T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMAYA BAKIŞINDA KÜLTÜREL YAPININ ETKİSİ: EDİRNE ÖRNEĞİ

ECE ARSLAN YELMAN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ: SEYHAN BİLİR GÜLER

EDİRNE 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İşletme..... ANABİLİM DALI

.....İşletme.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

.....Esra Aslan Yelmen..... tarafından hazırlanan "Bir İşletmelerde Kurumsallaşmaya Bağlı Olarak Kültürel Yapının Etkisi: Edirne Örneği" Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca .....28.01.2019..... günü saat .....13.00..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ**/~~OYÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr. İlknur KUMKALE	Kabul Edilmesine	
Dr.Öğr.Üyesi Serdar CAN BAŞ	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Bilge Baltacı (Danışman)	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10234461
Yazar Adı / Soyadı	ECE ARSLAN
T.C.Kimlik No	57835095428
Telefon	5535353942
E-Posta	ecearslan_@outlook.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Bakışında Kültürel Yapının Etkisi: Edirne Örneği
Tezin Tercümesi	The Effect Cultural Structure on the Perspectives of Family Business: The Case of Edirne
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	94
Tez Danışmanları	DR. ÖĞR. ÜYESİ SEYHAN BİLİR GÜLER
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

06.02.2019

İmza:.....

Tezin Adı: Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Bakışında Kültürel Yapının Etkisi: Edirne Örneği

Hazırlayan: Ece ARSLAN YELMAN

ÖZET

Dünya ve Türkiye ekonomisinde büyük bir yeri olan aile işletmeleri, manevi temelleri olan "aile" kavramı ile ekonomik önemi daha önde olan, karlılık, etkinlik verimlilik gibi kavramların ön plana çıktığı "işletme"yi bir araya getirmesi açısından oldukça kompleks bir birleşimdir. Aile işletmeleri; bu iki kavramı bünyesinde barındıran, bununla birlikte finans, halkla ilişkiler, pazarlama, yönetim gibi birçok işletme fonksiyonun da tek elde toplandığı işletmelerdir. Bu da birçok avantaj ve dezavantajı beraberinde getirmektedir.

Bu çalışma; aile işletmelerinin kurumsallaşma eğilimleri üzerinde, kültürün etkilerinin incelenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Çalışma için Edirne'de bulunan aile işletmelerinin on tanesi ile iletişime geçilmiştir. Bu işletmelerden; altı tanesinin yöneticileri ile görüşme sağlanmıştır. Yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Toplanan veriler ışığında, aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ihtiyatlı yaklaşmasında, yöneticilerin kültürel geçmişinin ve yapısının önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmesi, Kültür

Thesis Name: The Effect Cultural Structure on the Perspectives of Family Business: The Case of Edirne

Author: Ece ARSLAN YELMAN

ABSTRACT

World and a great location within family businesses in Turkey's economy, which is the spiritual foundation of "family" economic importance to the concept that is more ahead, profitability, activity that come to the forefront of concepts such as efficiency, "business" is a complex combination of terms to bringing together. Family businesses; these two concepts, finance, public relations, marketing, management, such as many business functions in a single hand gathered. This brings many advantages and disadvantages.

This thesis; It aims to examine the effects of culture on the institutionalization trends of family enterprises. Ten of the family businesses in Edirne were contacted for the study. From these businesses; the interviews were made with the managers of six of them. Face-to-face interviews with managers. In the light of the collected data, it has been revealed that family businesses have a cautious approach to institutionalization and their cultural background and structure have an important role.

Key Words: Institutionalization, Family Business, Culture

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca, desteğini benden esirgemeyen canım aileme ve sevgili hocam Seyhan Bilir Güler'e sonsuz teşekkürlerimi, aramıza katılmasına bir aydan az zaman kalan canım kızım Ülke Nil'e sevgilerimi sunarım.

Ocak, 2019 Ece ARSLAN YELMAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**

ABSTRACT ..... **II**

ÖNSÖZ ..... **III**

İÇİNDEKİLER ..... **IV**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **VIII**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI ve KAPSAMI **3**

1.1. Aile İşletmeleri Tanımı 3

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri 5

1.3. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri 6

1.3.1.Başlangıç- Girişim Evresi 6

1.3.2. Büyüme ve Gelişim Evresi 7

1.3.3. Devir Evresi 7

1.3.4. Profesyonel Yönetim Evresi 8

1.4. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri 9

1.4.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri 9

1.4.1.1. Ailenin Özverisi 9

1.4.1.2. Uzmanlık 9

1.4.1.3. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık 10

1.4.1.4. Bağımsızlık ve İç Kontrol Süreci 10

1.4.1.5. Yönetim Politikalarında İstikrar ve Devamlılık 11

1.4.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri 11
1.4.2.1. Akrabaları Kayırma (Nepotizm) 11
1.4.2.2. Aile ve İş Kavramlarının Ayrımı 12
1.4.2.3. Aile Bireyleri Arasında Rekabet 12
1.4.2.4. Yönetime Katılma 12
1.4.2.5. Merkeziyetçi Yönetim 13
1.4.2.6. Rol Çatışması 13
1.4.2.7. Paternalizm 13
1.4.2.8. Devretme Sorunu 14
1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim 14
1.6. Kurum ve Kurumsallaştırma 15
1.6.1. Kurumsallaşmanın Aşamaları 16
1.6.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 17
1.6.3. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşamama Nedenleri 18
1.7. Aile Anayasası 20
İKİNCİ BÖLÜM 22
2. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASININ ÖNÜNDEKİ KÜLTÜREL YAPI 22
2.1. Kültür Kavramı 22
2.2. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi 23
2.3. Kültür ve Örgüt Arasındaki İlişkiler 23
2.4. Aile İşletmelerinde Kültür 24
2.5. Türk Kültürel Yapısı 25
2.6. Geert Hofstede'in Kültür Çalışmaları 30
2.6.1. Güç Mesafesi 30

2.6.2. Belirsizlikten Kaçınma 32
2.6.3. Bireycilik Kolektivizm 33
2.6.4. Erillik Dişillik 34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 36
3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE TÜRK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ 36
3.1. Araştırmanın Amacı 36
3.2. Araştırmanın Önemi 36
3.3. Araştırmanın Türü ve Yöntemi 37
3.4. Araştırmanın Örneklemi 37
3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması 38
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi 39
3.7. Araştırmanın Geçerliliği 40
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları 40
3.9. Bulgular ve Yorum 41
3.9.1. Yönetim Biçimi Hakkındaki Bulgular 42
3.9.1.1. Yönetimde Tek Karar Mercii Olma İsteği 43
3.9.1.2. İşletmede Baba Figürü Olarak Var Olma İsteği 45
3.9.1.3. Duygusal Kararlarla Yönetim Alışkanlıkları 47
3.9.2. Kuşaklararası Geçiş Hakkındaki Bulgular 49
3.9.2.1. Yönetime Geleneksel - Modern Bakış Farkı 50
3.9.2.2. Yönetim Devri Konusundaki Plansızlık 51
3.9.3. Kurumsallaşma Hakkındaki Önyargılar ile İlgili Bulgular 53
3.9.3.1. Kurumsallaşma Hakkında Bilgi Sahibi Olmama 53
3.9.3.2. Kurumsallaşmayı Küçük İşletmeler İçin Gereksiz Görme 55

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 57

KAYNAKÇA 69

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Özellikleri 38
Tablo 2: Tema ve Alt Temalar 42

GİRİŞ

Aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, kurumsallaşma öne çıkan bir konulardan biridir. Günümüzde tüm işletmeler için önem taşıyan konular arasında yer alan küreselleşme, artan rekabet koşulları gibi unsurlar neticesinde; işletmelerin ayakta kalması her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. İşletmeler bulundukları sektörde, birbirine yakın koşullarda hayatını devam ettirmektedir. Bu da rekabetin giderek artması ile sonuçlanmaktadır. Bu süreçte, işletmelerin birbirine üstünlük kurabilmesinin yolu kurumsallaşma olarak görülmektedir. Nitekim artan rekabet ortamında eşit şartlara sahip olan aile işletmelerinden kurumsallaşmayı başaranlar, daha sağlıklı bir yönetimi benimseyecektir. Daha sağlıklı yönetim, daha uzun ömürlü işletmeler demektir.

