T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans İlişkisi

Yüksek Lisans Tezi

Selin YURDAKUL
200022572

İstanbul, 2022

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans İlişkisi

Yüksek Lisans Tezi

Selin YURDAKUL
200022572

Danışman: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

İstanbul, 2022

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Selin YURDAKUL'a aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden danışman hocam Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR'a öncelikle teşekkür ederim. Bu süreçte beni motive edip tezi bitirmem için gayret etmeme vesile olan yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan dönem arkadaşım Ümran ARSLAN'a teşekkür ederim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsinin isimlerini ayrıca sayamayacağımdan kendilerine topluca teşekkür ediyor, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Son olarak, iki yılımı alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral, sevgi ve desteklerini hiç esirgemeden, cömertçe sunan sevgili eşim Cevdet YURDAKUL'a ve biricik canım oğlum Ömer Batın YURDAKUL'a teşekkür ederim.

UYGUNLUK BEYANI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Selin YURDAKUL

ÖZET

Amaç: Bu araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşama düzeyi ile örgütsel performans algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırma nicel araştırma desenine göre tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubu İstanbul'da yerleşik 50 ayrı aile işletmesi sahibi ve çalışanlarından 207 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verileri tesadüfi anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda, kavramsal yapılara ilişkin Likert tipinde beş dereceli iki ölçek ve katılımcılara ilişkin demografik bilgi formuna yer verilmiştir. Verilerin çözümlenmesi için değişkenler arası korelasyon analizi, yapısal eşitlik modeli ve ANOVA testleri yapılmıştır. Veriler SPPS 25.0 ve AMOS 25.0 yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Korelasyon analizinde, örgütsel performans ile kurumsallaşmanın bütün alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişikler saptanmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilen yol analizinde kurumsallaşma alt boyutlarından iç denetim faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu bulgusuna varılmış, diğer boyutların örgütsel performansı etkilediği varsayımları doğrulanamamıştır. ANOVA analizi sonuçlarına göre işletmede çalışan sayısı ve işletmeyi yöneten nesle göre farklılıklar saptanmış; şirketin yaşı, mülkiyet yapısı, bulunduğu sektör ve hukuki statüsü faktörlerinde, katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel performans algısı arasında bir farklılık bulunamamıştır.

Özgünlük: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans ilişkisine dair farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu araştırma pandemi koşullarında ve Rusya-Ukrayna savaşının sürdüğü dönemde yapılmıştır. Kriz dönemleri, yöneticilerin işletme içi finansal hareketleri daha sıkı takip etmelerini ve daha hızlı karar almalarını gerektirir. Böyle bir ortamda iç denetim faaliyetlerinin örgütsel performans algısı üzerindeki etkisine dair kanıt sunulması değerlidir.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Düzeyi, Örgütsel Performans.*

JEL Sınıflandırması: M10

ABSTRACT

Purpose: In this study, it was aimed to examine the relationship between the level of institutionalization in family businesses and the perception of organizational performance.

Method: The research was designed according to the quantitative research design. The sample group of the research consists of 207 people from 50 different family business owners and employees in Istanbul. Research data were collected by random sampling method. In the questionnaire, two five-point Likert-type scales regarding conceptual structures and a demographic information form about the participants were included. In order to analyze the data, correlation analysis between variables, structural model analysis and ANOVA tests were performed. Data were analyzed using SPPS 25.0 and AMOS 25.0 software.

Findings: In the correlation analysis, positive and meaningful relationships were found between organizational performance and all sub-dimensions of institutionalization. In the path analysis conducted with the structural equation model, it was found that internal audit activities, among the sub-dimensions of institutionalization, had an effect on organizational performance, and the assumptions that other dimensions affected organizational performance could not be confirmed. According to the results of ANOVA analysis, some differences were determined according to the number of employees in the enterprise and the generation that manages the enterprise, no difference was found between the level of the participants and the perception of organizational performance in the factors of the age of the company, the ownership structure, the sector and legal status of the company.

Originality: There are different research results on the relationship between the level of institutionalization and organizational performance in family businesses. This research was carried out under pandemic conditions and during the Russia-Ukraine war. Crisis periods require managers to monitor financial movements more closely and take decisions more quickly. In such an environment, it is valuable to provide evidence of the impact of internal audit activities on perceptions of organizational performance.

Keywords: *Family Businesses, Level of Institutionalization, Organizational Performance.*

JEL Classification: M10

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Özet iv
Abstract v
İÇİNDEKİLER vi
TABLO LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x
KISALTAMLAR LİSTESİ xi
GİRİŞ 1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 3
1.1. Aile İşletmeleri 3
1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Amacı 4
1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri 5
1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları 6
1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları 6
1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları 7
1.4.2.1. Yönetim Dezavantajları 7
1.4.2.2. Finansal Zayıflıklar 9
1.4.2.3. Çıkar Çatışmalarından Kaynaklanan Dezavantajlar 9
1.4.2.4. Nepotizm 9
1.4.2.5. Tutuculuk 10
1.4.2.6. Rol Çatışması 11
1.4.2.7. Devretme Sorunu 11
1.5. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri 12
1.5.1. Kuruluş, Birinci Nesil Evresi 12
1.5.2. Büyüme ve Gelişme Evresi 13
1.5.3. Kompleks Evresi 13
1.5.4. Süreklilik ve Sürdürülebilirlik Evresi 14
1.6. Dünya ve Türkiye'de Aile İşletmeleri 16
1.7. Aile İşletmeleri Konusunda Yapılan Araştırmalar 18
2. KURUMSALLAŞMA 19
2.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi 19

2.2. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri 22
2.2.1. Formalleşme 23
2.2.2. Profesyonelleşme 24
2.2.3. Kültürel Güç 26
2.2.4. Tutarlılık 26
2.2.5. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) 27
2.2.6. Etkin İletişim Sisteminin Oluşturulması 28
2.2.7. Karar Alma 30
2.2.8. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma 30
2.2.9. Stratejik Planlama Süreci 31
2.3. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları 32
2.3.1. Kurumsallaşmanın Avantajları 32
2.3.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları 33
2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 34
2.4.1. Aile İşletmelerinde İlişkilerin Kurumsallaştırılması 36
2.4.1.1. Aile Anayasası 37
2.4.1.2. Yönetim Kurulu 39
2.4.1.3. Aile Meclisi 39
2.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Faydaları 40
2.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmada Öne Çıkan Engeller 41
2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Üzerine Yapılan Araştırmalar 41
3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS 42
3.1. Örgütsel Performans Kavramı 42
3.2. Örgüt Performansı 43
3.3. Örgüt Performansının Ölçümlenmesi 44
3.3.1. Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi 44
3.3.2. Amaçlara Göre Yönetim 44
3.3.3. Aile İşletmelerinin Performansı Üzerine Yapılan Çalışmalar 45
4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE ÖRGÜT PERFORMANS İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ 46
5. YÖNTEMBİLİM 49
5.1. Tasarım ve Araştırma Modeli 49

5.1.1. Araştırmanın Tasarımı 49
5.1.2. Araştırma Modeli 49
5.2. Ana Kütle, Örneklem, Örnekleme Yöntemi 50
5.2.1. Ana Kütle 50
5.2.2. Örneklem Büyüklüğü 50
5.2.3. Verilerin Toplanması 50
5.2.4. Anket Formu Araştırmada Kullanılan Ölçekler 50
6. ANALİZ VE BULGULAR 53
6.1. Analizler 53
6.1.1. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi 53
6.1.2. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 56
6.2. Bulgular 57
6.2.1. Korelasyon Analizi Sonuçları 57
6.2.2. Yapısal Modelin Test Edilmesi 58
6.2.3. Tanımlayıcı Özellikler ile İlişkili Sonuçlar 61
6.2.3.1. Sektöre Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı 61
6.2.3.2. İşletmenin Yaşına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı 62
6.2.3.3. İşletmenin Hukuki Statüsüne Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan1 63
6.2.3.4. Çalışan Kişi Sayasına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı 64
6.2.3.5. Mülkiyet Durumuna Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı 66
6.2.3.6. İşletmeyi Yöneten Nesile Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı 67
SONUÇ VE ÖNERİLER 69
KAYNAKÇA 72
EKLER 86
Ek-1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Anket Formu 86
Ek-2. Demografik Bilgi Formu 89

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri 15
Tablo 2. Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri 17
Tablo 3: Ülkemizdeki En eski Aile İşletmeleri.....18
Tablo 4: Kurumsallaşan Aile İşletmelerinin, Kurumsallaşmayan Aile İşletmelerine Göre Farkları 36
Tablo 5. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı.....51
Tablo 6. CR, AVE, MSV, MaxR(H) Katsayıları 53
Tablo 7. Cronbach Alfa Değerleri.....54
Tablo 8. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....56
Tablo 9. Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanları Arsındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları 57
Tablo 10. Yapısal Modelde Yer Alan Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri.....60
Tablo 11. Sektöre Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....61
Tablo 12. İşletmenin Yaşına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....62
Tablo 13. İşletmenin Hukuki Statüsüne Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları..63
Tablo 14. İşletmede Çalışan Kişi Sayasına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları..64
Tablo 15. İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları..66
Tablo 16. İşletmeyi Yöneten Nesile Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları..67

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma Modeli 49
Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....55
Şekil 3. Test Edilen Yapısal Model 59

KISALTAMLAR LİSTESİ

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

GSMH : Gayri Safi Milli Hâsıla

TDK : Türk Dil Kurumu

YÖK : Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Aile işletmeleri ülkemizde ve dünyada ekonomiye büyük katkı sağlamaktadır. Aile işletmesi olmayan şirketlere oranla sayıları daha fazladır. Dünyadaki en zengin kişilere bakıldığında %40'ının aile işletmesi üyesi olduğu sonucuna varılmaktadır. İşletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için yeniliklere, eğitim ve öğrenmeye açık, değişen dünya dinamiklerine hızla uyum sağlamaları gerekmektedir. Aile işletmelerinin çabuk karar alıp uygulamaya geçmesi, çevresindeki değişimlere hızlı adapte olması en büyük avantajlarındandır. Aile işletmeleri ikinci nesile geçerken kapanmalar yaşanmakta çoğu üçüncü nesili görmeden yok olmaktadır. Başarıyı elde eden işletmeler profesyonel destek alan işin uzmanlarıyla işletmelerini yöneten, çözüm odaklı, yenilikçi, kaynakları doğru ve etkin kullanan, stratejik planlama yapan işletmelerdir.

Varlığını sürdürmeyi hedefleyen, işlerini geliştirip pazarda etkin, pazar paylarını artırmayı amaçlayan işletmeler için kurumsallaşma önemli bir süreçtir. Kurumsallaşma kavramı, işletmelerin sadece işletme sahipleri ve yöneticilerin kararları doğrultusunda değil prosedürlere ve genel kabul görmüş kurallara uygun sistemin oluşturulması ve işletmenin bu sistem doğrultusunda yönetilmesini ifade eder. Bilimsel çalışmalar kurumsal yönetimi; işletmelerin işletme anayasalarını oluşturması, profesyonel kişilerle işletmeyi yönetme, formel örgüt yapısı hazırlanarak görev ve yetki dağılımlarının yazılı hale getirilmesi, işletmenin geleceği ve çevresel değişimlere hızla uyum sağlamak için stratejik planlama yaparak karlılığını artırma, doğru kararlar ile, etkin bir iletişim sistemi ile iç denetim faaliyetlerini sıklıkla yapma sistemi olarak ifade edilmektedir.

Kurumsallaşmanın işletmelerin performansını yükselttiği yönünde çok sayıda araştırma olduğu gibi, bunu doğrulamayan araştırmalarda vardır (Duran ve Boz, 2021; Ülkem, 2020; Ak, 2020; Apaydın, 2007). Bu niteliğiyle kurumsallaşma işletmeler açısından hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olgudur (Robbins & Judge, 2019). Kuramsallaşmanın asıl amacı, iş tanımlarını belirginleştirerek, görev ve yetki sınırlarını belirleyerek objektif ilişkilere dayalı bir iş ortamı meydana getirmektir.

Aile işletmelerinde işletme sahipleri tüm işler ve süreçlerle ilgili karar verme yetkisine sahip aynı zamanda yönetici konumunda olduklarından kurumsallaşmanın gerçekleşmesi biraz daha zor ve zaman alıcı olmaktadır. Kurumsallaşmanın örgütsel performansı artıracağına dair varsayımın altında yatan unsurlardan birisi de profesyonelleşmenin işletmeye getireceği katma değerdir. Alanında uzmanlaşmış çok sayıda profesyonel kişiler örgütsel performansı artırmak için katkı sunmaktadır. İşletme sahibinin yönetici konumunda olduğu iş ortamında bunun gerçekleşmesi, bütünüyle işletme sahibinin tutumuna bağlıdır.

Kurumsallaşma kavramı; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, iç denetim sistemleri, etkin iletişim sisteminin oluşturulması ve katılımcı karar almayı içerir. Kurumsallaşmanın yöneticiler ve iş görenler tarafından benimsenip uygulanması hem örgütsel performansı hem de işletme karlılığını artırmaktadır (Wallace, 1995).

Bu araştırmada, alanyazın birikimden hareketle, kurumsallaşmanın aile işletmelerinde örgütsel performansı artırdığı varsayımı test edilmiştir. Araştırma sonuçlarının, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans ilişkisinin açığa çıkarılmasına katkıda bulunması öngörülmektedir. Araştırmanın hem Kovid-19 pandemisi nedeniyle dünya ekonomisinin daraldığı bir ortamda, hem de yakın çevremizde meydana gelen Ukrayna-Rusya savaşının etkisini yoğun biçimde hissettirdiği günlerde yapılmış olması elde edilen verilerin bu koşulları gözeterek yorumlanmasını gerektirmektedir. Kovid-19 işletmelerde iç denetim elemanlarının sorumluluklarını ve çalışma biçimlerini de değiştirmiştir. Teknolojideki gelişmeler iç denetim faaliyetinin uzaktan ve kesintisiz olarak gerçekleştirilmesini mümkün kılmıştır (Selimoğlu ve Saldı, 2021). Özellikle küçük aile işletmeleri yol açtığı belirsizlik nedeniyle faaliyetlerinin sürekliliğini tehdit eden, finansal istikrarı bozan ve çalışanların elde tutulmasını zorlaştıran böyle bir krize karşı hazırlıksız yakalanmışlardır (Marjański & Sułkowski, 2021). Kriz dönemleri yöneticilerin hızlı karar almalarını gerektirir. Çünkü normal zamanlarda geçerli olan karar alma süreçleri kriz koşullarında etkin olmayabilir (Baskan, 2020).

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri özellikle 1990 yılı sonrasında birçok ana bilim dalında araştırma konusu olmuştur. Yine de literatürde aile işletmesinin niteliğine dair genel kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır (Astachan vd., 2002). Kavramsal çerçeve başlığı altında aile işletmeleri, kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerinde etkileri incelenmiştir.

Aile, anne baba ve çocuklardan oluşan, toplumları meydana getiren kan bağıyla birbirine bağlı kalıtsal özellikleri nesilden nesile geçen, özünde duygusallık ve koruma iç güdüsünün hâkim olduğu sosyal yapılardır. Ailenin yeme içme, barınma, sağlık, eğitim gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması, refahının yükselmesi için aile bireylerinden birinin çalışması ve bu ihtiyaçları karşılaması gerekmektedir. Ailenin geçimini sağlamak için aile bireyi tarafından kurulan, yönetilen, aile üyelerinin görev aldığı işletmelere aile işletmeleri denir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Cox,1996).

En basit tanımıyla aile işletmeleri, aile üyelerinin sahip olduğu ve yönettikleri işletmeyi ifade eder (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Bu nitelikteki işletmelerde aile, ilke olarak hem kurucu hem yönetici konumundadır (Deloitte, 2016). Aile işletmeleri, aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçtiği bir yapıdır. İş ve duyguların birbirine karışması aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır (Çelebi, 2019).

Vekâlet maliyetinin düşük olması, etkin liderlik, bilgi birikiminin kuşaklar arasında aktarılması işletmelerinin güçlü yanıdır. Yetkinin sadece aile üyelerinde toplanması, değişime direnç, gelecekte yönetimin kime devredileceği konularındaki belirsizlikler aile işletmelerinin zayıf yanlarını oluşturur (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018).

Bütün dünyada ekonomik faaliyetin büyük yükünü taşımalarına karşın aile işletmelerinin ömrü, ailenin ömründen oldukça kısadır. Küresel çapta bir araştırmada

aile işletmelerinin ikince nesle geçme oranı %30, üçüncü nesle geçme oranı %10 olarak belirtilmektedir. Üçüncü nesilde devam eden aile işletmelerinin oranı ise %3 seviyesindedir (Smith & Williamson, 2016).

Aile işletmeleri üzerine araştırmalarda literatürde farklı tanımlar gözlemlenmektedir. Aile işletmelerinin kurulma şekli, girişimci aile bireyinin kişisel özellikleri, ailenin kendine has kültürel yapısı, kurulan işletmenin bulunduğu sektör itibariyle her işletme birbirinden farklı özellik göstermektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri için genel bir tanım yapmak güçtür (Fındıkçı, 2011). Aile işletmeleri tanımıyla ilgili literatür taramalarında ortak bir tanıma rastlanmamıştır. Ancak aile işletmeleri ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerden biri de mülkiyetin aile içinde kalmasıdır (Arslan, 2008). Yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketin aile işletmesi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Karpuzoğlu, 2001). Aile işletmesinde kâr dağıtımı, ailenin üyeleri tarafından kontrol edilir (Günver, 2002). Bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanması için aile bireyleri tarafından kurulmuş olması, yönetim ve işletme içi görevlendirmelerde mutlaka görev almaları gerekmektedir.

Bu tanımlardan özetle, aile işletmeleri, girişimci aile bireyinin öncelikle ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurduğu, yönetimin çeşitli kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu, mülkiyetin yönetilmesi için karar alma konularında aile bireylerinin etkin rol aldığı, kendine özgü kültürel değerleri bulunan işletmelerdir. Aile işletmelerinde asıl olan kuruluş, yönetim, sahiplik açısından aile üyelerinin var olmasıdır. Bu da literatürde genel kabul görmüş bir tanım olmamakla birlikte halen bu sorun varlığını sürdürmektedir (Littunen & Hyrsky, 2000).

1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Amacı

Aile işletmelerinin tanımında genel olarak üç önemli nokta üzerinde durulur. İşletmeyi kuran aile bireyinin mülkiyeti elinde bulundurma ve denetleme yetkisine sahip olmak ikinci olarak, aile üyelerinin yönetimde görev alması, sürdürülebilirlik ve miras dağıtımını üçüncü nokta olarak sıralayabiliriz. İşletmeler kâr elde etmek amacıyla

kurulur. Aile işletmesini kuran kişi elindeki sermayeyle öncelikle ailenin günlük temel ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Sonrasında ise işletmesini büyütüp gelecek nesillere aktarmak ister. Yaşam standartlarının ve refah seviyesinin korunması, iyileştirilmesi için aileden bir birey büyük sorumluluk almaktadır.

Kendi işinin patronu olmak; sevk ve idarenin kendisinde olması, başkasına ait iş yerinde çalışıldığında istenilen göreve ulaşma zorluğu, daha fazla para kazanma ve yetkili olma isteği girişimciliği destekler. Sosyal hayatta ve iş çevrelerinde tanınır olmak; bilinir, güvenilir ve prestij sahibi olmak işletmeye olumlu yansımaktadır. Girişimci gelecek nesillere bugünkü yaşam standartlarını koruyacakları ya da iyileştirecekleri gelir elde edecek işletmeler bırakmayı hedeflemektedir (Fındıkçı, 2011). Girişimci işletmesini ikinci, üçüncü hatta dördüncü kuşaklara büyüyen bir ivme ile devretme vizyonuyla kurmakta bu uğurda büyük emek verip, özveride bulunmaktadır.

1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Literatürde aile işletmesinin özelliklerine dair birçok veriye rastlamak mümkündür. Farklı aile kültürüne sahip aile işletmelerinin çok sayıda ortak özelliği bulunmakta ve bu özelliklerle diğer işletmelerden ayrılmaktadırlar. Güven, iletişim ve çalışan motivasyonu olarak bir kaçını sıralamak mümkündür. Kuruluşu yıllar öncesine dayanan ve ilk kurulduğu günden günümüze büyüyerek gelen aile işletmesine, yeni kurulan bir işletmeye göre güven fazladır. Yönetimdeki karar verici aile bireyleriyle tedarikçi ve müşterilerin kolay iletişime geçmesi, işveren ve çalışan ilişkilerinin kuvvetli olması çalışan motivasyonunu artırmakta, bu durum işletmeye kazanç olarak geri dönmektedir. Kendine ait özellikleri olsa da aile işletmelerin ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011; Tuncel, 2011).

- İşletmenin tamamının ya da belli kısmının ailenin öz sermayesiyle kurulması,
- Aile üyelerinin işletmenin karar alma ve söz sahibi olma pozisyonlarında bulunması,
- Girişimci aile üyesinin tepe yönetimde olması,
- İşletme çalışanlarının aile üyelerinden oluşması, gerek görüldüğünde profesyonel yöneticilerin yönetim kurulunda görevlendirilmesi,

- İşletmede görev, yetki ve sorumlulukların tam olarak verilmemesi,
- Kontrol edilebilirliğin tam olarak uygulanmaması,
- Aile işletmesini kuran aile bireyinin sonsuz yetki sahibi ve son karar verici olması,
- Aile kültürünün işletme stratejisinde önemli yer tutması,
- Aile ve şirket ilişkileri birbirine bağlıdır. Kurumsal yapılanmanın gerçekleşmesi zordur. Çoğu aile işletmeleri kurumsallaşamadan yok olmaktadır.
- Aile üyeleri arasında çatışmalar çıkmaktadır. Bu çatışmalar görevlendirme, mülkiyet devri, nesiller arasındaki eğitim ve görüş farklılığında kaynaklanabilmektedir.
- Nepotizm (adam kayırma) ön plandadır. Yeterliliğe bakılmaksızın yetki ve görevler verilmektedir. Akrabalık dereceleri ön plandadır.
- Profesyonel yöneticilerin sayısı azdır. Yönetimde yeterince söz sahibi değillerdir.
- Aile üyelerinin çalışma saatleri aile üyesi olmayan çalışanlardan daha fazladır. Mesai saati gözetmeden çalışırlar.
- Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri çekirdekten yetişirler. İşletmeye teknik olarak verimli olmalarına rağmen gelişen teknoloji ve yenilikler karşısında kendilerini yenileyemeyip, yönetim konusunda yeterli olamamaktadırlar.
- Sorunları aile dışına duyurmazlar aile içinde çözüm bulmak isterler (İncekara, 2010).

1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin avantajlı ve dezavantajlı olduğu konulara aşağıda detaylı olarak değinilmektedir.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerini diğer şirketlerden avantajlı hale getiren bazı noktalar mevcuttur ve aşağıda değinilmiştir;

- Aile işletmelerinde hızlı karar alınır ve uygulanır.
- Motivasyon yüksektir, aile üyeleri özveriyle çalışır mesai saati gözetmezler.

