hedefler ve bu hedeflere ulaşılabilecek yollar değerlendirilerek (planlama), sonra imkanlar bir düzen içinde belirlenerek ve düzenlenerek bireyler koordinasyonlu bir şekilde işlerin yönetimine (örgütlenme), işlerin yürütülmesi (koordine), hedeflerin uygun bir biçimde yerine getirilip getirilmediği denetlenecektir (kontrol etme). Yönetimin işlevlerini bu dört madde ile (fonksiyonları) olarak adlandırıyoruz. Bu dört unsurun hemen hemen her yönetim sürecinde az ya da çok mutlaka bulunması gerekmektedir. Bulunması gereken bu işlevler yöneticilerin yönetim biçimine göre miktarları uygulamaları değişkenlik gösterebilir. Bazı işlerde ise tam tersi olabilmektedir. Bu da yapılan işin mahiyetine göre değişkenlik göstermektedir. Bunun kararı ise yöneticinin yönettiği işin ihtiyaç duyduğu planlama ve/veya organizasyon işlevlerinin zaman ve yatırım öngörüsüne göre değişebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 5-6).

Yönetim kademesinin ilk fonksiyonu olan planlama, işletme yöneticilerinin hedeflerinin belirlenmesi ve bu belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için mutlak yol haritasının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Hedefler oluşturulmadan, sonucun ne olacağı, nasıl bir sonuç elde edilmek istendiği bilinmeden bir işletme ya da örgütün kurulması mümkün değildir. Bu sebeple yönetim işlevinde, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere hangi yol ile ne kadar sürede ulaşılabileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir.

Planlamadan sonra ise yeni bir aşama olan organizasyon işlevi gelmektedir. Bu aşamada yine hedefler, planlar ve izlenecek yollar belirlendikten sonra değerlendirmeler yapıp kararlar alındıktan sonra bunları hayata geçirecek yönetim mekanizmasının kurulması ve organizasyon süreci içinde yer alır. Bu işlev organize etme sürecini hedeflere uygun bir biçimde hareket edilmesini sağlayarak departmanların kurulup, grupların dağılımının sağlanması akabinde sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmesiyle çalışmaya hazır bir örgüt yapısının oluşumunun sağlanarak hedeflere koordinasyonlu çalışma sonucu varılması sürecini organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu safhada eğitim düzeylerine göre vasıflı personellerin seçilerek, işlerin de gruplandırılması sonucu hiyerarşik düzenin belirlenmesi gibi durumlar ele alınmaktadır.

Yönetim sürecinin üçüncü işlevi ise koordinasyondur. Organizasyon hazır hale getirildikten sonra hedeflere uygun bir şekilde üretim aşamasına geçilme safhasını tanımlar. Planlar belirlenerek gerekli örgüt yapısı kurulması akabinde üretimi yapacak kişilerin harekete geçirilmesi bu evrede olur. İşletmede üretimi başlatıp yerine getirecek olanlar işletmenin organizasyon sürecinde belirlenmiş olan uygun nitelikteki çalışanlarıdır. Bu sebeple yürütme süreci, daha önce organizasyon evresinde seçilmiş bireylerle ilgilidir. Planlar istediği kadar iyi olsun, yapı ve imkânlar ne kadar iyi olursa olsun işi yapacak olan çalışanlar doğru seçilmez ve profesyonel bir şekilde yönetilmezse, üretimin etkinliği ve verimliliği ulaşılmak istenilen seviyeye ulaşmadan tıkanır kalır ve yürütme, yönetim biçimi tartışılması kaçınılmazdır. Ancak bu süreçte sorunun nereden kaynaklandığını bulabilmekte yönetim ve yürütme sürecini irdelemekle başlar. Dolayısıyla çalışanı anlamak, derdini dinlemek, problemin nerden kaynaklandığını tahlil etmek, iyi yöneticilik ve lider bir kişiliğe sahip olabilmek en önemli etkenlerden biridir.

Yönetimde kontrol işlevi planlama ile başlayan üretim sürecinin son aşaması olarak nitelendirilir. Bu yönetim fonksiyonunun amacı belirlenen hedeflere ve örgüt kültürüne uygun davranışların, üretim süreci boyunca değerlendirilmesine yöneliktir. Kontrol işlevi yönetim kademesinin son aşama değerlendirmesi olarak görülse de işletme geleceği açısından son derecede önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 6).

#### **2.3.4. Aile İşletmelerinin Türleri**

Küçük işletmeler şeklinde kurulan aile işletmeleri gelişim evrelerini şu şekilde sıralanmaktadır:

- Girişimci (birinci kuşak yönetimindeki) işletmeler
- Büyüyen ve gelişen (Kardeşler yönetimindeki) aile işletmeleri
- Kompleks aile işletmeleri (kuzenler, ikinci ve üçüncü kuşak)
- Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

##### **2.3.4.1. Girişimci (Birinci Kuşak) Yönetimindeki Aile İşletmeleri**

Birinci kuşak aile işletmeleri, aile işletmelerinin yaşam evrelerinin ilki niteliğindedir. Bu tür işletmeler ancak girişimci işinin başında olduğu sürece işi devam ettirmektedir (Alayoğlu, 2003, s. 33). Aile üyelerinden birinin ilk girişimi yapması ile başlayan bu tip işletmelere “girişimci işletmeler” de denilmektedir ancak her kurucu

kontrolündeki işletme girişimci değildir çünkü tek patron aile işletmeleri büyüklük açısından birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Ragoff ve Günel, 2003, s. 559). Bu tür aile işletmelerinin karşılaştığı bu uyumsuzluklar çok ciddi sorunları da beraberinde getirir (Longenecker, Moore, Petty, ve Palich, 2006, s. 123).

#### **2.3.4.2. Büyüyen ve Gelişen (Kardeşler Yönetimindeki) Aile İşletmeler**

Mülkiyeti pay edinen kardeş yöneticiler işletmeleri bir arada yürütmenin ve ikinci kuşak ile olumlu bir ilişki sürdürebilmenin yolunu ararlar. İhtiyaç duyulan bu durum işletme yöneticilerine adil davranması bir sonraki kuşağın işletmeleri katılması beklentilerini açıklığa kavuşturulması ve yapılacak olan işlerin takım ruhu sayesinde etkin bir şekilde yerine getirilebileceği konularında ağırlık kazanmaktadır (Gersick, 1999, s. 17).

Aile işletmesi bu evrede ikinci kuşağın eğitimlerini bitirmesinin ardından yetenek, bilgi ve becerilerine dikkat etmeden işletme yönetiminde yer almaları beklenir. Bu durum ikinci kuşağın değer ve yargılarında etkili olmasını ve işletmenin bir ferdi haline gelmesine sebep olur (Rock, 1991, s. 39).

Bir diğer ifadeyle aile işletmelerinin hacimlerinin büyümesi ve gelişmesi süreçlerinde, işletmelerin buldukları piyasadaki Pazar payları yükselmekte, ürün gamı ve çalıştırdığı personel sayısı artmakta, takım ruhu ve süreçleri ise şekillenmektedir. Bu süreçte işletme artık tek odaklı olmaktan sıyrılmakta ve bir düzen halinde görevler açıkça ifade edilmektedir. Kurucu (aile reisi), yetkililerini profesyonellere bırakmaya başlamaktadır. Ancak bu evrede mühim olan problem alanlarından birisi stratejik planlamadır. Çünkü işletmeler bu evrede büyümeye ve yeni yatırımlar yapma konusundaki çalışmalarından ötürü stratejik yaklaşımda bulunmaya çok fazla fırsat olmamaktadır (Carlock ve Ward, 2001, s. 42).

Bu süreçteki aile işletmelerinin karşılaştıkları en büyük problem alanlarından bir diğeri de kurucunun görev değişikliği ve yönetimin kurumsallaşmasıdır. İşletme büyürken ve gelişirken bölümlere ayrılır ve başlangıcından çok daha farklı roller doğurur. İşletme artık birinci kuşak merkezli değildir (Günver, 2002, s. 32).

Aile işletmelerinde bu devir otorite devir süreci, kurucu için kaçınılmaz bir gerçek olmakla beraber olabildiğince zor bir görevdir. İşletmenin tüm aşamalarını görmüş geçirmiş yürütülmesinden yönetilmesine zorlu bir dönemdir (Moore, 2000, s. 93).

### 2.3.4.3. Profesyoneller ve Stratejik Ortaklı (Kompleks) Aile İşletmeleri

Kompleks aile işletmelerinin birinci özelliği kuşakların birlikte çalışmasıdır. Bu işletmelerde 3. ve hatta 4. kuşağa rastlamak mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, ancak işletme büyümeye başladığı zaman ve işletmedeki aile üyeleri birden fazla aile ferdinin bir arada çalışmasından dolayı kompleks aile işletmelerinden aile bireylerinin yaşları bilgi ve becerileri ile tecrübeleri birbirinden farklılık göstermektedir. Birden fazla kuşağın yönetimde yer aldığı bu işletmelerde oldukça karmaşık bir düzen hâkimdir. Kardeşlerin ortaklığındaki bu işletmelerin ikinci kuşağa farklı oranlarda hisse bırakmaları sebebi ile işletmenin mülkiyet yapısı olabildiğince karmaşık bir hal almaktadır. İşin içerisine kuzen ilişkileri aynı anne ve babadan olmamaları ikinci üçüncü dereceden akrabalarında hisse sahibi olmaları bu karmaşayı arttırmaktadır. Bu karmaşık düzeni idare edebilen aile işletmeleri, iş ve aile arasındaki keskin çizgiyi belirleyebilen işletmeler hem ailenin birliğini hem de işletmenin mülkiyetini muhafaza edebilirler (Gersick, 1999, s. 176).

Aile üyesi çalışanların, profesyonel olarak işletme bünyesinde bulunan çalışanlara karşı yerli yersiz eleştirel tutumları, beklenen maaş verilmemesi gibi tutumlar yer almaktadır.

### 2.3.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Gelişim sürecinin son aşaması olan bu evrede, devamlılığı başarmış aile işletmeleri vardır. Bu dönem, kurumsallaşma etkenlerinin sık şekilde işletmede yer aldığı, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olmadığı, profesyonel yönetimin baskın olduğu bir evredir. İşletme faaliyetlerin yerine getirilmesinde güvenilirlik ve kan bağından ziyade yapılan işler ön plana çıkar. İşlerin yürütülebilmesi için, işi yürütecek kişilerde olması gereken hususiyet, işlerin verimli ve etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar, çalışma koşulları net bir biçimde belirlenir. Bu uygulamalar, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans ölçme değerlendirme ve tarife belirleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin uygulandığı bir ortam yaratılmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2018, s.28).

Vizyon geliştirerek, Misyon belirleme, gelecek ile ilgili strateji ve uzun dönemli planlamayla ilgili çalışmaların yapıldığı, iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı, toplumsal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir yapıdır. Bu evreyi yaşayan aile işletmeleri de ne yazık ki birtakım problemlerle karşılaşabilmektedirler.

Kurumsallaşma temalarını yüksek oranda içlerinde bulunduran bu evredeki aile işletmelerinin en önemli problemlerinden biri katılıktır. Kurumsallaşmış yapının getirmiş olduğu bu katılığın bir sonucu, yeniliklere karşı kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık olmaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 40).

### **2.3.5. Aile İşletmelerinde Strateji ve Kurumsallaşma**

#### **2.3.5.1. Strateji Nedir?**

Stratejinin kelime kökeni eski Yunancada ordunun lideri, general anlamına gelen strategos/strategus kelimesinden gelmektedir. Günümüzde kullanılan anlamıyla strateji ise Yunancada ‘strategikeepisteme’, ‘yani generalin bilgisi’ ya da strategonsophia’’ yani ‘‘generalin bilgeliği’’ tabirlerine karşılık gelir. Kelime bugünkü yaygın kullanımını askeri düşünür Jacques De Guibert’in1799’da yayımladığı ‘‘La Strategique’’ adlı Fransızca eserine ve iş dünyasındaki kullanımını Igor Ansoff’un ‘‘corporateStrategy’’ adlı İngilizce eserine borçludur (Ansoff, 1965).

Strateji bir plandır. Strateji bilimi bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda elde edilen başarıların sonucuna borçludur. Bu sanatı icra ederken elde edilen başarılar neticesinde farklı alanlarda kullanılma ihtiyacı doğmuştur. İşin aslına bakılacak olursa savaş meydanlarında hücum planından başka bir şey değildir. Ordunun düzene girerek koordineli bir şekilde doğru zamanda doğru yerde doğru hamleyi gerçekleştirme sanatıdır (Hardwick ve Lanuyt, 1961, s. 4)

Hedeflere ulaşabilmek için izlenmesi gereken yolun bütünüdür. Çünkü stratejide de asıl olan, istediğimiz noktaya ve istediğimiz hedeflere ulaşmak için izlediğimiz yoldur. Stratejiler de planlarda olduğu gibi herhangi bir bilgiye sahip olarak ya da bilgilerin yeterli olmadığı belirsizliğin karanlığında yapılır. Özetleyecek olursak rakiplerinizin faaliyetlerini de inceleyerek, hedeflerimize ulaşmak için belirlemiş olduğumuz nihai sonuca odaklanarak uzun süreli, canlı ve dinamik kararlar olarak tanımlanabilir. Strateji kavramı ekonomi ve diğer bilim dallarının lügatine askeri literatürden geldiğini söyleyebiliriz (Ansoff, 1965).

#### **2.3.5.2. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim**

Stratejinin bir nevi plan olduğunu söyleyebiliriz. Strateji bilimi ise bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda elde edilen başarıların sonucuna borçlu olduğunu söylemekte fayda vardır. Dolayısıyla işletmelerde yönetim olgusunun olmazsa olmaz



kullanması, faydalanması gerektiği bu bilimsel yolu stratejik yönetim adı altında birleştirebiliriz. Uzun vadeli planlar yaparak rekabet üstünlüğü sağlayarak yaşamını daha uzun ve sürdürülebilirliğini ve marjinal fayda sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu sebeple işletmeler uzun dönem yaşam sürelerini arttırabilmek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak adına stratejik yönetim konuları üzerine yoğunlaşmalıdır. Uzun vadeli planlar yaparak ve rekabet üstünlüğü sağlayarak yaşamını daha uzun ve sürdürülebilirliğini marjinal fayda olmasıyla ilgilidir.

### **2.3.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

İşletmelerin yönetimi için kurulan örgütlerin yapı ve davranışlarını irdeleme ve anlamada kullanılan bir bakış açısı olan kurumsallık teorisinin başlangıcı Philip Selznick (1948) tarafından geliştirilen “Doğal Sistem Modeli’ne” uzanmaktadır. Selznick doğal sistem modelinde örgütlerin ve kurumların ayrımını yaparak, işletmeler için önemli olan araçlar değil, sürdürülebilir rekabet direnciyle hayatta kalmak olduğu gerçeğini vurgulamıştır. Teorinin, kurumsallık ismiyle kabul görmesi ise Meyer ve Rowan (1977) tarafından yayınlanan kurumsal örgütler: Bir Mit ve Merasim Olarak Formal Yapı isimli çalışma ile gerçekleşmiştir. Daha sonra kurumsallaşmayı farklı yönleriyle ele alan birçok çalışma olsa da esas ününü Powell ve DiMaggio’nun (1991) Yeni Kurumsallık Yaklaşımı ile yakalamıştır. Bu yaklaşım, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin, benzer çevresel baskıların etkisiyle, yapı, strateji, iş yapış şekilleri ve süreçleri, davranış tarzları gibi özellikleriyle benzer hale gelmelerini açıklamaya çalışmaktadır.