İşletme yönetimi uygulamalarındaki "kültür bağımlılığı", ülkenin, toplumun, onları oluşturan ailelerin ve bireylerin antropolojik, sosyolojik, siyasi, kültürel ve psikolojik özellikleri daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bizi biz yapan özellikleri araştırmak, daha iyi anlamak, diğer ülkelerle farklılıkları ortaya çıkarmak suretiyle, işletmelerimizin yönetimi ile ilgili uygulamalarını daha gerçekçi bir göz ile değerlendirebiliriz.

Kültür kavramının yönetim üzerindeki etkisi, toplumun en önemli unsurlarından olan işletmeler üzerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada toplumsal kültür ve işletme yapıları arasındaki ilişkiler ve bu ilişkinin kurumsallaşma kararı üzerindeki etkisi araştırmak amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen çalışmada; toplumsal kültür ile kurumsallaşma arasındaki bağlantının açıklanması için, örneklem grubu olarak altı aile işletmesi yöneticisi seçilmiş ve nitel araştıra tekniği tercih edilmiştir.

Durum çalışması deseninin kullanıldığı çalışmada, örneklem grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan kolay ulaşılabilir durum örneklemesi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda Edirne ilinde faaliyet gösteren altı aile işletmesi yöneticisi örneklem grubu için seçilmiştir. Veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılırken, toplanan veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile işletmeleri ile ilgili temel bilgilere yer verilirken, ikinci bölümde kültür kavramı irdelenmiştir. Çalışmanın son kısmı olan üçüncü kısımda ise aile işletmesi ve kültür arasındaki ilişkiye yönelik olarak altı aile işletmesi yöneticisi ile yapılan çalışmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI ve KAPSAMI

Aile işletmeleri işletmeciliğin temelini oluşturur denilebilir. Belirli bir ailenin kazanç kapılarını, unvanlarını, gelecek nesillere bırakacakları değerleri ifade ettikleri için ayrı bir önem taşımaktadırlar. Kuruldukları günden itibaren yaşamlarını sürdürmek için birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. İşletmelerde görev ve sorumlulukların dağılımında aile yapısının ağır basması, profesyonel yöneticilere olan bakış tarzları işletmelerin bu sorunlarla baş edememeleri, birçoğunun kapanmasına kadar olan süreci de beraberinde getirmektedir (Demir ve Sezgin, 2014: 708).

Aile işletmelerinin hem iş hem de aile ile ilgileniyor olması, onu diğer işletmelerden ayırır. Aile işletmelerinde, özellikle işletmelerin büyümesiyle aile içi ilişkiler de karmaşık bir hal alacaktır. Dolayısıyla işletmenin yanı sıra bu karmaşık ilişkilerin de yönetilmesi gerekecektir (Makaroğlu, Mercan ve Kasap, 2014: 195). Aile işletmelerinin, kuruldukları ülkenin ekonomisine ciddi katkılar sağlamasından dolayı, bu ilişkilerin sağlıklı yönetilmesini oldukça önemlidir. İstikrarlı bir aile işletmesi, ekonomiye istikrarlı katkı anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinin; yaşadığı mali sıkıntıların ülkenin ekonomisine paralel etki ettiği düşünüldüğünde, aile işletmeleri kapsamlı olarak incelenmeli ve ortaya çıkan problemler ivedilikle çözüme kavuşturulmalıdır.

1.1. Aile İşletmeleri Tanımı

Aile işletmesi denildiğinde, bir ailenin girişim yaparak bir iş kurması düşünülebilir. Yani; ailenin işin sahipliğini üstlendiği, yönetimde yetkinin merkezileştiği ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir örgüt yapısından söz edilmektedir (Büte, 2010: 1). Literatürde aile işletmeleriyle ilgili olarak; aile ve işletmeyi bir araya getiren, birden fazla aile bireyinin aynı işletmede çalıştığı ve işletmenin pay sahipliğinde aile bireylerinin ağırlığının bulunduğu, ikinci veya üçüncü nesillere aktarılmış işletmeler olarak farklı tanımlamalar yapılmaktadır (Toksoy ve Sönmez, 2011: 67).

Karpuzoğlu (2000) aile şirketini, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği şirkettir, şeklinde tanımlamıştır.

Alayoğlu (2003) aile işletmelerini, birbiriyle akrabalık ilişkileri olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek oluşturdukları kar amaçlı sosyal örgütler olarak tanımlamıştır.

Ayrancı ve Semercioöz'e (2010) göre; bir işletmenin aile işletmesi olması için bir ailenin üyelerinin, işletmede ağırlıklı olarak karar verme hakkına sahip olmaları ve/veya işletmenin sermayesinin çoğunluğuna (sermayenin %50'sinden fazlasına) sahip olmaları gerekmektedir.

Pazarcık (2004) aile işletmeleriyle ilgili, "Mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin karıştığı bir şirket, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen bir firma aile işletmesi olarak tanımlanır", demiştir. Pazarcık (2004), bir diğer tanımda ise "İki veya daha çok genişletilmiş aile üyelerinin işletmenin yönlendirilmesini akrabalık uygulamaları, yönetim roller ve mülkiyet haklar ile kontrol eden firmalar" aile işletmesi sayılabilir, demiştir.

Aile işletmelerinin tanımları yapıldığında bazı ortak noktaların bulunduğu görülmektedir. Bunlar (Taşkır ve Şimşek, 2008: 2016):

- Aile işletmesi, ailenin iş kurmuş halidir,
- Aile işletmesi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile işletmesi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile işletmesi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinden oluşabilen bir birlikteliktir,
- Aile işletmelerinde, çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar,

- Aile işletmelerinde mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir,
- Aile işletmelerinde ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur,
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir,
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur,
- Aile işletmesi, hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir işletme biçimidir,
- Aile işletmesi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur,
- Aile işletmesi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

Tüm bu özellikleri sadeleştirip, aile işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Aile işletmelerinde yönetimde bir ya da birden fazla aile bireyi yer alır.
- Aile işletmelerini genellikle bir aile bireyi kurmuştur.
- Aile işletmelerinin yöneticileri, kendi aile kültürlerini işletmeye de yansıtırlar.
- Bu işletmelerde genel müdür ya da en yetkili kişi bir aile bireyidir.
- Aile işletmelerinde sermayenin tamamı ya da büyük bir bölümü aileye aittir.

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Ülkemizde sayıca çok fazla işletme ailelerce yönetilmektedir. İlk olarak işletmenin kurucusu olan birinci kuşak vaktinin çok büyük bir kısmını işi için ayıran, işletmenin büyümesi için büyük fedakârlıklar göstermekteyken, ikinci kuşak çoğunlukla işletmenin kuruluşuna şahitlik etmemiş ve sahip olmuştur. İşletmenin kurucusu hayatta ve hala işin başındaysa, bu işletmeler değişime pek fazla açık olmamakta, kuşaklar bir arada çalışıyorsa da birçok çatışma meydana gelmektedir. Genç nesiller kendilerini ispat etme gayreti içinde olup radikal kararlarla değişime açık olurken önceki kuşak genellikle frenleyici davranış içindedir (İşeri ve Çalar, 2004: 140-141).

Aile işletmelerinin, bulundukları ülkede çok önemli ekonomik ve toplumsal etkileri vardır. Yarattıkları istihdam, ödedikleri vergiler, üretilen mal ve hizmetler ile toplumun itici gücü olmaktadırlar. Ancak çoğu aile işletmesi ne yazık ki uzun ömürlü olamamakta ve çeşitli nedenlerle yok olup gitmektedir. Oysa ailelerin, maddi ve manevi bütün kaynaklarını harekete geçirerek kurdukları, özveriyle çalışıp emek verdikleri, hayatta kalması, büyüyüp gelişmesi için savaşım verdikleri işletmelerin çok kısa sürelerde dağılması, silinip gitmesi hem aileler, hem de ülke ekonomisi ve toplum acısından büyük bir kayıplar yaratmaktadır (Çelik, 2012: 134).

1.3. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri

Aile işletmeleri yaşamları süresince doğar, büyür, gelişir ve ölürler. Kuşaktan kuşağa geçen aile işletmelerindeki değişimler, hem aileyi hem de işletmeyi etkilemektedir. İşletmenin gelişimini tamamlaması bazen birden fazla nesil sürebilmektedir. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olurlar (Günver, 2004: 172).