- Personellerin iş yerlerinde ki korkularından biri de işlerine son verilmesidir. Aile işletmesinde çalışanların işverenlerle kurdukları güçlü iletişim ve güven sayesinde bu tür sorunlarla karşılaşmazlar.
- Aile işletmelerinin vizyonuna baktığımızda kısa sürede başarıyı hedeflemişlerdir.
- Akrabalık olması sebebiyle birliktelik ve biz şuuru mevcuttur.
- İş hayatındaki fırsatları değerlendirmek için girişimlerde bulunulurken, sermaye tek elde toplandığından kararlar hızla alınır ve uygulanır. Fazla kişiye danışmaya gerek yoktur.
- Aile üyeleri, işletmeyi kuran ve sürdürebilirliğini sağlayan aile üyesiyle aynı fikir ve kararlarda olduğundan işletmede alınacak kararlar görüş birliğindedir (Davis & Harveston, 1998).
- Aile üyelerinin aynı aile kültürüne sahip olmaları ve birbirlerini iyi tanıdıklarından ötürü takım ruhu oluşur, sinerji yüksektir. Birbirilerinin kusur ve hatalarını kolay kapatabilir, yeterli olmadıklarında birbirlerine destek olurlar, bu durum işletmenin sonraki kuşaklara aktarılmasında önemli rol oynamaktadır (Lindon & Fisher, 1994).
- Aile işletmelerinin faaliyetlerinden kazanılan gelir her zaman dağıtılmaz işletmede daha sonra yapılacak faaliyetlerde kullanılmak üzere ayrılır. Bu durum aile işletmelerinde ihtiyaç olduğunda yabancı kaynak kullanmak yerine kendi kaynaklarını kullanma ve öz kaynak artışı avantajını sağlamaktadır (Danco, 1980). Aile işletmeleri yabancı finansmana ve borçlanmaya sıcak bakmamaktadır.

1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklılaştıran avantajlı özelliklerinin yanında dezavantajları da vardır. İşletmeyi kuran aile bireyinin yönetimi elinde tutma, aile üyelerini kontrol etme, karar verme yetkisini kaybetmeme adına diğer aile bireylerinin gelişmelerini ve güçlenmelerini istemezler (Chua vd, 2003). Merkeziyetçi bir yönetim hâkimdir. Konum ve güçlerini kaybetmeme adına diğer aile üyelerine fırsat tanımazlar. Profesyonel yönetimden uzak ailevi duyguların baskın olduğu yönetim ile yürütülür.

1.4.2.1. Yönetim Dezavantajları

Bazı yazarlar tarafından aile işletmelerinin yönetim dezavantajları şöyle sıralanmıştır:

- Aile üyeleri arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanan zayıflıklar aile işletmelerinin dezavantajlarındandır.
- Aile de duygular yoğun yaşanmaktadır, duygusallığın işletme yönetimini etkilemesinden kaçınılmalıdır.
- Bir diğer zayıflık da aile işletmesinde çalışanların yetki görev dağılımı buna bağlı olarak ücret ve kâr dağılımın adil dağıtılmamasına bağlı çıkan iç çatışmalardır. Görevler kişilerin uzmanlıkları yönünde verilmesiyle başarılı işler ortaya çıkacaktır.
- Nepotizm (adam kayırmacılık) yeteneğe göre değil kişiye göre iş verilmesi motivasyonu düşürmektedir. Akraba bağlılıklarının yakınlığına göre verilen görevler, eğer yetenek ve eğitimleri yeterli olmadığında sorunların çıkmasına neden olmaktadır.
- Yönetim kurulunda aile dışındaki profesyonellerin ve danışmanların görüş ve düşüncelerine yeterince önem verilmemesi kendi kararlarının son karar olarak tanınması da aile işletmelerinde bir başka zayıflıktır. Görevlerinde uzmanlaşmış profesyonellerin bilgilerinden yararlanmak, görüşlerini almak hiç şüphesiz önemli kararların alınmasında faydalı olacaktır.
- Aile işletmelerindeki diğer bir sorun ise yönetime geçecek kişinin önceden belirlenmemesidir. Yönetim kariyer planlamasının yapılmaması iç karışıklıklara neden olmaktadır. Bu ihmalin nedeni ise şirket sahibi yöneticilerin kimseye güvenmemesi ve yaptığı tüm planlara kendini de dâhil etmesidir (Karabulut, 2008). İşletmenin karlılık içinde yaşamını sürdürdüğü zamanlarda, aile üyeleri içerisinden yönetimi profesyonel yönetecek bir bireyin seçilip yönetimin devredilmesi gerekmektedir. İşler bozulduğunda, yöneticinin ani vefatı durumlarında yerini alacak kişinin önceden belirlenmesi çatışmaların ve huzursuzluğun önüne geçecektir.
- İşletme kurucuları çocuklarına yaptıkları iş kolunda iyi bir eğitim aldırırlar, çocukluktan itibaren işi öğretirler çünkü işin başına geçecek ve sürekliliği sağlayacak olan varisler olmasına rağmen yine de ikici nesile güvenmezler. Kendilerinin işin başında olmadığında işlerin yolunda gitmeyeceğini düşünürler ve yönetimden son nefeslerine kadar çekilmezler. Bu durum sonucunda yönetimin başına kimin geçeceği önceden belirlenemez o zaman geldiğinde rekabet işletmede olumsuzlar bir takım sonuçlar doğurmaktadır (Kimhi, 1997).

- Ailenin genişlemesi ve büyümesi yönetimde çatışmalara neden olmaktadır (Westhead, 2003). Aileye düşen çatışmaları tatlı bir rekabete dönüştürmektir. İşletmenin çıkarları ailenin çıkarlarından önde olmalıdır.

1.4.2.2. Finansal Zayıflıklar

Aile işletmelerinin avantajlarından sermayeyi aileden temin etme ve aileye borçlanma bazı zamanlarda dezavantaja dönüşebilmektedir. Ailenin menkul, gayrı menkulünün ve nakdinin yeterince olmaması girişimlerde borçlanmaya karşı çıkılması şirketin büyümesine engel olmaktadır. Kârın dağıtılmasında tüm hisse sahiplerine hisseleri oranında dağıtım yapılmaması güven sorununa neden olmaktadır.

Cari hesaplardaki karışıklıklar, aile üyesinin harcamalarının şirket hesaplarına karışması ve bilançolarda gösterilmesi iç karışıklıklara neden olabilmektedir (Meşe, 2005). Aile bireylerinin harcamaları şirket hesaplarına karışması diğer aile üyelerini rahatsız edebilir. Bu durumun ortadan kalkmasının yolu ise hesapların karıştırılmaması ayrı tutulması olacaktır.

1.4.2.3. Çıkar Çatışmalarından Kaynaklanan Dezavantajlar

Aile içi ilişkiler, huzursuzluk, yönetim kararları, görüş ayrılıkları ve rekabet, işletmenin profesyonel yönetilmesine engel olur. Bu da verimliliği olumsuz etkiler. Aile içi çatışmaların olmaması için kurallar önceden belirlenmeli ve uyulmalıdır (Çalışkanel, 2018). Aile içi kuralları ailenin kültürüne göre belirlenmesi, benimsenmesi ve uygulanması oluşacak karışıkların ve huzursuzlukların önüne geçecektir.

1.4.2.4. Nepotizm

İş yerinde görev verilecek kişinin eğitimine, yeteneğine bakılmaksızın, aile bireyi olma durumunun yeterli olup görevlendirilmesine ya da terfi almasına nepotizm denilir (Özler vd., 2006). Yeterli eğitim, tecrübe ve yeteneği olmayan aile üyelerinin kritik pozisyonlara getirilmesi aile üyesi olan olmayan diğer çalışanlarda tedirginlik yaratmaktadır. Kendilerini güvende hissetmeyen çalışanlar yeni iş arama ihtiyacı duyarlar (Akdoğan, 2000). Nepotizm (kayırmacılık), işe alma, yetkilendirme, tavır ve

davranışlarda olduğu gibi ücret ve adaletli davranma konularında da kendini göstermektedir. Aile üyeleri haricindeki çalışanlara gerektiği kadar güvenilmediğinde nepotizm ortaya çıkmaktadır. Nepotizmi ortadan kaldırmanın veya en aza indirmenin yolu aile işletmelerinin kurumsallaşma yolunda alacağı kararlar ve bu kararlara uymaları ile mümkün olmaktadır (Aronoff & Ward, 1993). Aile işletmelerinde nepoist etkileri aza indirmek için kültürel değişime ve kurumsallaşmaya önem verilip ortaya çıkarılmalıdır (Özler vd., 2006).

Üst kurullar ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınmazsa aile üyesi olmayan çalışanlar kendilerini güvende hissetmeyecekler, istedikleri pozisyona gelemeyeceklerini düşünerek motivasyon kaybı yaşayacak, kendilerini güvende hissedecekleri farklı iş arayışına gireceklerdir (Kocabaş ve Baytekin, 2004).

Kurumsallaşan aile işletmelerinde görev yetki dağılımlarının hakkaniyetli verilmesi, takip ve kontrol edilmesi, görevini yerine getirmeyenlerin görev değişikliği yapılması kolaydır. Bu durum diğer çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakıp yöneticinin etkinliğini ve gücünü artırırken nepotizm yaklaşımlar çalışanlar üzerinde negatif durumlar oluşturmakta, yöneticilerin saygınlığını ve etkinliğini azaltmaktadır (Chua vd., 2003). Nepotizm aile işletmelerinde sıklıkla yaşanmakta, kurumsallaşma uygulamalarıyla engellenebilmektedir.

1.4.2.5. Tutuculuk

İşletmelerin sürdürülebilir olmasında yeniliklere hızla ayak uydurmak ve profesyonellerle çalışmak oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde, tutucu davranışlar, yeniliklere açık olmamak işletmenin büyümesi için alınacak kararların alınması ve uygulanmasın da cesur davranılmasına engel teşkil edebilir (Arslan, 2006). Aile işletmesi kurucusu, yeni iş fırsatları ortaya çıktığında cesaret gösterilip değerlendiremediğinde, aile işletmelerinin avantajlarından olan hızla karar alma ve uygulama gerçekleşemez ve bu avantaj yıllar geçtikçe tutuculuk gibi dezavantajlı duruma dönüşür birçok iş fırsatı kaçırılabilir (Ateş, 2005).

1.4.2.6. Rol Çatışması

Sosyal hayatta üstlendiğimiz görevler ve bu görevleri yerine getirecek davranışlarda bulunuruz bu davranışlar bizlerin rolleridir. Aile işletmelerinde bir kişi birden fazla rol alır ve bu roller baskı altına alınmaya çalışıldığında rol çatışmaları ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2005). Kişiler, ailenin bir üyesi, işletmede çalışan, işletmenin kârlığını ve devamlılığını gözeten yönetici gibi rollere sahiptir (Ateş, 2005).

Aile işletmelerini başarısızlığa götüren sebeplerden en önemlisi rol çatışmalarıdır. Aile işletme ve mülkiyet kavramlarının birbirine karıştığı, zamanın da alınması gereken kararların zamanında alınmadığında değişime ayak uydurmak zorlaşır. Aile üyelerinin akrabalık, iş sahibi ve yönetici rolleri birbirine karışır ve rol çatışması ortaya çıkar (Akıngüç, 2012). Rol çatışmalarının yaşanmaması için görev tanımları yapılıp, görevlerin ne ölçüde yapıldığı kontrol edilmelidir. Görevini tam anlamıyla yerine getirenler terfi ile ödüllendirilebilirler. Görevini yerine getirmeyenler ise önce uyarı sonrasında görevleri düşürülerek, çalışma ortamındaki çalışan çalışmayan arasındaki fark ortaya konulabilir.

1.4.2.7. Devretme Sorunu

Aile işletmelerinin yaşadığı dezavantajlardan bir tanesi de devretme sorunudur ve çoğu zaman olumsuz sonuçlar ve başarısızlıklarla sonuçlanır (Güney, 2008). Yönetici konumundaki aile üyesinin vefatı, hastalanması gibi çalışamayacak durumların göz önüne alınıp önceden devir planlaması yapılarak yerine geçecek bireyin belirlenmesi aile içinde devirden kaynaklanan aile içi devir çatışmalarına engel olacaktır (Alayoğlu, 2003). Aileyi bir arada tutan en kuvvetli bağ olan duygusallık, yöneticinin yerine gelecek doğru kişiyi belirlemesine engel teşkil edebilmektedir. Duygusallığın işletme yönetimine karıştırılması profesyonel yönetime zarar vermektedir.

Aile işletmelerinin yaşamsal döngülerinden biri de, şirketi kuran, geliştiren doyum noktasına çıkaran kurucuların yenilikler ve gelişimler karşısında yetersiz kalması, işletme kârlığının düşmesi sonucunda, aile üyelerinden yetişen yeni nesle yönetimi devretmesidir. Devirle birlikte başa geçen yöneticinin yaşının daha genç oluşu

ve dinamikliği işletmeye pozitif yansır. Genç kuşağın işe bakış açısı ve özverisi işi kuran aile üyeleri gibi olmayabilir. Olumlu görünen yetenekler iş akışı esnasında olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla, kurucu nesil işin başından ayrılmadan yerine geçecek aile üyelerinin yetişmesi için tedbir almalıdır. Çekirdekten yetiştirilmelidir. Her birey tek tek ele alınmalı akademik eğitimlerinin yansıra işin incelikleri çocukluktan itibaren öğretilmelidir. Bu sistemin uygulanmasıyla işi devralan yeni neslin başarısızlıklarının da önüne geçilmiş olur (Fındıkçı, 2011).

1.5. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri

Aile işletmelerinin gelişim evreleri; kuruluş evresi, büyüme ve gelişme evresi, kompleks evresi, süreklilik ve sürdürülebilirlik evresi olmak üzere dört aşamada incelenmektedir.

1.5.1. Kuruluş, Birinci Nesil Evresi

Kuruluş ve birinci nesil evresi, aile bireyinin girişimleriyle, şirket kültürünün ailenin kültüründen etkilendiği, yönetimde alınacak tüm kararların tek kişi tarafından alınıp uygulandığı merkeziyetçi yönetim sürecidir. Girişimci tüm zamanını ve enerjisini kurduğu şirketi kâra geçirmek için gayretle çalışır. Girişimcinin gösterdiği gayret ve başarı diğer aile bireylerini heyecanlandırır onlarında şirkette çalışma isteğini tetikler (Alayoğlu, 2003). Kurulum aşamasında öz sermaye kullanılarak iş kurulur ya da yakınlarından temin edilme yöntemine gidilir. Yabancı ortaklığın olmadığı ya da en fazla bir yabancı ortağın yanı sıra aile üyelerinin ortaklığı bulunan bu ortaklık ise kâğıt üstünden daha ileriye gitmeyen kararların bir kişi tarafından verildiği evredir (Yalçın ve Günel, 2004).

Kuruluş birinci nesil işin başındayken iş yerinde uyulması gereken kurallar yazılı halde bulunmaz, yönetici ve çalışanların eğitim ve öğrenimlerine gereken önem verilmez. İşlerin ve rekabetin yoğun olduğu dönemlerde ekip çalışmasına önem verilmez yönetici işleri kendi halletmeye çalışır. Üstesinden tek başına gelemediğinde işletme için olumsuz sonuçlar doğar. Çalışanların karar alma konusunda söz sahibi olamamaları isteksiz çalışma ortamı doğurur ve motivasyon düşer, işe bağlılıkları azalır. Aile bireyleri arasındaki rekabet,

çatışma, devretme ile yaşanan sorunlar, kayırmacılık, yöneticinin eğitiminin yetersiz oluşu aile işletmeleri için dezavantaj oluşturmaktadır (Günver, 2002).

Yukarıda sıralanan olumsuzluklardan dolayı çoğu aile işletmesi ikinci kuşağa ulaşamadan yaşam evresini tamamlar.

1.5.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

Kurulan şirketin başarılı olması, ekonomik büyümeyi de beraberinde getirir. Büyüyen şirketler yeni yatırımlara yönelir. Üretim yapan bir işletme yeni üretim alanları kurar, üretim ve pazarlama artar. Büyüme ve gelişme dönemi çok önemlidir. Kurulan şirketlerin bir kısmı bu dönemi göremeden kapanır. Şirketin yaşamını devam ettirmesi açısından çok kritik kararların alınması gereken bu dönem de farklı alanlara yatırım yapmaktan ve çok hızlı büyümeden kaçınılması gerekmektedir. Büyüyen şirketlerin daha çok çalışana ihtiyacı olacağından istihdamı artırır. Yönetim, muhasebe, satın alma gibi güven açısından önem arz eden noktalara aile üyelerinden birileri yerleştirilir (Fındıkçı 2011).

Büyüyen, pozitif ivme ile yükselen aile işletmesi olgunlaşır. Kurucunun girişim evresinde yaptığı çalışmalar ve sorunlar büyüme evresinde değişir. Ekonomik, teknolojik gelişmeler karşısında yöneticinin var olan deneyim, tecrübe ve yetenekleri yetersiz kalır. Görev ve sorumluklarını paylaşır ikinci nesil görev ve sorumluluk alır yönetimce söz hakkına sahip olur. Profesyonel yöneticiler yönetime dâhil edilir, eğitime önem verilir. Nitelikli insan gücüne önem verilir çalışanlar arasında rekabet artar.

Büyüme ve gelişme evresi, ikinci nesle devir, görev ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi, çalışmaların denetlenmesi, mülkiyetin paylaştırılması ve emeklilik konularını kapsar (Yalçın ve Günel, 2004).

1.5.3. Kompleks Evresi

Bu evrede aile işletmesi büyümeye devam eder, İkinci ve üçüncü nesil aile üyelerine rastlamak mümkündür. Daha karmaşık hale gelen işletmelerde profesyonellere ihtiyaç duyulmakta ve yönetime dâhil edilmektedirler. Yöneticiler, büyüyen aile işletmelerini

kişisellikten uzak yetki ve görevlerin yazılı hale getirildiği uygulama ve kontrol aşamaları denetlenebilen sistematik bir yapıya kavuştururlar.

Kompleks aile işletmeleri pazarda söz sahibidirler, maliyet ve fiyat üstünlükleri vardır. Kurumsal imajları ve bilinirlikleri fazla güven duyulan şirketlerdir. Çalışma sistem ve prensiplerini oturtmuş kurumsallaşmaya önem veren, sosyal sorumluluk projelerini önemser ve katkıda bulunurlar (Gümüştekin, 2004).

Kompleks aile işletmelerine yeni kuşakların dâhil olmasıyla yetki ve görev, kariyer, miras paylaşımı gibi konularda çatışmalar ve gruplaşmalar ortaya çıkabilmektedir. Aile üyesi olan yöneticinin aile ve işletme dengelerini koruması büyük önem arz etmektedir. Kişiye göre görev verilmesi maliyetleri artırıp büyümeyi yavaşlatacağından önlemler alınmalıdır. İşletme politikaları doğrultusunda kurumsal yapının oluşturulması gerekmektedir (Yalçın ve Günel, 2004).

İşletmenin sürekliliğini sağlamak, büyümesini devam ettirmek için yeni stratejik planlar yapmak, yönetici ve çalışanların işe bağlılığını artırma yoluna gidilmelidir (Güleş ve Erdirençelebi, 2013). Yeni yatırımlar öz sermaye kullanarak ya da halka açılma yoluyla yapılabilir (Nakıpoğlu, 2015).

1.5.4. Süreklilik ve Sürdürülebilirlik Evresi

Bu evrede aile işletmeleri kurumsallaşmayı tamamlayarak sürekli büyüyen sürekliliği olan aile işletmeleri arasına girmiştir. Vizyon ve misyonlarına göre planlamaların yapılıp uygulandığı bu işletmeler uzun vadeli planlar yaparak, sistemlerini oluşturmuşlardır. İşletmenin yönetilmesinde aile ve akrabalık bağlarının yerini bilgi, yetenek ve tecrübe kriterleri esas alınarak yapılmaktadır. Sürdürülebilir aile işletmeleri sürekli kâr etme, müşteri memnuniyeti, sosyal faaliyet ve kazanımlara odaklanmaktadır (İşler ve Çağlar, 2004).

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin kurallar dâhilinde belli bir düzen içerisinde profesyoneller tarafından yönetilmesi işe uygun olmayan aile bireyleri tarafından kabul edilmeyebilir. Görevlerinde yeterli olmayan aile bireylerinin iş yerinden uzaklaştırılması huzursuzluk, küskünlükler ve gruplaşmalar gibi rahatsızlık

verici durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum karşısında aile bireyleri profesyonellerin çalışmasına engel olup iktidar gruplarının oluşmasına neden olabilmektedir. Diğer bir sorun ise lider olarak seçilen kişinin ya isteksiz olması ya da gerekli becerilere sahip olmayışıdır. Bir diğer sorun ise varisin diğer aile bireyleri tarafından kabul edilmemesidir (Gümüştekin, 2004).

Aile işletmelerini, iş ve aile merkezli olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Aile merkezli ve önceliği aile olan aile işletmelerinde ilişkiler kuvvetli, iletişim güçlüdür. Kurallar ve yetkiler tam olarak belirlenmemiştir, iş oryantasyonu zayıftır. Bu tür aile işletmelerine geleneksel aile işletmeleri denir. Çocuklar küçük yaştan itibaren işe alıştırılır ve mutlaka aile üyeleri aile işletmelerinde yönetici, kritik noktalarda karar verici ve varisleridir. Aile içi iletişimin ve işin yönetimi eşit düzeyde ise bu tür aile işletmeleri kazanç getiren aile işletmeleridir. Aile üyeleri kadar profesyonel yöneticilere yetki verilmektedir. Aile ve iş ilişkisinin düşük olduğu aile işletmeleri ise finansal açıdan beklenti içinde bulunulmayan şirketlerdir (Leeders & Waarts, 2003).

Tablo 1'de aile işletmelerinin gelişme evleri ve bu işletmelerin temel özellikleri özetlenmektedir.

Tablo 1. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	**Büyüyen ve Gelişen Aile İşlemleri**	**Kompleks Aile İşletmeleri**	**Kurumsallaşan Aile İşletmeleri**
Mülkiyet	İşletme Sahibinden	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller Arasında	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında
Örgüt Yapısı	Basit Merkezli	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinden	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile ve Kurucu Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak: (Erdoğmuş, 2004).

1.6. Dünya ve Türkiye'de Aile İşletmeleri

Ekonomiye büyük katkıları bulunan aile işletmelerinin dünya ve Türkiye'de önemi büyüktür. Avrupa Birliği raporlarına göre dünyada ki işletmelerin %50'si, Amerika'da ki işletmelerin %90'ı, Türkiye'deki işletmelerin %90'ı aile işletmeleridir. Forbes'un 2016 yılında yayımladığı milyarderler listesinin %42'si aile işletmeleri üyelerinden oluşmaktadır. Dünyada ikinci global ekonomi olarak kabul edilen Avrupa Birliğinde (AB), 17 milyondan fazla aile işletmesinin 100 milyondan fazla kişiye istihdam imkanı sağlamaktadır. İngiltere'nin en büyük 8000 işletmesinin %76'sı aile işletmesi olması aile işletmelerinin dünya ekonomisindeki önemini göstermektedir (Forbes, 2016). Aile işletmelerinin toplam işletmelere oranları %70-80'lere varmaktadır. ABD %95, İtalya %95 ve Türkiye'de %95'tir (Neubauer & Lank, 1998; PWC).

Dünya ekonomisinde büyük bir yer tutan aile işletmeleri Sonfield ve Lussier'nin (2004) belirttiği üzere Hyundai, Wal-Mart, Ford ya da Samsung gibi dünya devi şirketler aile işletmeleridir ve aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Aile işletmeleri, Almanya'da gayri safi yurt içi hasılanın (GSMH) % 66'sını istihdamın %75'ini oluşturmaktadır. Buradan hareketle aile işletmeleri Almanya'da ekonominin temel taşı olduğu söylenebilir. Amerika'da da aile işletmelerinin üretim ve istihdam sağlama durumuna bakıldığında diğer işletmelere oranla hatırı sayılır bir oranla önde oldukları görülmektedir (Mc Conaughy vd., 1998; Anderson & Reeb, 2003).

1623 yılında müzik dünyasına zil üretimi için İstanbul'da kurulan halen Amerika'da faaliyetlerine devam eden Zildjian (Zilciyan) firması 1929 yılında Amerika'ya göç eden Zildjian ailesinin kadın üyeleri tarafından yönetiliyor. 2002 yılında 14. kuşağa devredilmiştir (Koçel, 2012).