Değişimin sürekli ve her alanda hızla yaşandığı günümüzde işletmelerin uzun dönem yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü daimî kılmak için, sürekli olarak kendilerini dış çevreye karşı uyarılma zorunlulukları doğmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesinde önemli etmenlerden birisi işletmenin kurumsallaşabilme yeteneğine haiz olmasıdır. Kurumsallaşma teorisi, işletmelerin yapı ve davranışlarını belirleyen faktörlerin sadece rekabetin koşulları değil, sosyokültürel değerler, arzular, inançlar gibi kurumsal nitelikteki etkenler tarafından oluştuğunu ifade eder. Bu sebeple kurumsallaşma üzerine yapılan çalışmaların odak noktası bu kurumsal bileşenlerin tanımlanması ve geliştirilmesi, örgütlerin yapı ve çalışma düzenleri ile kurumsal olmaları arasındaki bağın tesis edilmesi eğilimde olmaktadır. Aynı alanda çalışmakta olan işletmeler, benzer çevresel baskılarla karşı karşıya kalmakta ve maruz kaldıkları bu

baskıların üstesinden gelebilmek için aynı yapı ve çalışma biçimleri geliştirmektedirler. Bir başka deyişle, işletmeler, etraflarındaki iyi örnekleri kurumsallaşabilmek adına taklit etmektedirler. Eş biçimlilik (izomorfizm) olarak adlandırılan bu benzerlik, işletme ile çevre arasındaki bağın oluşturulmasında önemli bir faktördür (Koçel 2010, s. 359).

Genellikle iş planı safhasındayken oluşturulan, örgütleri benzer işleri yapan diğer örgütlerden ayırt eden, varoluş sebeplerini açıklayan veya işletmelerin kendilerine ait bir işletme kimliği tanımlama istediklerini bildiren ifadelere misyon adı verilir. Bir işletmenin misyonu, uzun dönemi kapsar ve bu uzun dönemde yapılmak istenen hedefler, işletmenin ortaya çıkış talebi ve başarıma istediği temel amaçtır (Dahringer ve Muhlbacher, 1991, s. 50).

Misyon, belirlenen hedefler doğrultusunda paylaşılan ortak değerler ve inançlardır. İşletme açısından bakılırsa bu kurumun var olma politikalarını içeren bir olgudur. Bu politikalar, işletmenin kendine “yaptığımız iş nedir?” ve “ne olmalıdır?” sorduğu sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda oluşturulur. Misyon sadece bir görev anlamı içermemektedir. Aynı zamanda işletmede faaliyetler gerçekleştirilirken yapılacak işlere kazandırılan anlamdır (David, 1989: 10). Örgüt misyonunun diğer fonksiyonları ise, işletmeye benzer işletmelerden ayırt eden bir muhteva kazandırmasıdır (Yong ve Creating, 1991, s. 10-14). Vizyon, geleceğin ne şekilde şekilleneceğine ve kurumun bu gelecekte ne şekilde davranacağına, neleri başaracağına ve nasıl bir konumlanmaya sahip olacağına dair bir düşünce, bir öngörü, bir hayaldir. Güçlü bir vizyon, idealisttir ve özgündür. Çalışanlara ilham verir, kuruluş içindeki ve dışındakileri kendine çeker. Vizyonun kısa ve vurucu akılda kalıcı olması esastır (DPT, 2003, s.36).

### **2.3.7. Kurumsallaşma Göstergeleri**

Aile işletmelerinde kurumsallaşma belli bir süreçte ilerler. Bu süreç, birbiriyle bağlantılı çeşitli alt süreçlerden oluşan bir süreç içerisinde aile işletmelerinde hem iş hem de aile bireylerinin iletişiminin kurumsallaşması ile belirlenir. Bu alt süreçte yapılacak hazırlıklar, aile meclisinin kurulması, aile anayasasının hazırlanması ve devir planlamasının yanı sıra ücretlendirme ve adam kayırma olarak da tanımlanabilir (Civan ve Yaşar 2005, s.262).

İşletmelerde kişilere değil kurallara dayalı bir sistemin oluşturulması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna dair birtakım göstergeleri

bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme (aile) anayasası, profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı, yetki devrinin sağlanması ve yetkilendirme (görev dağılımı), yönetim anlayışı, karar verme şekli, etkin ve verimli bir iletişim ağının kurulması ve stratejik planlama süreci şeklinde özetlenebilir (Düvenci, 2020, s.72).

### **2.3.7.1. İşletme Anayasası**

İşletmeleri güçlü kılan faktör, değişmez ilkeleridir. Bu ilke ve değerler, işletmeleri nesilden nesile taşıyan başlıca faktörlerdir. Çünkü sizi ayakta tutan değerleriniz yoksa güçlü bir fırtınada yolunuzu kaybetmeniz kaçınılmazdır. Öte yandan müşterileri nezdinde işletmeleri önemli kılan, buldukları müşteri merkezli zemini en zor koşullarda bile terk etmemeleri ve bunu destekleyen güçlü bir manifesto ortaya koymalarıdır. Üstelik bunu yaparken işletmenin varoluş amacı olan kuruluş değerlerinden ödün vermemek değildir. Bu değer ve ilkelerin müşterileri, çalışanları, ortakları ve ailenin yeni nesil ortaklarını kısaca tüm paydaşları bir arada tutan çimento etkisi vardır (Zaim vd., 2012, s. 16).

İşletmenin anayasası, işletmenin vizyonu ve misyonunun genel olarak ne iş yaptığını ve belirli hedefleri belirtmek, operasyonun tüm ilke ve kurallarının yazılı bir formatında belirtilen ilgili temel yönergeleri belirler. Tüm işletmeler için bir iş anayasasına sahip olmak önemli bir kurumsallaşma göstergesidir. İş tüzüğünde belirtilen tüm ilke ve kurallar, hem aile üyeleri (sahipler, ortaklar ve hissedarlar) hem de aile dışı üyeler (çalışanlar, tedarikçiler, rakipler ve müşteriler) için ortaya çıkabilecek her türlü sorunu ana hatlarıyla belirten bir rehber niteliğinde olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 500).

Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun, her türlü ilişki ve iletişimde bir dizi kuralın hâkim olması, bununla ilgili tüm süreçlerde organizasyonun faaliyetleri gereği uyumlaştırılmış kurallar değil ve bu kılavuzların mümkün olduğunca yazılı hale getirilmesi bir başka deyişle, bir iş anayasasına sahip olmak ve gelecek nesillerin vizyon sahibi olarak yetiştirilmesi gerekmektedir (Bilgin, 2007, s. 2).

### **2.3.7.2. Profesyonelleşme**

Profesyonelleşme, işletme bünyesinde yapılan işlemlerin ve işlerin o alanda uzman kişiler tarafından yapılması ve uzmanlığa göre görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi esasına dayanır. Profesyonel yönetime geçmek, ticari faaliyetlerin

durmasına, işletmeyi kuran aileye zarar vermesine ve hatta parçalanmasına neden olabilir. Çünkü profesyonel yöneticiler, işin gelişimi için "iyi olan nedir"? Konuya odaklanır ve işi kuran aile politikalarını görmezden gelebilir. Bu durum işletmede çatışmaya neden olabilir. Öte yandan, profesyonelleşme söz konusu olduğunda, işletmede çalışan tüm çalışanların, işi kuran aile dışındaki kişilerden oluşması gerektiği algısı vardır. Bu durumda profesyonelleşme, sadece kurucu aile üyeleri dışındaki kişilerin yönetimde istihdam edilmesi değil, aynı zamanda kurucu aile bireylerinin nitelikleri (bilgi, beceri ve eğitim) doğrultusunda rol almaları anlamına gelmektedir. Profesyonel kadro, alanında uzman olarak algılanmalı ve işletmelerde yapılacak bir iş paylaşımı ile bireylerin görevleri belirlenmelidir. Bu anlayış, işletmenin kurumsallaşmasının önemli bir göstergesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 500).

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetim kademesinde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme kültürünün profesyonel personellerin niteliklerine destek verecek (sürekli eğitim, otonomi, vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki diğer profesyonel ve sektörel kurumlarla etkileşim halinde bulunması olarak açıklanabilir. İşletmelerin profesyonel hale gelmesinde önemli bir faktör de, profesyonel çalışanların işletmedeki toplam çalışanlara olan oranıdır. Profesyonel işgören sayısı arttığı müddetçe işletmeler daha fazla profesyonel niteliğe sahip olmaktadır (Apaydın, 2008, s. 123).

İlk olarak, patron-yönetici kavramlarının birbirinden farklı olması gerekmektedir. Profesyonel yöneticilerin etkilenmeden bağımsız olarak karar vermesi ve patron, yani işletme sahibinin zaman zaman gözlemci konumuna çekilmesi çok önemlidir (Sahman, Tengilimoğlu, ve Işık, 2008, s. 8).

### **2.3.7.3. Örgüt Yapısı**

Bir örgütün yapısı, faaliyetlerinin içeriği ile yakından ilgilidir ve örgütsel yapılardaki çeşitliliğin çoğu, bağlamsal faktörlerle açıklanabilir. Bir örgüt yapısını ve faaliyetlerini etkilemede birincil kaygılar olarak büyüklük, teknoloji, organizasyon şeması veya sosyal fonksiyonlar ve diğer organizasyonlara bağımlılık gibi birçok faktör önerilmektedir (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969, s. 91).

Kurumsallaşmanın belki de en önemli göstergesinin sistem ve ekip kurma yaklaşımı olduğu söylenebilir. Öte yandan işletmenin sistemleri, ilkeleri ve kimliği ön plana çıkarılmalı ve bunlara bir işlev verilmelidir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan

işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin değer yargularından, sistemlerinden ve ilkelerinden asla taviz vermedikleri görülmektedir (Akat ve Atılğan, 1992, s. 35).

Organizasyon yapısında ilke ve sistemleri belirleme; Yapılması gereken işin standardizasyonu, bir işin kim tarafından, hangi sorumluluk ve yetkiyle, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına açık ve net bir şekilde belirtilmesi demektir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecini tamamlayan işletmelerde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları net ve net bir şekilde tanımlanmakta, iş analizi kapsamında iş ve görev tanımları yapılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 501).

Kurumsallaşma ile esnek, uyum sağlama yeteneği yüksek ve değişime açık örgütsel yapılar oluşturma amaçlanmaktadır. Örgüt yapılarının demokratik, katılımcı ve esnek bir yapıya kavuşturulması bu amacın gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır (Sözbilen, 2012, s. 37).

#### **2.3.7.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme**

Yetki devri, bir yöneticinin bir konuda karar verme yetkisini belirli koşullar altında bir astına devretmesi durumudur. Ancak yönetici gerekli gördüğü takdirde bu yetkisini tekrar geri alabilir. Yetki devretmede esas olan, işin sonunda hala sorumlu olan kişi ve yetkisini devralan yöneticinin, ihtiyaç duyduğu veya daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için geçici olarak bir hakkını astına devretmesidir (Karavardar, 2011, s. 162).

Yetkinin devredilmesi, yönetim temelli başarılı uygulamaların ön koşuludur. Sonuçlardan sorumlu olmak için, yöneticiler tüm alanlarda ve özellikle insan kaynakları yönetiminde açık ve net bir yetki devriyle gerektiği şekilde güçlendirilmek zorundadırlar. Yetki devrinin öncelikli amacı, kaynakların daha etkin kullanımını teşvik etmek ve daha çevik ve duyarlı organizasyonların ortaya çıkmasını kolaylaştırmak ve böylelikle genel performansı artırmaktır (Ortiz, Gorita ve Vislykh, 2004, s. 2).

Kurumsallaşmanın bir gereği olarak, işletmeler yetkiyi görev ve sorumluluklarını üstlendikleri uzman çalışanlara devretmek zorundalar. Bu durum aile bireyleri için değişmemelidir. Aile bireyleri için aile içi olmayan çalışanlar gibi, uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetki verilmelidir. Yetki, aile ferdi oldukları için işe uygun niteliklere sahip olmayan aile üyelerine devredilmemelidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 501).

### 2.3.7.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli değer insan kaynaklarıdır. Bu insan kaynağı çok daha güvendiği, sadık olduğu ve çalışmak için daha çok çaba gösterdiği sürece işletmenin verimli ve etkin yapısı buna bağlı olarak artacaktır. Çalışanların karar alma gücü ve sorumlulukları artırılabilirdiği sürece yöneticilerine olan güven ve bağlılığı da artacaktır (Bartle, 2015). Bu nedenle kurumsallaşmayı etkileyen bir diğer faktör de yönetim anlayışı veya yönetim tarzıdır. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmesi, tüm yöneticilerin yönetim kademelerinde kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirilmesiyle ilgilidir. Kurumsallaşmış işletmeler dikkatle incelendiğinde, öncelikle göze çarpan noktalardan bir tanesi demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim tarzına sahip olduklarıdır (Şahman vd., 2008, s.8).

Katılımcı yönetim, örgüte yön verecek kararlarda, yalnızca belirli yöneticilerin değil, aynı zamanda iş görenlerin de katkısının veya etkisinin olması anlamına gelir. Bu durum, her bir şahsın karar almada aynı düzeyde haklara sahip olduğu toplumsal yönetim ya da kooperatif yönetimiyle aynı manada değildir ve görüşme sonunda alınan karar için salt çoğunluğun reyini veya oybirliğinin sağlanması sonuç anlamında bir yargı değildir. Katılımcı yönetimde, belirlenmiş yönetici/ler karar almada hala nihai sorumluluğa sahip bireylerdir. Ancak yönetimin alacağı kararlardan etkilenecek çalışanların yönetimin karar alma sürecinde aktif bir şekilde gözlem, değerlendirme ve önerilerini sunmaları beklenmektedir (Bartle, 2015). Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerde yöneticilerin ortak özelliği, sorumlulukları altında çalışan çalışanları işletmenin sorunları hakkında düşünmeye yönlendiren bireyler olmalarıdır. Bu üst yönetici anlayışı zamanla diğer yöneticilere de aktarılır, işletmede insan kaynağına önem veren yönetici sayısı artar ve işletmedeki herkes için uygun bir iş ortamı yaratılır (Taş ve Akdemir, 2005,s.5).

### 2.3.7.6. Karar Verme Şekli

Bir işletmenin hayatta kalması için etkili kararlar alması çok önemlidir. Ancak bu kararları eski çağlarda olduğu gibi yıldızlara, güneşe veya aya bakarak vermek mümkün değildir. Çünkü yaşamını sürdürmek zorunda olan canlı varlık niteliğine sahip bir işletme, çevresine ayak uydurabilmek için o ortamın koşullarını sürekli tanımalı ve takip etmelidir. Kurumsallaşmış şirketlerin çalışma şekliyle alakalı bir diğer özellikte

karar alma sürecinin belirgin olması ve hangi tür kararların hangi kademelerle alınacağına açık olmasıdır (Koçel, 2013, s. 113).

Kurumsallaşma sürecine girmemiş işletmelerde bu durum plansız ve otokratik bir yönetim tarzı ile devam etmektedir. Ayrıca karar verme etkinliği, işi kuran aile bireylerinin baskın ve etkili olduğu bir ortamda gerçekleştirilmektedir. Kurumsallaşmanın gerektirdiği bir durum olan karar alma sürecindeki kararlar, bu kararları uygulayacakların katılımı ile katılımcı bir yöntemle alınmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 501).

### **2.3.7.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması**

İletişim, bireyler arasında duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerin aktarılmasıyla gerçekleşen etkileşim sürecidir. Bu nedenle, tüm sosyal faaliyetlerde ve belirli bir organizasyon yapısının kurulmasında, kişiler arası ilişkilerin uyumlaştırılmasında ve görevlerin yerine getirilmesinde yeterli ve etkin iletişim gereklidir. Bu nedenle, kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi özel bir önem taşır. Örgütsel iletişim, organizasyondaki insanlar arasında ideal ilişkiyi sağlayan unsurdur. Çevresi tarafından tesir edilen ve eş zamanlı olarak çevresine de tesir eden kompleks bir açık sistem meydana getiren örgütsel iletişim, mesajların akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içinde barındırmaktadır (Er,2013, s. 4).