1.3.1.Başlangıç- Girişim Evresi

Başlangıç/girişim aşaması bir şirketin temellerinin atıldığı, kritik bir aşamadır. Pazarın/ portföyün dar, maliyetlerin fazla olduğu bu dönemde işletmelerin ilk amacı ayakta kalabilmektir. İlk kuruluş aşamalar genelde kurucunun ailenin lideri ve işin başındaki yönetici olduğu dönemdir. Bu dönem kurucunun tüm sorumluluğu üstlendiği gayri resmi bir yönetim aşamasıdır. Mevcut yönetime kimse itiraz edemez ve tek hedef şirketin yaşamasıdır (Alacaklıoğlu, 2009: 62).

Bu dönemde ilişki ağırlıklı bir yapı mevcut iken, işletme kuralları tam manası ile koyulmamıştır. Diğer bir deyişle; işletme içinde henüz örgütsel bir yapı mevcut değildir. Girişimci piyasayı tanımanın, adapte olmanın ve piyasada kalıcı olmanın yollarını aramaktadır. Merkezi bir yönetim söz konusudur. İlişkiler informel yürütüldüğü gibi, çalışanlarla ilişkiler de dolaysız, birebir yürütülür. Bu dönemde kurucunun değerleri inançları ve tutumları işletmenin kültürünü büyük ölçüde etkilemekte, kurucu ve işletme adeta bütünleşmekte ve işler ancak kurucu bizzat işin başındayken yürüyebilmektedir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 98).

1.3.2. Büyüme ve Gelişim Evresi

Mülkiyetin tek kişide toplandığı kuruluş everesindeki işletmelerden, büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş süreci hem aile birliği, hem de takım çalışmasının önemini gündeme getirir. İşletmenin karmaşıklaşması ve hızla büyümesi, daha önce yazılı prosedür getirmeyen bir çok uygulamanın yazılı prosedürler getirmesi ile sonuçlanır (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 101).

İşletmenin kuruluş döneminde aile işletmesinde yöneticiliğin ve sahipliğin aynı elde toplanması önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile işletme sahipliği ve yöneticiliğin tek elde kalmaya devam etmesi yönetimin profesyonelleşmesini engellemektedir. Büyüme belli bir aşamaya gelince kurucu yönetimde yetersiz kalmakta ve kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamada aile üyeleri kadar dışarıdaki profesyonel yöneticiler de istihdam edilmek istemekte, ancak aile işletmelerinde bu istihdam fikri çok kolay hayata geçmemektedir (Özdemir ve Özcan, 2011: 151). Büyüme ve gelişim dönemindeki işletme yöneticileri değişim konusunda ikilem yaşarlar. Yönetici bir yandan kurumsallaşmanın ve profesyonel yardımın gerekliliğini hissetmeye başlarken, bir yandan da güç kaybetme kaygısıyla bu fikre sıcak bakmamaktadır.

1.3.3. Devir Evresi

İşletmeler zamanla yeni bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın sinyalleri birçok şekilde verilmektedir. İşletmenin işleyişinde problemler yaşanmaya başlamıştır, borçlanma oranı yüksektir, büyüme yavaşlamıştır. Bu gidişat için belli önlemler alınmaya çalışılır. Ancak aile ilişkileri belli kurallara bağlanmamışsa yani kurumsal bir hal almamışsa çatışmaların çıkması kaçınılmaz sondur. Şirkette aile bireyleri arasında gruplaşmalar doğabilir ve bu gruplaşmalar içine şirkette çalışan diğer kişiler de dâhil olabilir (İşeri ve Çalar, 2004: 141). Bu problemlerin çözümü, ilişkilerin ve ihtiyaçların kurallı bir şekilde ilerleyebilmesi için şirketin yeni bir sisteme ihtiyacı vardır. Kurucunun elde ettiği başarı sonucunda şirketin belirli bir olgunluğa kavuşması, rehavete sebep olmakta ve bu rehavet işleyişteki bazı yanlışların göz ardı edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Kurucu ilk günden bu güne kendi kuralları ile ilerlediğini, büyüdüğünü düşündüğünden, yeniliğe kapalı bir tutum sergilemektedir.

Geçmişteki çözümlerle sorun çözmeye çalışma fikri, gelişimi engelleyen en büyük etmenlerden biridir.

Bazı gelişmişi ülkelerde aile işletmelerinin yönetim ve yönetim devri sorunu ile onlarca yıl önce uğraşılmış olsa da, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerin içinde yer alan aile işletmeleri bu sorunla yeni yeni yüzleşmektedir. Bunun sonucu olarak son yıllarda, Türkiye gibi bazı gelişmekte olan ekonomilerin aile işletmeleri ve bu işletmelerde nesiller arası devir sorunları üzerine yapılan çalışmalarda artış kaydedildiği görülmektedir (Peksaygılı ve Tutan, 2015: 6433).

1.3.4. Profesyonel Yönetim Evresi

Aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan diğer işletmelerden farkı duygu yönetimidir. Oysa kurumsal, profesyonel bir yönetimden bahsetmek için yönetimin duygu temelli olmaması gerekmektedir. Şirketin yaşam eğrisi ile aile üyelerinin yaşam eğrisi paralellik gösterdiği takdirde işletmenin sürdürülebilirliğinden söz edilemez. Diğer bir deyişle, ailenin en güçlü üyesi şirketin de karar mekanizması ise, şirket içinde profesyonel bir yönetim kadrosu oluşturulmamış ise karar vericinin işten çekilmesi ve ya ölmesi ile birlikte şirket tasfiye sürecine girecektir (Kurt, 2009: 136-137).

Başarıyla ikinci ve üçüncü kuşaklara geçen aile işletmelerinde, kurulduğu güne göre birçok değişim söz konusudur. İşletme içinde artan çalışan nüfusu, aile üyesi olmayan çalışanların çoğalması, kadın aile üyelerinin işletmede aktif rol alması gibi birçok etmen işletmeyi profesyonel yönetime götürmektedir. İşletmenin vizyonu, misyonu, personel alımı, ücretlendirme belli sistemlere bağlı hale gelmiştir. Aile içi ilişkilere bağlı bir yönetim değil, bilgiye, yeteneğe, deneyime dayalı bir işletme modeli benimsenmektedir. Bu şekilde birçok sorunun üstesinden gelinmiş görünse de, bu işletmelerde yine sorunlar yaşanabilir. Örneğin lider devri sorun çıkarabilir. Kan bağının işletme faaliyetlerinde dikkate alınmaması, eşitliğe önem verilmesi çalışan aile üyelerinin işe küsmelerine yol açabilir (İşeri ve Çalar, 2004:141).

1.4. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile işletmeleri varoluş şekilleri ve işleyişiyle diğer işletmelerden farklıdır. Bu farklılıklar, bazen işletmenin faydasına olurken, bazen de işletmeye zarar verebilir.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri

Ekonomide önemli yer tutan aile işletmelerinin kendine has bazı özellikleri sebebiyle üstünlük olarak görülen bazı özellikleri vardır. Bunlar:

1.4.1.1. Ailenin Özverisi

Aile işletmelerinde yöneticiler diğer işletme yöneticileri ile karşılaştırıldığında zamanlarından ve finansal olanaklarından çok daha fazla taviz vermekte, daha özverili çalışmaktadırlar. Özverili çalışanlar, işletme için zaman ve sermaye kazancı demektir. Aile işletmeleri düşünüldüğünde; işletmenin başarısı ailenin başarısı ile paraleldir. Bundan dolayı, aile bireyleri işletme içinde diğer çalışanlara göre daha özverili çalışmakta, daha çok fedakârlık göstermektedir. Aile üyeleri şirkete, hem kuruluş hem de gelişme döneminde maddi ve manevi destek sağlayarak daha güçlü temeller atılmasına katkı sağlar. Bu özveri, sürdürülebilirlik için gereklidir.

1.4.1.2. Uzmanlık

Aile işletmelerinde - özellikle birinci neslinde- uzmanlık, diğer işletmelere göre daha çok ön plana çıkan unsurdur. Kurucu ve arkasından gelen nesil, küçük yaşlardan itibaren iş ortamında bulunduğundan işe yabancı değildirler. İşi bildiklerinden başka bir işletmede, başkalarının emrinde çalışmak yerine kendi işletmelerinde, uzmanlıklarına uygun pozisyonlarda çalışmayı tercih ederler. Uzmanlık ve tecrübe doğru yerde bir araya geldiğinde, işletmenin başarısına da olumlu katkı sağlayacaktır. Başka bir sektörden gelen çalışan/yönetici önce işi ve işletmeyi tanımakla zaman kaybederken, aile içinden gelen çalışanlar bu zamanı daha verimli kullanır. Kazanılan bu zaman işletmeye tasarruf sağlar.