Dünyanın en eski aile işletmesi Japonya'da 578 yılında kurulan 14 yüzyıl inşaat sektöründe faaliyet gösteren Kongo Gumi adındaki şirket 2006 yılında kapanmasıyla en eski aile işletmesi unvanını bu gün 718 yılında kurulan Hoshi isimli Japon aile işletmesi ilk sırada yer almaktadır (Family Business School, 2011).

Dünyadaki en uzun ömürlü aile işletmeleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri

Şirketin Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
Hoshi	Japonya	718	Otelcilik
ChateauDe Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
BaroneRicasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
Barovier&Tosa	İtalya	1295	Cam Üretimi
Hotel PilgramHaus	Almanya	1304	Otelcilik
RicharolDe Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
Torrini Frenze	İtalya	1369	Altın İşletmesi
Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
BaronnieDe Caussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
GraziaDeruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
FabbricaD'armiPietro Beretta	İtalya	1526	Silah Yapımı
John Brook&Sons	İngiltere	1541	Tekstil
Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
De VergüldeHand	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
Von PoschingerManufaktur	Almanya	1568	Cam İmalatı
Waschendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam İmalatı
BernbergBank	Almanya	1590	Mum İmalatı
R. Durtnell&Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
Edoarol Meier	Almanya	1596	Ayakkabı İmalatı
Tissiman&Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
Takenaka	Japonya	1610	İnşaat

Kaynak: (O'Hara, 2002; Family Business School, 2011).

Uzun ömürlü aile işletmeleri günümüze taşıyan başarılarının temelinde, gelenek, değerler, ana iş koluna odaklanmak, sürekli yeniliklere açık olmak, tecrübenin gelecek kuşaklara aktarılması ve kurumsallaşmanın önemi büyüktür (Ateş, 2009).

Tablo 3: Ülkemizdeki En eski Aile İşletmeleri

İşletme Adı	Kurucusu	Yıl
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860
Ziraat Bankası	Mithat Paşa	1863
Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
Sabuncakis İştiraki	Sabuncakis	1874
Erdan Gıda Sanayi	Mahir ve Kamil Kardeşler	1878
Komili	Komili Hasan	1878
Çöğenler Helvacılık	Rasif Efendi	1883
Cemilzade	Şekerci Udi Cemil Bey	1883
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888
Hacı Şakir	Hacı Ali	1889
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893
Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi ve Mustafa Tuzcuoğlu	1893
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897
Alevli A.Ş.	Yuda Alevli	1898
Arkas Holding	Gabriel Arcas	1902
Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904
Abdi İbrahim	Eczacı Abdi İbrahim Bey	1912

Kaynak: (Sabah Gazetesi 2011).

Türkiye'de faaliyet gösteren ve ömürleri 250 yıla dayanan aile işletmeleri bulunmaktadır. Türkiye'de 100 yılı aşkındır faaliyet gösteren 21 aile işletmesi Tablo 3'te gösterilmiştir.

1.7. Aile İşletmeleri Konusunda Yapılan Araştırmalar

YÖK tez merkezinde aile işletmeleri konusunda son beş yılda yapılan tezler incelenmiş araştırmacıların aşağıdaki konular üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Aile işletmelerinin kurumsallaşması (Dinçay 2021; Böler, 2020; Çalışkanel, 2018; Ilgın, 2017). İkinci başlık kuşaklar arası yaşanan sorunlar ve devir (Yetkin, 2020). Üçüncü olarak nepotizm (Özçelik, 2021; İşlek, 2019; Üstün, 2017, Çimenyemez, 2017).

2. KURUMSALLAŞMA

Aile işletmeleri için kurumsallaşma çok önemlidir. Sürdürülebilirlik ve profesyonel yönetimin olmazlarındadır. Bu bölümde kurumsallaşma ve aile işletmeleri üzerindeki etkileri incelecektir.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi

Kurumsal bakış açısı, örgütlerin yapı ve süreçlerinin dışarıdakileri memnun edecek şekilde düzenleyeceğine ve bu faaliyetlerin örgütlerde kural benzeri bir duruma dönüşeceğine inanmaktadır (Daft, 2015; Scott, 1992). Kurumsallaşmayı, bir işletmenin çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan tutarlı ve uyumlu faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu olarak ortaya çıkan kurallar, politikalar, prosedürler ve uygulamalar süreci olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ancak kurumsallaşma ile mümkündür (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Kurumsallaşma, herhangi bir örgütün, sahipleri veya üyelerinden bağımsız olarak kendi başına bir tüzel kişiliğe sahip olması durumudur (Robbins & Judge, 2019). Kurumsallaşma, bir işletmenin kurulmasıyla başlar.

Kurumsallaşma, bireyin özel hayatından aile hayatına, kurum ve kuruluşlara, toplumsal ilişkilerde birbirleriyle olan münasebetlerde belli kuralların hâkim olmasıdır (Kebeci, 2011). İşletmeler açısından kurumsallaşma, bireylerden bağımsız kurallara, standartlara, iş süreçlerine, çevresindeki değişikliklere uyum sağlayacak sistem ve organizasyon yapısı oluşturmasına, kendine ait kültür ışığında iş yapma ve bitirme yöntemleri geliştirmesi ile diğer şirketlerden farklı kimlik kazanma sürecidir (Karpuzoğlu, 2001). Kurumsallaşma, kamuya ait olmak, üretim verimliliğini artırmak, yönetim fonksiyonlarını iyileştirmek, girişimciliği artırmak, çalışan ve müşterilere yönelik olmayı içerir (Doğan, 1998).

Ekonomide oluşan konjonktürel dalgalanmalar ve küresel değişimler karşısında işletmelerin güven ve istikrarla yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından kurumsal kimlik kazanması gerekmektedir. Şirketlerin kendi ihtiyaçlarını karşılaması için kurumsallaşmanın önemi büyüktür (Birbil ve Özdemir, 2007).

Kurumsallaşma kavramı, işletmenin hedefleri doğrultusunda belli ilke ve kurallara göre yönetilmesi sistemleştirilmesidir. Bir sistemden oluşan ve bu sistem içerisinde rollerin ve görevlerin üst sistem tarafından belirlenip kontrol edildiği sistem şeklidir (Temel ve Bulut, 2008). Kurumsallığı benimseyen firmaların kriz zamanlarında daha dirençli ayakta kaldıkları görülmektedir. Kurumsallaşma kavramı, görevleri yerine getirecek örgüt şeması hazırlamak, iş ve görev tanımlarını yazılı hale getirip, iç düzenlemelerin yapıldığı, iş akışının görev ve sorumlulukların belirlendiği uzmanlaşmış yönetimdir (Türkel ve Yaşa, 2006). Kurumsallaşan işletmelerde işin ilk kurulduğu günden bu güne kadar en alttan en üst kademeye kadar tüm çalışanların katılımını kapsayan çalışma ortamı oluşturmaktadır.

İşletmenin başarısı ve devamlılığı için kurumsallaşma bir zorunluluktur. Kurumsallaşma çalışma ortamında tüm çalışanların, patrondan en alt kademede çalışana kadar herkesi kapsayarak koordineli çalışma ortamı oluşturur. Kurumsallaşma patronun, kurucu aile üyesinin elini işten çekmesi değildir. Aksine birlikte takım ruhunun oluşturulmasıdır (Çelik vd., 2006).

Şirketlerin gelecek nesillere aktarılması, varlıklarını koruması, yeniliklere hızla uyum sağlamaları ve iyi yönetilip dünyaca tanınan kurumsal kimliklerini güvenle uzun yıllar sürdürebilmesi için tüm departmanlarda uygulanması gereken en önemli unsur kurumsallaşmadır. Şirketlerin kurumsallaşmada ki amaçları, işletmenin sürekliliğini sağlamak, kârlılığını artırmak, işletmeyi iyi yönetmek, çalışanların iş tanımlarını yapmak, yetki ve sorumluluklarını belirlenip çalışanların verimliliğini artırmak olarak sıralanabilir. İşletme büyüdükçe kurucunun yeterliliği yetersiz kalabilmektedir. Bu noktadan sonra şirketlerin kurumsallaşması ve profesyonellerle çalışılması bir zorunluluk halini alır (Erkan, 2012).

İşletmelerin yaşamlarında büyük öneme sahip olan kurumsallaşma; kişilere bağlı bir yönetim yerine kurallara ve standartlara uygun, hızla değişen çevre koşullarına uyumlu organizasyon yapısı oluşturulmuş, kendine has kültüre uygun iletişim ve iş yapma teknikleri bulunan, bu özellikleriyle diğer işletmelerden farklı bir işletme yapısına kavuşur (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşma tüm işletmeler ve sosyal yapılar için çok önemli olduğu kadar aile işletmeleri için çok daha önemlidir. Kurumsallaşmanın işletmelerdeki göstergesi ise örgütsel alanlara başvurulması ve örgütsel alanların oluşturulmasıdır (Melin & Nordqvist, 2007).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma Aile anayasasının hazırlanması ile başlar. Aile işletmesi anayasası, işlerin kurallar çerçevesinde yapılması ve yönetilmesini sağlayan ve aynı zamanda ortakları aynı tabanda ortak noktada buluşturan kuvvetli bir araçtır (Özkaya ve Şengül, 2006).

Kurumsallaşmada; kişiler değil tüzel kişilik öne çıkarılarak, kişilerden bağımsız, modern işletmecilik sistemi oluşturularak işletmenin kültür ve politikalarına, yönetim, tedarik, üretim, pazarlama, araştırma geliştirme ve insan kaynaklarına hâkim kılınmasıdır (Taş ve Akdemir, 2005).

Kurumsallaşma; işletme faaliyetlerinin belli sistem içerisinde kurallara uygun olacak şekilde yürütülür hale getirilmesidir. İşletme fonksiyonlarının sistematiğe bağlı belli kurallarla yürütülmesi işletmenin kimlik kazanmasını sağlar. Kurumsallaşmanın temelinde işlerin kişiye göre değil bir modele dayandırılmasıdır. İşletme faaliyetleri ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin mülkiyet sahiplerinin ve yöneticilerinin işletmenin sürdürülebilirliği için kimler olduğunun pek önemi yoktur. Kurumsallaşma kendi içinde sürekli yenilenmek, yeniliklere ayak uydurmak ve rekabet koşullarına uyum sağlamak olduğundan sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu, 2008).

Kurumsallaşma, işletmelerin belirli amaçlar doğrultusunda hedeflerine yürürken yöneticilerin kişilik ve karalarından etkilenmeyen, belirlenen ilke ve kurallara uygun, işletmede çalışan herkesi bağlayan, vizyon ve misyon ilke ve değerlerinden oluşan yönetim şeklidir (Kahveci, 2007).

İşler büyüdükçe aile bireyleri çalışanları işlere yetişemezler, işlerde aksamalar meydana gelir, problemler yaşanır, işlerin yürütülmesi zorlaşır. İşletmede insan kaynakları, finans, üretim, ar-ge, pazarlama gibi bölümlerin oluşmasına ihtiyaç vardır.

Bu bölümlerde görev alacak uzman kişilere ihtiyaç duyulur. Artık iş sahibi raporlama ile işin gidişatını takip eder böylelikle çalışanlarıyla arasındaki samimi ilişki yerini seviyeli iletişime bırakır. Profesyonel çalışma sistemine geçen bu tür işletmeler için kurumsallaşma gerekmektedir (Kebeci, 2011).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma bağlamında yapılabilecek çalışmalar şöyle listelenebilir (Akduman ve Hatipoğlu, 2022):

- Güçlü ve zayıf yönler analiz edilerek bir stratejik plan hazırlanması,
- Aile üyelerinin işletmedeki operasyonel görev almalarına ilişkin kuralların belirlenmesi,
- Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- İşletme yönetiminde görev alacak profesyonel çalışanların katkı düzeyinin tanımlanması,
- Aile üyeleri ve profesyonellerin birlikte karar alacakları bir sistemin kurulması,
- Kurumsal bir kimlik yaratılması,
- İşletme için etkin bir iletişim sisteminin kurulması,
- Bir aile anayasasının hazırlanması.

Araştırmada kullanılan aile işletmelerinde kurumsallaşma düzey ölçeğinde yer alan ve nihai olarak araştırma modeline dâhil edilen kurumsallaşma boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

2.2. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

Şirketlerin kurumsallaşma düzeylerini gösteren oluşumları; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, iç denetim faaliyetleri, etkin iletişim sistemleri, karar alma, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, stratejik yönetim kavramları olarak ele alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Kurumsallaşmanın örgütsel performans ve dolayısıyla işletme performansının çeşitli boyutları ele alınmış ve çalışmalar yapılmıştır (Apaydın, 2008; Dündar, 2010; Karpuzoğlu, 2001; Yıldız, 2010).

2.2.1. Formalleşme

Türkçe karşılığı ile biçimselleşme, bir işletmede yapılan işlerin standartlaştırılma ve çalışanları iş davranışlarının kurallar ve prosedürler tarafından yönetilme düzeyini ifade eder (Apaydın, 2009; Şanal ve Kaya, 2018). Formalleşme, işletmelerin eylemlerine belirginlik kazandırır, çalışanların eylem ve davranışlarını işletme hedeflerine yöneltir (Çelebi, 2019).

Yüksek düzeyde formalleşme, örgütteki merkeziyetçiliği artırır. Merkeziyetçilik ise rasyonalite ve biçimselliğin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2021). Biçimselleşme derecesi yüksek olan kuruluşlarda çalışanlar yaptıkları iş üzerinde çok az özerkliğe sahiptirler (Robbins vd., 2016). Durumsallık kuramına göre örgütler için tek bir en iyi yapılanma modeli yoktur, örgütsel yapının etkinliği yapılacak işin niteliğine ve çevre koşullarına göre değişir (Puyod & Charoensukmongkol, 2021). Bu nedenle yüksek düzeyde formalleşmenin, çalışanların yaratıcılıklarını kısıtlaması olumsuzluk olarak kaydedilmektedir. (Robbins vd., 2016).

Formalleşme, kuruluş amaç ve faaliyetleri ne olduğu, kuruluş ilişkilerinin ayrıntılı tanımlandığı, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının detaylı biçimde belirlendiği ve yazılı hale getirildiği, hiyerarşik yapının oluşturulduğu, idari kadronun belirlendiği ve kimlerin ne şekilde yöneteceğinin belirlendiği durumdur. İşletme faaliyetleri sırasında belirlenen ilkelerin ve düzenlemelerin uygulanma düzeyi formalleşmenin derecesini ortaya koyar. Bunun yanında formalleşme örgütsel yönetişim fonksiyonlarının belirlenip dağıtılması ve yönetilmesi biçimidir (Walker, 1997; Hartline vd., 2000). Formalleşme katsayısı yüksek işletmeler çevre ile uyum içindedirler. Formalleşme sayesinde örgüt içi çatışmaların ve birimler arası olumsuz hareketlerin önüne geçilmiştir (Cevher, 2014).

Kurumsallaşma bileşenleri içerisinde üzerinde en çok durulan formalleşmedir. Bunun sebebi ise kurumsallaşma ile aynı anlamda kullanılmasıdır (Zencir, 2013). Formalleşmenin tanımına baktığımızda görüyoruz ki, formel bir organizasyon yapısının oluşturulması örgüt içinde yer alan bireylerin görev ve yetkilerinin, rol ve sorumluluklarının tanımlanıp yazılı hale getirilmesini ifade etmektedir (Clegg, 2010). İş tanımı, işin içeriği ve yöntemlerinin işi yapacak kişiler için tanımlanmasıdır (Wall & Parker, 2001).

Formalleşme de üzerinde durulması gereken diğer bir nokta ise, örgütsel yapının bulunduğu yapı içerisindeki ilişkilerinin, görev, yetki ve sorumluluklarının yerine getirilmesinin yazılı hale getirilmesidir. Bu durum işletme için de faydalar sağlayacaktır. Formalleşme sadece görev, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi, kuralların uygulanması değildir. Günümüzde yazılı hale getirilen ve uygulanmayan birçok formalleşme için hazırlanmış kurallar ve prosedürler bulunmaktadır. Formalleşmenin başarıya ulaşması için formalleşme unsurlarının işletme çalışanları tarafından da benimsenip kabul görmesi ve uygulanması gerekmektedir. Formalleşme diğer kurumsallaşma unsurları içerisinde kilit rol üstlenmektedir. Formalleşme unsurları birbirleri ile ilişki içerisindedir. Bu ilişkinin en açık örneğini formalleşme ve profesyonelleşme arasında görmekteyiz. Formalleşme sürecinde işletmede uygulanacak yapı ve düzenlemelerin profesyonellik ile uyumlu olması gerekmektedir. Profesyonelleşmede üzerinde en çok durulan konu profesyonellerin özerklikleridir. Formalleşmede getirilen kuralların profesyonel çalışanların özerklik düzeylerini sınırlanması ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın azalacağını bunun yanında profesyonellerin işlerini yapabilmeleri için ihtiyaçları olan özerklik, saygınlık ve yetkilerinin koruma altına alınmasını sağladığı ifade edilmektedir (Wallace, 1995).

2.2.2. Profesyonelleşme

İnsan kaynağının belli alanlarda uzmanlaşması anlamına gelen profesyonellik, işletmenin iç süreçlerini geliştirerek, örgütün hedeflerine ulaşması için üretkenliğini arttırmasını ve ayırt edici değer elde etmesini sağlayacak kritik faaliyetleri belirler (Garcı´a-LoperaI vd., 2022). Bir işletmede profesyonelleşmenin en önemli göstergesi istihdam edilen profesyonel sayının yüksekliğidir (Çelebi, 2019). Profesyonelleşmede öncelikle işveren ve yönetici konumlarını birbirinden ayrılması ve profesyonellerin patronun etkisi altında kalmadan kendi bilgi ve uzmanlıkları ile karar verebilmeleri gerekir (Şahman vd., 2008).

Profesyonelleşme, işletme içerisinde yapılacak işlerin işinde uzmanlaşmış kişiler tarafından gerçekleştirilmesi, görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlık esaslarına göre belirlenmesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Uzmanlaşmanın özünde bir işin tamamını yapmak yerine bir bölümünde yeterli yetiye sahip olmak ve o işin en iyi şekilde

yapılmasında etkin olmaktır. Uzmanlaşma, kişilerin işlerin her bölümünde profesyonel olamayacağı belli bölümlerde uzmanlaşabilecekleri için işin bölümlere ayrılarak yapılması temeline dayanır. Uzmanlaşmış kişiden faydalanmak ancak ona uzmanlaştığı işi vererek verim beklemekle olur. İşletmelerde bazı işlerde yüksek beceri, bilgi ve tecrübeye sahip çalışanlara daha çok ücret ödenirken niteliği daha az işlerde görev yapan ve tecrübesiz personele daha az ücret ödenmektedir. Böylece işletmenin kaynakları da doğru kullanılmış olmaktadır. Aile işletmeleri büyüdükçe daha karmaşık hale geldiğinden yönetilmesi de zorlaşır. Aile işletmenin iyi bir şekilde yönetilmesi devamlılığı için çok önemlidir. Bu nedenle büyük aile işletmelerinin profesyonelleşmesi yönetimin alacağı en kritik kararlardan biridir. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde dışarıdan yönetime katılacak profesyonellerin yetenek, tecrübe ve bilgilerine ihtiyaçları olmaktadır (Klein, 2007).

Profesyoneller, profesyonel olmayan yöneticiler tarafından dikte edilen yönetim standartlarını çoğu zaman kabul etmemekte, kendileri gibi profesyonellerin ortaya koyduğu, yapılan işleri ve ödüllendirmeleri değerlendiren standart normları kabul etmektedirler. Genellikle profesyoneller ve profesyonel olmayan işletme ve yöneticiler arasında özerklik sebebiyle çatışmalar yaşanmaktadır. Bu sorunun çözümü için profesyonellerin özerklik durumlarının iyileştirilmesi için profesyonel çalışanlar üzerinde daha az oto kontrol ve baskı uygulanması önerilmektedir. Profesyonellerin yaptıkları işler hakkında onlara nasıl yapacaklarını söyleyecek daha uzman daha yetkin bir kişi olmadığından, günlük işlerini yapma şeklini kendileri belirlerler, aldıkları kararlarda özgürlük, takdir edilme ve saygı beklerler (Wallace, 1995).

Profesyoneller uzman oldukları işle ilgili kurum, dernek ve benzer kuruluşlarla iletişim halinde olmaktadırlar. Bu kurumlarda genel kabul görmüş iş yapma çalışmalarını kendi iş yerlerinde uygulayıp işletmenin adapte olmasını sağlamaktadırlar. Bu durum işletmenin gelişmelere, değişimlere hızlı adapte olmasını, sürekli gelişim halinde işletmenin güncel kalmasını sağlamaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen 2013). Profesyonelleşmede öncelikle işveren ve yönetici konumlarını birbirinden ayırmak ve profesyonellerin karar verirken patronun etkisi altında kalmadan kendi bilgi ve uzmanlığı ile karar verebilmeleri, işverenin bazı durumlarda sadece gözlemci ve

denetleyici olması gereklidir (Şahman vd., 2008). Profesyonel çalışan sayısı arttıkça, işletmeler profesyonel niteliğe sahip olacaklardır (Apaydın, 2008).

2.2.3. Kültürel Güç

Kültürel güç işletme kültürünün örgüt üyeleri tarafından kabul edilme düzeyini ifade etmektedir (Apaydın, 2008; Tavşancı, 2009; Gül, 2012). İşletmede görev alan örgütün paylaştığı değerler kültür olarak tanımlanırken, bu değerlerin örgütü oluşturan çalışanlar tarafından kabul görme düzeyi de kültürün gücünü göstermektedir. Kültürel güç, örgütün değerleri, inançları, davranışları, ortak anlayışları ve normlarının örgüt üyeleri tarafından benimsenip uygulanmasıyla diğer örgütlerden ayrılmasını ifade etmektedir (Linstead, 2001; Gregory vd., 2009). Örgüt kültürünü ifade eden anlayışlar, normlar ve kurallar gibi somut anlayışların yanında görüntü, kıyafet, binalar gibi somut unsurlarda mevcuttur. Kültürel gücün yüksek olmasının en büyük avantajı ise formel yapı ile sağlanamayan kontrolün örgüt kültürü ile kontrol altında tutulmasıdır (Tavşancı, 2009). Kültür sayesinde örgüt içerisindeki bireylerin yönetim tarafından istenen tutum ve davranışları benimseyip istenilen tutumu gösterirler. Kurumsal kültüre sahip işletmelerde çok zor ve uzlaşılması zaman alan konularda dahi kendi içlerinde uzlaşıp karar vereceklerdir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013).

2.2.4. Tutarlılık

Tutarlılık, örgütlerin taahhüt ettiği sözleri yerine getirmesi, misyonu, uyguladığı strateji ve işletme faaliyetleri arasındaki uygunluğu ifade etmektedir (Apaydın, 2008; Apaydın, 2009; Şanal, 2011; Sözbilen, 2012; Gül, 2012). Bulunduğu sektörde benzer faaliyetleri gösteren diğer örgütlere benzemesi aynı koşul ve durumlarda birebir tepkiler vermesi olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008; Sözbilen, 2012). Tutarlılık, örgütün vaat ettiği tüm unsurları yerine getirmesidir. Bu vaatler sözlü ve yazılı olabileceği gibi işletmenin kurulması ve faaliyetlerini yerine getirirken kendiliğinden oluşur. Bunlardan bir kısmi yasal zorunluluklar, tedarikçilere ve müşterilere karşı sunmayı vaat ettiği hizmetler olarak sıralayabiliriz.

Müşteriler nelerle karşılaşacağını bilmek isterler, tutarlı örgüt davranışları ve sundukları ürünler tutarlılık güven verir (Zencir, 2013). Müşteriler güvendikleri örgütlerin ürünlerini tercih ederler. Sürekli yenilenmek, gelişmek tutarlı bir davranış olarak algılanmaktadır.