İşletmedeki çalışanlara doğru bilginin verilmesi son derece önemlidir. Yukarıdan aşağıya akan bilgiler, üst yönetimin istek ve niyetlerini yansıtır. Aşağıdan yukarıya verilen bilgiler aktivite sonuçlarını içerir. İşletmede iletişim eksikliğinden kaçınmak için yatay bilgi akışına da ihtiyaç vardır. Etkili iletişimi sağlamak için işletmeler bir dizi sistem ve yapı oluşturur, böylece dahil olan / olmayan bireylerin fikirlerini, duygularını ve fikirlerini ifade etmeleri için bir ortam sağlar (Darman, 2015, s. 90).

İşletmelerin kurumsal bir örgüt yapısında olması temel olarak, süreklilik ve çok yönlülük arz eden bir iletişim sisteminin oluşturulmasını, işin yavaşlamasına ve gecikmesine imkân vermeden, belirlenen standartlardan sapmaları ortaya çıkaran bir kontrol sisteminin yaratılmasını gerektirir. İletişim sisteminin faal bir biçimde kurulması örgüt üyelerinin ve dışarıdan getirilen profesyonel iş görenlerin, önceden belirlenmiş hedefler yönünde karşılıklı birbirileriyle olan iletişimlerini daha kolay hale getirecektir (Alayoğlu, 2003, s. 23).

İşletmelerin etkin bir iletişim sistemine sahip olması, belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde tüm bireylerin ortak hareketinde önemli bir role sahiptir. Aksi takdirde örgütü oluşturan bireyler arasında anlaşmazlıklar, çatışmalar ve ayrılıklar olması kaçınılmazdır (Alayoğlu, 2003, s. 23).

### **2.3.7.8. Stratejik Yönetim Süreci**

İşletmelerin stratejik planlama sürecine sahip olması kurumsallaşmanın önemli bir göstergesidir. Bu doğrultuda işletmeler önce uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirler, daha sonra tüm paydaşların bu amaç ve hedefleri bilmesi için hareket eder ve son olarak işte çalışan herkes bu amaç ve hedeflere inanır (Aylan ve Koç 2017, s. 571).

Stratejik planlama, işletmenin vizyonuna ulaşmak için tüm çalışanlarının birlikte çalıştığı ve paydaşlarının beklenti ve isteklerinin dengelendiği bir işletmenin misyon ve vizyonuna yönelik tüm faaliyetlerin temelini oluşturacak bir süreç olarak görülmektedir (Küçüksüleymanoğlu 2008, s. 410).

Stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olması için, örgütün üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi sürecidir. Diğer bir tanıma göre stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçların saptanması ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.28).

Stratejik planlama sürecinde öncelikle işletmenin genel hedefleri (stratejik hedefler) belirlenir. Daha sonra bu hedeflere ulaşmak için işletmenin yakın, genel ve uluslararası çevre koşulları analiz edilir ve bu çerçeveler dahilinde faaliyet göstermek, faaliyetler geliştirmek ve yaygınlaştırmak için fırsatlar ve fırsatlar, zorluklar ve tehlikeler tespit edilmeye çalışılır. Daha sonra bu ortamda işletmenin genel ve işletme fonksiyonları (satın alma, üretim, pazarlama, personel, finans, araştırma ve geliştirme, muhasebe vb.) açısından güçlü ve zayıf yönleri belirlenir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.96).



## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

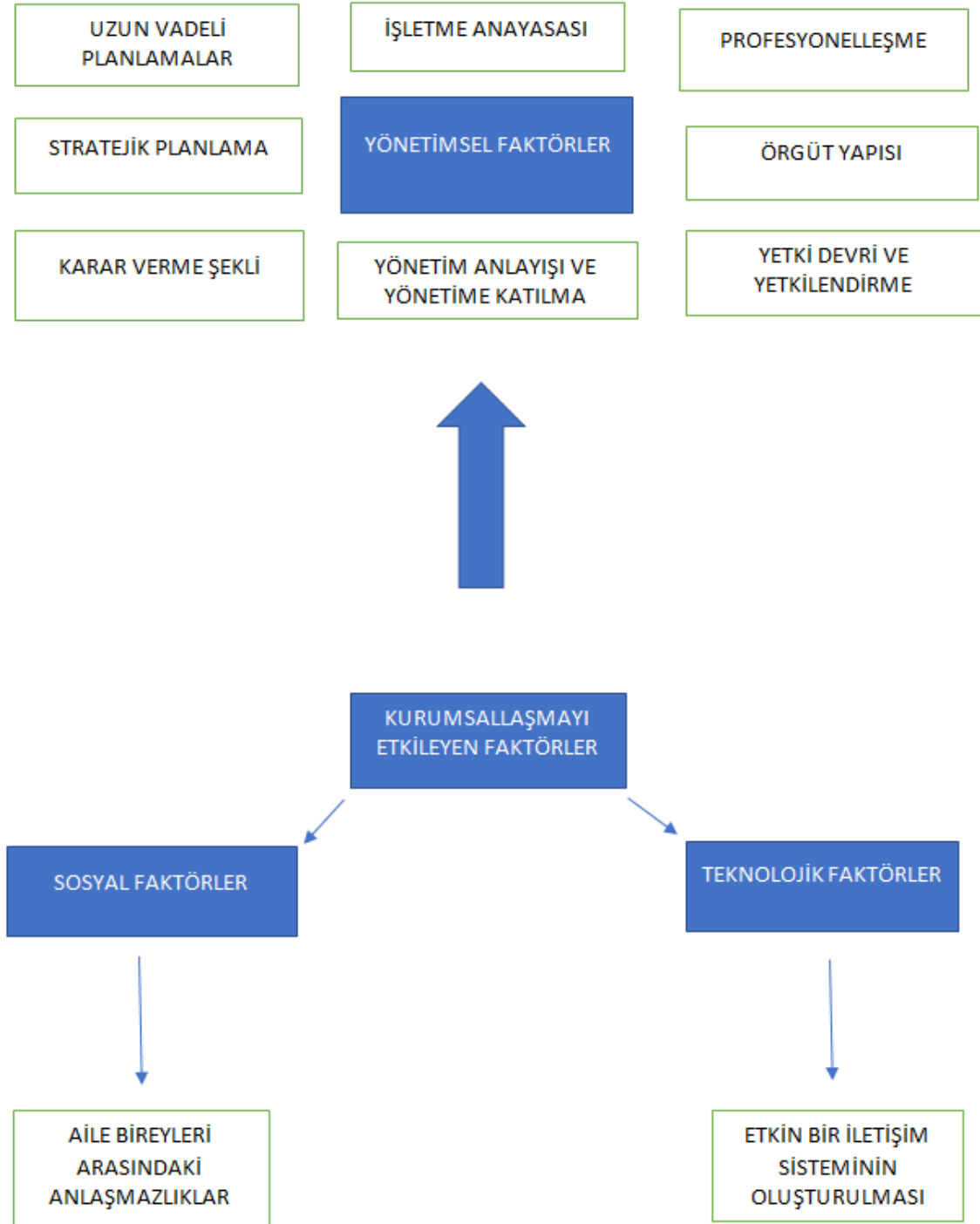
Bu çalışmanın amacı Mersin ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin incelenmesidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözüm yollarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle, işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt şeması, bir sonraki kuşağa aktarım, yetkilendirme, nepotizm, yönetim anlayışı ve yönetimde yer alma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve stratejik planlama süreci konu başlıkları ve alan yazın taramaları göz önünde bulundurularak kurumsallaşma süreci incelenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığı için, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte veya günümüzde var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay ya da birey kendi şartları içinde ve olduğu gibi anlatılmaya çalışılmaktadır. Onları, hiçbir şekilde değiştirme ya da etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2014).

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre analizler yapılmıştır. Bu veri analizi sonucunda araştırma modeli ortaya çıkmıştır. Araştırma modelimizde sosyal faktörler, yönetsel faktörler ve teknolojik faktörler olmak üzere 3 faktör vardır. Sosyal faktörler aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklar temasını içermektedir. Yönetsel faktörler ise aile üyelerinin sadakatine verilen önem, ileriye dönük planlamalar, karar alma şekli, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, yetki devri ve yetkilendirme, örgüt yapısı, profesyonelleşme ve işletme anayasası olmak üzere 8 farklı temaya sahiptir. Teknolojik faktörler ise etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması temasına sahiptir. "MAXQDA" programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda bu temaların sahip olduğu kodların birbirleriyle ilişkileri tespit edilmiştir. Bu inceleme sonucunda yönetsel faktörlerin sosyal faktörlerle arasında çift yönlü bir etki söz konusudur. Bunun temel sebebi ise araştırmaya katılan şirketlerin aile şirketleri

olmasıdır. Bu durumda aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların yönetsel faaliyetleri etkilememesi zordur. Aşağıdaki şekilde araştırma deseni, değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi belirtilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Deseni

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri evren olarak belirlenmiştir. Örnekleme olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme modeli kullanılmıştır. Mersin Sanayi ve Ticaret Odasından alınan verilere göre Mersin’de 25.000’den fazla aile işletmesi bulunmaktadır. Kurumsallaşma göstergeleri baz alınarak hazırlanan ön görüşme formu kolayda ulaşılabilir 46 işletmeye gönderilmiş ve bu işletmelerden 24’ünün koşulları sağladığı gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma sürecinde olan 24 işletmeden sadece 12 işletme veri paylaşımı sağlayacağını belirtmiştir. Çalışmanın örneklemini, kolayda ulaşılabilir örnekleme olan 12 farklı sektördeki işletme oluşturmaktadır.

### 3.4. Araştırma Yapılışı (Prosedür)

Araştırma deseni sayesinde çalışmanın temelini oluşturan sorular ile elde edilen bulgular arasında ilişki kurulabilmektedir. Araştırma deseni çalışmanın başlangıç noktadan varış noktasına kadar incelenecek aşamaların belirli bir mantık düzeni içerisinde sürdürülmesini sağlar. Çalışmada araştırma desenlerinden birisi olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmasının gayesi belirli bir durumu ortaya çıkarmaktır. Araştırmada durum çalışması olarak örnek olay incelemesi yapılmıştır. Örnek olay incelenmesinde belirli örneklerin araştırılması sonucunda elde edilen veriler bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilir ve bir sonuca varılır. Örnek olay incelemesi aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan olumlu ve olumsuz etkenlerin tespit edilmesi için derin bulgulara ulaşılmasını sağlamıştır.

Nitel araştırma yöntemi ile elde edilen verilerle, Mersin ilindeki aile işletmeleri kuruluş yılı, işletmenin kurucularının kim olduğu, aileden yönetimde yer alan kuşak üyeleri ve sayıları, işletmenin varlık gösterdiği sektör bilgileri, işletmenin çalışan sayısı ve işletmede yönetim kurulunun var olup olmadığı bağlamında, pay sahipleri gözünden değerlendirilerek bu işletmelere yönelik öneriler getirilmiştir. Çalışmanın daha önceki farklı bölümlerinde de bahsedildiği üzere bu araştırmada ihtiyaç duyulan dokümanlar yarı yapılandırılmış görüşmeler, mülakatlar ile bizzat o işletmelerden elde edilen dokümanlar ve mülakatların gerçekleştirildiği zaman dilimin içerisinde yapılan ve araştırmacı tarafından alınan ses kayıtları ve not edilen gözlemler aracılığıyla

toplanmıştır. Ayrıca bu çalışmada veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgiler Formu ile Görüşme Formu kullanılmıştır.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşme türlerinden biri olan görüşme formu yaklaşımında belirli bir forma dayalı bir yöntem izlenir. Bu şekilde daha sistematik ve karşılaştırmalı bilgiler elde edilebilir. Ayrıca araştırmada bir görüşme formu kullanmak araştırmacıya zaman esnekliği sağlar. Bu nedenlerle araştırmada Kişisel Bilgiler Formu ile görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme yönteminin uygulandığı çalışmada veriler yüz yüze görüşmelerle toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 1 saat ile 2 saat arasında sürmüştür.

Mülakat yöntemi uygulanarak yapılan araştırmada, araştırma için 45 sorudan oluşturulmuş bir görüşme formu hazırlanmış olup; katılımcılarla ilgili 11, işletmeyle ilgili 8 ve işletmenin kurumsallaşma süreciyle ilgili 26 soru sorulmuştur. Firmaların kurumsallaşma sürecini belirlemek amacıyla yapılan görüşme, iş yapılanması, profesyonelleşme, organizasyon yapısı, yetkilendirme ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve katılımcılık konularını dikkate alarak yönetim, karar verme yöntemi ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması formu soruları hazırlanmıştır. Firmalarda kurumsallaşmayı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla katılımcı firmalara kurumsallaşma göstergelerine dayalı olarak hazırlanan görüşme formu soruları sorulmuştur. Araştırma soruları Gül'ün (2019) yapmış olduğu çalışmadan alınmış olup, ön çalışma yapıldıktan sonra revize edilerek nihai sorular oluşturulmuştur. Araştırma sorularına ait dağılım aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6.

*Görüşme Formu Soru Dağılımı*

<b>GRUP</b>	<b>BÖLÜMLER</b>	<b>SORU SAYISI</b>
1	Katılımcıyla İlgili Sorular	11
2	İşletmeyle İlgili Sorular	8
3	Kurumsallaşma Süreciyle İlgili Sorular	26
<b>TOPLAM</b>		<b>45</b>

### 3.5.1. Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel bilgiler formu katılımcıların kişisel özellikleri ile görev yaptıkları aile işletmesine ilişkin bilgileri toplamaya dönüktür. Kişisel bilgileri almaya dönük sorular, cinsiyet, yaş, işletmedeki pozisyon, işletmedeki görev süresi, aylık gelir düzeyi ve eğitim konularına yöneliktir.

İşletmelerle ilgili veriler; işletme yetkililerine sorulan sorular neticesinde elde edilmiştir. İşletmenin yaşı, kuruluş yılı, kurucuları, yönetiminde yer alan aile üyeleri ve kaçınıcı kuşak oldukları gibi bilgiler ile; yönetimdekilere ait demografik bilgiler sorulmuştur.

İşletmeyle ilgili bilgileri almaya dönük sorular da işletmenin kaç yıldır varlığını sürdürdüğü, kuruluş yılı, işletmenin kurucularının kim olduğu, aileden yönetimde yer alan kuşak üyeleri ve sayıları, işletmenin varlık gösterdiği sektör bilgileri, işletmenin çalışan sayısı ve işletmede yönetim kurulunun var olup olmadığı, var ise kimlerden oluştuğuna yönelik konularla ilgilidir.

### 3.5.2. Görüşme Süreci

Çalışmada yarı yapılandırılmış sorular aracılığıyla görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan işletme temsilcileriyle e-posta ve telefon görüşmeleri üzerinden irtibat kurulmuş, kendileri için en uygun zaman kararlaştırılarak her bir katılımcı ile farklı zamanlarda çalıştıkları kurum içerisinde belirlenen yerde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan kişiler görüşmelerin ses kayıt cihazıyla kaydedilmesine rıza göstermişlerdir. Görüşmeler, katılımcıların onayı ile alınan ses kayıtları ve araştırmacının el yazısıyla tuttuğu notlarla kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde katılımcıların görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilmeleri amacıyla güven ortamı oluşturulmuştur. Görüşme süresince katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmamış, görüşlerini aktarabilecekleri yeterli süre dikkate alınmış, katılımcılardan gelen geribildirimler doğrultusunda görüşmeler sürdürülmüş ve istedikleri zaman sonlandırılmıştır. Gerek görüşmeler gerekse araştırma bütünü içerisinde bilimsel etik kurallarına azami ölçüde dikkat edilmiştir.

### 3.6. Verilerin Analizi

Aile şirketlerinin kurumsal yapıya dönüşmeleri için izlenmesi gereken kurumsallaşma göstergeleri öncelikle teorik bir çerçevede incelenmiştir, ardından katılımcılarla yapılan görüşmelerde alınan ses kayıtları elektronik ortamda çözümlenerek dökümleri alınmıştır. Görüşme dökümleri üzerinde yazım hataları dışında herhangi bir kısaltma ya da düzeltme işlemi yapılmamış, görüşme dökümleri elektronik ortamda kayıt altına alınmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler üzerinde çözümlene işlemleri yapılırken “MAXQDA” programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda temalar oluşturulmuştur. Bu temaların sahip olduğu kodların birbirleriyle ilişkileri tespit edilmiştir.