İş yaşamında var olan bir işletmenin sektörde başarılı olup olmayacağı uzun süre sonunda belirlenir. Aile işletmeleri ise tanınmış bir soyad sebebiyle iş çevrelerinde oldukça büyük avantaj sağlamaktadır. İyi bir unvan üreticiler, finansörler, tedarikçiler ve tüketiciler gibi birçok çevrede saygınlık uyandırmaktadır. Sosyal çevrede bu imaj, güven duygusunu geliştirmekte ve böylece aile şirketini piyasada daha rekabetçi kılmaktadır (Kurt, 2009: 60). Sosyal statü, karşılaşılabilecek zorlukların çözümünde de bir adım önde olmayı sağlar. İş hayatında iyi bir unvana sahip olan ailenin, başka kanallarla yaşayacağı zorluklarının çözümündeki kredisi de, diğer işletmelere göre çok daha fazladır.

1.4.1.3. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Türkiye gibi, sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişim gösteremediği ülkeler için finansal üstünlük sağlayabilmek oldukça önemlidir. Sermaye temininin zorluğu, aile işletmelerinde aile içi sermaye artırımı ile çözüme kavuşturulmaya çalışılır. Beklenmedik gelişen ekonomik koşullarda, kriz dönemlerinde aile bireyleri aile adının korunması için kendi şahsi birikimlerini işletmelerine yatırmaktan çekinmezler. Aile işletmeleri bu yönüyle diğer işletmelerden ayrılır. Tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de temel amaç gelir sağlamak olduğu için, aile aynı zamanda şirketin finans kaynağıdır. İşletme içinde çalışan aile üyeleri gerektiğinde maaş almaz hatta kişisel servetinden katkı yapabilir. Harici borçlanma olmadığından şirketin maddi yapısı olduğu kadar manevi yapısı da dışarıya karşı menfi bir kanattan korunmuş olur (Demir ve Sezgin, 2014: 709).

1.4.1.4. Bağımsızlık ve İç Kontrol Süreci

Modern yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde, çalışanların işletmelerin amaçlarına ulaşmalarındaki fiziksel gücü olarak görülmelerinin yanında, işletmenin yaşadığı değişime uyum gösterebilen, yeni fikirler üreten, beyinsel bir güç olarak da değerlendirilmeleri gerekmektedir. İşletme cephesinde yeni ve özgün fikirlerin yaratılması ve ortaya konulması için, çalışanların etkin katılımını gerektiren, eşitlikçi, yaratıcı düşünce üretimi süreçlerine önem veren ve uygulanabilecek fikirleri değerlendirecek bir yönetim anlayışı ön koşuldur. Böyle bir yönetim anlayışı, insanı merkez alan, çalışan istek ve beklentilerine önem veren bir anlayışın şirkette egemen

olmasını gerektirmektedir (Elden, 2004: 5).

Aile işletmelerindeki yöneticilerin, diğer işletmelere kıyasla yetkileri daha fazladır. Özgür düşünen bir yönetici, çalışanın da özgür düşünmesine izin verecektir. Daha özgür bir iş ortamında çalışmak, yaratıcı düşünceyi olumlu yönde etkiler. Bu nedenle; bir yöneticinin özgür düşünmesi çalışan verimi açısından oldukça önemlidir.

1.4.1.5. Yönetim Politikalarında İstikrar ve Devamlılık

Aile şirketlerinde yönetim kademesi ağırlıklı olarak aile fertlerinden oluştuğu için hiyerarşik yapı diğer şirketlere göre çoğu zaman yok denecek kadar azdır. Bu da aile şirketlerinin yönetim kademesindeki aile fertlerinin karar alma/verme süreçlerini daha hızlı ve daha etkin bir hale getirmektedir. Çünkü alınan veya alınacak kararlarda karşılaşılabilecek olası riskler ve bunların doğuracağı olumsuz sonuçlar yine karar alıcıyı/vericiyi direkt olarak etkileyeceği için öncesinde çekimser, ürkek ve kimi zaman riskten kaçınma gibi düşünce ve davranışlar söz konusu olmayacak ya da bu gibi düşünceler daha çabuk bertaraf edilecektir. Aynı şekilde aile fertleri dışındaki bir yönetici veya bir çalışanın şirketteki söz sahibi aile ferdi ile daha hızlı ve kolay iletişim kurmasının bir sonucu olarak; alınması/verilmesi gereken bir karar ve buna bağlı olarak yapılması gereken işlemden kaçınma, erteleme, vazgeçme gibi düşünce ve davranışın önüne geçilmiş olacaktır (Aydın, 2016: 22).

1.4.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Ekonomide önemli yer tutan aile işletmelerinin kendine has bazı özellikleri sebebiyle zayıflık olarak görülen bazı özellikleri vardır. Bunlar:

1.4.2.1. Akrabaları Kayırma (Nepotizm)

Aile şirketlerinde kurumsal yapının oluşmasının önündeki en büyük engellerden biri "Nepotizm"dir. Nepotizm; bir kimsenin becerilerinin, başarılarının ve eğitim düzeyinin göz önüne alınmadan sadece akrabalık ilişkilerinin esas alınması demektir. Nepotizm, ortaklar arasında da güvensizliğe sebep olduğu gibi, alanlarında olan yetenekli yöneticilerin istihdamını engelleyeceğinden, şirket entelektüel sermayeden yoksun kalacaktır. Bilindiği üzere örgüte rekabet avantajı sağlayan en önemli girdilerden biri de, "örgütün ne bildiğidir" (Öztürk, 2008: 115).

Aile işletmelerde çok fazla karşılaşılan, aile bireylerine şirket içinde görev verme, kurucudan son kuşağa kadar tercih edilen bir istihdam şeklidir. Çalışanlar bilgi ve beceriye sahip kişiler olarak değil, ailenin koruması altındaki özel çalışanlar veya manevi evlatlar olarak görülür. Bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinde nepotizmin nedenlerinden bir diğeri de, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir (Özler vd., 2007: 444).

1.4.2.2.Aile ve İş Kavramlarının Ayrımı

Aile işletmelerinde görev dağılımının belirlenmesinde aile bağları önemli rol oynamaktadır. Aile üyesinin ailedeki mevcudiyeti ile işletmedeki mevcudiyeti arasında önemli bağ vardır. Aile içindeki her türlü tavır ve davranış işletmede de etkili olacaktır. İş görenlerin iş ve aile ile ilgili rollerini dengeleyememesi ve aileden gelen taleplerin işin yapılmasına engel olması veya aksatması sonucu ortaya çıkmakta, dolayısıyla işten ve aileden gelen taleplerin kişinin dayanma gücünün üzerine çıkması nedeniyle stres seviyesi yükselmektedir. İşten kaynaklanan yüksek seviyedeki stres nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukların iş görenlerin örgütlerine olan sadakat duygularını da etkileyebileceği düşünülmektedir (Çelik ve Turunç, 2009: 218).

1.4.2.3.Aile Bireyleri Arasında Rekabet

Hisselerin oranı ne olursa olsun, hissedarlar eşit payda hisseye sahip ortak gibi değerlendirilmek isterler. Ortakların maddi tatmin gerçekleştiğinde, manevi tatmin ihtiyacı ve karakter sorunları ortaya çıkar. Başarısızlıklarından kaçabilmek için, kararlara çoğunlukla daha az katılan küçük ortaklar, şirketin başarısıyla seslerini yükseltmeye başlar. Oysa aile şirketlerinde hızlı karar verilmesi önemlidir. Ancak ortakların vizyonları farklılaşıp çekişmeler başladığında, şirketin çabuk karar alması da güçleşir (Çalışkan, 2011: 24).

1.4.2.4.Yönetime Katılma

Otorite ile demokrasi, verimlilikle sosyal adalet ve işveren yetkileriyle işçi haklarını değişik şartlara göre değişen noktalarda birleştiren yönetime katılma olgusu, kısaca, “ özel mülkiyet çerçevesinde ve emek verimliliğin arttırılması amacıyla, işçilerle işverenlerin, yönetim hiyerarşisinin ortak organlarında işbirliği yapmalarını öngören özel bir yönetim şekli” diye tanımlanmıştır (Fişek, 1977: 88).