Bunların yanında tutarlılık örgütün dış çevresinin de örgüte karşı güvenin artmasını sağlayacaktır. Örgütün diğer örgütler tarafından güvenli olarak bilinmesi itibarını da artıracaktır (Apaydın, 2009).

2.2.5. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)

İç denetim, örgütün hedefleri doğrultunda disiplinli ve sistemli bir anlayışla örgütün faaliyetlerini geliştirme ve değer kazandırmak için bağımsız güvenceye kurmaylık faaliyetidir (Darman, 2015). İç denetim faaliyetleri, işletmenin denetim sistemlerinin etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olur, böylelikle operasyonel risklerin ve gelir kaybının en aza indirilmesini sağlamaktadır (Doyrangöl, 2002). İç Denetçiler Enstitüsü, iç denetim faaliyetini "bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti" olarak tanımlamaktadır (IIA, 2022). İç denetim, risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konularında üst yönetime danışmanlık hizmeti sunarak işletmelerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Selimoğlu ve Saldı, 2021).

İç denetim faaliyetlerinin güvence işlevleri ve danışmanlık hizmetleri olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Güvence faaliyetleri kapsamında kurumların işlem, proje ve faaliyetleri denetlenir. Danışmanlık faaliyetleri kapsamında ise iç denetçiler, kurumlara hedeflerini gerçekleştirme sürecinde öneri ve tavsiyelerde bulunurlar (Şentürk, 2021). İç denetim, işletmenin faaliyetleri işletmenin kendi personeli tarafından yerine getirilir. Etkin bir denetimin gerçekleştirilebilmesi için iç denetim elemanlarının doğrudan yönetim kuruluna bağlı olması, denetim raporlarını bu makama sunmaları gerekir. Genel müdüre bağlı bir denetçinin, genel müdür ile ilgili aksaklıkları rapor etmesi mümkün olmaz (Dinçer ve Yüksel, 2019)

Hesap verme, bir görevde yetkisini kullanan, işlemleri yürüten, faaliyetlerde bulunan bireyin kullandığı yetkiden, almış olduğu kararlardan, yaptığı işlemlerden sorumlu tutulup kendisinden açıklama yapmasını beklemektir. Hesap soran ve hesap verenin kim olduğu sorusuna verilecek yanıt ise, ilişkinin taraflarına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin yönetim kurulunun paydaş ve hissedarlara hesap vermek zorunda olduğu gibi, işletmenin tepe yönetiminde bulunan yöneticilere hesap sorar. Görüldüğü üzere bu işletmede yöneticiler yönetim kurulana hesap vermekte zorunludur. Yönetim kurulu hissedar ve paydaşlara hesap vermek durumunda ve konumundadır (Alp ve Kılıç, 2014).

İşletmelerin kurumsallaşma bileşenlerinden şeffaflık, işletme faaliyetleri ile ilgili, açık, doğru, tam bilgilere ilgili kişi ve kuruluşların ulaşması demektir (Yağcı, 2014). İşletme eylemlerinin ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir şeffaf olması, ilgili kişilerce kabul görmesi işletmenin meşruluğunu artırmaktadır (Zajac & Westphal, 2004).

Saydam işletmeler çevrelerinde güven duygusu oluşturmakta, iş yapmak isteyen firmaların tercihlerini etkilemekte, iş yapma eğilimlerini artırmaktadır. Böylelikle işletmelerde performans olumlu yönde etkilenmekte, işletme içi örgüt performansı artmaktadır (Apaydın, 2008).

2.2.6. Etkin İletişim Sisteminin Oluşturulması

İletişim, bireyler arası duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerin aktarılması sürecidir. İletişim bir grup ya da örgüt içinde dört önemli işleve sahiptir; denetim, motivasyon, duygusal ifade ve bilgi aktarımıdır (Robbins & Judge, 2019). İşletmede yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere dört kanal bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlara ulaştırmak istedikleri mesajları talimat, bildiri, el kitabı ve toplantılar gibi araçlarla yukarıdan aşağıya doğru iletirler (Ceylan ve Anbar, 2014). Faaliyet sonuçları ise yönetime aşağıdan yukarıya doğru iletilir. Eksiksiz bir iletişim için, çalışanlar arasında, hiyerarşik pozisyonların dışında yatay iletişimin de gerçekleşmesi gerekir (Aylan ve Koç, 2017). İşletmeler örgüt içinde bilgi akışını sağlamak, çalışanların duygu ve düşüncelerini açıklamalarına fırsat vermek için farklı

nitelikte ilişim kanalları oluştururlar. Uzaktan çalışmanın artması, elektronik iletişim kanalların önemini giderek artırmaktadır. Geleneksel tanımların ötesinde örgütsel iletişim, çalışanları yönetim süreçlerine katmanın ve çalışanların tutum ve katkılarını hem örgütsel hem de bireysel düzeyde pozitif yönde etkilemenin kilit bir unsuru olarak değerlendirilebilir (Zito vd., 2021).

İletişim, bireyler arasında duygu düşünce fikir ve düşüncelerin karşı tarafa aktarılmasıyla meydana gelen etkileşim sürecidir. Toplumsal faaliyetlerde, görevlerin yerine getirilmesinde kişilerin birbirleriyle iletişim içinde olması gerekmektedir. Çevresi ile iletişimde bulunan topluluklar örgütsel iletişim içerisindedirler. Örgütsel iletişim çevresine tesir eden mesajlarını açık bir şekilde ifade eden ve amacını araçlarını içinde bulundurmaktadır (Er, 2013).

İşletme içerisinde bilginin doğru aktarımı çok önemlidir. Üstten alta aktarılan bilgi yöneticilerin ne istediğini, alttan üstten doğru aktarılan bilgi ise faaliyet sonuçlarını içermektedir. İşletmelerde iletişimde eksiklik olmaması için yatay bilgi akışına gerek vardır. Etkili iletişim sağlanabilmesi için bir çok sistem oluşturulmuş, işin içinde görevli olan ya da olmayan herkesin duygu, fikir ve görüşlerini bildirecekleri ortamlar oluşturulmuştur (Darman, 2015).

İşletmelerin kurumsal bir yapıda olması süreklilik arz etmesi, işin yavaşlamasına ve gecikmesine imkân vermeden iletişim sisteminin çok iyi oturtturulması gerekmektedir. Dışarıdan gelen profesyonel yöneticilerle belirlenen hedeflere doğru yürürken karşılıklı iletişim işi kolay hale getirecektir (Alayoğlu, 2003).

İletişim toplumları oluşturan insanlar arasında büyük önem arz etmesinin yanında işletmelerde çalışanlar arasında da önemi büyüktür. Etkili ve doğru iletişim işletmenin menfaatleri açısından faydalıdır. Aksi durumda örgütü oluşturan bireyler arasında iletişimin eksik veya hatalı olmasından çatışmalar ve ayrışmaların yaşanması kaçınılmazdır.

2.2.7. Karar Alma

Karar verme, çok sayıda seçenek arasından birisinin tercih edilmesidir. Karar vericiler karar verirken üç yaklaşım tarzından birini kullanırlar. Karar vermede rasyonel model, sınırlı rasyonellik ve karar sürecinde sezgilerin kullanımıdır (Robbins, vd., 2016). Rasyonel karar modelinde karar vericiler tamamen objektif ve mantıklıdır. Karar vericilerin bütün bilgilere eksiksiz sahip oldukları varsayılır. Sınırlı rasyonellikte, yöneticiler karar vermek için gerekli bilgilerin sadece bir kısmına sahip olarak karar verirler. Gerçek hayatta tam rasyonellik durumunun gerçekleşmesi çok zordur. Sezgisel karar vermede karar vericiler sezgi ve deneyimlerine daha fazla güvenirler (Robbins & Judge, 2019). Aile işletmelerinde, karaların ortaklaşa alınması, kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

İşletmelerin sürdürülebilir olması için doğru ve etkili karar alması çok önemlidir. Doğru kararların alınmasında çevresel ve sektörel gelişimleri yakından takip ederek onlara uygun kararlar almak gerekmektedir (Yücel vd., 2006).

Karar verme, yapılması gereken işler topluğuna başlamadan önce araştırılıp ölçülmüş bilgiler dâhilinde başlama noktasındaki süreçtir (Koçel, 2013). Henüz kurumsallaşamayan işletmelerde karar alma planlanmış ve otokratik bir yönetim tarzı ile devam ettirilir. İşletmeyi kuran aile üyelerinin çoğunlukta olduğu bir ortamda alınan kararlar, o kararları uygulayacak kişilerin katılımlarıyla alınmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

2.2.8. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Yetki, bir yönetsel pozisyona tanınan, başka kişilere emir ya da talimat verme ve bunların uygulanmasını bekleme hakkıdır. Yetki, örgütsel kademelerde yukarıdan aşağıya doğru dağılır ve her kademedeki yöneticiye kendi faaliyet alanı ile ilgili karar verme hakkı tanır. Yetki devri veya yetkilendirme, bir yöneticinin karar verme, talimat ve hakkını başka birisine devretmesidir. Yetkilendirme işle birlikte sorumluluğun da devredilmesi gerekir (Robbins vd., 2016).

Teknolojik gelişmelerden faydalanan işletmeler, teknolojik gelişmelerden faydalanmayan işletmelere oranla daha az insan gücüne ihtiyaç duysa dahi yine de yöneticilerin en önemli değeri insan kaynağıdır. İşletme çalışanları özverili, gayretli çalışmaları sonucunda işletmenin daha etkin yapıda olması, verimin artmasını sağlayacaktır. Çalışanların görevlerinde yetkilerini kullanabilmeleri onların yöneticilerine güvenini ve bağlılığını artıracaktır (Bartle, 2015). Kurumsallaşan işletmelere bakıldığında daha demokratik ve katılımcı bir yönetim sistemi vardır (Şahman vd., 2008).

Katılımcı yönetim, sadece yöneticilerin değil işi yapanlarında kararlar alınmasında etkili olması ve katkı sağlamaları anlamına gelmektedir. Kurumsallaşan firmalarda yöneticiler sorumlulukları altındaki iş görenleri işletme sorunlarına kafa yorup, düşünmelerini sağlayan ve çözümler üretmeye yönlendirirler. Tepe yönetimdeki yöneticilerin bu uygulamaları alt yönetimdeki yöneticileri de bu şekilde çalışmaya yönlendirir, insan kaynaklarına önem veren işletmelerde herkes için uygun iletme iklimi ortaya çıkarılmaktadır (Taş ve Akdemir, 2005).

2.2.9. Stratejik Planlama Süreci

Bir örgütün mevcut durumundan ulaşmak istediği yere giderken nasıl bir yol izleyeceğine dair seçenekler bütünüdür (Eryiğit, 2013). Stratejik planlama sürecinde örgüt, vizyonunu ve stratejilerini belirler sonrasında insan sermayesini ve diğer kaynaklarını bu amaçları destekleyecek şekilde kullanır (AlQershi, 2021). Stratejik planlama, çevredeki değişimlere duyarlıdır, çevrede meydana gelen değişimleri dikkate alarak örgütü yeni duruma göre yeniden konumlandırır. Stratejik planlama, işletmenin ana işlevlerinden biri olan planlama işlevine stratejik bir boyut getirmiş ve işletmenin uzun dönemde geleceğini etkileyebilecek yaşamsal nitelikteki amaçlara, planlara ve stratejilere odaklanır (Ülgen ve Mirze, 2014). İşletmenin başarısı, sürdürülebilirliğinin sağlanması, organizasyon ve planlamanın tepe yöneticiler tarafından yapılma sürecidir. Stratejik yönetimde işletmenin geleceğine dair misyonunu belirleyip içinde bulunduğu çevre koşullarını göz önüne alarak, işletme için uygun alternatifleri belirleyip uygulamaya geçirmek için planlamadır (Demir ve Yılmaz, 2010). Stratejik planlama yapılırken öncelikle işletmenin amaçları belirlenir. Sonrasında amaçların

gerçekleştirilmesi için çevre, sektör, genel kabul görmüş kriterler analiz edildikten sonra faaliyetlerde bulunulur. Sonrasında bu çerçevede faaliyette bulunulacak işletme fonksiyonları satın alma, üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe gibi güçlü ve zayıflıkların ortaya çıkarılması gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Kurumsallaşmanın bileşenlerinden olan stratejik planlama uzun hedefler belirler. Belirlenen hedeflere ulaşılması için alınan stratejik kararların tüm örgüt tarafından inanılıp hep birlikte harekete geçip uygulanması sağlanır.

2.3. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsallaşma şirketlere birçok avantaj kazandırır. Aile işletmeleri kurumsallaştığı ölçüde olumsuzlukların üstesinden gelir. Kurumsallaşmanın dezavantajları avantajlarına bakıldığında oldukça azdır.

2.3.1. Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşmanın en avantaj sağladığı ve kolaylaştırdığı bölüm yönetimdir. Uzmanlaşmış yönetim sisteminin hâkim olması, görev tanımlarını net biçimde belirlenmesi, işlerin yapılış şeklinin prosedürlere uygun biçimde yazılı hale getirilmesi, çift yönlü iletişimin etkin olması, işverenler ve işgörenler arasındaki uyumun sağlanması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması kurumsallaşmanın üstün ve avantajlı yönleridir (Uzun, 2013).

Kurumsallaşma ile iş gören tüm çalışanların hedeflerine yönelmesi, hızlı bir şekilde uygulamaya alınan planlanmış stratejiler, rakiplerinin karşısında işletmeye maliyetler ve rekabet gücü açısından büyük bir avantaj getirebilecektir (Porter, 2000). İşletme cirolarının artmasına katkıda bulunabilecektir.

Tam manasıyla kurumsallaşabilen işletmeler kendilerine yol gösterecek bir harita ile hayat boyu kalıplaşan normları işleyişe koyabilmektedir, böylece kurum kültürünü yakalayan işletmeler vizyonları ve misyonlarını yazılı hale getirebilecek doğru stratejilerle planlarını yazılı hale getirip uygulayabileceklerdir. İşgörenlerin kişisel kimliklerine bağlı olmadan iş yapma biçimleri belirlenecektir. İşgörenlerin farklı

olması iş hedeflerinde bir değişiklik yaratmaz ve iş görenler bu yönde iş görmeye devam edebilmektedirler (Taşkın, 2014). Dünyada kurumsallaşmayı tam anlamıyla gerçekleştiren şirketlerin 46. kuşağa kadar devam ettiği örnekler mevcuttur (Erdağ, 2014).

Kurumsallaşma sayesinde şirket yönetimi ve mülkiyet ayrı tutulmakta, böylece yönetimin özerkliği sağlanmış olur (Akat ve Atılgan, 1992). Böylelikle mülkiyet sahibi kişilerin birebir işletme yönetiminde görev almaları yerine alınacak stratejik kararlarda rol olmaları sağlanmaktadır. Bu noktada da kurumsallaşmanın büyük bir güç olduğunu gerek sosyal gerek iş bağlantılarında üstünlük ve kolaylık sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde bir sonraki nesile devir büyük bir sorundur. Sürdürülebilirlik ve gelecek kuşaklara devir konusunda aile konseyi, aile anayasası, varis planının oluşturulması, yazılı hale getirilmesi ve uygulanılması ile bu sorunun üstesinden gelinmesinde fayda sağlamaktadır (Kocabaş ve Baytekin 2004).

Kurumsallaşma şirket faaliyetlerinin belirlenmiş standartlar çerçevesinde kontrollü, kurallı ve kolay yürütülmesi, aile ve iş ilişkilerinin düzenlenerek şirket menfaatlerinin aileden önde tutulması ve aile içi çıkar çatışmalarının minimuma indirilmesi, profesyonelleşme ile uzmanlaşmış kadroyla farklı düşüncelerin öne çıkarılacağı, verimliliğin artması ve sürekliliğin sağlanması yönünde avantajlar sağlamaktadır. Kurumsallaşan işletmelerde denetimi elde tutmak kolaydır, iş akışı düzenlidir, örgüt çalışma şekli sisteme uygun devam eder, işlerin sürekliliği sağlanmaktadır, işin uzmanlarıyla çalışılır, işletme hedeflerine daha kısa sürede ulaşılır, hata yapma olasılığı azalır, yetki sorumluluk çerçevesi ve iş planlamaları net biçimde yapılandırılır, karar alma ve uygulama kolaylaşır, verimliliğin arttığı sonucuna varılır.

2.3.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Kurumsallaşan şirketlerde olumsuzlukların minimuma indirilmiş olması göz önünde bulundurulduğunda, kurumsallaşmanın iletmelere zararının az olduğu söylenebilir (Kıran, 2007). Kurumsallaşmanın yaratacağı dezavantajların özünde bazı noktaların göz ardı edilmesi ve tam olarak uygulanamaması yatmaktadır.

İşletmenin vizyonunun ve misyonunun tam ve doğru benimsenmemesi, şirket çalışanlarının ortak amaç doğrultusunda yönlendirilememiş olması bu da ekip ruhunun oluşturulamamış olması anlamına gelmektedir. Profesyonel yönetim kadrosunun oluşturulması başta olmak üzere, kurumsallaşma süreci faaliyetleri maliyetlidir. Kurumsallaşma koşullarının eksiksiz ve zamanında yerine getirilmemesi maliyetleri artırır. Kurumsallaşma koşullarının zamanında yerine getirilmesi işletme maliyetlerinde fayda sağlamaktadır. Kurumsallaşma ile yazılı hale getirilen kuralların şirkette katı biçimde uygulanması çevresel koşullara ve değişimlere ayak uyduramama, gelişmelere verilecek reaksiyonlarda kısıtlamalar, yöneticilerin karar verme ve uygulamalarında kısıtlamalar, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına engel olabilir (Kıran, 2007; Bilgin, 2007).

Globalleşen dünyada değişimlere ayak uydurmak, hızlı karar alıp vermek gerekmektedir. Kurumsallaşmada amaç verimliliği artırmak ve sürekliliği sağlamaktır. Kurumsallaşma prosedürlerini doğru ve zamanında uygulayan şirketler diğer şirketlere oranla daha yüksek verimle çalışır ve yüksek kazanç elde ederler.

Kurumsallaşmanın dezavantajları ya eksik uygulamalar neticesinde ya da katı kuralların uygulanması sonucunda yaşanır. Kurumsallaşma katı kurallar yerine şirketlerin yapısına göre uygulandığında kurumsallaşmadan kaynaklanan dezavantajlar yaşanmayacaktır.

2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinin ülkelerin ekonomilerinde rolü çok büyüktür. Bu sebepledir ki uzun yıllar varlıklarını korumaları ve artırmaları, sonraki nesillere devri önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin yaşam sürelerinin uzaması ekonomilerin üzerinde durduğu bir sorundur.

Aile işletmelerinde işinde uzman kişiler yerine, aile bağları veya arkadaşlık bağları gibi duygusal bağlarla bağlı kişiler işin başına getirilmekte, kişiye has makamlar oluşturulmakta, performanslarına bakılmaksızın ömür boyu çalışma garantisi verilmesi kurumsallaşamamanın göstergeleridir (Genç ve Karcıoğlu, 2004).

Yukarıda da değinildiği gibi aile işletmelerinde duygusal bağlar ağırlıktadır. İşletmelerde duygusal bağlar yerine mantıksal bağlarla çalışanlar birbirine bağlanmalıdır. Aile işletmeleri duygusal ve mantıksal bağların kesiştiği ve içinde ikisini de bulunduran işletmelerdir. Bu nedenlerden aile işletmelerinin sürdürülebilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasını bir skala üzerinde göstermek mümkün değildir. Ancak kurumsallaşma düzeylerinin düşük ya da yüksek olduğundan söz edilebilir (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, profesyonel yönetilmesi, sürdürülebilirliğinin devamı ve iş aile arasındaki dengelerin sağlanması için uygulanması gerekli bir sistemdir. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi işi kuran, yöneten aile üyelerinin tamamen işi bırakmaları değil profesyonel yöneticilerle kolektif çalışma, takım ruhunun oluşturulması, birlikte daha güçlü ve başarılı olmak için uygulanan sistemdir (Alkış ve Temizkan, 2010).

Aile işletmelerinin bulundukları sektörde güçlü ve söz sahibi olmaları, varlılarını korumak ve artırmak için ihtiyaç duydukları profesyonelleşmedir (Alayoğlu, 2003). Aile işletmelerinde kurumsallaşma işletmede ve ailede olmak üzere iki şekilde değerlendirilir (Taşhan, 2010). İşletmelerin kurumsallaşması, yapılacak faaliyete uygun örgüt yapısına sahip olmak, görev ve yetkilerin tanımlanıp yazıla hale getirilmesi ve profesyonel yönetim ile uygulanmasıdır. Aile içi kurumsallaşma ise aile bireylerinin birbirleriyle olan ilişkileri, birbirlerini doğru anlamalarıyla mümkün olmaktadır (Taşhan, 2010).

Kurumsallaşma, işletme büyüme ve gelişme evresinde iken işlerin ve aile içi ilişkilerin yolunda olduğunda yapılmalıdır. Sürdürülebilirlik için zamanında kararlar alıp uygulanmalıdır (Taşhan, 2010). İşlerin yolunda gittiği karlılığın sürekli arttığı zamanlarda hiçbir sorun yokken, karlılık düştüğünde sıkıntılar yaşanmaya başladığında işletme ve aile içi huzursuzluklar başlar. İşletme büyürken, olgunlaşma evresine doğru tırmanırken kurumsallaşma benimsenmeli ve uygulanmalıdır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma öncelikle aile anayasasının yazılmasıyla başlar. Ardından aile ile işletme yönetimi arasındaki ilişkilerin nasıl olacağının

belirlenmesi, aile meclisi kurularak iletişimin sağlanması, çalışma sistematiği oluşturulup uygulanması, devir planının hazırlanması, hissedar sözleşmesinin yapılmasını zorunlu kılar (Genç ve Karcıoğlu, 2004). Aile işletmelerinin kurumsallaşması başarıyla gerçekleştirildiğinde işletmenin profesyonel kişilerle idaresi sağlanmış olur, şirket piyasada ve borsada güven telkin eder yerli ve yabancı sermaye ortağına güven vererek daha geniş iç ve dış pazarlara erişim, yeni teknolojilere erişim imkânı sağlar, böylece sürdürülebilirliği sağlanmış olur (Pazarcık, 2004).

Kurumsallaşmanın başarılı olup olmadığı ne düzeyde kurumsallaştığı, gelecek kuşaklara büyüyen iyi yönetilen şirketlerin devriyle ve sonraki süreçteki performanslarıyla anlaşılacaktır. Kurumsallaşmasını tamamlamış aile işletmeleri ile henüz kurumsallaşmasını tamamlamamış aile işletmeleri arasındaki farklar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Kurumsallaşan Aile İşletmelerinin, Kurumsallaşmayan Aile İşletmelerine Göre Farkları

Kurumsallaşmayan Aile İşletmeleri	Kurumsallaşan Aile İşletmeleri
Değişime karşı katıdırlar.	Gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnektirler.
İşletmenin mevcut durumuna göre az risk alırlar	İş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar.
Stratejik hareket etmezler	Dört stratejik planları mevcuttur
Yeteneğinden bağımsız olarak her çocuğa aynı şansı verirler	Aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanır.
Bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir	Her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.

Kaynak: (Aşan, 2010).

2.4.1. Aile İşletmelerinde İlişkilerin Kurumsallaştırılması

Aile işletmelerinde kurumsallaşma zorlu bir süreçtir. Birçok aile işletmesi kurumsallaşamadan sonraki nesle devredilmeden kapanmaktadır. Bunun temelinde aile ilişkilerinin duygusal boyutunun fazla olması, uzun vadeli düşünmemek ve planlı hareket etmemek gelmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma boyutunda fedakârlık etmesi ve önce aile içinde kurumsallaşmanın başlaması gerekmektedir (Alayoğlu, 2003).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması için öncelikle yapılması gerekenler:

- Aile anayasasının hazırlanması
- Yönetim kurulunun oluşturulması
- Aile meclisinin oluşturulması gerekmektedir.