“Araştırmada belirlenen ana temalara dayalı olarak görüşme dökümleri detaylı bir biçimde incelenmiş, incelemeler sonucunda öncelikle kodlar oluşturulmuştur. Görüşme dökümlerinin çözümlenmesinde devamında konu ve bağlam uyumu gözetilerek kodlar birleştirilerek araştırmanın kategorileri oluşturulmuştur. Yanı sıra kayıt altına alınan görüşme dökümleri üzerinde çeşitli tekniklerle çözümlenmeler yapılmıştır. Bu konuda elde edilen görsel düzenleyicilere araştırmanın tema, kategori ve kodlarına ilişkin bulgular kısmında yer verilmiştir.”

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmada katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda bulgular ve yorumlar bölümü iki başlık altında gruplanmıştır: Yapılan görüşmelerde öne çıkan konuların değerlendirilmesi sonucu oluşturulan kodlar ile bu kodların ilişkilendirildiği kategori ve temaların yer aldığı birinci kısım; aile işletmelerinde yönetim ve uygulamalar konusunda katılımcıların görüşlerinin yer aldığı ikinci kısım.

Çalışma kapsamında 12 kişiyle yapılan görüşmelerden elde edilen görüşme kayıtlarının dökümleri alınmış ve görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Bu verilerden yararlanılarak kodlar ve temalar oluşturulmuştur.

#### 4.1. Araştırmanın Tema, Kategori ve Kodlarına İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlenmesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler temalarla ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Tablo 7.

*Aile İşletmelerine İlişkin Frekans Değerleri*

		N	%
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	Tarım Sektörü	3	25,0
	Petrol	2	16,7
	İnşaat Taahhüt	2	16,7
	Otomotiv	1	8,3
	Orman	1	8,3
	Nakliye	2	16,7
	Eğitim	1	8,3
	1970 Öncesi	2	16,7
Firmanın Hizmet Yılı	1970-1980	4	33,3
	1981-1990	4	33,3
	1991-2000	1	8,3
	2001-2010	1	8,3
Firma Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetilmektedir	1.Kuşak	1	8,3
	1-2.Kuşak	9	75,0
	3.-4.Kuşak	2	16,7
Çocuk Durumu	Var	8	66,7
	Yok	4	33,3
Firmada Çalışan Çocuk Sayısı	Çalışmıyor	12	100
	Var	9	75,0
Firmanın Başka Şube Durumu	Yok	3	25,0
	1-50	5	41,7
Çalışan Personel Sayısı	51-100	3	25,0
	201 ve Üzeri	4	33,3
	1-3	4	33,3
Firmada Çalışan Aile Üyeleri Sayısı	4-7	6	50,0
	8-11	1	8,3
	12 ve Üzeri	1	8,3
Çalışan Aile Üyelerinin Pozisyonu	Yönetim	9	75,0
	Farklı Birimler Düzeyi	3	25,0



Tablo 8'den anlaşıldığı kadarı ile, aile işletmelerinden 3'ü (%25,0) Tarım sektöründe, 2'si (%16,7) Petrol, 2'si (%16,7) İnşaat Taahhüt, 2'si (%16,7) Nakliye, 1'i (%16,7) Otomotiv, 1'i (%16,7) Orman, 1'i (%16,7) Eğitim sektöründe çalışmaktadır. Aile işletmelerinden 9'unun (%75) başka şubeleri varken 3'ünün (%25) ise şubesi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 4'ü (%33,33) 1980'den önce, 4'ü (%33,33) 1990'dan önce, 2'si (%16,7) 1970'ten önce, 1'i (%8.33) 2000'den önce, 1'i (%8.33) ise 2010'dan önce kurulmuşlardır. Buna göre aile işletmelerinden 50 yıldır faaliyette alan 2 işletme, 40 yıldır faaliyet yürüten 4 işletme ve 2010'dan sonra kurulan bir işletme bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu 9'si (%75) 1. ve 2. kuşak aileler tarafından, 2'si ise (%16,7) 2.ve 3. Kuşak aile fertleri tarafından yönetilmektedir.

Görüşme yapılan yöneticilerin 8'inin (66.7) çocuğu olduğu, 4'ünün (%33.3) çocuklarının olmadığı görülmektedir. Ancak aile işletmesinde görev alan yöneticilerden hiçbirisinin çocuğunun aile işletmesinde çalışmadığı görülmektedir. Bununla beraber çocuk dışında akrabalarından aile işletmesinde 1-3 arası çalışan 4 firma (%33,33), 4-7 arası çalışan 6 firma (%50) ve 8-11 arası çalışan 1 firma (%8.33) ve 12'den fazla akraba çalışan 1 (%8.33) firma olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde çalışan personel sayısı açısından bakıldığında 5 işletmenin (%41,7) 1-50 arası çalışmanı olduğu, 3'ünün (%25) 51-100 personeli olduğu, 4'ünün (%33,33) ise 200'den fazla çalışmanı olduğu ve bu sayı içerisinde çalışan aile üyelerinin sayısının nispeten az olduğu görülmektedir. 9 (%75) aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin yönetici pozisyonunda çalıştıkları, 3'ün (%25) ise farklı kademelerde görev yaptıkları görülmektedir.

Aile işletmeleri profesyonel yönetici istihdamı açısından değerlendirildiğinde; işletmelerin 8'inde (%66,7) profesyonel yönetici varken 4'ün de ise (%33,3) profesyonel yöneticinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8.

*Aile İşletmelerinin Niteliğine İlişkin Frekans Değerleri*

		N	%
Firmanın Belirli			
Kurallar ve İlkeler	Var	12	100,0
Bulunma Durumu			
Dışarıdan	Alınıyor	8	66,7
Danışmanlık	Alınmıyor	2	16,7
Hizmeti Alınma Durumu			
Eleman	Faydalanılıyor	9	75,0
İstihdamında	Gerek Görülüyor	2	16,7
İnternetten Faydalanılma Durumu			
	Bazen	1	8,3
Çalışanların Yetki ve Sorumlulukları Belli Olma Durumu			
	Belli	11	91,7
	Tam Bet Değil	1	8,3
Yönetimin Kimlerden Oluştığı			
	Aile İçinden	10	83,3
	Aile ve Ortaklar	1	8,3
	Yok	1	8,3
Çalışanların Fikirlerine Önem Verilme Durumu			
	Evet	12	100,0
Firmanın Geleceğe Dönük Yatırım Planı Durumu			
	Evet	9	75,0
	Hayır	2	16,7
	Zamanın Şartlarına Göre	1	8,3
Firmaya Ait Anayasanın Varlığı Durumu			
	Evet	4	33,3
	Hayır	5	41,7
	Kurumsal Değerler Var	3	25,0

Tablo 8'den de görüleceği üzere, Aile işletmelerinin belirledikleri ilke ve değerlerinin olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu 8'i (%66,7) farklı firmalardan danışmanlık hizmeti aldıklarını söylerken, 2'si (%16,7) danışmanlık hizmeti almadıklarını, 2'si de (%16,7) danışmanlık hizmetini gerekli gördüklerinde aldıklarını beyan etmişlerdir.

Aile işletmelerinden 9'u (%75) eleman istihdamında internetten faydalanırken, 2'si (%16,7) eleman istihdamında internetten faydalanmadığı, 1'inin (%8,33) gerektiğinde eleman istihdamında internetten faydalandığı anlaşılmaktadır.

Aile işletmeleri çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyip belirlemedikleri açısından değerlendirildiğinde, tamamına yakını 11'i (%91,7) çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirli olduğunu, 1'i ise (%8,3) bu yetkinin tam olarak belli olmadığını ifade etmişlerdir. Ancak aile işletmelerinde yapılacak olan görevlendirmelerde çalışanların eğitim durumları ve uzmanlıklarına dikkat edilerek görevlendirmelerin yapıldığı tüm firma yetkililerince ifade edilmiştir.

Aile işletmelerinde yönetim kurulunun hemen hemen tamamının 11'inin (%83,3) sadece aile üyelerinden, 1'inin (%8,3) aile üyeleri ile beraber akrabalık bağı olmayan ortaklardan oluştuğu, 1'inin ise (%8,3) yönetimde akrabalık bağının olmadığını belirtmişlerdir.

Aile işletmeleri gelecekte yatırım yapma durumları açısından değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğu 9'unun (%75) gelecekte yatırım planları olduğunu, 2'sinin (%16,7) yatırım planlarının olmadığını, 1'inin ise (%8,3) ekonomik şartların durumuna göre yatırım planlarının olabileceğini ifade etmişlerdir. Yatırım planı içinde olanlar daha çok ekonomik şartları ve pazar ihtiyacını dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir.

Aile işletmeleri, kurumsallaşmalarının göstergesi olarak belirlenmiş anayasalarının olup olmama durumları açısından değerlendirildiğinde, 4'ünün (%33,3) belirlenmiş anayasalarının olduğunu, 5'inin (%41,7) henüz bir anayasalarının olmadığını, 3'ü se (%25) belirlenmiş anayasa olmamakla beraber kurumsal değerlere sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 9.

*Aile İşletmelerinde Akrabaların Görev Alma Durumları*

	<b>Kardeş- Abi (N)</b>	<b>Amca- Dayı (N)</b>	<b>Baba- Dede (N)</b>	<b>Kuzen (N)</b>	<b>Farklı Akrabalar (N)</b>	<b>Yok (N)</b>	<b>Toplam (N)</b>
F1 işletmesi	1	0	0	0	0	0	<b>1</b>
F10 işletmesi	0	0	0	0	1	0	<b>1</b>
F4 işletmesi	0	0	0	0	0	1	<b>1</b>
F2 işletmesi	0	0	0	0	1	0	<b>1</b>
F5 işletmesi	0	0	1	0	0	0	<b>1</b>
F6 işletmesi	0	0	0	1	0	0	<b>1</b>
F7 işletmesi	1	0	0	0	0	0	<b>1</b>
F8 işletmesi	0	1	0	0	0	0	<b>1</b>
F9 işletmesi	0	1	0	0	0	0	<b>1</b>
F11 işletmesi	1	0	0	0	0	0	<b>1</b>
F12 işletmesi	0	0	0	1	0	0	<b>1</b>
F3 işletmesi	0	1	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>	<b>8,3</b>	<b>16,7</b>	<b>16,7</b>	<b>8,3</b>	<b>100,0</b>

Çalışma kapsamında görüşme yapılan aile işletme yöneticileri akrabalıkları açısından değerlendirildiğinde; 3'ünde (%25) abi-kardeş, 3'ünde (%25) amca-dayı, 2'sinin (%16,7) kuzen, 2'sinin (%16,7) farklı akrabalıkları olduğu ve 1'inin (%8,3) akrabalık bağlarının olmadığı görülmektedir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan aile işletme yöneticileri yönetim görevleri açısından değerlendirildiğinde; 7'sinin (%58,3) yönetim kurulu üyesi oldukları, 5'inin ise (%41,7) aile işletmelerinde farklı yönetim kademesinde görev yaptıkları görülmektedir.

Aile işletmelerinden F10 işletmesi, F2 işletmesi, F5 işletmesi, F6 işletmesi, F7 işletmesi, F8 işletmesi, F11 işletmesi, F12 işletmesi, F3 işletmesi olmak üzere 9'unun şubesi bulunmaktadır.

## 4.2. Kurumsallaşma Sürecine Dair Bulgular

Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler temalarla ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Bu bölümde örneklem aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine ilişkin uygulamaları nasıl gerçekleştirdikleri incelenmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşma süreçlerine yönelik araştırmacı tarafından “Yönetimde profesyonelliğin sağlanması”, “İşletmenin niteliğinin artırılması” ve “Yönetici aile üyeleri davranışlarının işletme yönetimine etkisi” olmak üzere 3 ana tema ve bu temaları destekleyen alt temalar oluşturulmuştur.

## 4.3. Yönetimde Profesyonelliğin Sağlanmasına Yönelik Bulgular

Katılımcı olan firma yöneticileri kurumsallaşma sürecinde yönetimde profesyonelliği sağlama ile ilgili yaptıkları uygulamalar “yönetimsel süreçlerde yetki devri”, “işletmenin geleceği ile planlamalar”, “işletmenin personel istihdamı” ve “yönetimde etkin katılım” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Katılımcı olan yöneticiler yönetimsel süreçlerde yetki devri alt temasına ilişkin gerekli gördüklerinde yetkilerini aile bireylerinden birine devretme konusunda; yetki devrinin sürecine ilişkin hali hazırda bir çalışmanın olmadığı, ancak gelecek neslin zamanı geldiğinde yönetimi doğal olarak alacağını, ifade etmişlerdir. Bu kapsamda F.5 “Şimdilik böyle bir planlamamız yok yeni kuşaklar gelene kadar işimizi sürdürmeyi planlıyoruz.” diyerek, görüşlerini dile getirmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Şu anda böyle bir durum söz konusu değildir. Ama ihtiyaç duyulduğunda yönetim olarak değerlendirilip yeni bir aile üyesi atanabilir.” (F.1.)*

*“İlerleyen süreçte ihtiyaç olursa neden olmasın?” (F.3)*

*“Şimdilik böyle bir planlamamız yok yeni kuşaklar gelene kadar işimizi sürdürmeyi planlıyoruz.” (F.5)*

*“Evet 4. kuşaklara bırakmak niyetindeyiz ama henüz değil.” (F. 12)*

Katılımcı olan yöneticiler yönetimsel süreçlerde “işletmenin geleceği ile planlamalar” alt temasında, işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik, işletme çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutulması, görevlendirmelerin liyakate dayalı

yapılması, ar-ge çalışmaları, kısa-orta ve uzun vade planların yapılması, müşteri memnuniyetinin, işletme içi uyumun sağlanması ve işletmenin topluma yönelik katkısının sağlanması ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“İşleyişi kolaylaştıracak kurallar koymak, görev dağılımı yapmak, işletme çıkarlarını bireysel çıkarların üzerinde tutmak, kolektif çalışmak, planlara sadık kalmak, aile fertleri arasında liyakate göre görevlendirme yapmak vb.” (F.1)*

*“Liyakat sahibi çalışan ve yöneticilere görev vererek kısa orta ve uzun dönemli planlar yaparak süreklilik sağlanabilecektir. Eğer profesyonel ise ve yeteneklerine göre görevler verilmesi durumunda işletmede olmasında herhangi bir sorun olmayacaktır.” (F.7)*

*“Sahip olunan portföye sahip çıkararak müşteri memnuniyetini sağlayarak ve işletme içi koordinasyonu sağlayarak süreklilik kazanılabilir.” (F.8)*

*“İşletmenin topluma katkısı ön plana tutularak hizmet sağlanıyor daha sonrasında işletme çıkarları gözetiliyor. Başta da söylediğim gibi isteyen kişiler çalışmalı. Fakat çalışmayanların da maddi-manevi hakları sağlanmalıdır.” (F.11)*

Katılımcıların yönetsel süreçlerde “işletmenin geleceği ile planlamalar” alt temasında, sonraki kuşakların işletmede yer almasına yönelik düşünceleri arasında; işletmede görev alacak olan aile bireylerinin işleyişe hâkim olmaları için alt seviyeden göreve başlayarak yükselmeleri, eğitimlerini tamamlamalarıyla görev verilmesi, kurumsal kültürün oluşturulması, aile bireylerinin istifade edeceği vakfın tesis edilerek eğitimi desteklemekle mümkün olacağı ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Çocukluktan işletmenin içinde yer verip en alttan yukarı doğru çıkmalıdır” (F.3)*

*“Profesyonelleşme en önemli faktördür sonraki kuşağın eğitimleri tamamladıktan sonra görev almalarını desteklerim.” (F.6)*