İşletmenin her kademesinde çalışan kişilerin, işleri ile ilgili konularda fikirlerinin alınması, toplantıların yapılması ve fikirlerin tartışılması, işletme yönetimine farklı bir bakış açısı kazandıracaktır. İşletmelerin her kademesinde çalışanların yönetime katılması çoğulcu yönetim olarak adlandırılırken, böyle davranan işletmelerin diğerlerine göre daha kurumsal olduğu söylenebilir (Ak, 2010: 82). Rensis Likert de "Kendilerini etkileyecek kararlarda elemanların katkısı daha büyük olmuş olsaydı, işe karşı ilgisizlik ve isteksizlik derecesi çok düşük olurdu" demektedir (Baykal, 1972: 37).

1.4.2.5.Merkeziyetçi Yönetim

Aile işletmelerinin merkeziyetçi yönetim anlayışı, bu işletmeler için önemli bir zaaftır. Kurucu başta olmak üzere yetki devrine mesafeli yaklaşır. Yetki devri kurucu için saygınlık kaybı olarak algılandığından zamanla işletme içindeki yeniliğe de direnç gelişecektir. Uzun zamandır işletmeyi yönetimindeki aile üyeleri köklü değişimlerden, riskten korkarlar. Statüko hüküm sürer, işletme pek çok fırsatı değerlendiremez, kaçırır (Günver, 2012: 19).

1.4.2.6. Rol Çatışması

Aile işletmelerinde, aile ve işletme ile ilgili kavramlarının birbirinden ayrılamaması bu işletmelerde diğerlerine göre daha fazla anlaşmazlık yaşanma olasılığı yaratır. Çatışmalar güçlü bir şekilde yönetilemediği takdirde işletmenin geleceğini de tehlikeye atmaktadır (Torun ve Ercan, 2006: 32). Aile içinde baskın olan bireyin, aynı otoriteyi işletmede de sağlama çabası işletmeye zarar vermektedir.

1.4.2.7.Paternalizm

Paternalizm olgusu ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındakini baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir (Köksal, 2011: 103). Paternalizm ve paternalistik özellikler toplumsal kültür ve aile kültürü içinde ele alınabilir. Burada bahsedilen ilişki kültür boyutları, örgüt bazında ele alındığında mahremiyet algısı, katılımcı yönetim, boyun eğme, otorite, korumacı tutum şeklinde sıralanabilir. Paternalizm, ikili ilişkilerin özelliklerini, daha çok astın ve üstün görevleri çerçevesinde inceleyen bir kavramdır.

1.4.2.8.Devretme Sorunu

Ailede bireyler arasında doğabilecek en önemli rekabet konularından biri "yönetimin kime devredileceği hususu"dur. Bu sorun birçok aile işletmesinin sonunu getirmiştir. Aile büyüğü ölmeden, yönetime kimin getirileceğini çözen işletmeler muhtemel sorunlardan büyük ölçüde kaçabilmektedir (Akdoğan, 2000: 37).

Aile işletmelerinin kuruluş amaçlarından biri işletmeyi gelecek nesillere bırakabilmektir. Ancak aile işletmelerinde bir sonraki nesile devir, çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanan bir süreçtir. Sürecin başarıyla sonuçlanmasındaki en önemli etken önceki neslin, sonraki nesle devretmeyi istemesidir. Diğer önemli koşullardan bazıları ise işletmenin kurumsal yapısının ve sonraki neslin buna hazır edilmesidir (Peksaygılı ve Tutan, 2015: 6434).

1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim

Toplumun hedeflerini gerçekleştirebilmesinde fert bir vasıtadır. İnsan tabiatını daha derinliğine anlamak gerektiğini ve değişmekte olan devirlerin kişinin yaşayış ve çalışma tarzını etkilediğini yöneticilerin kabullenmesi bir zorunluluktur. Bunu anlayamamak ya da kabullenememek, şirketlerin hedef ve gayelerinin gerçekleşmesinin sağlanmasında elemanların tam olarak desteğinin kazanılabilmesini güçleştirir (Baykal, 1972: 35).

Aile işletmelerinde büyüme sürecinde, işletme sahibinin zamanla yönetimde yetersiz kalmaya başlayacaktır. İşletmenin temel fonksiyonları olan, planlama, örgütleme, yöneltme (yürütme), koordinasyon ve denetimin yürütülmesindeki aksaklıklar ve kalifiye insan kaynağı eksikliği bu işletmelerin başlıca sorunlarıdır. Sorunların büyümesiyle aile işletmelerinin yönetiminin profesyonelleşmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte aile işletmelerinin dışarıdan profesyonel bir yardım istihdam etmesi kolay olmamaktadır (Erdoğmuş, 2004: 202-203). Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak; işletmenin problemlerinin yanı sıra, aile içi problemler ile de baş etmek zorundadırlar. Aile içi çekişmeler, aile bireylerindeki liderlik isteği ve yönetimdeki güç kaybetme korkuları, profesyonel yönetici ile çalışma fikrinin önündeki başlıca engellerdendir. Bu tutumu benimseyen aile işletmelerinde kalifiye bir yönetim kadrosu oluşturmak çok kolay değildir.

Aile işletmelerinde kurucular, yetkilerini devrettikleri süreçte güç ve imaj kaybettiklerini düşündüklerinden, gelişmelere objektif bakma konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Bu bakış açısı işletmelere zarar vermektedir. İşletmenin gelecek planlarına odaklanmak yerine, eski sistemin devamı için ısrarcı olmaktadırlar. Bu nedenle kurumsallaşmaya mesafeli durmaktadırlar. Kurumsallaşmayı kabullenseler dahi şekillenmesinde rol oynamak isterler.

Aile işletmelerinde yönetim kurulu, işletmenin büyüme süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü nesil aile fertlerinin işletmede aktif olması ve işltmelerin profesyonel yöneticilerle çalışma ihtiyacının artması ile daha önemli hale gelmektedir. Aile işletmelerinde yönetim kurulu seçilirken eğitim, başarı, tecrübe ve yeteneklerin esas alınması gerekmektedir. Yönetim kurulu üyeleri, bu özelliklerin bulunduğu profesyonel yöneticiler arasından seçilmeli ve aile üyelerinin ağırlıklı olarak yer alması yerine yönetim ve sahipliğin ayrılarak, yönetim kadrosu ihtiyaca göre şekillenmelidir (Kalsın, 2014: 163). Bu süreçte alışılagelmiş davranışlardan kurtulmak ve yönetim sistemine olabildiğince destek sağlamak, aile bireylerinin ve tüm çalışanların temel görevi olarak sayılmalıdır.

1.6. Kurum ve Kurumsallaştırma

Kurumsallaşmanın net bir şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle kurum kavramını ele almakta fayda vardır. TDK kurum kavramını; ”evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlarken, kurumsallaşmayı; “kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak” şeklinde tanımlamıştır. (http://www.tdk.gov.tr/)

Kurumsallaşma denince genellikle zannedildiği gibi bürokrasi veya bürokratik işlemler anlaşılmamalıdır. Kurumsallaşma; işletme içinde sistemin oluşturulması için meydana getirilen ve uygulanan kurallar bütünü anlamına gelir (Fındıkçı, 2011: 81). Karpuzoğlu’na (2001) göre kurumsallaşma “bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre

koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi" sürecidir.

İşletmeler, iletişim hızına, rekabete ve değişime bağlı olarak varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsallaşma, örgütsel değişimi açıklayan aynı zamanda işletmelerin çevrelerine nasıl ayak uyduracaklarını gösteren sistemsel bir olgudur. Bu doğrultuda kurumsallaşma kavramı işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi süreci olarak anlaşılmaktadır (Cevher, 2014: 587).

Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için çok daha önemlidir. İşletmelerde kurumsallaşmanın işareti, özel örgütsel formlara başvurulması ve örgütsel hayatın alanı olarak kabul edilen örgütsel sahanın oluşturulmasıdır (Çemberci, 2013: 6). Birden fazla nesilden çok fazla aile bireyinin istihdamı çeşitli mülkiyet sorunlarına yol açar. Aile bireylerinin her birinin yaşamaları, anlayışları ve görüşlerinin farklı olması çatışmalara yol açabilir. Bu noktada aile ilişkilerinin kurallara bağlanmış olmasının, yani aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasının büyük yararı olacaktır. İşletmenin gidişatı hakkında ilgilileri bilgilendirme zorunluluğu doğar. Aksi takdirde huzursuzluklar ortaya çıkar. Aynı işletmede, aynı aileden kişiler iktidar ve muhalefet grupları oluşturabilir. Bu da yönetim veriminin ve çalışanlarının motivasyon düzeylerinin düşmesine yol açar (Yalçın ve Günel, 2004: 74).