2.4.1.1. Aile Anayasası

Aile işletmelerinde, kurumsallaşmanın ilk adımı aile anayasasının oluşturulmasıyla atılır. Aile anayasası, aile üyelerinin işletme ile ilişkilerinin nasıl olacağına dair kuralları içeren yazılı bir belgedir. Bu belgede aile üyelerinin istihdam koşulları, menfaatleri, ortaklık koşulları, hisselerini devrederek işletmeden çıkma, temettüler, iletişim, etik kurallar ve hayır işlerine ayrılacak kaynaklar gibi hususlar yer alır (Çelebi, 2019). Aile anayasasının amacı, aile işletmelerinde çatışmaların önlenmesi, azaltılması ve ortadan kaldırılmasıdır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Bu niteliğiyle aile anayasası, imzalarla kayıt altına alınan hukuki bir belge olmaktan ziyade, aile fertlerinin bir araya gelip oluşturdukları bir iç kurallar yapısıdır (Yılmaz, 2021).

Bir aile belgesi olan aile anayasaları doğal olarak kendine has özelliklere sahiptir ve bu niteliğiyle her aile anayasası biriciktir. Diğer yandan ailenin misyonu ve bir aile konseyi oluşturulması her aile anayasası belgesinde yer alan ortak özelliklerdir (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018).

Aile işletmelerinin sürekliğinin sağlaması için kurumsallaşması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın il adımı olarak aile anayasası düzenlenerek işletme yönetiminin aile bireylerinin keyfiyetine bırakılmaksızın belli kurallara ve yaptırımlara uygun yönetilmesini sağlamaktadır (Özkaya ve Şengül, 2006). Aile anayasası aile bireylerinin işletmedeki görev ve sorumluluklarını belirleyip, haklarını korurken işletme menfaatlerini koruyarak aile ve işletme içi huzuru, güveni ve düzeni sağlayan kurallar bütünüdür. Aile anayasası aile içinde tüm bireylere eşit hak ve özgürlükler tanır. Aile anayasasını yazacak kişiler akademik bilgiye sahip olmanın yanı sıra yeterli tecrübeye sahip kişiler tarafından yazılmalıdır. Aile anayasasını yazan kişinin ayrıca ailenin his dünyasına yakın olması gerekmektedir. Aile tarafından kabul edilip uygulanmayan aile

anayasası kurumsallaşmanın sekteye uğraması demek olacağından aile değerleri göz önüne alınmalıdır (Fındıkçı, 2011). Aile anayasasını tek bir uzman kişinin yapması oldukça zordur. Hukuk, işletme, maliye, liderlik, işletme ve yönetim konularında uzman bir ekip ile hazırlanması gerekmektedir. Özellikle aile içinde çatışma sebebi olan veya olabilecek konular üzerinde çalışılmalıdır. Miras, çalışma koşulları, devir, emeklilik gibi büyük öneme sahip konularda tüm aile bireylerinin tek tek onayı alınır bu sebeple uzun bir zaman diliminde yazımı tamamlanır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile anayasası hazırlanırken dikkat edilecek noktalar:

- Aile üyeleri arasındaki sevgi, saygı, güvenin olması ve bu bağları korumak,
- İşletmenin ömrünün uzun olmasını istemek,
- İşletmenin sonraki kuşaklara devrinin belli bir plan ve sistematik içerisinde yapmak,
- Aile ile iş ilişkilerinin birbirine karıştırmamak, alınacak kararlarda işletmenin çıkarlarına öncelik vermek,
- Ailenin kültürüne uygun aile anayasası hazırlamak,
- Aile anayasası hazırlandığında işletme kurallarının ve planlamanın tekrardan gözden geçirilmesi gerekmektedir,
- Yönetimde görev alan aile bireyleri arasında eğitim, yetenek ve becerilerine göre iş bölümü, görev ve sorumluluklarını tanımlanmak (Fındıkçı, 2011).

İşletmeler anayasalarını, keyfi yönetimin önüne geçip, kurallara uygun profesyonel yönetimin sağlanmasıyla işletmelerin uzun ömürlü olmasını amaçlarlar. Ayrıca iç karışıkların önüne geçmek, global değişimlere hızlı ayak uydurmak işletmeler için avantajlı olacaktır.

Aile anayasasının hukuki bir karşılığı olmalıdır. Bunun için bir hukukçu tarafından kontrol edildikten sonra aile üyeleri ve mülk sahipleri tarafından imzalanıp uygulamaya konulmalıdır.

2.4.1.2. Yönetim Kurulu

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk ayağı olarak aile anayasasının hazırlanması olduğunu söylemiştik. Aile anayasasının ise temel basamağı olarak yönetim kurulunun oluşturulmasıdır. Yönetim kurulları, yönetim ile ilgili kararların alıp uygulanmaya karar verildiği makamlardır. Önemli görevlere uygun yetkinlikte insan kaynağı yerleştirmek, etkili örgüt yapısı oluşturmak ve devamlılığını sağlamak, yatırım kararları almak, karlı iş bağlantıları yapmak, işletmenin çevresi ile bağlantılarını güçlendirmek, bilinirliğini ve saygınlığını artıracak kararalar almak, stratejik faaliyet önerilerinde bulunup işletmede kurumsal kimlik oluşturulmasında büyük rol alır (Erdoğmuş, 2007).

Kurumsallaşan işletmelerde yönetim demokratik, katılımcı, esnek ve kucaklayıcıdır. Yöneticiler astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşündürücü ve çözümüne yönelik fikirler üzerinde düşünmeye yönlendirir. Sorumlulukların kısıtlı kişiler üzerine yoğunlaştırmayıp genele yayar. Bu şekildeki yönetişim daha kurumsal bir yönetim anlayışı anlamına gelmektedir. İnsan kaynaklarına önem veren yönetim ve yöneticiler işletme için de olumlu bir hava yaratacağından örgüt, kendilerine tanımlanan görev ve sorumluluklarını daha fazla özümseyeceklerdir.

2.4.1.3. Aile Meclisi

İletişimin toplumsal ve örgütsel açıdan önemi büyüktür (Civan ve Yaşar, 2005). Aile işletmelerinin yaşamlarında aile bireyleri ile işletme yönetiminin etkili iletişimde olması gerekmektedir. Aile meclisleri aile bireyleri arasındaki iletişimin etkili biçimde yürütülmesi ve işletmede alınan karaların hayata geçirilmesini sağlayan bir yapıdır. Aile ve işletme içinde çatışmalara neden olacak konuları ortaya çıkararak olumsuz tutum ve davranışların önüne geçebilir. Aile meclisi üyeleri yönetim kurulu tarafından belirlenir. Yılda iki kez toplanır gerek görülmesi durumunda yönetim kurulunun çağrısıyla daha erkende toplantılar düzenleyebilirler.

Etkili bir aile meclisi oluşturmak için aşağıdaki hususları dikkate almak gerekmektedir (Alayoğlu, 2003).

- Aile meclisinin temel görevi aile üyelerini işletmenin faaliyetlerinden haberdar etmektir. Aile içinde oluşan sorunları işletmenin yönetimine zarar vermeden en kısa sürede halletmektir.
- Aile meclisi, belli kriterleri taşıyan tüm aile bireylerine açık olmalı aktif yada pasif olarak katılımları sağlanmalıdır. İşle doğrudan çıkar ilişkisi olmayan aile üyelerinin aile meclisinde olmamalıdır. Örneğin baldız, kayın ve ya hısım akrabalar.
- Aile meclisini oluşturan aile üyeleri aile kültürü ve işletme kurallarını benimsemiş kişilerden oluşmalıdır.
- Aile meclisini oluşturan üyeler düzenli yapılan toplantılara iştirak etmelidir.

2.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Faydaları

Aile ile işletme yönetimi arasındaki ilişkilerin sistematik olarak kurallara göre yönetilmesi, sorunların önüne geçmek adına atılan bir adımdır. Aile işletmelerinin gelişimlere uyum sağlayarak, profesyonel yönetim ile hızla büyümesinde kurumsallaşmanın önemi büyüktür. Bu sebeple kurumsallaşmanın aile işletmelerine sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Aile üyelerinin görevleri belirlenirken yakınlık derecesine bakılmadan yetkinliklerine göre görevlendirilmesi, görevlerinde uzmanlaşması, işlerine olan bağlılıkları ve sorumluluk almaları işletmeye olumlu katkılar sağlar.
- Aile anayasası kurallarının gerek aile üyeleri yöneticiler tarafından gerekse işe yeni alınan personelin benimsemesi ile daha nitelikli personel ve yönetimin mümkün olması.
- İşletme giderlerini karşılamak yerine işletmeyi büyütme düşüncesinde olmak. Rekabet koşullarında hayatta kalmak büyüme odaklı olmak (Fındıkçı, 2011).
- Kurumsallaşma güven ortamı oluşturur. Birbirine güvenen işletme çalışanları arasında motivasyon ve verim yüksektir.
- Kurumsallaşan aile işletmelerinde ailenin yönetimi ve çıkarları ile işletme yönetim ve çıkarları birbirinden ayrıdır. İşletmenin çıkarları ailenin çıkarlarından önce gelir.
- Kurumsallaşmanın bir gereği olarak profesyonellerle çalışmak, profesyonel yönetim kadrosunun yüksek kar getirecek kararların alınması ve uygulaması kurumsallaşmanın sağladığı yararlardandır.

2.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmada Öne Çıkan Engeller

Aile işletmelerinde kurumsallaşma gelişim, büyüme ve başarı getirirken kurumsallaşmayı olumsuz etkileyen sebeplerin bir kaçını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Genç nesillerle aradaki jenerasyon farkından kaynaklanan fikir ve uygulama farklılığı karar almayı olumsuz etkilemektedir.
- Dışarıdan alınan profesyonel desteğin yönetici aile bireyi açısından tehlike yarattığı ve konumunu kaybetme korkusu ve sonucunda içe kapalılık.
- Mesleki eğitime yeterlilik konularında esnek davranılması,
- Aile anayasasında belirtilen kurallardan çok ailevi inanışlara ve kurallara bağlılık.

Kurumsallaşmada önüne çıkan engeller görüldüğü gibi aile tarafından kendilerinin yarattığı sorunlardır. Sistemin işlemesi ve kararların alınması açısından sorun oluşturmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009).

2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Üzerine Yapılan Araştırmalar

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, kamu işletmeleri haricindeki işletmelerin çoğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ekonomide önemli bir yere sahip olmalarına rağmen ömürlerinin kısa olması birçok araştırmaya konu olmaktadır. Kurumsallaşan aile işletmelerinin ömrünün daha uzun olacağı, çevrelerindeki belirsizliklerin azalacağı, meşrulaşacağı ve kaynaklara daha kolay ulaşacaklarını savunulmaktadır. Kurumsallaşan işletmenlerin performanslarının artacağı dolayısıyla aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin örgüt performansını artıracağını akademik çalışmalarda ortaya konmaktadır. Tez merkezinde yapılan taramalar sonucunda aile işletmelerinde kurumsallaşma üzerine yapılan çalışmalar; (Demir ve Sezgin, 2014). Kurumsallaşmada kuşaklar arası çatışmalar (Kobal ve Yıldırım, 2016). Kurumsallaşmanın önemi (Vidinli, 2017). Kurumsallaşma ve örgüt kültürü (Ilgin, 2017). Kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe etkisi (Erdirençelebi, 2012). Aile işletmelerinde kurumsallaşma konusunda tez çalışmalarına ulaşılmaktadır. Kurumsallaşma kriterleri üzerine (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Bozkurt ve Bozkurt, 2010; Karavardar, 2011; Sözbilen, 2012) çalışmalarına da ulaşılmıştır.

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Yönetim bilimleri alanında birçok çalışma incelendiğinde örgütsel performansı etkileyen çok sayıda etken olmasına rağmen örgütsel performans kavramı tanımı ve boyutlarını açıklayan az sayıda kaynak vardır. Bu nedenle çalışmanın bağımsız değişkenleri aile işletmeleri ve kurumsallaşmadan sonra bağımlı değişken olan örgütsel performans kavramı, kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerindeki önemi ele alınacaktır.

Performans, Fransızca bir kelimedir (TDK), uygulama, kapasite, yapılan işi ortaya çıkarırken gösterilen başarı olarak tanımlanmaktadır. Performans yalnız bir kişinin değil bir grup veya örgütün belirlenen zaman diliminde tanımlanan iş ile ilgili amaçlanan ve planlanan noktaya ne kadar ulaşılabildiğinin nitel ve nicel göstergesidir (Fisher, 1997).

Genel olarak performans kavramı niteliksel ve niceliksel olarak ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel performans örgüt kültürü, çalışanların iş tatmini, müşterilerin tatmini gibi unsurları kapsarken (Denison, 2000), niceliksel performans, finansal performansı yani ciro, kâr, satışlar, gelir gibi kriterleri içermektedir (Yılmaz vd., 2005).

3.1. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans, örgütün amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için ölçülür (Bakoğlu, 2001). Örgütsel performans finansal ve finansal olmayan ölçütlerle iki boyutta değerlendirilir. Finansal göstergelerle ifade edilen örgüt performansı belli bir zaman diliminde elde edilen çıktılar veya bir sürecin sonuçları olarak tanımlanır. Müşteri tatmini, çalışan tutkunluğu, yönetim kalitesi gibi nitel sonuçlar ise finansal olmayan göstergelerdir (Esch vd., 2018).

Örgütsel performans, belli koşullar doğrultusunda bir işin yapılma düzeyini ve çalışanların davranış ve iş görme oranı olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003). Firma amaçlarının hangi oranda gerçekleştirilip başarılı olunduğu veya ne oranda amacına ulaşılamadığının bir göstergesidir. Performans kavramı etkili ve verimli, amaçlara

ulaşma derecesi olarak da tanımlanmıştır. Performans yöneticilerin, çalışanların üzerinde durduğu önemli bir konudur. Rekabetçi zorlayıcı piyasa şartlarında firmaların etkin verimli çalışan iş gücüne ihtiyaç duyarlar. Etkin performans işverenler için önemli olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini layıkıyla yapan başarı gösterenler, iş yerinde ve toplumda itibar görürler. Başarılı insanlar fark edilir avans veya maaş artışları ve üst görevlere getirilirler. İşverenler çalışkan, başarılı ve uyum içinde çalışan personellerini asla kaybetmek istemezler bunun için de gerekli iyileştirme koşullarını sağlarlar (Sonnentag & Freese, 2002). Örgütsel performans belli süre içerisinde sonuçların istenilen hedefler doğrultusunda iş görenlerin görevlerini gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanır (Turunç, 2006). Performans yüksek ise ortaya çıkacak iş hedeflere uygundur. Örgütsel performansın artırılmasında doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak ve yerinde kullanmak önemli bir faktördür (Odabaş, 2003). Bilgi zamanında kullanılırsa anlamı olmaktadır. Uzman kişiler üslendikleri görevlerde yeterli bilgi ve donanıma sahip olduklarından üretim aşamasında bu bilgiyi kullanarak daha verimli işler ortaya çıkarırlar. Çalışanların performansını ölçme ve değerlendirme insan kaynakları biriminin önemli görevlerindendir, ücret ve terfi etme performans değerlendirmeleri sonrasında yapılan doğru bir uygulamadır.

Performans ölçe ve performans değerleme birbirinden farklıdır. Performans değerleme istenilen hedeflere ulaşmada alınacak yeni kararlar ve iyileştirmeleri içerirken, performans ölçme ise amaçlanan hedefe varılıp varılmadığını hakkında bilgi sahibi olmak için uygulanır. Performans ölçme veri toplama, analiz ve raporlama ile rakamsal olarak verilerin ortaya konmasıdır. Performans ölçümü işletmelerin hedeflerine ne kadar yaklaştıklarını veya ulaştıklarını bu süreçte nasıl stratejiler geliştirebileceklerini gösterir. Yöneticiler tarafından özenle yürütülmektedir (Apaydın, 2007).

3.2. Örgüt Performansı

İşletme çalışanları yani örgütler kısa vade de hedeflerine uzun vade de amaçlarına ulaşmak için belli bir zaman diliminde karşılık gözeterek zihinsel ve fiziksel emek sarf ederler. Bu emeğin karşılığında elde ettikleri verimin çıktı değeri örgütün performansının göstergesidir (Uludağ, 2018). Örgütlerin performansı verimliliklerini ve

başarılarını ilerletmek için önemlidir. Performans, verimlilik ve etkinlik eş anlamda kullanılabilmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesi veya cezalandırılması performanslarına göre değerlendirilir. Örgüt içinde çalışanlar kimin performansının daha iyi ya da daha düşük olduğunu bilmeyebilirler. Düşük performanslılar yüksek performanslıların başarılarıyla mutlu olurlar. Başarı ödülü getirir ve birlikte paylaşırlar (Suliman, 2001). Performansı yüksek olanlar örgütsel performansı artırmakla beraber işgörenler arasındaki rekabeti de artırmaktadır (Turunç, 2010).

3.3. Örgüt Performansının Ölçümlenmesi

İşletmeler var oldukları yeri görmek, hedeflerine ne kadar ulaştıklarını tespit etmek, doğru kararlar almak için örgüt performansının ölçülmesi gerekmektedir. İşletmenin performansına etki eden sebepleri sorunların kaynaklarını tespit etmek, başarı ya da başarısızlıkların sebebini bulmak örgüt performansının sürekli takip edilmesi ve ölçülmesiyle belirlenebilmektedir. Örgütlerin performansı işletmeler için önemlidir, işletme başarısı ve amaçlarına ulaşabilmeleri örgütlerin başarısı verimliliği ile sağlanmaktadır (Kesen, 2015). Bu sebeple işletmeler çalışanların performanslarını bilmek isterler ve performans ölçme ve değerleme sistemleri kullanırlar. Sıkça kullanılan performans ölçme sistemleri aşağıdaki gibidir:

3.3.1. Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi

Finansal verilerin ölçülmesi, değerlendirilmesi işletmeler için önemlidir. İşletmenin nerede olduklarını, alması gereken önemli kararları geçmiş finansal verilere bakarak amaçlarına ne kadar ulaştıklarını değerlendirmektedirler. Finansal kaynakların değerlendirmesinin yanında müşteriler, şirket içi değerler, eğitim, geliştirme gibi finansal olmayan boyutların değerlendirilip veri elde etme yöntemidir (Oyman vd., 2015).

3.3.2. Amaçlara Göre Yönetim

Modern değerlendirme sistemlerinden olan amaçlara göre yönetim bir yönetim sistemidir. Örgüt içinde bulunan her kişiye bir hedef verilerek hedeflerine belli bir süre içerisinde ne kadar ulaşıp ulaşmadıklarını gösteren performans değerleme sistemidir (Mercanlıoğlu, 2012).

3.3.3. Aile İşletmelerinin Performansı Üzerine Yapılan Çalışmalar

Aile işletmelerinin performansları birçok çalışmaya konu olmuştur. Aile işletmelerinin performansları aile işletmesi olmayanlara kıyasla daha yüksektir (Mc Conaughy vd., 2001). Bunun yanında aksini savunan çalışmalarda mevcuttur. Aile işletmelerindeki profesyonel yönetimin olmayışı, aile üyeleri ve mülkiyet sahipleri haklarının göz ardı edilmesi nepotizm gibi olumsuzlukları üzerinde de durulmuştur (Lansberg vd., 1988; Dail & Dolinger, 1992; Gomez vd., 2001; Schulze vd., 2001; Anderson & Reeb, 2003; Gibb Dyer, 2006). Aile işletmelerindeki nepotizmin varlığı nitelikli insan gücünü işletmeye dahil etmeye veya var olan nitelikli personelin terfi edememesinden ötürü işletme içi örgüt performansını düşürebilmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin performansı diğer işletmelere oranla daha yüksek ya da düşüktür denilemez. Aile işletmeleri söz konusu olduğunda performans duruma göre değişkenlik göstermektedir. Aile işletmelerinin performansını hedefleri, aile içi ilişkileri, varlıkları ve kaynakları ile şekillenmektedir (Gibb Dyer, 2006).

Literatür araştırmalarında aile işletmeninin performansları üzerine yapılan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Aile işletmesi olmanın diğer işletmelere kıyasla daha avantajlı olduğu bu özelliğinden dolayı da performansın daha yüksek olduğuna vurgu yapılmış çalışma sayısı fazladır (Mc Conaughy vd., 2001). Aksi görüşü savuna çalışmalarda mevcuttur (Lansberg vd., 1998; Daily ve Dolinger, 1992; Gomez-Meija vd., 2001; Schulze vd., 2001; Anderson & Reeb, 2003; Gibb Dyer, 2006). Mülkiyet ilgili çalışmalara yer verilmiştir Anderson & Reeb, 2003). Perrow (1972) çalışmasında yönetimin aile üyelerinden olması sebebiyle performansa olumsuz etkilerinin olduğunu paylaşmıştır. Aile işletmelerinde akrabalık bağlılıklarının işbirliği ve çatışmalardan yola çıkılarak örgüt performansı üzerindeki etkileri çalışmalarına rastlanmaktadır (Nicholson, 2008).

4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE ÖRGÜT PERFORMANS İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Kurumsallaşma işletme yapısının biçimlenmesinde önemlidir ve performansı etkilemektedir. Kurumsal kimlik kazanan işletmelerin özellikleri performansı doğrudan etkilemektedir (Cavuşgil ve Zou, 1994). Örgütü oluşturan kişilerin verimliliği işletmenin verimliliğidir. Çalışanlar psikolojik ve fiziksel sağlıkları yerinde, mutlu, işinden ve yönetimden hoşnutsa verimlilik artmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşmasında daha etkin olmaktadırlar. Bu sebeple örgütü oluşturan bireylerin çalışma şartlarının mümkün olduğunca iyileştirilmesi gerekmektedir (Cemaloğlu, 2007).

Kurumsallaşmanın bileşenlerinden formalleşme, formal düzenlemeler performansı artırmaktadır. Formalleşme ile kontratlar yapılmakta olabilecek çatışmaların önüne geçilebilmektedir. Formalleşme işlevselliği, koordinasyonu artırmakta, çalışanların işletmeye bağlılığını artırarak daha verimli çalışmaları neticesinde üretim maliyetlerini azaltmaktadır (Wallace, 1995). Uzmanlaşmak eğitim ve tecrübe ile sağlanmaktadır. Uzman kişiler işletmenin performansını artırmaktadır (Ruekert vd., 1985).

Örgütlerin performanslarını artıran bir diğer unsur ise güçlü kültür yapılarıdır. Kurumsallaşan firmalar güçlü kültür oluşturmaktadırlar. Güçlü kültür bağları stratejik hedeflere odaklanmayı ve rekabet avantajıyla beraberinde işletmenin performansını artırmaktadır (Pelham & Wilson, 1996).

Hesap verebilirlik, şeffaflık kurumsallaşmanın önemli öğelerindendir. Bilginin ulaşılabilir olması, paylaşılması, çıktıların örgütteki bireylerle paylaşılması performansı artır. İşletmelerin sosyal projelere destek vermesi, proje geliştirmesi müşterilerin değerlerini önemsemeleri yeni iş kapılarını aralar daha yüksek fiyatlara çıkma imkânı sağlamaktadır (McWilliams & Siegel, 2000). Kısa vadede maliyetleri artırdığı gözlemlenmiş olsa da uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Pelham & Wilson, 1996). İşletmelerin tutarlı stratejileri, maliyetleri azaltarak işletme

performansını olumlu artırmaktadır. Bu sebeplerden kurumsallaşan firmalarda örgüt performansının artmasıyla işletme performansı da artmaktadır. Turizm sektöründe yapılan bir araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu saptanmıştır (Öğüt, 2019).