*“Kuşaktan kuşağa aktarılabiliriyorsa başarı daimî olur yoksa dönemsel bir bahar gibi gelir geçer.” (F. 9).*

*“Gelecek nesiller için vakıf kurarak eğitimleri desteklenmek suretiyle işletmede yer almaları sağlanmalıdır. İstemeleri doğrultusunda tabi ki.” (F. 10)*

Katılımcılar, aile işletmelerinde yapılacak personel istihdamında aile bireylerinin yönetim kademesinde tercihli olabileceğini, doğru kişi olması şartı ile akrabalığın

önemli olmadığı, birinci derece yakın olmadığı sürece önemli olmadığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Yönetim aile fertlerinden oluşmalıdır ve aile işletmeyi yönetmelidir. Standart çalışanlar için ise Dışarıdan İK tarafından değerlendirilmektedir.” (F.1)*

*“Hayır bir önemi yoktur. Doğru kişi olması en önemli etkidir.” (F. 5)*

*“Hayır önemli değil liyakat sahibi çalışanlar olduğu sürece akraba olup olmaması önemli değil.”(F.6)*

*“Hayır önemli değildir. Eğitim durumu ve bilgi becerileri ön plandadır.” (F.11)*

Katılımcı firma yöneticileri kurumsallaşma sürecinde aile işletmelerinin karar alma süreçlerine hem aileden olan hem de aile bireyi olmayan yöneticileri katma durumlarına ilişkin; Karar almadan önce bölüm bazında toplantıların yapıldığından son kararı aile üyelerinin verdiğini, bazen aileden olmayan yöneticilerin de karar mekanizmasında yer aldıkları, aile dışı yöneticilerin farklı fikirlerinin zenginliğinden istifade edildiğini, yönetim kurulunda bulunan herkes eşit oylamaya sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Fikirlerin paylaşımı sağlanır son kararı aile üyeleri tarafından verilir. Yönetim Kurulu Toplantıları dışında haftalık bölüm toplantıları düzenleniyor. İş yoğunluğu ve iş akışı ile paralel olarak iş takibi yapılıyor ve gerektiğinde sıcak kararlar alınıyor. “ (F.1)*

*“Evet farklı fikirler de bizim için önemlidir.” (F.6)*

*“Aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler tarafından oy birliği sağlanarak kararlar alınır.” (F.11)*

Aile işletme yöneticileri kurumsallaşma sürecinde yönetimde profesyonelliği sağlama ile ilgili yaptıkları uygulamalar “yönetimsel süreçlerde yetki devri”, “işletmenin geleceği ile planlamalar”, “işletmenin personel istihdamı” ve “yönetimde etkin katılım” alt temalarında kodlanan veriler dikkate alındığında;

Yönetimsel süreçlerde yetki devri açısından;

- Yönetimde yetki devrinin sürecine ilişkin hali hazırda bir çalışma yapmadıkları,
- Gelecek neslin zamanı geldiğinde yönetimi doğal olarak alacağını beklemektedirler.

İşletmenin geleceği ile işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik planlamalar açısından;

- İşletme çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutulması gerektiği,
- Görevlendirmelerin liyakate dayalı yapılması,
- Ar-ge çalışmalarının yapılması,
- Kısa-orta ve uzun vade planların yapılması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi,
- İşletme içi ahengin ve uyumun sağlanması
- İşletmenin topluma yönelik katkısının sağlanması öne çıkmaktadır.

İşletmenin geleceği ile sonraki kuşakların işletmede yer almasına yönelik planlamalar açısından;

- İşletmede görev alacak olan aile bireylerinin işleyişe hâkim olmaları için alt seviyeden göreve başlayarak yükselmeleri,
- Eğitimlerini tamamlamalarıyla görev verilmesi,
- Kurumsal kültürün oluşturulması,
- Aile bireylerinin istifade edeceği vakfın tesis edilmesi işletmenin sürekliliği açısından önemli görüşmüştür.

Personel istihdamında öncelik açısından;

- Aile bireylerinin yönetim kademesinde tercihli olabileceğini,
- Doğru kişi olması şartı ile akrabalığın önemli olmadığı,
- Birinci derece yakın olmadığı sürece önemli olmadığı önemli görülmüştür.

Karar alma süreçlerine katılım bakımından;

- Karar almadan önce bölüm bazında toplantıların yapıldığından son kararı aile üyelerinin verdiğini,
- Bazen aileden olmayan yöneticilerin de karar mekanizmasında yer aldıkları,
- Aile dışı yöneticilerin farklı fikirlerinin zenginliğinden istifade edildiği,
- Yönetim kurulunda bulunan herkesin eşit oylamaya sahip olduğu öne çıkarılmıştır.



#### 4.4. İşletmenin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Bulgular

Aile işletmesi yöneticilerinin işletmenin kurumsallaşma sürecinde “İşletmenin Niteliğinin Arttırılması” ile ilgili yaptıkları uygulamalar “, işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi”, “kurumsal kimliğinin tanınması ve kurumsal yapının sağlanması”, “işletmenin karar alma sürecini yürütme stratejisi”, “birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanmasına” ve “ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin alınmış tedbirler” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Aile işletmesi yöneticileri işletmenin kurumsal niteliğinin arttırılmasında önemli bir gösterge olan işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi ile ilgili; kurallara ve prensiplere bağlı oldukları, denetimlerin ilgili birimlerce yapıldığı, görevlerin yerine getirilmesinin en önemli denetim aracı olduğu, kuralların ihlali iş akdinin sonlanması demek olduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Kurallara ve prensiplerimize bağlıyızdır çizginin dışına çıkan olduğu aman iş akdine son verilmektedir eğer bu kişi aile üyesi ise daha farklı yaptırımlar uygulanmaktadır.” (F.2)*

*“Evet belirlediğimiz kuralları uygulama konusunda disiplinliyizdir.” (F.5)*

*“Evet prensiplerimiz vardır. Verilen görevlerin yerine getirilip getirilmemesi en büyük denetim aracıdır.” (F.7)*

*“Kural ve prensipler konusuna göre denetlenmekte Personelin kişisel denetimi İK tarafından denetlenmektedir. İş ile ilgili denetim İlgili yöneticisi” (F.9)*

*“Evet herkes kurallara riayet etmek durumdadır aksi takdirde görevine son verilir.” (F.11)*

Aile işletmesi yöneticileri işletmenin kurumsal kimliğinin tanınırlığı ile ilgili olarak; yazılı, görsel ve logo reklam danışmanlığı alındığı, sosyal paylaşım sitelerinde yer aldıkları, sosyal yardımlarla, sektörel fuarlara katılım ile tanınırlığa yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Reklam danışmanlığı almaktayız.” (F.1)*

*“Reklam veririz tabelalara dikkat ederiz.” (F.4.)*

*“Radyo ve TV reklamları aracılığı ile tanınabilirliği sağlamaya çalışıyoruz.” (F.5)*

*“Web, Sitesi reklamlar, Sosyal yardımlar” (F.6).*

*“Yurt dışı fuarlara katılım sağlayarak tanınırlığı ve pazar büyüme çalışmalarımız bulunmaktadır.” (F.10)*

*“web siteleri, reklamlar, vs. çalışmalar yürütmekteyiz.” (F.11)*

Aile işletmesi yöneticileri işletmenin karar alma sürecini yürütme stratejisi ile ilgili olarak; kararların planlama doğrultusunda alındığı, periyodik toplantılarda kararların alındığı, piyasa şartları dikkate alınarak profesyonel yöneticilerle kararların alındığı, yıllık belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda alınan kararlar ile alındığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Evet planlar çerçevesinde kararlar alınır. Öngörülü kararlar ve istikrarlı bir uygulama ile yönetim daha etkili olur.” (F.1)*

*“Evet belirli aralıklarla düzenlenen toplantılara kararlar alınıyor.” (F. 4)*

*“Profesyonel yöneticilerle bir araya gelerek, piyasa ve gündem şartları değerlendirilerek, yönetim kurulu üyeleriyle değerlendirilerek planlar yapılmaktadır.” (F.6)*

*“Yıllık olarak stratejiler belirlenir, vizyon belirlenir ortak alınan kararlar doğrultusunda yatırım kararları alınır. Fikir alışverişi yapıp dışarıdan destek alınmaktadır.” (F.10)*

Katılımcılar işletme bünyesinde bulunan birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanmasına yönelik olarak; birimlerin yaptıkları tüm planlamalar yönetim tarafından ortak olarak değerlendirilerek, birimler arasında gerekli olursa bilgi paylaşımı yapılarak, kurumsal olarak yapılan iletişim ağı ile sağlandığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Her departman kendi içinde toplantılar yaparak kararlar almalıdır. Ama en son planlamalar ve ortak karar birlikte alınmalıdır.” (F.2)*

*“Bu konu ya göre farklılık göstermektedir. Kimi konularda herkes haberdardır. Kimi konularda da İlgili bölüm haberdardır.” (F.5)*

*“Bizim işletmemizde yüksek bir iletişim ağı mevcuttur faydalarını görmekteyiz.” (F.8)*

Aile işletme yöneticileri, işletme bünyesinde ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin önceden hazırlanmış tedbirler ile ilgili olarak; Her yönetim kurulu üyesinin sorumlu olduğu birimlere ilişkin önlem aldığı ve takip ettiği olmazsa sorun bazen yönetim kurulu toplantısında çözüldüğü, bazen profesyonel yöneticilerden destek alındığı,

işletme kural ve ilkelerine göre sorunların çözüldüğü, sorunların önlenmesine yönelik herhangi bir tedbirin alınmadığı, bu tür bir stratejiye ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Her aile üyesi bir departmandan sorumludur. Bu çerçevede eğitimler görmüştür. Deneyim sahibidir. Ancak herkes bir kişiye (İcra Kurulu Başkanı) bağlıdır ve bunu gönüllü olarak kabul eder. Sorun ile karşılaşıldığında çözüm odaklı hareket edilir. Sorunu çözmek için ortak kararlar alınır.” (F.1)*

*“Yönetim kurulu deyince sadece aile üyelerinin yer almadığı konunun profesyonelleriyle de değerlendirilip görüşleri dikkate alınarak, yazılı kurallar oluşturularak, aile üyesi ile diğer çalışanların aynı şekilde aynı haklara sahip olması ile önlemler alınmaktadır.” (F.6)*

*“İşletmemizde çalışanlar ve aile üyeleri anayasaya uygun davrandıklarından çok büyük sorunlar yaşanmamaktadır. Anayasamız oluşabilecek sorunların önüne geçmektedir.” (F.9)*

*“Ortaya çıkan sorunlarla ilgili tedbir alınması pek mümkün değil. Bu konuda hiçbir fikrim yok. Şayet varsa bir formülü yolu bizimde ihtiyacımız olacaktır.” (F.10)*

Bulgulardan hareketle, işletme yöneticileri, işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde “İşletmenin Niteliğinin Arttırılması” ile ilgili yaptıkları uygulamalardan anlaşıldığı kadarı ile işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplerin yönetimin iş ve işleyişinden çok çalışanların iş yaşamları ile ilgili olduğu, denetimin daha çok çalışanların iş ihmaline karşı önlem olarak alındığı, kurumsal kimliğin tanınmasında daha çok yazılı, görsel, işitsel reklamlar ve sosyal medyanın kullanıldığı, birimler bünyesinde ortaya çıkacak sorunlara ilişkin stratejik önlemlerin pek olmadığı hatta buna bazı firmaların ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bulgular aşağıdaki şekilde alt temalar altında özetlenmiştir. Şöyle ki;

Kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi ile ilgili,

- Kurallara ve prensiplere bağlı oldukları,
- Denetimlerin ilgili birimlerce yapıldığı,
- Görevlerin yerine getirilmesinin en önemli denetim aracı olduğu,
- Kuralların ihlali iş akdinin sonlanması demek olduğu ifade edilmiştir.

Kurumsal kimliğinin tanınması ile ilgili;

- Yazılı, görsel ve logo reklam
- Sosyal paylaşım siteleri

- Sosyal yardımlar,
- Sektörel fuarlara katılım ile tanınırlığa yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

İşletmenin karar alma sürecini yürütme stratejisi ile ilgili olarak;

- Kararların planlama doğrultusunda alındığı,
- Periyodik toplantılarda kararların alındığı,
- Piyasa şartları dikkate alınarak profesyonel yöneticilerle kararların alındığı,
- Yıllık belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda kararların alındığını ifade edilmiştir.

Birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanması ile ilgili olarak;

- Birimlerin yaptıkları tüm planlamalar yönetim tarafından ortak olarak değerlendirildiği,
- Birimler arasında gerekli olursa bilgi paylaşımının yapıldığı,
- Kurumsal olarak hazırlanan iletişim ağı ile sağlandığı anlaşılmaktadır.

Ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin alınmış tedbirler ile ilgili olarak;

- Her yönetim kurulu üyesinin sorumlu olduğu birimlere ilişkin önlem aldığı ve takip ettiği,
- Bazen profesyonel yöneticilerden destek alındığı,
- İşletme kural ve ilkelerine göre sorunların çözüldüğü,
- Sorunların önlenmesine yönelik herhangi bir tedbirin alınmadığı ifade edilmiştir.

#### **4.5. Yönetici Aile Üyeleri Davranışlarının İşletme Yönetimine Etkisi Açısından Bulgular**

Aile işletmesi yöneticilerinin işletmenin kurumsallaşma sürecinde “Yönetici Aile Üyeleri Davranışlarının İşletme Yönetimine Etkisi” ile ilgili yaptıkları muhatap oldukları durumlar ve uygulamalar, “Aile üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıklarının yönetime yansması”, “Aile üyeleri davranışlarının işletmenin kurumsallaşmasına yansması”, “Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların işletme faaliyetlerine yansması” ve “Emekli aile üyelerinin işletmedeki konumları” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Aile işletmesi yöneticileri işletmenin kurumsallaşma sürecinde aile üyeleri arasında meydana gelen anlaşmazlıkların işletme yönetimine etkisi ile ilgili olarak; yönetimdeki akrabaların ayrı sorumluluk alanları olduğundan anlaşmazlığın çok olmadığını, anlaşmazlıklarda yönetim icra kurulu başkanının müdahalesi ile

çözüldüğünü, eski ve yeni kuşağın bir arada olduğu toplantılar ile uyuşmazlıkların giderildiği, anlaşmazlık olsa da çok büyümeden üstünün kapandığı, kurumsal ilke ve standartların anlaşmazlıkları çözdüğü ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Her aile üyesi bir departmandan sorumludur. Bu çerçevede eğitimler görmüştür. Deneyim sahibidir. Ancak herkes bir kişiye (İcra Kurulu Başkanı) bağlıdır ve bunu gönüllü olarak kabul eder. Sorun ile karşılaşıldığında çözüm odaklı hareket edilir. Sorunu çözmek için ortak kararlar alınır.” (F.1)*

*“Biz her 2 kuşağın yer aldığı aile toplantıları yapıyoruz her pazartesi böylelikle bu toplantılarda her 2 kuşak bir araya gelerek paylaşımda bulunuyor.” (F.5)*

*“Zaman zaman çıkmaktadır. Genel olarak olaylar büyümeden üstü kapanmaktadır.” (F.7)*

*“Tabi ki her aile işletmesinde olduğu gibi zaman zaman sorunlar çıkmakta bunu da anayasal haklar çerçevesinde çözüme kavuşturamaktayız.” (F.11)*

Aile işletmesi yönetiminde akrabaların aralarında meydana gelen uyuşmazlıkların işletmenin kurumsallaşmasına etkisi ile ilgili olarak; işletmenin yönetimini sıkıntıya sokacağı, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilediği, bu tür bir sorun olmadığından olumsuz etkisinin olmadığı, geleneksel yönetim ile inovatif yönetim anlayışının çatışmayı körüklediği, yönetimden vazgeçemedikleri için sonraki kuşağa yetki vermedikleri ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

*“Bireysel çıkarlar işletme çıkarlarının önüne geçer ise sıkıntı doğar. Ayrıca aile fertleri arasında sürtüşmelerde işletmeyi olumsuz etkiler.” (F.2)*