1.6.1. Kurumsallaşmanın Aşamaları

İşletmelerde, kurumsallaşma çabalarının sorunsal hale gelmemesi ve kurumsallaşma sürecinin sistemli bir şekilde devam ettirebilmesi için yerine getirilmesi gereken yönetimsel düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir. Bunlar (Bayer, 2005: 125):

1. Vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin netleştirilip aralarındaki uyum sağlanarak, bütün çalışanlara benimsetilmesi,

2. Kurumsal çevreye uyumun en üst düzeye getirilerek, baskılara ve beklentilere gereken cevabın verilebilmesi,
3. Katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, varsa merkezi yönetim anlayışından vazgeçilerek, yetki devrinin gerçekleşmesi,
4. Yönetici engelinin ortaya çıkmasının engellenmesi,
5. Aile şirketi anlayışından vazgeçilerek, aile konseyi ile şirket konseyinin ayrı ayrı oluşturulması ve yönetimin profesyonelleşmesi,
6. Geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yapılması, sürekli güncellenmesi ve sektördeki değişime öncülük yapılmaya çalışılması.

1.6.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmeleri, pazardaki ve teknolojideki değişimlerden kaynaklanan ekonomik sıkıntılarla, politik istikrarsızlıkla ve yoğun rekabet koşullarıyla mücadele eder. Mali imkânların sınırlı olması ve yönetimde yaşanan sorunlar bu baskılara karşı mücadeleyi zorlaştırmaktadır. Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin baz alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiği gösteren pek çok örnek mevcuttur. Bunun sonucunda işletmeler, kişiye bağımlılıklarını yönetimi en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere ağırlık vermeyi hızlandırmalıdır. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004: 534).

İşletmeler için hayatta kalabilmenin en önemli şartlarından biri kurumsallaşabilmektir. Dünyada Aile Şirketlerinin %80'i, 3. nesle geçmeden yok olmaktadır. Geriye kalan %20'lik orandaki şirketlerin %2'sinin aynı ailede kalıyor, %13'ü yabancı şirketlere satılıyor ve %5'i de kamuya devrediliyor. Bu dilimde sadece %2'lik kısım aile şirketi olarak devam ediyor ve 4. nesle geçiyor. Türkiye'de yerleşik firmaların %95'inin aile şirketi olduğunu düşünürsek, aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmeleri gerek kendi performansları gerekse de ülke ekonomisine katkıları açısından son derece önemlidir (Çemberci, 2013: 2).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, özel çaba gerektiren zor bir geçiştir. Bu geçişi gerçekleştiremeyen işletmeler kurucunun çekilmesiyle birlikte ya devir yoluna gitmekte veya küçülmeyi tercih edip yok olup gitmektedir. Kurumsallaşma tamamlanmadığı takdirde, şirketin ömrü kurucu yönetici ömrü ile sınırlı kalmaktadır, demek yanlış olmaz. Aile üyelerinin şirkete değil, şirketlerin aile üyelerine hükmetmesi, şirket sürekliliğini olumsuz yönde etkiler.

Kurumsallaşma, aile işletmelerinin uzun ömürlü olmasında büyük rol oynar. Aile işletmelerinin sürdürülebilir olması ve verimli bir biçimde işleyebilmesi için kurumsallaşmanın şart olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinde görev ve ödüllendirmeyi kişilerin özellikleri, yetenekleri, eğilimleri ve başarıları üzerine karar almak anlamına gelen meritrokrasi (liyakat), aile işletmesinin özellikle kurucu girişimcilerinin dikkat etmeleri gereken en önemli özelliktir. Fakat aile işletmesi sahipleri genel olarak karar alma aşamasında bu liyakat ölçütlerini dikkate almamaktadırlar. Kurumsallaşabilmek için birçok çalışma yapan aile işletmelerinde gerek aile fertlerinde, gerekse aile dışından olan işletmede çalışacak kişilerde tecrübe, yetenek, bilgi gibi özellikleri aramaya başlamışlar ve hak edene görev vermeye başlamışlardır. Aksi halde aile işletmelerinin ömürlerinin uzun olamayacağı ve kurumsallaşamayacakları fark edilmiştir (Ak, 2010: 91).

1.6.3. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşamama Nedenleri

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaları ya da kurumsallaşamamaları günümüzde iş dünyasının en önemli sorunlarındandır. İşletmelerin, devamlılığı ile ilgili sorunların yalnızca kurumsallaşma ile aşabileceği konusunda bir düşünce oluşmaya başlamış hatta birçok işletme bunu hayata geçirmeyi başarmıştır. Aile işletmelerinin kurucuları ile bugün işletmeyi yöneten kuşaklar arasında başta eğitim olmak üzere pek çok alanda farklılıklar bulunmasına rağmen, kurumsallaşma konusunda yoğun bir görüş ayrılığı yaşanmamaktadır (Demir ve Sezgin, 2014: 707).

Aile işletmeleri yaşamları boyunca varlığını yaşatacak ve yok edecek unsurları kendi içinde barındırır. Ekonomi içerisinde oldukça önemli bir yeri olan bu işletme yapılarının sağlamlığı, çevre ile uyumluluğu ve devamlılığı ekonomik hayatın bütünlüğünde etkilidir. İşletmeler canlı organizmalardır. Ancak aile işletmelerinin

ömürleri genelde kısa vadeli olmaktadır. Bunun nedeni aile işletmelerinin kurumsallaşması esnasında aile yönetimi ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin kurulamaması ve işletmelerin klasik yöntemlerle yönetilmeye devam edilmesidir. Üstelik günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan aile şirketlerinin 1940' lı yıllarda kurulduğu (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir zaman ve ortamda) göz önüne alınırsa, zamanımızda kurulan aile işletmelerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha da net biçimde ortaya çıkar (Pazarcık, 2004: 34).

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile ilişkileri ve iş ilişkileri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiş durumdadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş anlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile işletmelerinin önünde bir engel yaratır (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Aile işletmelerinde, birey bazlı bir kültür ortamı vardır. Bu işletmelerdeki üst düzey yöneticiler de işletmenin patronu ve aile üyeleri karşısında ast konumundadır. Bu nedenle düşünceler özgürce dile getirilemeyeceği gibi, patronla herhangi bir fikir tartışmasına girmek de mümkün değildir. Kurucu yönetici, konusunda uzman olan ve yetki sahibi bir yabancının kendi şirketinde en tepede olmasına izin vermekte zorlanır. Fakat zamanla aile içi çekişmelerin dışa yansıması işi etkilemektedir. Aile işletmesi yöneticilerine sorulduğunda, iş ve aile ilişkilerinin belli kurallara bağlı olduğu cevabını almak mümkündür (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 282). Oysa bu çoğunlukla doğru olmadığı gibi karar mekanizmasının tek bir kişinin elinde olması yani yönetiminin tek adama bağlı olması, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasının en önemli sebepleri arasında yer almaktadır.

İşletmenin belli bir büyüklüğe ulaşması ve kurucunun artık her şeye yetişemediğini anladığı zaman, kaçınılmaz hale gelmektedir. Fakat özellikle aile işletmesi mantalitesinden vazgeçilememesi, yönetimdeki etkin gücü kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşması ve işletmenin kurumsallaşması ayrımının yapılamaması gibi nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorun olmaktadır. Kurucu işletmesinin ve kendi geleceğini düşünmekte, aynı zamanda aile bireylerini düşünmektedir ve dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorun haline

getirebilmektedir. Vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi, kurumsal çevrenin etkisini önemsememe ve uyum sağlayamama, katılımcı yönetim kültürünün benimsenememesi merkezi bir yönetim anlayışının olması ve yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli, aile şirketi anlayışının güçlü olması ve yönetimin profesyonelleştirilmemesi, geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yokluğu işletmelerin kurumsallaşamama nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayer, 2005: 127).

1.7. Aile Anayasası

Aile anayasası, ailenin ve işletmenin nesilden nesile devamlılığını sağlamak için oluşturulan aileye has temel kuralların yazılı halidir. Sonraki nesiller için fırtınalı denizlerde yön gösteren deniz feneri işlevi görmektedir. Ailenin özgün kültürü üzerine oturtulmuş kurallardan oluşmaktadır (Dirin ve Tutan, 2015: 6480). İşletmeyi bir devlet gibi düşünürsek, kurumsallaşma; yasama ve yürütme organlarına benzetilebilir. Şirketin kendi "aile anayasasını'' yapmasıyla yasama ayağı gerçekleşirken, bunun yürütülmesi de şirket yöneticilerinin sorumluluğundadır.