Ak (2020), Aydın ilinde aile işletmeleri arasında gerçekleştirdiği araştırmada, formalleşmenin işletme performansına en çok katkı sağlayan kurumsal boyut olduğunu saptamıştır. İran'da yapılan bir araştırmada kurumsallaşmanın işletme performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Azizi, 2021). Konya'da yapılan bir araştırmada kurumsallığın esneklik boyutunun işletmenin hem finansal hem de finansal olmayan performansı üzerinde etkili olduğu; profesyonellik, yalınlık, şeffaflık ve tutarlılık boyutlarının ise işletmenin sadece finansal olmayan performansı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Cetinkaya vd., 2018). İspanya'da kobiler arasında yapılan bir araştırmada, profesyonelliğin firma performansı üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır (Garcia-LoperaI vd., 2022). Ülkem (2020), Eskişehir'de gerçekleştirdiği araştırmada kurumsallaşmanın bütün alt boyutlarının örgütsel performanstaki değişimi açıkladığı bulgusuna erişmiştir. Apaydın (2007) İkitelli Sanayi Bölgesinde gerçekleştirdiği araştırmada, kurumsallaşmanın hiçbir boyutu ile çıktı performansı arasında etkisel bir ilişki bulamamıştır. Ankara'da yapılan bir araştırmada ikinci kuşak tarafından yönetilen işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusuna erişilmiştir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009)**.** İspanya'da turizm sektöründe yapılan bir araştırmada aile işletmelerinde farklı kuşakların birlikte yönetimde olmasının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, işletme anayasasının varlığının ise firma performansını pozitif yönde anlamlı biçimde etkilediği saptanmıştır (Gonzalez-Cruz vd., 2021).

Yukarıdaki verilerden hareketle araştırma modeline şirketin yaşı, şirketin hukuki statüsü, şirkette çalışan kişi sayısı ve şirketi yöneten nesil değişkenleri demografik kontrol değişkeni olarak eklenmiş ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Yukarıdaki verilerden hareketle, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve örgütsel performans ilişkisi konuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1. Aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyi örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H1a. Profesyonelleşme düzeyi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1b. Formel örgüt yapısı düzeyi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1c. Stratejik planlama düzeyi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1d. Aile anayasasının varlığı örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1d. Etkin bir iletişim sistemi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1e. İç denetim faaliyetleri örgütsel performans algısın olumlu yönde etkiler.

H1f. Karar alma şekli örgütsel performans algısın olumlu yönde etkiler.

H2. Demografik kontrol değişkenlerinin düzeylerinin en az birinin örgütsel performans algısı puan ortalamaları diğerlerinden farklıdır.

5. YÖNTEMBİLİM

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, modeli, hipotezleri, ana kütle, örneklem büyüklüğü, örneklem birimi, ölçüm araçları, ölçüm uygulaması ve pilot araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir

5.1. Tasarım ve Araştırma Modeli

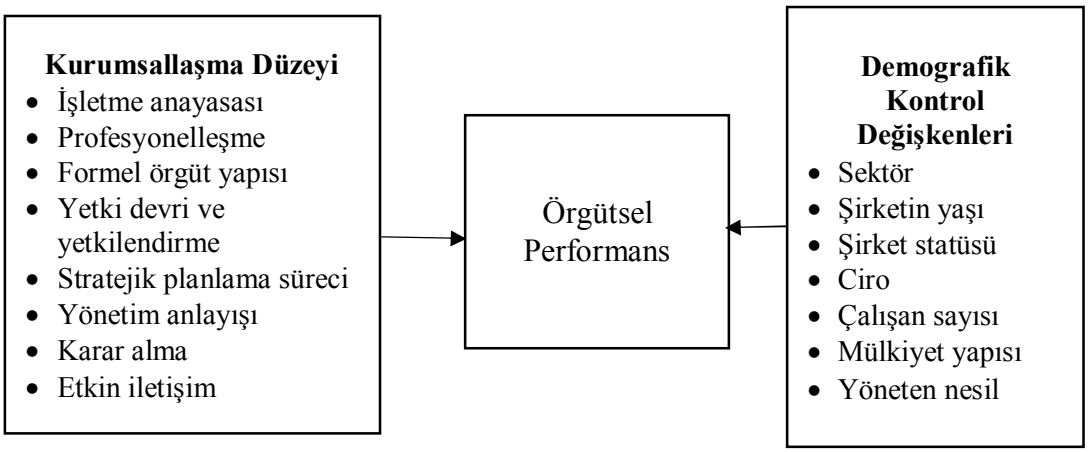
5.1.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma değişkenler arasındaki ilişkileri belirli hipotezlerle test eden doğrulayıcı ve tanımlayıcı niteliğindedir. Veriler belirli bir zaman diliminde çok sayıda işletmeden toplanmıştır.

5.1.2. Araştırma Modeli

Bu çalışma nicel bir araştırmadır. Araştırma modeline kurumsallaşma düzeyi bağımsız değişken, örgütsel performans bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Sektör, şirketin yaşı, şirketin hukuki statüsü, çalışan sayısı, mülkiyet yapısı ve şirketi yöneten nesil demografik kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

Araştırmanın modeli kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmak üzere kurgulanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

5.2. Ana Kütle, Örneklem, Örnekleme Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın ana kütlesi, örneklem büyüklüğü, örneklem birimi ve örnekleme anketlerinin uygulama biçimi hakkında bilgiler verilmiştir**.**

5.2.1. Ana Kütle

Araştırmanın ana kütlesi İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi sahipleri ve çalışanlarıdır. Ana kütle büyüklüğü hakkında kaynaklardan kesin verilere ulaşılamamıştır.

5.2.2. Örneklem Büyüklüğü

Örneklem büyüklüğünü belirlerken 1:5 kriteri dikkate alınmıştır. Bu kritere göre ölçüm formundaki ölçeklerden madde sayısı en yüksek olanın (Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği 48 madde) beş katı kadar katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir.

5.2.3. Verilerin Toplanması

Veriler İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı aile işletmelerinden toplanmıştır. Bu amaçla rastgele 80 aile işletmesi seçilmiş, yöneticileri ile iletişim kurularak, internette oluşturulan adrese girerek anketleri online olarak doldurmaları istenmiştir. Her işletmeden ikisi aile üyesi, ikisi profesyonel yönetici olmak üzere anketi en fazla dört kişinin doldurması istenmiştir. 50 işletmeden olumlu yanıt alınmış, toplam 207 anket elde edilmiştir. İnternet üzerinden doldurulmuş olması nedeniyle anketlerde cevaplanmamış soru kalmamış, toplanan anketlerin tamamı analize dâhil edilmiştir. Veriler 15 Ocak- 30 Mart 2022 tarihleri arasında toplanmıştır

5.2.4. Anket Formu Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formu katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgi formunda dokuz soru yer almaktadır.

Kurumsallaşma düzeyi algısını ölçmek için (Aylan ve Koç, 2017) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dokuz alt boyut altında toplam 48 ifade yer almaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve soru dağılımı şöyledir: İşletme anayasası (3 ifade), Profesyonelleşme (7 ifade), Formel örgüt yapısı (7 ifade), Yetkilendirme ve yetki devri (5 ifade), Stratejik planlama süreci (7 ifade), Yönetim anlayışı ve yönetime katılma (4 ifade), Karar alma şekli (4 ifade), Etkin bir iletişim (7 ifade), İç denetim faaliyetleri (5 ifade).

Örgütsel performans ölçeği Kozcu'nun (2020) doktora tezinden alınmıştır. Ölçekte dört ifade yer almaktadır. Her iki ölçek beş dereceli Likert tipinde olup ifadeler (1) Hiç katılmıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde etiketlenmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

		f	%
Sektör	Hizmet	88	42,3
	Üretim	66	31,7
	Ticaret	54	26,0
İşletmenin yaşı	1-10 yıl	65	31,3
	11-20 yıl	41	19,7
	21 yıl ve üzeri	102	49,0
İşletmenin hukuki statüsü	A.Ş.	87	41,8
	Ltd Şti	81	38,9
	Tek şahıs işletmesi	40	19,2
İşletmede çalışan kişi sayısı	0-10	62	29,8
	11-40	47	22,6
	41-100	52	25,0
	101 ve üstü	47	22,6
İşletmenin mülkiyet (sahiplik) durumu	Halka açık ortaklık	36	17,3
	Kardeşler Ortaklığı	47	22,6
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	36,5
	Tek aile üyesi	49	23,6
İşletmeyi mevcut durumda yöneten nesil	1.Nesil	103	49,5
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	30,8
	2.Nesil	26	12,5
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	7,2
Aile işletmesi olmak	Çok avantajlıdır	44	21,2
	Kısmen avantajlıdır	101	48,6
	Kararsızım	32	15,4
	Kısmen dezavantajlıdır	31	14,9
Formu dolduran	Aile üyesi	117	56,3
	Profesyonel yönetici/çalışan	91	43,8

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların %42,3'ünün hizmet, %31,7'sinin üretim ve %26'sının ticaret sektöründe çalıştığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin büyük bir oranı (%49) 21 ve daha fazla işletme yaşına sahiptir. İşletmelerin %41,8'i A.Ş., %38,9'u Ltd. Şti ve %19,2'si tek şahıs işletmesi statüsündedir. İşletmelerin %29,8'inde 0-10, %22,6'sında 11-40, %25'inde 41-100 ve %22,6'sında 101 ve daha fazla kişi çalışmaktadır. İşletmelerin büyük bir oranında (%49,5) işletmeyi 1.Nesil yönetmektedir Katılımcıların büyük bir oranı (%48,6) aile işletmesi olmanın kısmen avantajlı olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılanların %56,3'ü aile üyesi, %43,8'i ise profesyonel yönetici/çalışan olduğunu ifade etmiştir.

6. ANALİZ VE BULGULAR

6.1. Analizler

6.1.1. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında, ölçüm modelini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Şekil 1). Faktör analizi sonucunda faktör yükü kesim noktasının (0,30) altında bulunan bazı maddeler ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Nihai analiz sonucunda, hesaplanan uyum değerleri (χ^2=1100,05, Sd= 622, χ^2/Sd = 1,77, TLI= 0,91, CFI= 0,92, IFI= 0,92; SRMR=0,06; RMSEA = 0,06) verilerin test edilen model ile kabul edilebilir düzeyde uyum uyumlu olduğunu göstermiştir (Browne & Cudeck, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1993; McDonald & Marsh, 1990). Test edilen modelde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,60 ile 0,95 arasında değerler almıştır. Faktör yüklerinin her bir 0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yakınsak geçerlik ve güvenirlikle ilgili sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. CR, AVE, MSV, MaxR(H) Katsayıları

CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	0,91	0,588	0,491	0,91	0,767								
2	0,90	0,650	0,595	0,91	0,701***	0,806							
3	0,92	0,736	0,326	0,93	0,419***	0,451***	0,858						
4	0,94	0,798	0,595	0,94	0,583***	0,771***	0,463***	0,893					
5	0,93	0,813	0,162	0,94	0,403***	0,241**	0,181*	0,373***	0,902				
6	0,80	0,504	0,436	0,82	0,558***	0,528***	0,270**	0,590***	0,223**	0,71			
7	0,85	0,535	0,546	0,86	0,673***	0,599***	0,571***	0,655***	0,372***	0,660***	0,731		
8	0,90	0,759	0,546	0,91	0,633***	0,545***	0,375***	0,536***	0,256**	0,565***	0,739***	0,87	
9	0,74	0,485	0,448	0,76	0,564	0,613	0,382	0,669	0,259	0,624	0,6	0,613	0,70

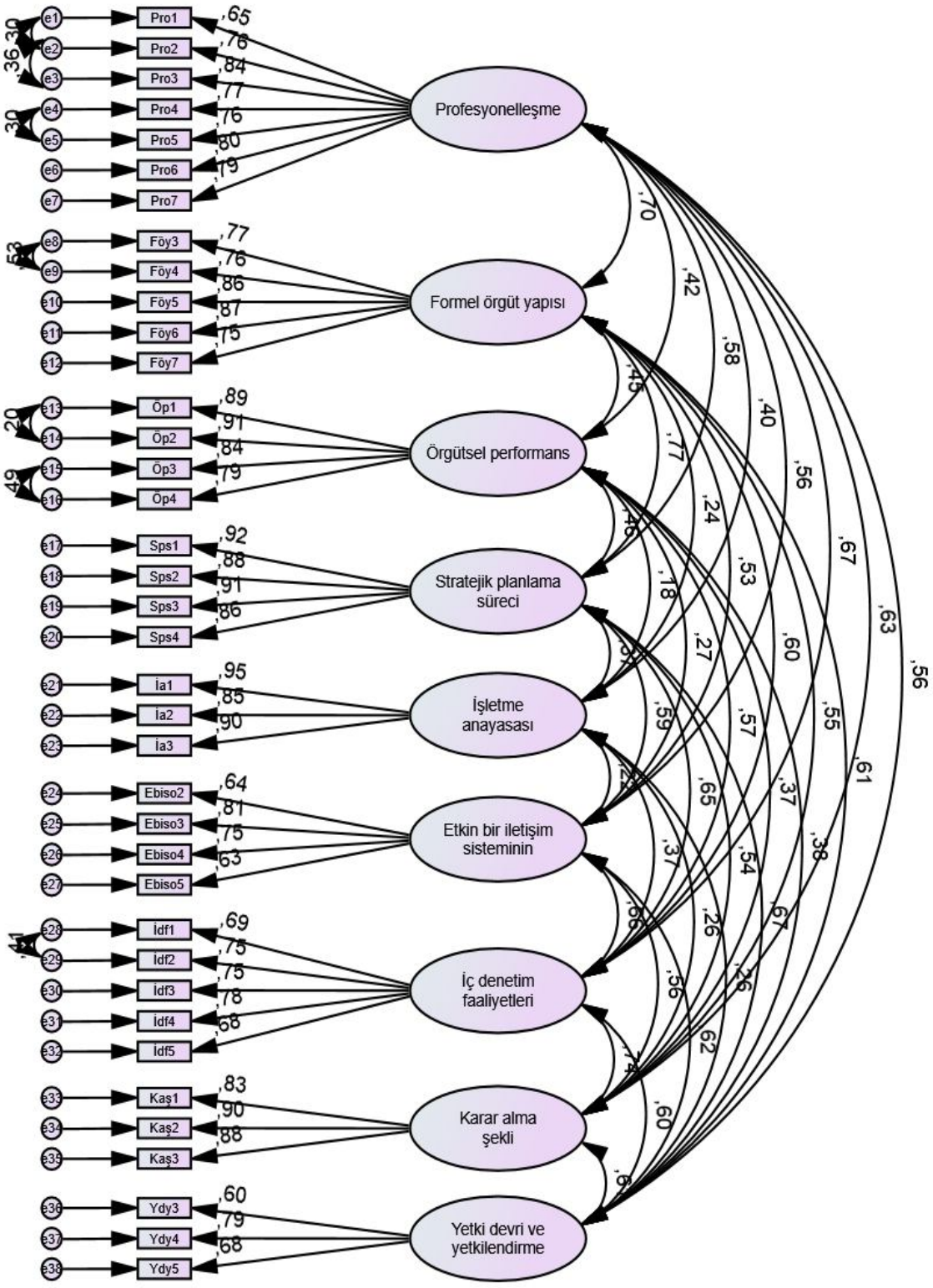
**p<0,01; ***p<0,001

Yakınsak geçerlilik, değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olmaları anlamına gelmektedir. Yakınsak geçerliğin sağlanması için hesaplanan CR (Composite Reliability) değerlerinin AVE (Average Variance Extracted) değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin de 0,5'ten büyük olması beklenmektedir. Ayrıca güvenirliği sağlamak için CR>0,70 olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Hesaplanan değerler incelendiğinde, CR>AVE ve CR>0,70 koşulu karşılanmıştır. AVE>0,50 koşulu ise bütünüyle karşılanamamıştır (Tablo 6).

Tablo 7. Cronbach Alfa Değerleri

Faktör	Madde sayısı	Cronbach Alfa
İşletme anayasası	3	0,93
Profesyonelleşme	7	0,91
Formel örgüt yapısı	5	0,91
Yetki devri ve yetkilendirme	3	0,72
Stratejik planlama süreci	4	0,94
Karar alma şekli	3	0,90
Etkin bir iletişim sistemi	4	0,80
İç denetim faaliyetleri	5	0,85
Örgütsel performans	4	0,93

Faktörlerin güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması gerekmektedir (Cortina, 1993). Faktörler için hesaplanan alfa katsayıları 0,72 ile 0,94 arasında değerler almıştır (Tablo 7). Elde edilen katsayılar faktörlerin iç tutarlılıklarının yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, ölçüm modelinin araştırma verileri ile uyumlu olduğu ve ölçüm modelinin doğrulandığı anlaşılmıştır.



Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

6.1.2. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans puanlarının dağılımı çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınarak incelenmiştir. Normal dağılım varsayımının karşılanabilmesi için çarpıklık ve basıklık katsayısının ±2 aralığında bulunması yeterlidir (George & Mallery, 2010). Bu araştırmada hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayılarının belirtilen aralıkta yer aldığı gözlenmiştir (Tablo 8).

Tablo 8. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	z	Sh	z	Sh
İşletme anayasası	-1,51	0,17	1,20	0,34
Profesyonelleşme	-1,11	0,17	1,20	0,34
Formel örgüt yapısı	-0,35	0,17	-0,84	0,34
Yetki devri ve yetkilendirme	-0,24	0,17	-0,31	0,34
Stratejik planlama süreci	-0,70	0,17	-0,33	0,34
Karar alma şekli	-0,75	0,17	0,01	0,34
Etkin bir iletişim sistemi	-0,73	0,17	1,12	0,34
İç denetim faaliyetleri	-0,71	0,17	0,74	0,34
Örgütsel performans	-0,67	0,17	0,67	0,34

Kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans puanları arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon katsayıları iki veri dizisi arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren katsayılardır. Korelasyon katsayısı ±1 aralığında değerler almaktadır. 0 ile ±0,30 arasındaki katsayılar düşük, ±0,30 ile ±0,70 arasındaki katsayılar orta, ±0,70 ile ±1 aralığında katsayılar ise yüksek düzey ilişkileri göstermektedir (Büyüköztürk, 2007).

Kurumsallaşma düzeyi bileşenlerinin örgütsel performans üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. Hesaplanan VIF değerleri 1,26 ile 2,68 arasında değerler almıştır. Elde edilen bu değerler, değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını (VIF<10) göstermiştir (Çokluk vd., 2010). Durbin-Watson katsayısı 2,05 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen katsayı hataların bağımsızlığı varsayımının (1,5<DW<2,5) karşılandığını işaret etmiştir (Kalaycı, 2017). Eşdeğişkenlik varsayımının karşılanıp karşılanmadığını belirlemek için

standartlaştırılmış artıklara ait grafikler incelenmiştir. Histogram grafiğinde artıkların normale oldukça yakın dağıldığı gözlenmiştir. Normal P-P grafiğinde ise artıkların büyük bir oranının normal dağılım çizgisine yakın ve paralel bir şekilde dağıldığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, eşdeğişkenlik varsayımının karşılandığını göstermiştir.

Sektör, işletmenin yaşı, işletmenin hukuki statüsü, işletmede çalışan kişi sayısı, işletmenin mülkiyet (sahiplik) durumu, işletmeyi mevcut durumda yöneten nesil değişkenlerine göre kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans puanlarını karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. $p<0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler için AMOS 24.0 ve SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

6.2. Bulgular

6.2.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 9. Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanları Arsındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

	Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	Örgütsel performans	1								
2.	İşletme anayasası	,153*	1							
3.	Profesyonelleşme	,362**	,357**	1						
4.	Formel örgüt yapısı	,393**	,214**	,614**	1					
5.	Yetki devri ve yetkilendirme	,260**	,229**	,434**	,520**	1				
6.	Stratejik planlama süreci	,405**	,359**	,541**	,713**	,547**	1			
7.	Karar alma şekli	,341**	,232**	,571**	,500**	,512**	,506**	1		
8.	Etkin bir iletişim sistemi	,184**	,174*	,464**	,443**	,498**	,503**	,474**	1	
9.	İç denetim faaliyetleri	,497**	,332**	,595**	,544**	,459**	,594**	,641**	,545**	1
	Ort	13,02	28,86	17,24	11,22	14,94	11,24	15,75	19,4	15,25
	Ss	2,27	5,55	5,59	2,37	4,22	2,91	2,87	3,83	3,21

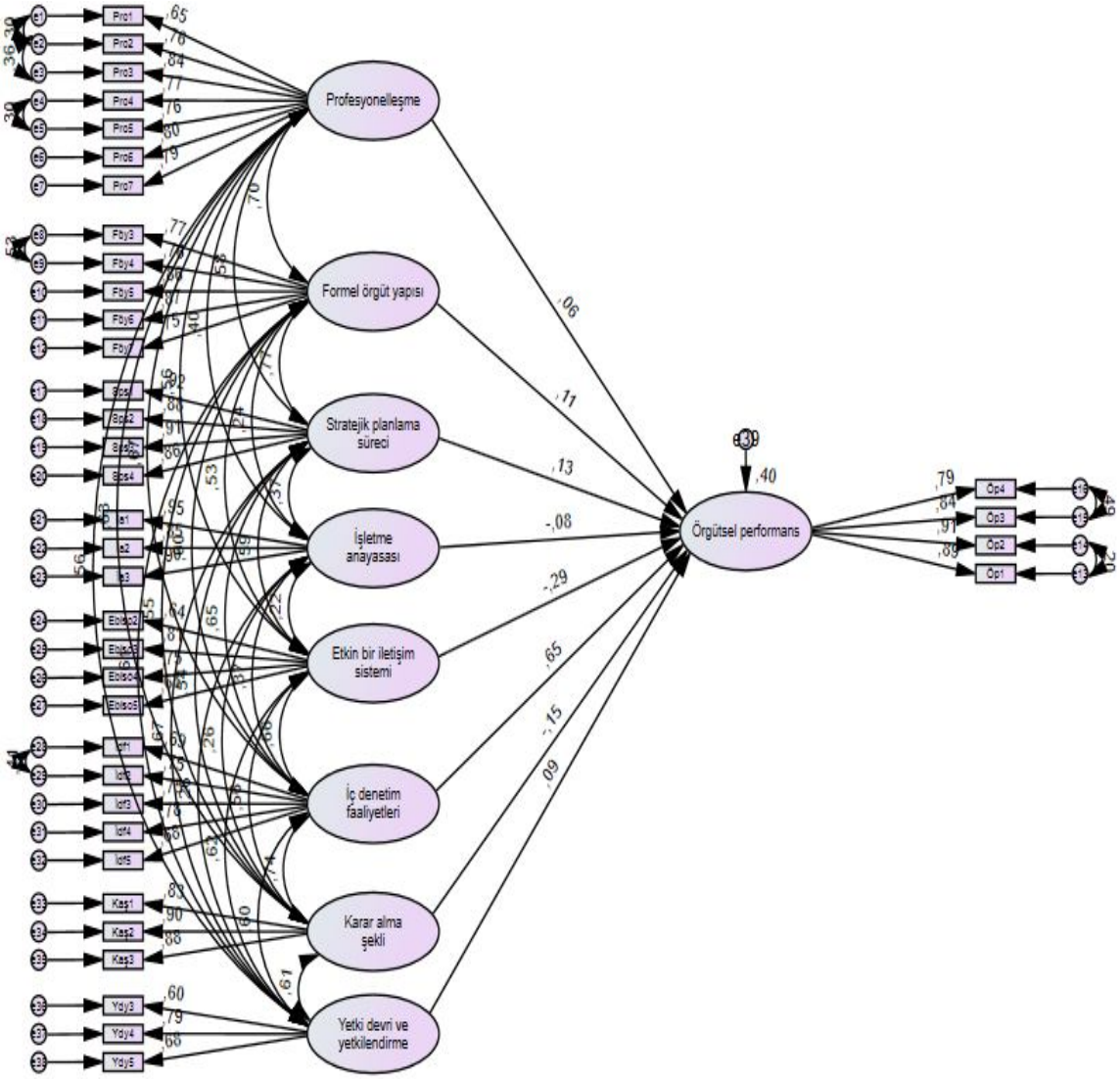
*$p<0,05$; **$p<0,01$; N=208

Tablo 9 incelendiğinde, örgütsel performans puanları ile İşletme anayasası ($r=0,153$; $p<0,05$), Profesyonelleşme ($r=0,362$; $p<0,01$), formel örgüt yapısı ($r=0,393$; $p<0,01$), yetki devri ve yetkilendirme ($r=0,260$; $p<0,01$), stratejik planlama süreci

(r=0,405; p<0,01), karar alma şekli (r=0,341; p<0,01), etkin bir iletişim sistemi (r=0,184; p<0,01) ve iç denetim faaliyetleri (r=0,497; p<0,01) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi puanları arttıkça örgütsel performans puanları da artış göstermiştir.