*“İşletme aileye hizmet eder hale gelirse aile çıkarları işletmenin önüne geçerse olumsuz olabilir. Kardeş kavgaları, kuzen çatışmaları, gelinler ve damatlar gibi çatışma konuları işletmeye dahil olursa olumsuz etkileri olacaktır.” (F.5)*

*“Aile bireylerin hepsi kurumsallaşma yolunda ortak fikirde olduğu için çok fazla olumsuz etki yaşamamaktayız” (F.7)*

*“Gelenekselciliklerin inovasyon kafası çatışması çok sık yaşanıyor.” (F.9)*

*“Yönetimde olmaktan vazgeçememe gibi olumsuz etkileri vardır. Dolayısıyla sonraki kuşak sürekli baskı altında kalabilmekte ve kendisini geliştirmekte sorunlar yaşayabilmektedir. Kuşaklar arası yatırım politikalarını da olumsuz şekilde etkilemektedir.” (F.10)*

*“Diğer çalışan kişilerin belirli yere gelmeleri daha zor olacağından çalışanların motivasyonları düşük olabilir. Yeterli seviyede olmayan aile üyesinin sahip olduğu yüksek makam yine marka değerini ve çalışan motivasyonunu düşürebilir.” (F.12)*

Aile işletmelerinde emekli olan aile üyelerinin işletmedeki pozisyonlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak; onursal başkan veya onursal üye olabilecekleri, deneyimlerinden istifade edilebileceği, işletme değerlerinin gelecek nesillere aktarabilecekleri, işletme yönetimine müdahale etmemeleri gerektiği, çalışabilecek gücü bulanların icra olmasa da yönetimde bulunması gerektiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir:

*“Onursal Başkan. Çünkü deneyim önemlidir. Deneyim itibar getirir. Güven sağlar. İşletmeler için önemlidir.” (F.1)*

*“Yönetim kurulunda onursal üye olabilir yani fikir danışılan kişi.” (F.7)*

*“Bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilmek, işletme geleneklerinin diğer nesillere de sağlıklı aktarılabilmesini sağlamak adına, onursal üye olarak bulunmalarının faydalı olacağını düşünüyorum.” (F.2)*

*“Uzaktan izlemeli, müdahale etmemelidir.” (F.4)*

*“Çay içmek dışında işletmeye gelmemelidir.” (F.8)*

*“Emeklilik ile bir ilgisi olduğunu düşünmüyorum. Kendini devam edebilecek olarak gören herkes çalışmalı. Sadece başkanlık düzeyindeki kişinin koltuğu çok benimseyerek devretmede sıkıntı çıkarma olasılığı mutlaka engellenmeli. Yoksa işletme kendini yenileyemez.” (F. 11)*

Aile işletmesi yöneticilerinin işletmenin kurumsallaşma sürecinde yönetici aile üyeleri davranışlarının ve tutumlarının işletme yönetimde anlaşmazlıklarının meydana gelebileceğine, yönetime olumsuz yansıtılabileceğine, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebileceğine, emekli aile üyelerinin işletmede bulunmalarının manevi olarak güç katacağı, onursal üye veya başkan sıfatı ile bilgi ve deneyimlerini paylaşabileceği böylelikle kurumsal değerlerin sonraki nesle aktarılacağı anlaşılmaktadır. Elde edilen veriler özetlendiğinde;

Aile üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıklarının yönetime yansması;

- Yönetimdeki akrabaların ayrı sorumluluk alanları olduğundan anlaşmazlığın çok olmadığını,
- Anlaşmazlıklarda yönetim icra kurulu başkanının müdahalesi ile çözüldüğünü,
- Eski ve yeni kuşağın bir arada olduğu toplantılar ile uyuşmazlıkların giderildiği,

- Anlaşmazlıkların büyümeden üstünün kapandığı,
- Kurumsal ilke ve standartların anlaşmazlıkları çözdüğü ifade edilmiştir.

Aile üyeleri davranışlarının işletmenin kurumsallaşmasına ve faaliyetlerine yansımaları;

- İşletmenin yönetimini sıkıntıya sokacağı,
- Çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyeceği,
- Geleneksel yönetim ile inovatif yönetim anlayışının çatışmayı körüklediği,
- Yönetimden vazgeçemedikleri için sonraki kuşağa yetki vermekten kaçındıkları ifade edilmiştir.

Emekli aile üyelerinin işletmedeki konumları;

- Onursal başkan veya onursal üye olabilecekleri,
- Deneyimlerinden istifade edilebileceği,
- İşletme değerlerinin gelecek nesillere aktarabilecekleri,
- İşletme yönetimine müdahale etmemeleri gerektiği,
- Çalışabilecek gücü bulanların icra olmasa da yönetimde bulunması gerektiği ifade edilmiştir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Çalışma Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve bu süreçte karşılaştıkları sorunları belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında belirlenen örnekleme uyan katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma temaları olarak kurumsallaşma göstergeleri ve göstergeler dahilindeki araştırılmaya gerek duyulan hususlar kullanılmıştır. Bu temalardan hareketle görüşme formu ve soruları Gül'ün (2019) yılında yapmış olduğu araştırmadan derlenmiştir. Katılımcı firmalardan 3 tanesine pilot çalışma uygulanmıştır. Bu pilot çalışma sonrası görüşme formundaki bazı soruların daha anlaşılır bir şekilde sorulmasının gerekliliği tespit edilmiştir. Görüşme formundaki sorular katılımcının objektifliğini etkilemeyecek şekilde derlenmiştir. Görüşme esnasında katılımcının cevaplarını etkileyebilecek tutumlardan kaçınılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen veriler "MAXQDA" programına girilmiştir. "MAXQDA" programı kullanılarak bu verilerin analizleri yapılmıştır. Çalışma kapsamında 3'ü pilot olmak üzere 15 aile işletmesi yönetici ile yapılan görüşmelerden elde edilen görüşme kayıtlarının dökümleri alınmış ve görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Bu verilerden yararlanılarak kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Öncelikle aile işletmelerine görev yapan yöneticilere ilişkin bilgiler görüşme formundan elde edilmiştir. 12 işletme yöneticisinin %83,3'ü erkek %16,7'si kadındır. Yöneticilerin biri hariç tamamı evlidir. Yöneticilerin tamamına yakını lisans ve lisansüstü eğitim aldıkları, %66,7'sinin çocuğu olduğu, %33,3'ünün de çocuklarının olmadığı görülmektedir. Katılımcıların %58,3'sinin aile işletmesinde yönetim kurulunda doğrudan görev yaptığı, %41,7'sinin ise farklı departmanlarda yöneticilik yaptığı görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında profesyonel çalışana daha fazla gereksinim duyulduğunu, bu nedenle Türkiye'nin farklı bölgelerinden liyakat sahibi personel, yönetici transferi yaparak kurumsallaşmaya çalıştıklarını ifade eden katılımcıların yanında, işletme içi ego savaşlarının kurumsallaşmayı olumsuz etkilediğini düşünen temsilciler de bulunmaktadır. Katılımcı firmalar aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilememesi için toplantı ve uzlaşma



gibi yöntemleri kullandığı tespit edilmiştir. Emekli aile üyelerinin işletmeden ayrılmamaları, kuşaklar arası görüş farklılıklarının ortaya çıkmasını ve kurumsallaşma hususunda atılması gereken adımlarda gecikmelere sebep olduğu saptanmıştır. Bu konuda tam tersi görüşte olan katılımcılar da bulunmaktadır. Katılımcı işletmelerin neredeyse hepsi personel istihdamında ve yetki devri ve yetkilendirmede liyakatin önemli olduğunu ve akrabaların ayrıcalıklı olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak, nepotizmin önlenmesi ve aile işletmelerinin varlığını devam ettirmesi için mutlaka kurumsallaşmaya gidilmeli ve böylece yazılı kural ve prensipler belirlenmelidir. İşletme içerisinde nepotizm önlediği takdirde yöneticilere güven artacak, iş tatmini ve adalet duygusu ile aile dışından olan çalışanların işletmeye, kuruluşa olan aidiyet artacak ve daha sağlıklı çalışmaları sağlanmış olacaktır.

Katılımcı işletme yöneticilerinin kurumsallaşma sürecinde olduğunu varsayarsak liyakata verilen önemin kurumsallaşma sürecini etkileyen önemli bir yönetsel faktör olduğu belirtilebilir. İşletmenin sürdürülebilirliği sağlanması bakımından bu yöntemler kurumsallaşmaya etki eden olumlu yönetsel ve sosyal faktörlerdir. Aile işletmelerinde şirket kurucusu ve aile büyüğü olan kişinin otoriter olması aile bireyleri arasındaki problemlerin ve çekişmelerin şirket faaliyetlerini etkilemesini engeller. İşletmenin kurucusu ve aynı zamanda aile reisi olan kişi genelde babadır. Babaya duyulan saygı ve sözünün dinlenilmesi aile bireyleri arasında yaşanan çekişmeleri ve problemleri sırasında sorun çözücü rol oynar. Bu da bu anlaşmazlıkların işletmenin işleyişine olumsuz yansımaları engeller. Bu sayede aile büyüğünün otoritesi kurumsallaşma açısından olumlu bir sosyal ve yönetsel faktördür. Katılımcı firmaların birçoğu danışmanlık hizmeti almaktadır. Profesyonelleşme bakımından danışmanlık hizmeti almak önemli bir husustur. Bu anlamda katılımcıların birçoğunun danışmanlık hizmeti alması profesyonel bir tutum içinde olduklarını gösterir. Aynı şekilde katılımcı firmaların hepsi eğitime önem vermektedir ve birçoğunun profesyonel yöneticileri vardır. Aile şirketlerinin profesyonel yöneticilere sahip olması yani yönetici olarak uzman olan kişiyi çalıştırmaları profesyonel bir yaklaşım içinde olduklarını gösterir. Bu da kurumsallaşmayı etkileyen önemli bir yönetsel faktördür.

Çalışmanın sonuçları daha önce yapılan benzer çalışmaların sonuçlarına paralellik göstermiştir. Çağlar'ın (2019) yapmış olduğu çalışmada; aile işletmeleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşma düzeyleri yüksektir, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı tamamlayan işletmeler bir sonraki nesile yüksek oranda devredildiği gözlemlenmiştir, aile işletmelerinde 2.,3. ve 4. nesile ulaşan işletmelerde

nihai kararlar aile üyelerinin oluşturduğu yönetim tarafından alınırken, karar öncesi departman yöneticilerinin ve de profesyonellerin görüşleri de alındığı belirtilmiştir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma göstergelerinden olan işletme anayasası; bazı aile işletmelerinde, işletmede görev alanların keskin bir şekilde görev tanımını belirlemek için kullanılmaktadır. Bir diğer benzerlikten bahsedecek olursak, aile işletmelerinde, işletmenin gelecek nesillere aktarılabilmesi ve de işletmenin yaşamanı devam ettirmesi için yeni nesili işletme yönetimine almak ve temelden başlatarak tüm kademelerde görev ve yetkilendirerek işletmenin sürekliliğini sağladıkları belirtilmiştir. Ayrıca işletme anayasasında, aile üyelerinin yetkilerinden çok payları belirtmiştir. Ancak kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinde, işletme anayasasının amacı görev ve yetkileri keskin bir şekilde belirlemektir. Bu da kurumsallaşma sürecini sekteye uğratmaktadır.

Bir başka çalışmada Akkın'ın (2019) elde etmiş olduğu sonuçlar ise; kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler, kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelere nazaran süreci daha etkin ve daha verimli kullanmaktadırlar. PwC'nin araştırması kapsamında yapılan çalışmada; Avrupa ülkelerindeki aile işletmelerinde kurumsallaşma çalışmaları, Türkiye'dekine göre daha önce başlamaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde liyakate dayalı yönetici seçimi yapılarak gelecek nesillere yönetimin devri kolaylaşırken, yetki ve sorumlulukların sınırları belirlenerek işlerin daha kolay ilerlemesini sağlanmaktadır. Akkın'ın (2019) çalışmasına nazaran bu çalışmada çıkan sonuçlar farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinde yer alan aile üyeleri emeklilikleri gelmesine rağmen göreve devam ettikleri, yeni nesilin görevi devralması gecikmektedir. Bu açıdan aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir

Gül'ün (2019) çalışmasında ise aile işletmelerinde yönetsel çatışmalarının ortaya çıktığı, bununda kurumsallaşma sürecine zarar verdiği belirtilmiştir. Ayrıca aile işletmelerinin yüksek oranda proaktif yani gelecek planlaması ve kriz yönetiminin oluşturulmadığı ortaya çıkmıştır. Aile işletmelerinde yönetsel sorunlar ortaya çıktığında; işletmenin kurucusu olan aile büyüğü müdahale ederek sorunları çözdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise Gül'ün (2019) çalışmasına benzerlik gösterdiği görülmüştür. Aile işletmelerinde, yönetim kurulu başkanı genellikle ailenin en büyüğü olduğu ve herkes ona bağlıdır. Aile işletmelerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar veya sorunlar direkt yönetim kurulu başkanına iletilir ve çözüm ona bırakıldığı belirtilmiştir. Avrupa'da yeni nesil yönetici seçerek devir planlamasını yaptıklarını belirten aile

şirketlerinin oranı % 25 olurken, Amerika Birleşik Devletleri'nde% 35, Konya'daki aile şirketlerinin de % 17'sinin devri planladığı sonucuna varılmıştır. Buna karşılık, Avrupa'da faaliyet gösteren aile şirketinin ortalama ömrü 85 yıl iken Türkiye'de 45 yıl olduğu sonucuna varılmıştır (Yedikardeş, 2013).

Bir başka çalışmada Düvenci (2020), 40yılve üzeri olan aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin çok daha yüksek olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca çalışan sayısı ve yıllık cirosu arttıkça işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri de artmaktadır. Kurumsallaşma göstergelerini yerine getiren ve uygulayan işletmelerin kurumsallaşma düzeyi artmakta ve işletmenin ömrü daha uzun sürmektedir.

Önceki çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, yapılan bu çalışmada benzerlikler olduğu gibi farklılıklar da ortaya çıkmıştır. İşte bu benzerlik ve farklılıklar aşağıda gibidir;

- Daha önce yapılan araştırmalara işletme anayasasına sahip işletmelerin oranı olmayanlara göre daha düşüktür. İşletme anayasası, işletmedeki tüm personelin (yönetim dahil) yetki ve sorumluluklarını belirlemeye yöneliktir. Ayrıca işletme yönetiminde yer alan akrabaların görev ve yetkileri farklı alanlar olduğundan fikir çatışmasının olmadığı ortaya çıkmıştır.
- İşletmenin kurumsallaşma sürecine girmesi ve sonrasında çıkan sorunları ortadan kaldırmak için dışarıdan profesyonel yardım aldıkları; işletmeye bu süreçte fayda sağlayacak profesyonel personel istihdam ettikleri belirtilmiştir.
- Yönetime katılma ve karar alma süreci; işletmenin anayasasında belirtilen yetki ve sorumluluk sınırları içerisinde alındığı ve anlaşmazlıklar ise işletmenin kurumsal ilke ve standartları çerçevesinde çözüldüğü görülmüştür. Yönetimde çıkan çatışmalar işletmenin kurucusu ayrıca onursal başkanı tarafından karara bağlanmaktadır. Nepotizm açısından işletmeler koşulları sağladığı takdirde akrabaların önceliği olduğunu belirtmiştir. Doğru kişi olması durumunda akrabalık gözetmediklerini dile getirmişlerdir.
- Aile işletmelerinde en büyük sorun bir sonraki nesile devir konusudur. Yetki ve sorumluluklarını devretmek istemeyen yöneticiler, bir sonraki kuşağın yönetimi devralmasını güçleştirmektedir. Ayrıca yönetimin bir sonraki nesle devri ile ilgili herhangi bir planlama olmadığı gibi bunun doğal bir süreç içerisinde gerçekleşeceği görüşü de hakimdir.