Aile anayasası, önce aile/önce iş ikilemini ortadan kaldırarak, işin ve ailenin birliktelik koşullarının belirlenmesinde kılavuz görevini görür. Ailede içinde ve işletme içinde üstlenilen görev ve sorumlulukların; ailenin ve işletmenin çıkarlarını ve devamlılığını dikkate alarak gerçekleştirmesine yönelik düzenlemeleri içerir. Aile anayasası aynı zamanda, tüm aile bireylerinin uymalarını gerekli kılan; ailenin şirket olanaklarından faydalanma koşullarını belirleyen; üyelerini şirket ve aile geleceği için hazırlayan, aile değerlerinin ve imajının korunmasına ilişkin kuralları belirleyen bir çalışma rolünü üstlenir (Karpuzoğlu, 2004: 159).

Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinden her birinin kendisine has bir oluşumu ve yapılanması olmasına rağmen, kurumsallaşmaya adım atan aile işletmelerinin hazırlayacakları aile anayasalarında zorunlu olarak yer alması gereken temel konular vardır. Ancak bu temel konuların içerikleri işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin hazırlayacakları aile anayasalarında yer alması gereken temel konulardan bazıları şunlardır (Gürkan, 2009: 70):

- **Amaç** (Aile anayasasının temel amacını tanımlar),
- **Temel İlkeler** (Aile üyelerinin tamamının ön şart olarak kabul ettikleri genel kurallar),
- **Ortaklık Yapısı** (Çalışan ve çalışmayan ortakların şirketten alacakları kar payları, aile üyelerinin şirketten yapacakları kişisel harcama limitlerinin belirlenmesine yönelik kurallar)
- **Yönetim Kurulunun Oluşumu, Yapısı ve Görevleri** (Yönetim kurulunun kimlerden oluşacağı, sayısı ve görevlerinin neler olacağını gösteren kurallar),
- **İşletme Dışından Yönetim Kuruluna Üye Atanması** (Dışarıdan atanacak yönetim kurulu üyelerinin atanma şekilleri, sayıları atanacak üyelerin uzmanlık alanları, şirketten alacakları maaş ve ek ödemeler konusundaki kurallar),
- **Yönetim Kurulu Başkan, Başkan Yardımcısı ve Üyelerinin Görevleri** (Yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı ve üyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu gösteren maddeler),
- **Yönetim Kurulunun Çalışma Biçimi** (Yönetim kurulu toplantılarının nerede, ne zaman ve hangi sıklıkta yapılacağının belirlenmesi)
- **İşletmenin Mali Organizasyonu ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Harcamaları** (Şirketle ilgili her türlü maliyet, gelir gider ve karlılık oranlarının, yönetim kurulu üyeleri maaş ve harcamalarının, ortaklar tarafından bilinmesine yönelik hazırlanacak kurallar).

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASININ ÖNÜNDEKİ KÜLTÜREL YAPI

Toplumlar, bireylerin belli başlı durumlarda karşılaştığı sorunları çözümlemek ve gereksinmelerini karşılamak için birçok araca ihtiyaç duyarlar. Kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarına, toplumda yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik olarak duyduğu bazı gereksinmeleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 220).

2.1. Kültür Kavramı

TDK Kültürü; "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin olarak" tanımlamıştır. (http://www.tdk.gov.tr/)

Kültür, toplumların geçmişi, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. Kültür bir milleti diğer milletlerden ayıran temel unsurlardan biridir. Toplumların kendilerine has davranış kalıpları, inanışları ve değerleri vardır. Bu değerlerin toplamına kültür denir. Başka bir deyişle, kültür kendine özgü karakterler içeren bir yaşam biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek olarak, siyaset, bilim, eğitim, mimari, yönetim biçimi, bir toplumun kültürünün oluşmasına etki eden faktörlerdir. Ayrıca bu faktörler o toplumun kültüründen de etkilenen değerlerdir (Şahin, 2005: 177).

2.2. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

Kültür, toplumların geçmişleri, yaşam biçimleri, üretim biçimleri ve bunlarla ilgili tüm gelişmelerin toplamı ile ilgilenmekledir. Örgüt kültürü de, toplumsal kültürünün bir alt kültürüdür. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren kurallar, davranışlar, değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir. Taylor, kültür için: "Bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür" demiştir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-222).

Kültür, işletmeleri çevreleyen, şartların yani ortamın en önemli elemanlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Bu itibarla kültür, modern işletme politikasının ihmal edemeyeceği faktörlerden biridir. Gerçekten, nasıl canlı bir varlık, yaşamak ve gelişmek için çevre şartlarına (ortama) uymak zorunda ise sosyal bir organizma (canlı) olan kurumlar da, ortam ile ahenk (koordinasyon) sağlamak zorundadır. Bu ortam, tabi ve sosyal (ekonomik, politik, teknolojik, ahlaki, dini vb.) koşullardan oluşur. Kültür sosyal koşulların bir kısmını, fakat önemli bir parçasını teşkil eder. Klasik yöneticilik teori ve uygulamasında, çevre koşulları ihmal edilmiş; fakat modern teori ve uygulamada, özellikle işletme politikası alanındaki gelişmelerden sonra, bu konu bir ortam bilimi (ecology) meydana getirebilecek ölçüde önem kazanmıştır (Tosun, 1971: 11). Kültür işletme içinde çalışanları, o örgütün amaçları ile çalışanlarını da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikaların oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse ve diğ. 2001: 222).

2.3. Kültür ve Örgüt Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde beşeri unsurun nispi önemi gittikçe artmaktadır. Zira örgütlerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmeleri, gittikçe artan bir ölçüde, onları meydana getiren insanlara (işgörenlere) bağlanmaktadır. Makineler gibi teknik olanakların verimi arttırdığını kimse inkâr edemez. Ancak, belli bir teknolojiden gereği gibi yararlanabilmek için, belli dimağı, zihni ve ruhi niteliklere sahip olan insanlara ihtiyaç olacağı da açıktır. İnsan bu yetenek ve niteliklerde ise, kültürün gerek dolaylı gerek dolaysız etkisi çok büyüktür (Tosun, 1971: 9). Örneğin kurucunun benimsediği

değerler, daha sonra çalışanlarla birlikte oluşturduğu değerlerler ile birleşir ve kurum kültürünü oluşturur.

Kültürler ne kadar birbirlerine benzerse benzesin, aynı değildirler. Her kültürün, dışarıdan bir bakışta anlaşılmayan ve kendini diğer kültürlerden farklı kılan birçok yönü mevcuttur. Çünkü kültür; bireyin yaşamı, aile yapısı, eğitim, teknoloji, din, politik durum, ekonomik ve sosyal çevre ve olanaklar, yaşanılan bölge, coğrafya, tarih gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Sığrı ve Tığlı, 2006: 329).

2.4. Aile İşletmelerinde Kültür

İşletmeler kuruldukları andan itibaren, her yeni güne farklılıklarla uyanır. Genel bir işletme ömrü irdelendiğinde; işletmeler kurulur, büyür ve ölürler. Bazı işletmeler çabuk büyüyüp çabuk ölürken, bazıları daha yavaş ve sağlam adımlar atmaktadır. Aslında her işletmenin amacı; kar amacı elde etmek ve yaşamını uzun yıllar sürdürebilmektir. Bunun gerçekleşmesi içinde en önemli ihtiyaçlardan birisi, işletmenin kontrol edilebilir ve iyi yönetilebilir olmasıdır. İyi bir yönetim denilince; yönetim konusunda deneyimli, yönetim yasalarını bilen kişi ya da kurumlar akla gelmektedir. Daha az riskli, huzurlu bir çalışma ortamı herkesin hayalidir. Bu hayalde, iyi bir yönetimden geçer. Günümüzde büyük işletmeler profesyonel yönetim anlayışını benimserler, işletmelerini kişilerden ve kültürel etkilerden bağımsız bir anlayış ile yönetirler. Bu yönetim biçimiyle işletme içinde düzeni sağladığı gibi, işletme dışında da müşterilere güven vermektedir.