6.2.2. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Yapısal modelde, kurumsallaşma düzeyi bileşenlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi test edilmiştir. Modelde kurumsallaşma düzeyi bileşenleri bağımsız değişken, örgütsel performans bağımlı değişken olarak yer almıştır (Şekil 2). Hesaplanan uyum değerleri χ^2=1100,05, Sd= 622, χ^2/Sd = 1,77, TLI= 0,91, CFI= 0,92, IFI= 0,92; SRMR=0,06; RMSEA = 0,06) verilerin test edilen yapısal model ile iyi düzeyde uyum uyumlu olduğunu göstermiştir (Browne & Cudeck, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1993; McDonald & Marsh, 1990). Modelde yer alan doğrudan etkiler ve anlamlılık düzeyleri Tablo 10'da gösterilmiştir.



Şekil 3. Test Edilen Yapısal Model

Tablo 10 incelendiğinde, profesyonelleşme (β=0,060; p>0,05), formel örgüt yapısı (β=0,113; p>0,05), stratejik planlama süreci (β=0,134; p>0,05), işletme anayasası (β=-0,084; p>0,05), karar alma şekli (β=-0,153; p>0,05), yetki devri ve yetkilendirme (β=0,090; p>0,05) değişkenlerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Yapısal Modelde Yer Alan Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

			β	SH.	t.	p
Örgütsel performans	<---	Profesyonelleşme	0,060	0,171	0,467	0,64
Örgütsel performans	<---	Formel örgüt yapısı	0,113	0,105	0,789	0,43
Örgütsel performans	<---	Stratejik planlama süreci	0,134	0,106	0,949	0,343
Örgütsel performans	<---	İşletme anayasası	-0,084	0,077	-1,066	0,286
Örgütsel performans	<---	Etkin bir iletişim sistemi	-0,286	0,160	-2,371	0,018*
Örgütsel performans	<---	İç denetim faaliyetleri	0,654	0,194	3,968	***
Örgütsel performans	<---	Karar alma şekli	-0,153	0,109	-1,239	0,215
Örgütsel performans	<---	Yetki devri ve yetkilendirme	0,090	0,152	0,687	0,492

*p<0,05; ***p<0,001

Etkin bir iletişim sisteminin örgütsel performans üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (β=-0,286; p<0,05). İç denetim faaliyetlerinin ise örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (β=0,654; p<0,001). Kurumsallaşma düzeyi bileşenleri örgütsel performanstaki değişimin %40'ını açıklamıştır.

Araştırmamızın temel hipotezi "Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler olarak belirlenmiş idi. Bu sonuçlara göre temel hipotezin küçük bir kısmı desteklenmektedir. Bu sonuç Ak'ın (2010) bulguları ile uyumludur. Ak'ın Aydın ilinde gerçekleştirdiği araştırmada kurumsallaşmanın işletme başarısına kısmi etkisinin olduğu saptanmıştır Gül'ün (2012) araştırmasında profesyonelleşme ile örgütsel performans arasında kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. İç denetim faaliyetlerinin örgütsel performansı etkilediği sonucu Ülkem'in (2020) araştırma bulgusu ile paraleldir. Diğer yandan profesyonelleşme, işletme anayasası, stratejik planlama, karar alma, etkin bir iletişim sistemi alt boyutlarına ilişkin bulgular Ülkem'in (2015) bulgularıyla uyuşmamaktadır.

6.2.3. Tanımlayıcı Özellikler ile İlişkili Sonuçlar

6.2.3.1. Sektöre Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı

Tablo 11. Sektöre Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Sektör	N	Ort	Ss	F(2;205)	p
	Hizmet	88	13,08	2,59		
İşletme anayasası	Üretim	66	13,14	1,94	0,38	0,69
	Ticaret	54	12,80	2,12		
	Hizmet	88	28,94	5,42		
Profesyonelleşme	Üretim	66	28,85	5,91	0,02	0,98
	Ticaret	54	28,74	5,38		
	Hizmet	88	17,22	6,04		
Formel örgüt yapısı	Üretim	66	17,39	5,53	0,05	0,95
	Ticaret	54	17,07	4,99		
	Hizmet	88	11,33	2,47		
Yetki devri ve yetkilendirme	Üretim	66	11,24	2,24	0,33	0,72
	Ticaret	54	11,00	2,39		
	Hizmet	88	14,69	4,84		
Stratejik planlama süreci	Üretim	66	15,29	3,46	0,37	0,69
	Ticaret	54	14,91	4,02		
	Hizmet	88	11,22	3,21		
Karar alma şekli	Üretim	66	11,39	2,93	0,18	0,83
	Ticaret	54	11,07	2,38		
	Hizmet	88	15,85	2,90		
Etkin bir iletişim sistemi	Üretim	66	15,47	2,91	0,47	0,63
	Ticaret	54	15,93	2,79		
	Hizmet	88	19,35	4,30		
İç denetim faaliyetleri	Üretim	66	19,36	3,48	0,04	0,96
	Ticaret	54	19,54	3,47		
	Hizmet	88	15,02	3,44		
Örgütsel performans	Üretim	66	15,64	3,16	0,74	0,48
	Ticaret	54	15,13	2,86		

Tablo 11 incelendiğinde, hizmet sektörüne göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Hizmet, üretim ve ticaret gibi farklı sektörlerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

6.2.3.2. İşletmenin Yaşına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı

Tablo 12. İşletmenin Yaşına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin yaşı	N	Ort	Ss	F(2;205)	p
İşletme anayasası	1-10 yıl	65	13,35	2,28	1,04	0,35
	11-20 yıl	41	12,78	2,15		
	21 yıl ve üzeri	102	12,91	2,32		
Profesyonelleşme	1-10 yıl	65	29,63	5,62	0,93	0,40
	11-20 yıl	41	28,66	6,32		
	21 yıl ve üzeri	102	28,45	5,16		
Formel örgüt yapısı	1-10 yıl	65	18,57	5,22	2,81	0,06
	11-20 yıl	41	16,34	5,98		
	21 yıl ve üzeri	102	16,75	5,57		
Yetki devri ve yetkilendirme	1-10 yıl	65	11,38	2,32	0,25	0,78
	11-20 yıl	41	11,20	2,53		
	21 yıl ve üzeri	102	11,12	2,35		
Stratejik planlama süreci	1-10 yıl	65	15,46	4,16	2,43	0,09
	11-20 yıl	41	13,68	5,44		
	21 yıl ve üzeri	102	15,11	3,60		
Karar alma şekli	1-10 yıl	65	11,57	2,92	1,04	0,36
	11-20 yıl	41	10,73	3,45		
	21 yıl ve üzeri	102	11,23	2,67		
Etkin bir iletişim sistemi	1-10 yıl	65	16,18	2,65	1,20	0,30
	11-20 yıl	41	15,73	3,55		
	21 yıl ve üzeri	102	15,48	2,69		
İç denetim faaliyetleri	1-10 yıl	65	20,06	3,57	1,77	0,17
	11-20 yıl	41	19,54	4,67		
	21 yıl ve üzeri	102	18,93	3,57		
Örgütsel performans	1-10 yıl	65	15,38	2,92	0,16	0,85
	11-20 yıl	41	15,02	3,84		
	21 yıl ve üzeri	102	15,25	3,13		

Tablo 12 incelendiğinde, işletmenin yaşına göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve daha fazla yaşa sahip işletmelerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

6.2.3.3. İşletmenin Hukuki Statüsüne Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan1

Tablo 13. İşletmenin Hukuki Statüsüne Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin hukuki statüsü	N	Ort	Ss	F(2;205)	p
İşletme anayasası	A.Ş.	87	13,15	2,41	0,71	0,49
	Ltd Şti	81	12,79	2,28		
	Tek şahıs işletmesi	40	13,23	1,93		
Profesyonelleşme	A.Ş.	87	28,64	6,57	0,57	0,57
	Ltd Şti	81	28,68	4,91		
	Tek şahıs işletmesi	40	29,70	4,21		
Formel örgüt yapısı	A.Ş.	87	17,64	5,78	0,62	0,54
	Ltd Şti	81	16,70	5,70		
	Tek şahıs işletmesi	40	17,43	4,98		
Yetki devri ve yetkilendirme	A.Ş.	87	11,23	2,52	1,17	0,31
	Ltd Şti	81	10,98	2,31		
	Tek şahıs işletmesi	40	11,68	2,10		
Stratejik planlama süreci	A.Ş.	87	14,97	4,65	0,48	0,62
	Ltd Şti	81	14,65	3,93		
	Tek şahıs işletmesi	40	15,45	3,84		
Karar alma şekli	A.Ş.	87	11,00	3,39	0,49	0,62
	Ltd Şti	81	11,41	2,37		
	Tek şahıs işletmesi	40	11,40	2,83		
Etkin bir iletişim sistemi	A.Ş.	87	15,69	3,24	0,37	0,69
	Ltd Şti	81	15,64	2,33		
	Tek şahıs işletmesi	40	16,10	3,04		
İç denetim faaliyetleri	A.Ş.	87	19,55	4,34	0,11	0,90
	Ltd Şti	81	19,30	3,18		
	Tek şahıs işletmesi	40	19,30	3,92		
Örgütsel performans	A.Ş.	87	15,10	3,81	0,15	0,86
	Ltd Şti	81	15,36	2,89		
	Tek şahıs işletmesi	40	15,33	2,32		

Tablo 13 incelendiğinde, işletmenin hukuki statüsüne göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). A. Ş., Ltd. Şti. ve tek şahıs işletmesi statüsünde bulunan işletmelerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

6.2.3.4. Çalışan Kişi Sayasına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı

Tablo 14. İşletmede Çalışan Kişi Sayasına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmede çalışan kişi sayısı	N	Ort	Ss	F(3;204)	p	Scheffe Post-Hoc
İşletme anayasası	0-10	62	13,15	1,97	0,66	0,58	-
	11-40	47	12,62	2,57			
	41-100	52	13,19	2,33			
	101 ve üstü	47	13,09	2,31			
Profesyonelleşme	0-10	62	29,97	3,81	2,73	0,05	-
	11-40	47	27,57	5,48			
	41-100	52	27,87	6,98			
	101 ve üstü	47	29,79	5,46			
Formel örgüt yapısı	0-10 [a]	62	16,23	5,51	3,58	0,01	d>a, d>b,
	11-40 [b]	47	16,02	6,56			
	41-100 [c]	52	17,79	5,39			
	101 ve üstü [d]	47	19,17	4,29			
Yetki devri ve yetkilendirme	0-10	62	11,29	2,23	0,61	0,61	-
	11-40	47	11,15	2,48			
	41-100	52	10,90	2,54			
	101 ve üstü	47	11,53	2,26			
Stratejik planlama süreci	0-10 [a]	62	13,90	4,50	3,18	0,02	d>a, d>b,
	11-40 [b]	47	14,47	4,40			
	41-100 [c]	52	15,46	4,39			
	101 ve üstü [d]	47	16,19	2,99			
Karar alma şekli	0-10	62	11,60	2,59	1,21	0,31	-
	11-40	47	11,32	2,72			
	41-100	52	10,60	3,51			
	101 ve üstü	47	11,38	2,75			
Etkin bir iletişim sistemi	0-10	62	15,90	3,03	0,57	0,64	-
	11-40	47	15,81	3,08			
	41-100	52	15,94	2,61			
	101 ve üstü	47	15,28	2,74			
İç denetim faaliyetleri	0-10	62	19,53	3,69	0,42	0,74	-
	11-40	47	19,00	4,04			
	41-100	52	19,23	4,49			
	101 ve üstü	47	19,83	2,96			
Örgütsel performans	0-10 [a]	62	14,68	3,04	2,95	0,03	d>a, d>b,
	11-40 [b]	47	14,70	3,29			
	41-100 [c]	52	15,46	3,68			
	101 ve üstü [d]	47	16,30	2,49			

Tablo 14 incelendiğinde, işletmede çalışan kişi sayısına göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi ve iç denetim faaliyetleri puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, işletmede çalışan kişi sayısına göre formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). 101 ve üzeri çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan katılımcıların formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları, 0-10 ve 11-40 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Dündar'ın (2010) araştırmasında profesyonelleşme ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

6.2.3.5. Mülkiyet Durumuna Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı

Tablo 15. İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin mülkiyet (sahiplik) durumu	N	Ort	Ss	F(3;204)
İşletme anayasası	Halka açık ortaklık	36	13,75	1,68	2,04
	Kardeşler Ortaklığı	47	12,66	2,81	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	13,12	2,14	
	Tek aile üyesi	49	12,69	2,21	
Profesyonelleşme	Halka açık ortaklık	36	29,00	6,79	1,67
	Kardeşler Ortaklığı	47	29,02	5,16	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	27,88	6,06	
	Tek aile üyesi	49	30,12	3,59	
Formel örgüt yapısı	Halka açık ortaklık	36	18,58	5,65	1,41
	Kardeşler Ortaklığı	47	17,30	5,47	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	16,34	6,08	
	Tek aile üyesi	49	17,57	4,74	
Yetki devri ve yetkilendirme	Halka açık ortaklık	36	11,06	2,43	0,85
	Kardeşler Ortaklığı	47	11,57	2,22	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	10,95	2,58	
	Tek aile üyesi	49	11,41	2,12	
Stratejik planlama süreci	Halka açık ortaklık	36	15,58	4,04	0,38
	Kardeşler Ortaklığı	47	14,79	4,10	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	14,70	4,66	
	Tek aile üyesi	49	14,98	3,81	
Karar alma şekli	Halka açık ortaklık	36	11,39	3,44	0,39
	Kardeşler Ortaklığı	47	11,40	2,67	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	10,95	3,15	
	Tek aile üyesi	49	11,41	2,34	
Etkin bir iletişim sistemi	Halka açık ortaklık	36	15,81	3,37	0,44
	Kardeşler Ortaklığı	47	15,74	2,88	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	15,50	2,99	
	Tek aile üyesi	49	16,10	2,25	
İç denetim faaliyetleri	Halka açık ortaklık	36	19,75	4,69	0,15
	Kardeşler Ortaklığı	47	19,36	3,73	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	19,24	4,03	
	Tek aile üyesi	49	19,45	2,89	
Örgütsel performans	Halka açık ortaklık	36	14,25	4,07	1,88
	Kardeşler Ortaklığı	47	15,06	3,33	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	15,75	3,09	
	Tek aile üyesi	49	15,37	2,33	

Tablo 15 incelendiğinde, işletmenin mülkiyet durumuna göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel

performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Mülkiye durumu halka açık ortaklık, kardeşler ortaklığı, tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık ve tek aile üyesi olan işletmelerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

6.2.3.6. İşletmeyi Yöneten Nesile Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanı

Tablo 16. İşletmeyi Yöneten Nesile Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmeyi mevcut durumda yöneten nesil	N	Ort	Ss	F(3;204)	p	Scheffe Post-Hoc
İşletme anayasası	1.Nesil	103	13,22	2,20	0,86	0,46	-
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	12,91	2,09			
	2.Nesil	26	12,46	3,01			
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	13,13	2,07			
Profesyonelleşme	1.Nesil [a]	103	30,17	4,42	6,33	0,00	a>b
	1. ve 2.Nesil birlikte [b]	64	26,50	6,69			
	2.Nesil [c]	26	29,12	5,09			
	2. ve 3.Nesil birlikte [d]	15	29,47	5,10			
Formel örgüt yapısı	1.Nesil	103	17,75	5,52	1,26	0,29	-
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	16,13	5,94			
	2.Nesil	26	17,92	5,00			
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	17,27	5,36			
Yetki devri ve yetkilendirme	1.Nesil	103	11,31	2,22	1,07	0,36	-
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	10,91	2,60			
	2.Nesil	26	11,81	2,30			
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	10,87	2,42			
Stratejik planlama süreci	1.Nesil	103	15,11	4,20	0,89	0,45	-
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	14,34	4,55			
	2.Nesil	26	15,85	3,51			
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	14,73	4,01			
Karar alma şekli	1.Nesil [a]	103	11,75	2,69	3,37	0,02	a>b
	1. ve 2.Nesil birlikte [b]	64	10,31	3,30			
	2.Nesil [c]	26	11,46	2,28			
	2. ve 3.Nesil birlikte [d]	15	11,27	2,94			
Etkin bir iletişim sistemi	1.Nesil	103	16,01	2,75	1,14	0,34	-
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	15,39	3,16			
	2.Nesil	26	16,08	2,54			
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	14,93	2,81			
İç denetim faaliyetleri	1.Nesil	103	19,92	3,69	1,87	0,14	-
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	18,84	4,27			
	2.Nesil	26	19,58	2,96			
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	17,93	3,73			
Örgütsel performans	1.Nesil	103	15,37	3,18	2,29	0,08	-
	1. ve 2.Nesil birlikte	64	14,78	3,58			
	2.Nesil	26	14,85	2,43			
	2. ve 3.Nesil birlikte	15	17,07	2,25			

Tablo 16 incelendiğinde, işletmeyi mevcut durumda yöneten nesile göre, işletme anayasası, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, işletmeyi mevcut durumda yöneten nesile göre profesyonelleşme ve karar alma şekli puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). 1.Nesilin yönettiği işletmelerde çalışan katılımcıların profesyonelleşme ve karar alma şekli puan ortalamaları, birinci ve ikinci nesilin birlikte yönettiği işletmelerde çalışan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performansla ilişkisi ve kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel performans puanlarıyla kurumsallaşma düzeyi alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizinde 0,18 ile 0,50 arasında değişen ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından örgütsel performansla en düşük işletme anayasası boyutunda (0,15), en yüksek ilişki iç denetim faaliyetleri boyutunda (0,50) saptanmıştır. Sonuç olarak kurumsallaşma düzeyinin bütün boyutlarıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezi, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu varsayımıdır. AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen analizlerde ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modeli iyilik uyum değerleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Hipotezin test edildiği yol analizinde; sekiz kurumsallaşma alt boyutundan sadece iç denetim faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Bu sonuç başka araştırmacıların bulgularıyla da uyumludur (Gül, 2012; Ülkem, 2020). İşletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli değişkenlerinin örgütsel performans üzerinde etkisi saptanamamıştır. Daha da şaşırtıcı bulgu, etkin bir iletişim sisteminin örgütsel performans üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucudur. Araştırmada elde edilen sonuçların, araştırmanın yapıldığı dönemin, Kovid-19 pandemisi ve çevremizdeki Rusya-Ukrayna savaşı nedeniyle ilgili olduğu düşünülebilir. Kovid-19 ve savaş, Dünya ekonomisini daraltması nedeniyle işletmeler açısından krize yol açan etkenlerdir. Kriz dönemleri ise yöneticilerin daha hızlı karar almalarını gerektirir (Baskan, 2020).

Örneklem grubunun tamamı aile işletmelerinden oluşmakta; katılıcıların %42,3'ü hizmet, %31,7'si üretim, %26'sı ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır. Araştırma reel sonuçları değil, katılımcıların algılarını ölçmektedir. Algıların ülkenin ve ekonominin genel durumundan etkilenmesi doğaldır. Kriz olarak tanımlanabilecek bu dönemde işletme sahipleri ve yöneticilerinin iç denetim faaliyetlerini sıklaştırmaları beklenen bir tutumdur. Bu tutumun katılımcıların iç

denetim faaliyetleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemesi şaşırtıcı değildir.

Etkin bir iletişim sistemi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin negatif algılanması da aynı çevre koşullarıyla açıklanabilir. Kriz döneminde işletme sahipleri ve yöneticileri hızlı karar alabilmek için iletişim sürecini de kısaltmış olmalıdır. Katılımcıların %56,5'ünün aile üyesi olması bu kanaati destekleyen bir veridir.

Araştırmada üçüncü olarak katılımcıların demografik değişkenlerine ait düzeylerine göre kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algısı arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin yaşına, işletmenin hukuki statüsüne ve mülkiyet durumuna göre kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans puan ortalamaları arasında bir farklılık saptanamamıştır. Örgütlerde çalışan kişi sayısı ile katılımcıların formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

101 ve üzerinde kişinin çalıştığı işletmelerde çalışan katılımcıların formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları, daha az sayıda kişinin çalıştığı kişinin katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak yüksektir. Bu sonuç, çalışan sayısı arttıkça işletmelerde işlerin kurallara bağlandığı ve stratejik planlamanın kullanıldığı şeklinde yorumlanabilir. Formalleşme ve stratejik planlamanın kurumsallaşma düzeyinin iki önemli aracı olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans algısı arasında bir bağ kurdukları sonucu çıkarılabilir.

İşletmeyi yöneten nesle göre katılımcıların profesyonelleşme ve karar alma şekli arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. birinci nesil aile üyelerinin yönettiği işletmelerde, birinci nesil ve ikinci neslin aile üyelerinin yönetimde birlikte bulundukları işletmelere göre katılımcıların profesyonelleşme ve karar alma puan ortalamaları daha yüksektir. Bu sonuç, aile işletmelerinde farklı kuşakların yönetim anlayışı farklılıklarının ve işletmede koordinasyonun yeterince sağlanmadığının göstergesi olarak algılanabilir. Aile işletmelerinin ortalama ömrünün kısalığı

düşünüldüğünde işletme sahip ve yöneticilerinin bu veriyi daha yakından analiz edip işletmeleri için gerekli önlemleri almaları uygun olacaktır.

Araştırmanın Kısıtları. Bu araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri arasında 15 Ocak -30 Mart 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları yorumlanırken coğrafi sınırlama ve ekonomik daralma koşulları sınırlılıklar oluşturmaktadır.

Araştırmacılar İçin Öneriler. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri yüksektir. Araştırma değişkenleri arasında zayıf, orta ve güçlü düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modeli uyum değerleri uygundur. Birinci öneri, pandemi koşulları ve ekonomik daralmanın etkileri ortadan kalktıktan sonra araştırma aynı ölçekler ve model kullanılarak tekrarlanmasıdır. İkinci öneri, araştırma modeline yeni değişkenlerin eklenmesidir. Bu araştırmada kullanılan kuramsallaşma düzeyi değişken, örgütsel performanstaki değişimin %40'nı açıklamaktadır. İlave edilecek yeni bağımsız değişkenlerle varyanstaki değişimi açıklama oranı yükseltilebilir.

Kurumsallaşma ile örgütsel performans ilişkisi bütün araştırmalarda doğrulanmamaktadır. Araştırma modeline liderlik tarzı, örgütsel adanmışlık gibi aracı değişkenler; çevre koşulları gibi düzenleyici değişkenler eklenmek suretiyle araştırma yenilenebilir.