- Stratejik planlamalar daha çok finansal bazda olup, yapılan planlamalar yıllık bazda hazırlanmaktadır. Kurumsallaşma süreci finansal açıdan değerlendirilmekte ve stratejik yönetim bu temel üzerine kurulmaktadır. Müşteri odaklı bir anlayış benimsenmektedir. Yönetimin aldığı kararlar, profesyonel yardım ve işletmede bulunan uzmanlardan alınan fikirlere dayalı olarak sonuca bağlanmaktadır.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. İşletmelere Yönelik Öneriler

Kurumsallaşma süreci başlı başına sancılı bir süreç olduğu bilinmektedir. Fakat atılan adımlar sağlam temellere dayandırılmalıdır. Bu yüzden kurumsallaşma sürecinin en başında sade ve net bir şekilde belirtilen bir organizasyon şemasının oluşturulmasıdır. Organizasyon yapısı sadeleştikçe kurumsallaşma düzeyi de artacaktır.

Organizasyonun çevreye uyum konusunda mutlaka esnek olmalıdır. Esnek olmayan işletmelerde kurumsallaşma düzeyleri düşük olmasıyla beraber katı davranışlar sergilemesi işletmenin kurumsallaşma sürecini zora sokacaktır.

İşletmenin kendine has bir kimliğinin oluşturulması gerekmektedir. Özerk bir yapıya ve kimliğe sahip işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri de yüksektir. Böylece yönetim anlamında daha özgür kararların alınabilmesine olanak sağlayacaktır.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri ve yeni nesle yönetimi devretmeleri kuruluş ve şahsi amaçlarının uyumlarına bağlıdır. Ayrıca işletmeler farklılaşan koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalıdır. Statik yapıdan çok dinamik bir yapı olması kurumsallaşma düzeyini arttıracaktır. Ayrıca işletmenin kimliğine, kültürüne ve amaçlarına uygun çalışanlar seçilmelidir. Bu da kurumsallaşma sürecine büyük katkı sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde, yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı planlanmalı ve plana uygun olarak gelecek kuşağın yetiştirilmesi gerekmektedir. Böylece gelecek kuşak işletmenin bütün kademelerinde çalışmış ve çekirdekten yetişmiş olacaktır.

Aile işletmelerinde karar vericilerin eksik ya da yetersiz kaldıkları durumlarda mutlaka dış kaynak olarak profesyonel destek alınmalıdır. Alınan profesyonel destek kurumsallaşma sürecine büyük katkı sağlayacaktır.

İşletme anayasası hazırlanmalıdır. İşletme anayasasında görev ve yetkiler kesin olarak belirtilmelidir. Nepotizmin (akraba kayırmanın) önüne geçilmesi için liyakate dayalı görevlendirme yapılmalıdır.

### 5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Yapılan bu çalışma sınırlı sayıda aile işletmeleriyle ve sınırlı sayıda kişi ile yapılmıştır. Aynı sektörde daha fazla işletme üzerinde ve daha fazla katılımcı ile başka çalışmaların yapılması önerilebilir.
- Kurumsallaşmaya yönelik çalışma gerçekleştirmek isteyen aile işletmeleri, sürecin daha etkin ve daha hızlı olabilmesi için işletme dışından profesyonel destek almaları önerilebilir.
- Serbest piyasa ekonomilerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma sancılı bir süreç olsa da sürecin tamamlanması halinde işletmenin daha etkin, etkili ve verimli faaliyet göstereceği bilinmeli ve tüm aile işletmelerince bu süreç gerçekleştirilebilir.
- Her örgütsel yapıda olduğu gibi aile işletmelerinin temel lokomotifi de insan unsuru olduğu için kaliteli bir insan kaynakları yönetimi olmalı ve bunun sağlanması doğrultusunda motivasyon ve performans artırılabilir.

## 6. KAYNAKÇA

- Akat, İ. ve Atılğan, T. (1992). *Sanayi işletmelerinde kurumlaşma ve işletme kültürü*, Ekonomik Ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi, Tobb Yayın No:226, 4. Ankara.
- Akkın, A. (2019). *Aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları ve kurumsallaşma çalışmaları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi Konya.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mcgraw-Hill.
- Anonymus (2004), Strengths and Weaknesses of Family Businesses: How Does Yours Measure Up? <http://familybusinessconsulting.com/resources/strengths.shtml>
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- ASO (2005). *Aile anayasası*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları
- Ateş, Ö. (2005). *Aile işletmeleri: değişim ve süreklilik*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Avrupa Birliğindeki Yaklaşımlar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, *Aile İşletmeleri* (2014). <http://Kosgeb.Gov.Tr/Pages/U1/Uluslararasıİlişkiler.aspx?Refin=33> Erişim Tarihi: 22.10.2018
- Aydemir, B., Seymen, O. A., ve Taşçı, A.D.A., (2004). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, 604-615.
- Aylan, S. & Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.
- Babak, İ. (1997). *Meraklısına pratik yönetim dersleri*. İstanbul: İnkilap Yayın San. Tic. A. Ş.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Of Management* (17), 100-120.

- Bartle, P. (2015). *Katılımcı yönetim: kurumsal karar almaya çalışanların katkılarının artırılmasına dair metodlar*. [Http://Cec.Vcn.Bc.Ca/Gcad/Modules/Pm-Pmtu.Htm](http://Cec.Vcn.Bc.Ca/Gcad/Modules/Pm-Pmtu.Htm) Erişim Tarihi: 28.09.2020.
- Bıçakçı, U. (1990). *Türkiye’de kurumlaşmak mı, işletmeyi kurum gibi yönetmek mi?* İstanbul: Yöntem Müşavirlik Ltd. Şti.
- Bilgin, N. (2007). *Aile işletmeleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi., Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Bozkurt, R. (2005). Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması-12, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos, s.14.
- Büyük Türkçe Sözlük (BTS). (2009). *Kurumsallaşma*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Candan, A. (2018). *KOBİ’lerde kurumsallaşma süreçleri kurumsallaşmanın KOBİ’lere etkileri ve perakende mağazacılık sektöründe örnek işletme modeli*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*. New York.
- Cirik, E. (2010). İyi ki aile işletmesiyiz. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, 90.
- Civan, M., & Yaşar, Ö. (2005). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci; gaziantep ilinde bir uygulama*. Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14.
- Çağlar, G., M., (2019) *Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma uygulamaları üzerine nitel bir araştırma*, Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çiftçi, F. (2009, Mart 12). *Haber Türk*. Habertürk Ekonomi: <https://Www.Haberturk.Com/Aile-Sirketlerinin-Ortalama-Omru-25-Yil-1872549-Ekonomi> Erişim Tarihi: 25.02.2019
- Dahringer, L., & Muhlbacher, H. (1991). *International marketing*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Darman, G. M. (2015). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma kılavuzu*. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.
- D’aveni, R. A. (1995). Coping with hypercompetition: utilizing the new 7s's framework. *Academy of Management Executive*, 9(3), 45-60
- David, F. (1989). *Strategic Management*. U.S.A.: Merrill Publishing Co.
- Dilli, B. (2013). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve hesap verebilirlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. 1991, Introduction to the new institutionalism, *The new institutionalism in organizational analysis*, 1- 38.
- Dinçay, İ. H. (2016). *Aile İşletmelerinin kurumsallaşma süreci ve insan kaynakları yönetimine dair bir alan araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- DPT (2003), *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*, DPT: Ankara.
- Düvenci, G. (2020). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Kırklareli ili aile işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş: nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elmas, E. (2015). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın finansal tablolar üzerinde yaratacağı etkiler ve uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ER, G. (2013). *Kurum içi iletişimi geliştirmede iletişim temalı hizmet içi eğitimlerin rolü Ankara Esenboğa Havalimanı devlet hava meydanları işletmesi üzerine bir değerlendirme*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Erdemir, S. (2017). *Kurumsallaşma: süreci, yararları ve sorunları*, <https://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/>. Erişim tarihi: 08.03.2020
- Erdil, O., Çiğirim, E. ve Gök, M.Ş., (2004), *Aile işletmelerinde yönetim biçimleri üzerine bir literatür araştırması*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 64-71.
- Erdoğan, N. (2004). Aile işletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi, *İstanbul Üniversitesi Fakültesi Dergisi*, 19(1-2).
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Fındıkcı, İ. (2005). *Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkcı, İ. (2008). *Aile işletmeleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gersick, K. E. (1999). Generation to generation: life cycles of family business. *Family Business Review*, 17.



- Gül, M.B. (2019). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörler: Diyarbakır İli örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., ve Erdirençelebi, M. (2013). *Aile işletmeleri; kurumsallaşma sürdürülebilirlik uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Günay, A. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Güney, S. (2000). *Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar*, 1. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Günver, B. A. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Hardwick, & Lanuyt. (1961). *Administrative Strategy*. Simons Boordman Boos.
- <http://Www.Milliyet.Com.Tr/Turkiye-Nin-Asirlik-Aile-Sirketleri-Ekonomi> 1337901/  
Erişim Tarihi: 06.01.2019.
- <http://Www.Radikal.Com.Tr/Ekonomi/Iste-Turkiyenin-Asirlik-18-Aile-Sirketi-1036043/> Erişim Tarihi: 07.01.2019.
- <http://Www.Ticaretkanunu.Net/Aile-Anayasasi-Ornegi/> Erişim Tarihi: 08.02.2020
- <https://Www.Liderlikokulu.Com.Tr/Aile-Sirketlerinin-Tarihsel-Gelisimi/>, Erişim Tarihi: 18.10.2018
- <https://www.pwc.com.tr/ailesirketi>) Erişim Tarihi: 16.07.2020
- <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler> Erişim Tarihi: 16.07.2020.
- İrmiş, A. ve Akça, N. (2011). Aile işletmelerinde aile üyelerinin istihdamı, Denizli aile işletmelerinde bir araştırma, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 19-33
- Kara, A.F. (1989). *Küçük işletmelerin sorunları, geleceği ve başarıyı etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri: kavramlar, teknikler ve ilkeler*. 27. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Karpuzoğlu, E. (2002). İşletmeninizi sürekli kılmak için: süreklilik planı ve varis planı. *Peryon Dergisi*, 18-19.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları
- Karpuzoğlu, E. (2004b). *Gelecek için aile anayasası*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri Ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Kızıltoprak, S. ve M. Aksoy. (2018). Borsa İstanbul'da işlem gören aile işletmelerinin finansal performanslarının analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 18(1), 135- 152.
- Knight, A. (1974). *Private enterprises and public intervention: the lourtaulds experince*. London: George Allex Irwin Ltd.
- Kocabaş, F., ve Baytekin, P. E. (2004). *Aile işletmelerinde nepotizm ve iç müşteri üzerindeki etkileri*, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kut, Ş., (2004), *Aile işletmelerinde kurumsal düşünce ve yapılanma boşluğu*, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Küçüksüleymanoğlu R., (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Levinson, R. (1989). Problems In Managing A Family-Owned Business.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W. & Palich, L. E. (2006). Chinese entrepreneurship and small business development: an overview and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 248 -259.
- Mckee, D. M., Kellermanns, T., & Eddleston, K. A. (2014). *Conflicts in family firms: the good and*. London.
- Meşe B. (2005). *Aile işletmelerinin kurumsallaşması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Meyer, John W., & Rowan, Brian. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as mythand ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2), 340–63.
- Moores, K. (2000). The slience of market, bureacratic and clan controls in the management of family firms. *Family Business Review*, 93.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. California: Sage Publication.

- Ortiz, E. F., Gorita, I. Andvislykh, V. (2004). Delegation of authority and accountability. partı series on managing for results in the united nations system: Joint Inspection Unit, Geneva.
- Öğücü, A. (2017). Kurumsallaşma aile işletmeleri için bir amaç değil, uzun yıllar sürdürülebilirlik için bir araç. *Deliotte*, 6-10
- Özalp, Ş. (1971). *Küçük işletmeler*. Ankara: Eitia Yayınları.
- Özkaya, M. O., & Şengül, C. (2006). Aile işletmelerinde ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 110.
- Pazarcık, O. (2004), *Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi*, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul
- Pugh, D. S., Hickson D. J., Hinings, C. R. AndTurner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.
- Ragoff, E. G., & Günel, R. (2003). Evolving research in entrepreneursip and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneursip. *Journal Of Business Venturing* (8).
- Rock, S. (1991). *Family firms*. Cambridge: Director Books.
- Sağlam, N. (2006). *Aile şirketlerinde sorunlar ve çözüm önerileri*. T. Koçel (ed.), 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Sağlam, N., (2002), Aile şirketlerinde yeniden yapılanma, sanayide yeni ufuklar, *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, 22, 32-38.
- Selznick, P. (1948), Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13, 25-35.
- Sevinç, İ. (2005, Eylül 02). Büyüme sürecindeki aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri sorunlar. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 316.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 325-326.
- Sözbilen, G. (2012). *Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Sungurtekin, P. (2008). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci ve bir uygulama örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma sürecindeki etkisini belirlemeye yönelik

- alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(10), 1-23.
- Şengün, H. İ. (2011). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Taş, Y., ve Akdemir, A., (2005). Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Ve Bunu Etkileyen Faktörler, <http://www.Sabem.Saglik.Gov.Tr/Akademikmetinler/Linkdetail.Asp?İd=3052> Erişim tarihi: 02.02.2020
- Torun, A., ve Ercan, S. (2006). *Aile işletmelerinde çatışmalar, olumsuz duygular ve başa çıkma yolları*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42
- Ural, A. (2004). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma sendromu*, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Us, A. T. (2003). *Koniks. Com*. [http://www.Koniks.Com/Topic.Asp?Topic\\_Id=659](http://www.Koniks.Com/Topic.Asp?Topic_Id=659). Erişim tarihi: 02.24.2019
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 9.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ward, J. L., & Lief, C. (2005). Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights For Family Business Success. *Perspectives For Managers*, 120(1).
- Yazıcı, M. (2017). *Türkiye’de aile işletmeleri sorunlar ve çözüm önerileri*. <http://www.Radikal.Com.Tr/Ekonomi/İste-Turkiyenin-Asirlik-18-Aile-Sirketi-1036043> Erişim tarihi:07.01.2019
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Z. B. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Ankara ilinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Yong, A., & Creating, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning* 1(1), 10-20
- Zaim, S., Zaim, H., Keskin, S. ve Tetik, S. (2012). *Kobiler için, işletme anayasasının önemi ve oluşturulması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

## 7. EKLER

### 7.1. Etik Kurul Onay Belgesi

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	Süleyman UÇAN
ÖĞRENCİ NO	20171085
TEL. NO.	
E - MAİL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İŞLETME YÖNETİMİ
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	TEZ
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI	2020 –BAHAR DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması
TEZİN AMACI	Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine katkı sağlamak
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığı için, tarama modelindedir. Araştırmaya Mersin ilindeki aile işletmelerinin çeşitli kademelerinde yer alan paydaşlar arasından seçilen 12 kişi katılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kullanılmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorular içeren görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler nitel veri analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara bakıldığında kurumsallaşma sürecine giren aile işletmelerinde, işletme anayasası yetki ve sınırlılıklarını belirtmek için baz alınırken, profesyonel yardım aldıkları ve stratejik planlamaya önem verdikleri gözlemlenmiştir.

<b>ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI</b>	<p>Natural Gıda, Balpet, Dağsa Petrol, Hmd Petrolcülük, Isın Pres Orman Ürünleri, Aky Teknoloji, Mersin Tropikal, Kocayusuf Nakliyat, Tümen Tarım, Toros Koleji, Derya Otomotiv, Kerem Cebi İnşaat.</p>
<b>İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)</b>	<p>İlgili kurumlar Mersinde faaliyet göstermektedir.</p>
<b>YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER</b>	<p>Yapılan araştırmada görüşme formu ve soruları oluşturulmuştur, bu sorular İlgili şirketlerin yöneticilerine sorulup cevapları aranmıştır.</p>
<b>UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇELERİN UYGULANACAĞI</b>	<p>Nitel bir araştırma yapılmıştır. Yapılandırılmış sorular katılımcılara yüzyüze gelinerek sorulmuştur. Gerekli izin ve onam formları şirket yetkililerinden alınmıştır.</p>
<b>EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, .... V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER</b>	<p>1) ..... (.....) Sayfa ..... Ölçeği. 2) ..... (.....) Sayfa ..... Anketi. 3) ..... (.....) Sayfa ..... Formları. 4) ..... (.....) Sayfa .....</p>

<b>İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)</b>	
--	--



<b>ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI:</b> Süleyman UÇAN		<b>ÖĞRENCİNİN İMZASI:</b> Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır <b>TARİH:</b> 01/ 12/ 2020		
<b>TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU</b>				
<b>1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.</b>				
<b>2. Anılan konu İşletme faaliyet alanı içerisine girmektedir.</b>				
<b>1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI</b>	<b>2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)</b>	<b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI</b>	<b>A.B.D. BAŞKANININ ONAYI</b>	
Adı - Soyadı: <b>Saadet SAĞTAŞ</b>	Adı - Soyadı: .....	Adı - Soyadı: <b>Murat KOÇ</b>	Adı - Soyadı: <b>Ünal AY</b>	
Unvanı : Dr.Öğr.Üyesi	Unvanı: .....	Unvanı:Doç. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	
İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır	İmzası: .....	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır	
01/ 12/ 2020	.... / .... / 20...	01/ 12/ 2020	01/ 12/ 2020	
<b>ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER</b>				
Adı - Soyadı: <b>Mustafa BAŞARAN</b>	Adı - Soyadı: <b>Yücel ERTEKİN</b>	Adı - Soyadı: <b>Deniz Aynur GÜLER</b>	Adı - Soyadı: <b>Ali Engin OBA</b>	Adı - Soyadı: <b>Mustafa Tefvik ÖDMAN</b>
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı :Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır	İmzası : Evrak onayı e-posta ile alınmıştır
01/ 12/ 2020	Dr. Öğr. Üy. Şenol KANDEMİR (Y.)	01/ 12/ 2020	01/ 12/ 2020	01/ 12/ 2020
<b>Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>
<b>OY BİRLİĞİ İLE</b>	<input type="radio"/>	<b>Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, 23 / 05 / 2020 - 19 /06 / 2020 tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli izin verilmesi taraflarımızca uygundur.</b>		
<b>OY ÇOKLUĞU İLE</b>	<input checked="" type="radio"/>			
<b>AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRÜNE ONAYLATILARAK ENSTİTÜ SEKRETERLİĞİNE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA YAZININ PUNTOSU İSE 12 (ON İKİ) PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILARAK ÇIKTI ALINACAKTIR.</b>				



## 7.2. Aile Anayasası

Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. “Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa’nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkileri”nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, işletmede görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa’nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “İdari Yapılanmaya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise işletmenin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

Başlangıç

Bölüm 1- Genel Hükümler

Bölüm 2- Çalışma İlişkileri

Bölüm 3- İdari Yapılanma

Bölüm 4- Mülkiyet

Bölüm 1

Genel Hükümler

Gerekçe

MADDE 1– “Bizler, .....ailesi olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve işletmemizin/işletmelerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası’nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.”

Amaç

MADDE 2– “Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan işletme (ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse işletme(ler) ve çalışanlarla

ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz.”

MADDE 3– “Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan işletme(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan işletme(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarların da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız. Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz işletme(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.”

#### Aile Değerleri

MADDE 4– “Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve işletme(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösteriştenden uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.”

#### Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

MADDE 5– “Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.”

## Bölüm 2

### Çalışma İlişkileri

#### Profesyonel Yönetim

MADDE 6– “İşletme faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir işletme yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır. Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların işletme yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.”

#### Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7– “Aile üyelerinin, işletme (ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi’nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur.”

“Bir işletme çalışanının belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle işletme (ler)in Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte işletme (ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.”

“İşletme (ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademedeki çalışarak işin bütününe hâkim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedeki işe başlayacağı işletme yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.”

### Aile ve İşin Sınırları

MADDE 8– “Aile işletme(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla işletme işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle işletme işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Ailevi sorunlarının iş yerine, işletme sorunlarının ise aile ortamına taşınmaması, aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve işletme yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.”

### Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9– “İşletme(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli gözardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlere hareket ediyorsa aile işletme(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması işletme yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir.”

Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar “aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması” olmalıdır.

### Personele Yaklaşım

Madde 10– “İşletme personeli, işletme(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, personelin işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarlarıyla işletmenin ve işletme paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba gösterilmelidir.”

### Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11– “Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü, benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, işletme(ler)in faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.”

### Bölüm 3

#### İdari Yapılanma

#### Aile Toplantıları

MADDE 12– “Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüyü yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından işletme çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir.”

Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda “aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması” (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

#### Aile Konseyi'nin Kurulması

MADDE 13– “İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere “Aile Konseyi”nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve işletme (ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, işletme (ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları”

çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir.

Konseyin, “aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi” beklenir.

#### Aile Konseyi'nin Üyeleri

MADDE 14– “Aileye ait işletme (ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, işletme (ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 15 yaşın üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil edilebilir.”

Aile Konseyi'ne, “Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği Konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda Başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim Başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile Başkanın görevi” sona erdirilebilir.

Aile Konseyi “bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üye'den oluşur. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan'ın önerdiği 3 isim arasından Konsey'de yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması” olanaklıdır.

#### Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15– “Aile Konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki) , Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanı'nın alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul

görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konsey’de alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.”

Aile Konseyi, “her ayın ikinci cumartesi günü Konsey Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak işletme ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına Konsey Yürütme Kurulu’nun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı” vardır.

Toplantıdan en az 3 gün önce “Yürütme Kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. İşletmeler ya da Konseyle ilgili önerileri veya şikâyetleri olan Konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda Konsey Yürütme Kurulu veya Kurul adına Konsey Başkanı, üye ile görüşmek” zorundadır.

Konsey, Başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağrılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3’ünün destek vermesi gerekir.

#### Aile Konseyi’nin Faaliyetleri

MADDE 16– “Aile Konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin işletme(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, işletme stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa’ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.”

#### Bölüm 4

#### Mülkiyet

#### Aile İşletme (ler)inin Mülkiyeti

MADDE 17– “İşbu Aile Anayasa’sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. İşletme (ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde

uzlaşma sağlanmalıdır. Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan işletme (ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, İşletmeler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla” yükümlüdür.

#### İşletme Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18– “İşletme (ler)e ait hisselerine sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi’ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile içerisinde kalması açısından, elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, Konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı” alınabilir.

İşletmenin bütünüyle “bir başka işletme satılması veya bir başka işletmeler birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa, öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa, işletmenin devri ya da başka bir işletmeler birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile İstişare Konseyinin 15. madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk” aranacaktır.

#### Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

MADDE 19– “Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, işletme(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu (lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. İşletme kurucuları sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. İşletme (ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında, adalet, performans, liyakat ve işletme (ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.”

#### Yürürlük

MADDE 20– “Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak” Aile Konseyi’nin sorumluluğundadır (<http://www.ticaretkanunu.net/aile-anayasasi-orneği/>).



### 7.3. Anket Araştırma Soruları

#### GÖRÜŞME FORMU SORULARI

##### Katılımcıyla İlgili Sorular

1. Adınız ve Soyadınız nedir?

2. Kaç yaşındasınız?

3. Medeni Durumunuz nedir?

Evli      Bekar

4. Eğitim durumunuz nedir?

İlkokul Mezunu    Lise Mezunu    Lisans Mezunu    Yüksek Lisans Mezunu

5. Şirkette hangi pozisyonda çalışmaktasınız?

6. Şirkette ne kadar süredir çalışmaktasınız?

7. Şirketinizde çalışan yakınınız var mı? Varsa yakınlık dereceniz nedir?

8. Çocuğunuz var mı?

Var      Yok

9. Şirkette çalışmakta olan çocuğunuz var mı?

Var      Yok

10. Şirkette çalışmakta olan çocuklarınızın sayısı kaçtır?

11. Şirkette çalışmakta olan çocuklarınız hangi pozisyonlarda çalışmaktadır?

##### Şirketle ilgili Sorular

1. Şirketiniz kaç yılında kurulmuştur?

2. Şirketinizin kurucusu kimdir?

3. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?

4. Şirketinizin başka şubeleri var mıdır?

5. Şirketinizde çalışmakta olan personel sayısı nedir?

6. Şirketinizde çalışmakta olan aile üyeleri kimlerdir?

7. Şirketinizde çalışmakta olan aile üyeleri hangi pozisyonlarda çalışmaktadır?

8. Günümüzde şirketiniz kaçıncı kuşak tarafından yönetilmektedir?

### **Kurumsallaşmayla ilgili Sorular**

1. Şirketinizde belirli kurallar ve ilkeler bulunmakta mıdır?
2. Gerekli gördüğünüz bir durumda bu işi bir yakınınıza bırakmak gibi planlarınız var mı?
3. Şirketinizde profesyonel yönetici var mıdır?
4. Şirketinizde çalışanların eğitim düzeyi önemli midir?
5. Şirketinizde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmakta mıdır?
6. Eleman alımında internetten faydalanılıyor mu?
7. Şirketinizde çalışanların yaptıkları işlerin tanımları var mıdır? Yoksa sebepleri nelerdir?
8. Şirketinizde her çalışanın yetki ve sorumlulukları belli midir?
9. Şirketinizin sahip olduğu kural ve prensiplerde tutumlu bir tavır sergiliyor musunuz? Bunun denetimi için ne yapıyorsunuz?
10. Şirketinizde görevlendirme yapılırken çalışanların sorumluluklarına ve uzmanlıklarına dikkat edilir mi?
11. Şirketinizde çalışanlara yetki verilirken aile üyesi olup olmamalarına dikkat ediyor musunuz? Çalışanların yetki dağılımına bakıldığında çoğunluk aile üyelerinden mi oluşmaktadır?
12. Şirketinizdeki yönetim şekli nasıldır? Yönetim kurulu var mıdır? Kimlerden oluşur?
13. Size göre aile şirketinin tüm çalışanları fikirlerini rahatça ortaya koymalı mıdır? Çalışanlarınızın fikirleri sizler için önemli midir?
14. Şirketinizde karar alma süreci belirli planlara göre yapılmakta mıdır?
15. Şirketinizde karar alma sürecine hem aileden olan hem de aile bireyi olmayan yöneticiler katılır mı?
16. Şirketinizdeki birimler bir iş yaparken birbirlerinden haberdar mıdır?
17. Şirketinizde ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili önceden hazırlanmış tedbirler bulunmakta mıdır?
18. Şirketinizin geleceğe dair yatırım planları var mıdır? Var ise bu planları yaparken nelere dikkat ediyorsunuz? Eski alışkanlıkların üzerinde ısrarcı mısınız yoksa yeniliklere açık mısınız?
19. Şirketinizde çalışmakta olan aile bireyleri arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkıyor mu? Çıkıyorsa bu sorunları nasıl aşmayı düşünüyorsunuz?

20. Aile şirketlerinin dezavantajlarından birisi de aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketin faaliyetlerini etkilemesidir düşüncesine katılıyor musunuz?
21. Şirketinize personel alımı yapılırken şirkete istihdam edilecek kişilerin aile bireyi veya akraba olup olmamaları önemli mi?
22. Şirketinizin tanına bilirliliğini sağlamak ve kurumsal bir yapıya sahip olması için çalışmalarınız nelerdir? (bilinen bir ismi, Firmanın logosu, reklam çalışmaları, vb.)
23. Şirketin sürekliliğini sağlamak için neler yapılmalıdır? Sonraki kuşakların şirkette yer alması konusundaki düşünceleriniz nedir?
24. Aile bireylerinin şirket içi davranış ve tutumlarının şirketin kurumsallaşmasına olan olumsuz etkileri nelerdir?
25. Size göre, emekli olan bir aile üyesinin şirketteki pozisyonu ne olmalıdır?
26. Şirketinizin bir anayasası var mıdır?

## 7.4. Tez Görüşme Etik İzin Yazıları

### DİLAN EMGİLİ – TOROS ÜNİVERSİTESİ GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

Araştırmanın **Amaçı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği **Yer:** Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*\*)**

**Adı-Soyadı:** Dilan EMGİLİ

**İmzası\*\*\*:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN

**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

## YEŞİM KIŞ – DERYA OTOMOTİV GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Nedeni:** Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile<sup>\*\*\*</sup>)**

**Adı-Soyadı: Yeşim KIŞ**

İmzası<sup>\*\*\*</sup>: (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı: Süleyman UÇAN**

e-posta:

İmzası: (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

## ANDAÇ KOLUKISA – NATURAL GIDA GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**" başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Nedeni:** Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (İslak imzası ile\*\*\*)**

**Adı-Soyadı:** Andaç KOLUKISA

**İmzası\*\*\*:** (Enstitü müdürlüğünde evrak ashı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN

**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak ashı imzalıdır)

## KEREM CEBİ – CEBİ İNŞAAT GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Nedeni:** Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirdim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak İmzası ile\*\*)**

**Adı-Soyadı:** KEREM CEBİ  
**İmzası\*\*:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN  
**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)



## GÖKMEN AKYÜREK – AKY TEKLONOJİ GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

Araştırmanın **Amaçı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*\*)**

**Adı-Soyadı:** GÖKMEN AKYÜREK

**İmzası\*\*:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN

**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)



## FURKAN ISINLIK – ISIN PRES ORMAN ÜRÜNLERİ GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Nedeni:** Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği **Yer:** Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*)**

**Adı-Soyadı:** FURKAN ISINLIK  
**İmzası\*\*:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN  
**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

# VEYSEL MUHAMMED KILIÇÇIOĞLU – KILIÇÇIOĞLU PETROL GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

## ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU

### **BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

#### **Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

Araştırmanın **Amaçı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Mersin İli

#### **Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile)**

**Adı-Soyadı:** MUHAMMED VEYSEL KILIÇÇIOĞLU  
**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN  
**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

## MUHAMMED YUSUF HAMİDİ – HAMİDİ PETROL GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

Araştırmanın **Amaçı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği **Yer:** Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*)**

**Adı-Soyadı:** MUHAMMED YUSUF HAMİDİ  
**İmzası\*\*:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN  
**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

## METİN TÜMEN – TÜMEN TARIM GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Nedeni:** Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*)**

**Adı-Soyadı:** METİN TÜMEN

**İmzası\*\*:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN

**e-posta:**

**İmzası:** (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

## İBRAHİM AĞACA – KOCAYUSUF NAKLİYAT GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

Araştırmanın **Amaçı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*\*\*)**

Adı-Soyadı: İBRAHİM AĞACA  
 İmzası\*\*\*\*: (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

Adı-Soyadı: Süleyman UÇAN  
 e-posta:

İmzası: (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)



## VEYSEL ŐEN – MERSİN TROPİKAL TARIM GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŐİLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütölmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme Şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütöleceği Yer: Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*)**

Adı-Soyadı: VEYSEL ŐEN  
 İmzası \*\*: (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

Adı-Soyadı: Süleyman UÇAN  
 e-posta:

İmzası: (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

## RIDVAN BALKAN – BALPET PETROL ÜRÜNLERİ GÖRÜŞME ETİK İZİN FORMU

Tarih: 10.06.2020

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda **AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırma "Süleyman UÇAN" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan **sonra çalışmadan çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

Araştırmanın **Amaçı:** Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlama yollarını belirleyerek literatüre katkı sağlamak.

Süresi: 1 yıl

Araştırmanın Yürütüleceği **Yer:** Mersin İli

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile\*\*)**

**Adı-Soyadı:** RIDVAN BALKAN  
 İmzası\*\* : (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

**Araştırmacının**

**Adı-Soyadı:** Süleyman UÇAN  
 e-posta:

İmzası: (Enstitü müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)