Araştırmacılar için ikinci önerimiz, örneklem seçiminde 101 ve altında çalışan sayısına sahip işletmeleri araştırmaya dahil etmemeleridir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler. Bu araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile örgütsel performans arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Karar alma şekli, stratejik planlama süreci ve iç denetim boyutlarının örgütsel performans ile ilişkili olduğu görülmektedir. Etki analizinde, iç denetim boyutunun örgütsel performansı etkilediği belirtilmiştir. Bu bulgular, sadece ekonomik daralma koşullarında değil, ekonomin normale döndüğü koşullarda kurumsallaşmaya özen gözetilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

Ak, B. (2020). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarsına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği.* Doktora tezi. Aydın: Aydın Menderes Üniversitesi.

Ak, B. G. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*. Doktora Tezi. Aydın Menderes Üniversitesi: Aydın.

Akat, İ. ve Atılgan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Dizisi,* Ankara: TOBB Yayını.

Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Kayseri (16), 31-47.

Akduman, G. ve Hatipoğlu, Z. (2022). The importance of the family constitution in the institutionalization of family business. Ö. Yazıcı içinde, *Organizational Behavior and Management in Family Businesses* (s. 79-103). Cambridge Scholars Publishing.

Akıngüç, F. (2012). İşletmelerde Aile Adının Sürdürülebilirliği, *5. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı,* İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, No:169.

Alayoğlu, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *MÜSİAD*, 33-34.

Alkış H., Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir Çelik Sektörü Örneği, *Ekonomik Yaklaşım,* C.21 S.76, (73-92).

Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). Kurumsal Yönetim, Nasıl Yönetilmeli? İstanbul: Doğan Kitap.

AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, *11*, 1003-1012.

Anderson, R. & D. Reeb, (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, Journal of Finance, 58, 1301– 1327.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 4 (7),121-145.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 10 (1), 1-22.

Aronoff, C.E., Ward J.L. (1993). *Rules for Nepotism, Nation's Business,* 81(1), (January), pp. 64–65.

Arslan, E. T. (2008). *Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri,* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Arslan, E.T. (2006). *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri,* Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Aslan, M. (2021). Organizational structure revisited. *BMIJ, 9*(1), 282-294. https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1769.

Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

Aşan, C. (2010). *Aile İşletmelerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi,* Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Ateş, M. R. (2009), Yarının Aile İşletmeleri, İnno Yayınları, İstanbul.

Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik,* 1. baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *19* (2), 564-585.

Azizi, M. (2021). The effect of ownership and management structure on family businesses performance. *Cogent Business & Management* (8), 1-15.

Bakoğlu, R. (2001). *Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. Öneri*, *4* (15), 39-45.

Bartle, P. (2015). *Katılımcı Yönetim: Kurumsal Karar Almaya Çalışanların Katkılarının Arttırılmasına Dair Metodlar.* http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/ pm-pmtu.htm (28.09.2016).

Baskan, T. D. (2020). Analyzing the going concern uncertainty during the period of covid-19 pandemic in terms of independent auditor's reports. *ISPEC Journal of Social Sciences & Humanities, 4*(2), 28-42. doi.org/10.46291.

Bilgin, N. (2007). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği,* Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Bingöl, D. (2003). *"İnsan Kaynakları Yönetimi",* Beta Yayınları, 5. Baskı. İstanbul.

Birbil, D., Özdemir Ö. (2007). *Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu,* Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2010). Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği, *Karaelmas Üniversitesi 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı,* S. 61-67.

Böler, A. (2020). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Mobilya sektörü üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Brown, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Testing structural equation models*, *154*, 136-162.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.* Ankara: Pagem Yayınları.

Cavuşgil, S. Tamer ve Shaoming Zou (1994). *Marketing Strategy–Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures,* Journal of Marketing, 58(1), s.1-21.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (3): 77-87.

Cetinkaya, A. S., Karayel, S.ve Tefek, A. (2018). The Effect of institutionalization on Firm performance. *Management and Business Research Quarterly* (6), 16-38.

Cevher, E. (2014) Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* Cilt: 7 Sayı: 32, ss. 583-593.

Ceylan, A. ve Anbar, A. (2014). *Modern İşletmecilik.* Bursa: Ekin.

Chua, J., Chrisman J., Sharma P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers, *Family Business Review,* 16 (12).

Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci,* Gaziantep.

Clegg, S. R. (2010). Sage Directions in Organization Studies. Volume 1, Sage, London.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology, 78*(1), 98.

Cox, E. S. (1996). The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities, *Family Business Research*, Cornell University: 1, pp. 47-51, Texas.

Çalışkanel, S. Ş. (2018). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları-Türkiye Genelinde Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,* (Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelebi, M. E. (2019). *Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinde kurumsallaşmanın rolü.* E. Baykal içinde, *Sürdürülebilir aile işletmeleri* (s. 1-50). Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, M., Ayas N., Koç İ., Öztürk F. (2006). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile İşletmelerinin Değerlendirilmesi". Tamer Koçel (Ed.). *2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 480-489). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Çimenyemez, E. (2017). *Aile şirketleri yönetiminde nepotizmin etkileri ve İstanbul ili aile işletmeleri üzerine bir araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Daft, R.L. (2015). *Örgüt.* (Ö.N. Özmen, Çev.) İstanbul: Nobel.

Daily, C.M. & Dalton, D.R. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations, *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25-34.

Danco, L.A. (1980), *Inside The Family Business*, Center for Family Business University Press, Cleveland.

Darman, G. M. (2015). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Kılavuzu.* Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.

Davis, P.S., P.D. Harveston, (1998), The Influence of Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (2), p. 31−53.

Deloitte. (2016). *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı.* İstanbul: Akbank.

Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt 25 Sayı 1, S. 69-88.

Demir, Ö. ve Sezgin, E.E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: Trb1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, *9*(5).

Denison, D.R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. The International Handbook Of Organizational Culture And Climate, 18(4), 347-72. Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Dinçay, İ. H. (2021). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Eskişehir Örneği. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, *16*(1), 223-252.

Dinçer, H. ve Yüksel, S. (2019). Aile şirketlerinde denetim. E. Baykal içinde, *Sürdürülebilir aile işletmeleri* (s. 305-332). Ankara: Gazi Kitabevi.

Doğan, S., 1998 İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: kurumsallaşma ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (13), 143-168.

Doyrangöl, C.N. (2002) İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi, *Mali Çözüm Dergisi,* Sayı 12, S.60.

Duran, C. (2021). Dursun Boz. *International Marmara Social Sciences Congress (Spring) 2021* (s. 358-362). Kocaeli: Imascongress.

Dündar, Ş. (2010). *Aile işlemelerinde kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin işletme performansına etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Emmy van Esch, Wei, L. Q. & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resources practices and firm performance: the mediating roel of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, *29* (10), 1683-1708.

Er, G. (2013). *Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdağ, Nevzat. (2014). KOBİ ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi. http://www.nevzaterdag.com/kobi-ve-aile-sirketlerinde-kurumsallasmaninonemi/ (Erişim Tarihi: 25.02.2022).

Erdirençelebi, M. (2012). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.

Erdoğmuş N. (2004). *Aile İşletmelerinde: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi.* İstanbul İGİAD Yayınları.

Erdoğmuş, Nihat (2007), *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi,* Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: IGIAD Yayınları.

Erkan, M. (2012), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim,* Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.

Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *4* (8), 152-172.

Family Business School (2011), *Family Business: The Oldest Family Businesses in The World,* http://thefamilybusinessschool.com/node/60, 10.05.2011(Erişim Tarihi: 08.10.2022).

Fındıkçı, İ., (2011). *Aile İşletmeleri,* Alfa Yayınları, İstanbul.

Fisher, M. L. (1997). Do Not Copy or Post. *Harvard Business Review*, 1.

Forbes (2016). Forbes milyarderler listesini açıkladı. https://www.dunyahalleri.com/ forbes-milyarderler-listesini-acikladi/ (Erişim Tarihi: 25.01.2022).

Garcı´a-LoperaI, F., Santos-Jaen, J. M., Palacios-Manzano, M. & Ruiz-Palomo, D. (2022). Exploring the effect of professionalization risk-taking and technological innovation on business performance. *PL0S ONE*, *17* (2), 1-19.

Genç N., Karcıoğlu F. (2004), Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.

George, D. & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

Gibb Dyer Jr, W. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review,* 19(4), 253-273.

Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.

Gonzalez-Cruz, T., Clemente-Almendros, J. A. & Puig-Denia, a. A. (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* .

Gregory, B. T., Harris S. G., Annenakis A. A. ve Shook C. L. (2009). *Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes.* Journal of Business Research, 62(2009),673-679.

Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin işletme Performansına Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., ve Erdirençelebi, M. (2013). Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma. *Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitabevi*.

Gümüştekin, G. E. (2004). Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama, *İstanbul: 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, , s.521-533.

Güney, S. (2008). *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel* Konular. (3. Baskı).

Günver, B. A. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği–Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, (18).

Hartline, M.D., Maxham J.G., Mckee D.O. (2000). Corridors of ınfluence in the dissemination of customer oriented strategy to customer contact service employee, Journal of Marketing, 64 (2), 35–50.

IIA. (2022, Nisan 07). https://www.theiia.org/: https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatoryguidance/ adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi:19.01.2022).

Ilgin, Ş. (2017). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve örgüt kültürü ilişkisi,* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İncekara, M. (2010). *Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında profesyonel yönetimin rolü araştırması: Karaman bisküvi sektörü örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

İşlek, S. (2019). *Aile işletmelerinde nepotizmin işgören performansı üzerindeki etkisi: Trakya bölgesinde bir araştırma,* (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İşler, M. ve Çağlar, N. (2004). *1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile İşletmelerinde Performans Belirleyiciler.* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.

Kahveci, T.C. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme,* Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (8. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karabulut, K. (2008). *Kurumsallaşmada insan kaynakları yönetiminin rolü ve bir örnek olay çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama işletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir ilinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* 24(1), 41-56.

Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi,1 (1),157-179.*

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, *İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı,* s.42 - 53.

Karpuzoğlu, E., 2001, *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma,* Hayat Yayınları, İstanbul.

Kebeci, T. (2011). Aile şirketlerinde yönetim anlayışı ve kurumsallaşma. *İkinci Adam Yayınları*.

Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleştirmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 6 (2): 535-562.

Kıran, C. (2007). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Kimhi, A. (1997), Intergenerational Succession in Small Family Business, *Small Family Business Economics,* 9,4; 309-318.

Kiracı, M., ve Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi,* Cilt 11, Sayı 1, Afyon.

Klein, S. B. (2007), Non-Family Executives in Family Businesses - A Literature Review, Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS), 19-37.

Kobal, K. S. ve Yıldırım, O. A. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, *12*(46), 97-120.

Kocabaş, F. ve Baytekin, E. P. (2004). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 17-18.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi.* Seçkin Yayıncılık. Ankara

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği,* Beta Basım, İstanbul.

Koçel, T. (2012). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Kozcu, G.Y. (2020). Organizational learning capability, organizational resilience, organizational performance, and market turbulence: a moderated mediation model. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.

Lansberg, I., Perrow, E. L. & Rogolsky, S. (1988). *Editors' Notes. Family Business Review,* 1(1), 1-8.

Leeders & E. Waarts, (2003). Competitiveness evolution of Family Business: Role of FAmily and Business Orientation, Europe Management Journel, Vol:21, 2003, s.686-697.

Lindon, C. & D. Fisher, (1994). *Family Business and Other Pieces,* Cambridge Press, Cambridge.

Linstead, S. A. (2001). Organizational Culture. (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.* Elsevier Ltd., 10930- 10934

Littunen, H. & Hyrsky, K. (2000). *The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms.* Family Business Review, 13(1), 41-53.

Marjański, A. & Sułkowski, Ł. (2021). Consolidation strategies of small family firms in Poland during the Covid-19 crisis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *9* (2), 167-182.

McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Aile tarafından kontrol edilen şirketlerin kurulması: Performans, risk ve değer. *Küçük İşletme Yönetimi Dergisi*, 39(1), *31-49*.

McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson Jr, G. V. ve Mishra, C. S. (1998). *Founding family controlled firms: Efficiency and value. Review of Financial economics,* 7(1), 1-19.

McDonald, R. P. & Marsh, H. W. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit. *Psychological bulletin, 107*(2), 247.

McWilliams, A., Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal,* 21, 603-609.

Melin, L., Nordqvist, M. (2007). *The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of The Family Business.* Strategıc Organization Vol.5, No.3, s. 321 – 333.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Performansları Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 4(1), 41-52.

Meşe, B. (2005). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması,* Yüksek Lisans Tezi, GYTE, SBE.

Nakıpoğlu, N. (2015). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Neubauer, F. & Lank A. (1998). *The Family Business, Its Governance For Sustainability, Macmillan Press,* New York.

Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice, *Family Business Review* 21(1):103 – 118 DOI:10.1111/j.1741-6248.2007.00111.x

O'Hara, W.T.-P. Mandel (2002). "The World's Oldest Family Companies", Family Business Magazine, http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html, 21.06.2011.

Odabaş, H. (2003). *Kurumsal Bilgi Yönetimi, Türk Kütüphaneciliği,* 17(4), 357-368.

Oyman, S Kahveci ve Güran, M. (2015). Performans Ölçümünde Denge Sonuç Kartı Uygulaması. Verimlilik Dergisi, 1, 55-85.

Öğüt, E. (2019). Yeni Türk Ticaret Kanunu ışığında kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *9* (2), 565-578.

Özçelik, E. (2021). *Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)* 3. *Kayırmacılık*, 160.

Özkalp, Ç. ve Kırel, E. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, ETAM.

Özkaya M.O., Şengül, C.M. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı, *D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi,* Cilt.21, Sayı:1, s.109 - 126.

Özler, D.. Özler H. ve Gümüştekin G. (2006). *Aile işletmelerinde nepotizme kuramsal bir bakış,* Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. Aile İşletmeleri Kongresi ss. 271-279, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı,* 33-41.

Pelham, Alfred; Wilson, David: (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, Cilt 24, Sayı 1: s.27-43.

Perrow, C. (1972). *Complex organizations.* Glenview, III.: Scott, Foresman.

Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri.* Çeviren Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Puyod, J.V. & Charoensukmongkol, P. (2021). *Corporate Communications: An International Journal*, *26* (4), 793-81.

PwC (Pricewaterhouse Coopers) (2011), *2010-2011 Küresel Aile İşletmeleri Araştırması,* http://www.pwc.com, 12.06.2011.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Örgütsel Davranış.* (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel.

Robbins, S.P., Decenzo, D.A. & Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları.* (A. Öğüt, Çev.) İstanbul: Nobel.

Ruekert, R.W., Walker O.C., & Roering K.J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing,* Vol. 49, No. 1, pp. 13-25.

Sabah Gazetesi (2011). *Türkiye'nin Asırlık Aile İşletmeleri.* https://www.sabah.com.tr/galeri/ekonomi/türkiyenin_asirlik_aile_sirketleri (Erişim Tarihi: 11.12.2021).

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. ve Buchholtz, A.K. (2001). *Agency relationships in family firms: Theory and evidence.* Organization Science, 12(2), 99- 116.

Scott, W. (1992). *Organizations rational, natural and open systems.* New Jersey: Prentice-Hall.

Selimoğlu, S.K. ve Çalışkan, A.Ö. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile işletmelerinin yol haritası: ile anayasası. *Muhasebe ve Denetime Bakış*(53), 39-54.

Selimoğlu, S.K. ve Saldı, M.H. (2021). Covid-19 etkisinde sürdürülebilirliğin sağlanması ve iç denetimin değişen rotası. *Denetişim*, 11 (22), 5-14.

Smith & Williamson. (2016). *Family Business Survey 2017.* London: Smith & Williamson.

Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review,* 17(3), 189-201.

Sonnentag, S. & Frese M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management of Individual Performance, John Wiley&Sons, Ltd.

Sözbilen, G. (2012). *Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama işletmelerinde Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Suliman, A.M.T. (2001). *Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan,* Creativity and Innovation Management, 10/1, s.49-59.

Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve O,I. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Sürecindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12* (10), 1-23.

Şanal, M. (2011). *Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şanal, M. ve Kaya, A.F. (2018). Etkin girişimci işletmelerde kurumsallaşma ve belirsizlikten kaçınma ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 22*(1), 115-126.

Şentürk, Ö. (2021). Türkiye'de iç denetim faaliyetlerinde dijital dönüşüm ve dijital dönüşümün önemi. *TİDE Academia Research* (3), 157-186.

Taş, Y., Akdemir, A. (2005). Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler, http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/link detail.aspx?id=3052 (Erişim tarihi: 15.02.2022).

Taşhan, A. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşkın, Gökhan (2014). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Yayınlanmış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Temel, E.K., Bulut Z.A. (2008). *Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi,* Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.151-158

Tuncel, H. T. (2011). *Aile şirketlerinde kurumsallaş(ama)ma.* Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya.

Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma,* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 11(1), s.251-269

Türkel, S., Yaşa E. (2006). *Aile işletmeleri ve kurumsallaşma süreci (Mersin ili örneği).* Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. Aile İşletmeleri Kongresi (614-622). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi,* 7(1), 171-193.

Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri.* Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K.(2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*, Beta: İstanbul.

Ülkem, A. (2020). *Kurumsallaşma ve performans ilişkisi: Eskişehir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. Dumplupınar Üniversitesi*: Kütahya.

Ülkem, Ö. (2015). *Uniformization of elliptic curves* (Doctoral dissertation).

Üstün, E. (2017). *Aile şirketlerinde örgütsel bağlılık: Nepotizm ve etkileri üzerine Kocaeli bölgesinde bir çalışma,* Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi: Bursa.

Vidinli, M. ve Terzi, H. (2017). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Ekonomi, *İşletme, Yönetim Dergisi,* 44-52.

Walker, O.C. (1997). *The adaptability of network organizations: some unexplored questions,* Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (1), 75- 82.

Wall, T. D. & Parker S. (2001). Job Design, Psychology of (Editör: Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Ltd., 7980- 7983.

Wallace, Jean (1995). 'Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations', *Administrative Science Quarterly,* Cilt 40, Sayı 2: s.228-255.

Westhead, P. (2003). Özel aile işletmeleri tarafından bildirilen halefiyet karar alma sonuçları. *Uluslararası Küçük İşletmeler Dergisi*, *21*(4), 369-401.

Yağcı, E. (2014). *Konaklama işletmelerinde Kurumsallaşmanın iş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Turizm işletmeciliği, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yalçın A. ve Günel R. (2004). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri," *1.Aile İşletmeleri Kongre Bildiriler Kitabı* (İstanbul: İKU Yayınları), 73.

Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 46, 74-85.

Yazıcıoğlu, İ. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma", *Pusula Dergisi,* Sayı:2, s.42 – 43

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 497-507.

Yetkin, M. (2020). *Aile işletmelerinin kuşaklararası devri: Kırklareli'nde kurucu ve vârisler üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi).

Yıldız, N. (2010). Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla*.

Yılmaz, A. (2021). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmeleri: Gelecek Nesillere Bayrak Teslimi.* A. Candemir & Ç. Bulut içinde, *KOBİ* (s. 3-19). Detay Yayınları, Ankara.

Yılmaz, C., Alpkan, L. ve Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer-and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research,* 58(10), 1340-1352.

Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,* Cilt: 61, Sayı: 2, ss. 83-110.

Yücel, R., Gökdeniz, İ. ve Erbaşı, A. (2006). İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B. F. Dergisi,* Cilt 11 Sayı 9 S.211-219.

Zajak, E. J. ve Westphal, J. D. (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review,* 69(3), 433-457.

Zencir, E. (2013). *Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C., Giancaspro, M., Manuti, A., Molino, M. & Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(3933), 1-20. doi:https://doi.org/10.3390/ijerph18083933.

EKLER

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Ek-1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Doç. Dr. Osman Bayraktar danışmanlığında İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans programı öğrencisi Selin Yurdakul tarafından yürütülen bir Yüksek Lisans Tez çalışmasıdır.

Çalışmanın amacı, aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler grup halinde değerlendirileceğinden, sizden kimlik belirleyici bilgiler istenmeyecektir. Cevaplarınız gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu anlamda, araştırma sonuçlarından sağlıklı bilgiler edinilebilmesi için soruların samimi bir şekilde doldurulması ve boş bırakılmaması oldukça önemlidir. Anket genel olarak kişisel rahatsızlık teşkil edecek soruları içermemektedir. Ancak araştırma sırasında herhangi bir nedenden dolayı rahatsızlık hissederseniz, katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Çalışma sırasında sizden istenilen, verilen ankette boş madde bırakmamaya özen göstererek samimi bir şekilde doldurmanızdır. Çalışmaya katılım yaklaşık 10 dakika sürecektir. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için araştırmacı Selin Yurdakul'a (E posta:…….) ulaşabilirsiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman katılımımı sonlandırabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı kullanımını kabul ediyorum.

Evet ( ) Hayır ( )

Araştırmacının Adı Soyadı

Selin Yurdakul

15/10/2021

Lütfen, aşağıdaki seçenekleri kendinize ve işletmenize uygun olan derecelendirmeyi gözönünde bulundurarak işaretleyiniz.

(1) Hiç önemli değil / Hiç katılmıyorum / Hayır
(2) Az önemli / Az katılıyorum
(3) Orta derecede önemli / Ne katılıyorum Ne katılmıyorum / Fikrim yok
(4) Önemli / Katılıyorum
(5) Çok önemli / Tamamen katılıyorum / Evet

		1	2	3	4	5
1	İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.					
2	İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.					
3	İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.					
4	İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
5	İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
6	İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.					
7	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
8	İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
9	İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.					
10	İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.					
11	İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
12	İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
13	İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
14	İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
15	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast - üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
16	İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.					
17	İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.					
18	İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
19	İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.					
20	İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.					
21	İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.					
22	İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.					
23	İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.					
24	İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
25	İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.					
26	İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
27	İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.					
28	İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.					
29	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					
30	İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.					
31	İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.					

32	İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.					
33	İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.					
34	İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.					
35	İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.					
36	İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.					
37	İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.					
38	İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.					
39	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.					
40	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
41	İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.					
42	İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.					
43	İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.					
44	İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır					
45	İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.					
46	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.					
47	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
48	İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.					
49	Yatırımlarımızın getirisi yüksektir.					
50	Varlıklarımızın getirisi yüksektir.					
51	Satışlarımızın getirisi yüksektir,					
52	Şirketimizin genel karlılık derecesi yüksektir.					

Ek-2. Demografik Bilgi Formu

1. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör:.…….....
2. İşletmenizin kuruluş yılı:…..
3. İşletmenin hukuki statüsü:

   Tek şahıs işletmesi ( ) Ltd. Şti. ( ) A.Ş. ( ) Diğer: ……
4. İşletmenin 2020 cirosu: ……..
5. İşletmede çalışan kişi sayısı
   0-10 arası ( ) 11-40 arası ( ) 41-100 arası ( ) 102 Üstü ( )
6. İşletmenin mülkiyet (sahiplik) durumu

   Tek aile üyesi ( ) Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık ( )

   Kardeşler ortaklığı ( ) Halka açık ortaklık ( ) Diğer: …..
7. İşletmeyi mevcut durumda yöneten nesil
   1. Nesil ( ) 2. Nesil ( ) 1. ve 2. Nesil Birlikte ( ) 2. ve 3. Nesil birlikte ( )
8. Aile şirketi olmak
   Çok avantajlıdır ( ) Kısmen avantajlıdır ( ) Kararsızım ( )
   Kısmen dezavantajlıdır ( ) Tamamen dezavantajlıdır ( )
9. Formu dolduran

   Aile üyesi ( ) Profesyonel yönetici/çalışan ( )