Aile işletmeleri aile ideolojisinden beslenen bir nosyondur. Aile şirketlerinde yönetim biçimi işletme sahibi veya üst yöneticisi tarafından belirlenmektedir. Aile işletmelerinde yönetim tarzına etki eden önemli faktörlerden biri girişimcinin sahip olduğu kültürdür (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004: 535).

Bir örgütü oluşturan insanın modern ya da geleneksel olması o örgütün işleyişini, etkenliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli faktördür (Soysal, 1971: 19-20). İşletmeyi oluşturan kişilerin bir araya gelmesiyle, aile işletmesinin kültürü ortaya çıkar. Ortaya çıkan kültür, şirketteki kararları dolayısıyla işletmenin geleceğini etkileyecektir. İşletmedeki baskın değerleri, tutum, davranış ve standartları belirlerken

aile üyelerinin ifade ettiği değerler, gösterdiği tutum ve davranışlar çalışanlar için ortak bir amaç yaratmakta ve bu amaçla birlikte çalışanların işletmeye bağlılık oluşturmasına yardımcı olmaktadır (Kurt, 2009: 59).

Kültür ile yönetim arasındaki ilişkileri ve karşılıklı etki ve tepkileri daha iyi anlayabilmek için, yönetim işinin içine girmek, onun çeşitli safha ve unsurlarını ele almak ve kültürel değerlerin bu safha ve elemanları nasıl etkilediğini ve onlar tarafından da nasıl etkilendiğini yakından görmek lazımdır. Burada izlenmesi gereken usul; yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme (yürütme), koordinasyon ve denetim gibi safha ve elemanlarını ve bunlara ait prensip, politika, usul, kural ve uygulamaları ele alıp; belli bir kültür sistemi (Ülke, bölge, meslek, kurum, fabrika, işletme vb.) ile karşılaştırmak ve bunlar arasındaki uygunluk, uyuşmazlık ve çelişki durumlarını tespit ve teşhis etmeye çalışmaktadır (Tosun, 1971: 14). Başka türlü başarılı olan aile işletmeleri neden bir ya da iki kuşağın ötesinde bir şekilde gelişmekte ve büyümekte büyük zorluklarla karşılaşmaktadır? Bazı işletmeler için, uygun varis olmaması sebep iken; bazıları için ise yetersiz finansman söz konusudur. Ancak çoğu uzman, aile şirketlerinin aşırı karmaşıklığına inanmaktadır (Karofsky, 1995: 28).

Aile işletmelerinin zaman içinde bir kimlik kazanmasında kültür etkin bir rol oynar. Bu kimlik aile üyelerinin kültürel değerlerinden gelmektedir. Özellikle ailede reis olarak kabul edilen işletme kurucusu hem ailede hem de daha sonra işletmede değer oluşturucu özelliğe sahiptir. Zamanla her aile üyesi paylaştığı değerler ile işletmenin kimlik inşasına katkıda bulunur. Aileyi ortak paydada buluşturan girişimci ve yenilikçi bakış açısı, inançları, hedefleri, vizyonları örgütün politika ve stratejilerine kaynaklık eder. Ailenin işletmeyi etkilediği gibi çoğu zaman işletmede aileyi etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016: 578).

2.5. Türk Kültürel Yapısı

Kültür bireylerin; bir arada yaşayarak zamanla toplumsallaşmasına öncülük eden bir olgudur. Başka bir deyişle; bireylerin bir araya gelerek bir toplum alışkanlığı oluşturması, kültürün basit bir tanımıdır. Kültür ayrı gen havuzundan gelen birçok insanı, ortak bir fikir paydasında buluşturmuştur. Yani kültür, “yerel ve ulusal” karakterler oluşturmuştur.

Kültür, hayatımızın her alanında olduğu gibi yönetimde de varlığını hissettirmektedir. Aynı kültürde yaşayan insanların zaman içinde ortak bir yapısı oluşmaktadır. Bu da, toplumsal bir karakterin oluşması demektir. Toplumsal karakter ortak deneyimlerin bir sonucudur, bir kümenin yaşam biçimidir ve toplumsallaşma sürecinin bir ürünüdür (Emre, 2003: 457). Her ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de yönetim kültürü bölgesel kültürden fazlaca etkilenmektedir. Özellikle kurumsal yönetimi benimseyememiş aile işletmelerinin yönetiminde kültürün etkileri daha fazla hissedilmektedir.

Kültür içinde ayrışacak birçok olgu da göze çarpmaktadır. Bunlardan en önemlisi ve kültürü oluşturan bütünün en kuvvetli parçalarından biri olan kişiliktir. Kişilik bireyle ilgili olarak onun kendine özgü, diğer insanlardan ayrılan, farklı yönlerini ifade eder. Kişilik ve kültür kavramları, insan davranışlarının daha çok gözlenebilir, kontrol edilebilir ve kestirilebilir yönleriyle ilgilenmektedir (Şişman, 2002: 6).

"Uluslar layık olduğu yönetime kavuşurlar" sözü gerçeği ifade ediyorsa, bir topluluğun kültürel yapısı ile yönetim biçimi arasında sıkı ilişkiler bulunduğu ve kültürel yapının yönetim biçimini belirlediği sonucuna varılabilir (Tosun: 1971: 9). Kültür, yaşamın amacının ne olduğunu ve ne olması gerektiğini ve buna dair değerleri, tutumları ve harekete geçirme standartlarını belirlemektedir. Bu düşünceler, neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin iyi neyin kötü olduğu, kişinin ne yapabileceği ve onu nasıl yapması gerektiğine ilişkin tutumlar ortaya çıkarmaktadır (Ay, 2005: 32).

Dünyada ve Türkiye'de sürekli gelişen sosyal değişim ve modernleşme hareketleri kültürleri oldukça yakından ilgilendirmektedir. Kültür durağan değildir ve zaman içinde değişip birçok yeniliği bünyesine katar. Bir kültüre dayatılan yeniliklerden hangilerini hemen benimseneceğini, hangilerinin ise reddedilip kabulünün zamana yayılacağını o toplumdaki yerleşik kültür belirler. İş yaşamı da, durağan olmayan aktif bir yapıdır. Bir aile işletmesi hayatta kalıp büyüdükçe eninde sonunda hanedan çağına girme ve ciddi bir oyuncu olma testine geçecektir. Bu noktada doğru kararlar alabilmeleri için ihtiyaçları olacak kuralların tarif edilmesi

gerekmektedir. "İyi yönetime" o zaman ihtiyaç duyulacaktır. İyi yönetim de zaman alan bir süreçtir ve bu sürece ailenin içinden başlanmalıdır (Alacaklıoğlu, 2009: 75).

Türkiye'de aile işletmeleri farklı bölgelerde faaliyet gösterse bile, uygulama alanında yaşadıkları problemler birbirlerine benzerdir. Yetki ve sorumluluk devri, insan kaynakları, karar alma şekilleri gibi birçok konu Türkiye'deki aile işletmelerinin en önemli konuları arasında yer alır. Sağladığı istihdam ve ekonomik katma değer düşünüldüğünde dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisi için de aile işletmeleri oldukça önemlidir. Diğer taraftan Türkiye'deki söz konusu işletmelerin % 95'e yakını ise aile işletmesi olup, Dünya ortalaması olan % 65–80'in üzerindedir (Çemberci, 2013: 2).

Çeşitli Batı toplumlarıyla geleneksel toplumlarda ve Türkiye'de yapılan araştırmalar sonunda Batı toplumlarında bağımlılığı yadsıyan, özerklikle kendine güveni vurgulayan bir kültür belirginleşirken, geleneksel toplumlarda aile bireylerinin birbirlerine bağlılığını vurgulayan bir kültürün kendisini gösterdiği belirtilmektedir. Bu bireysel başarıdan çok, karşılıklı dayanışma değerlerinin toplumsallaşmasına neden olan bir aile kültürüdür (Kağıtçıbaşı, 1990: 23). Türkiye'de bu geleneksel kültürün bir parçasıdır.

Türkiye'deki önemli örgütsel sorunlardan biri, modern örgütler ile onların üyesi geleneksel insan arasındaki uyumsuzluktur. Bir başka deyiş ile ülkemizdeki modern örgütlerin üyeleri çoğunlukla geleneksel insandırlar ve bu nedenle de mevcut modern örgütsel düzenin gereklerini yerine getirmemektedirler, bu da Türkiye'nin belli başlı örgütsel sorunudur (Soysal, 1971: 19).

Yaşanan sorunlar, işletme içi motivasyonu da negatif yönde etkilemekte, işletme bağlılığını da azaltmaktadır. Kuruma ya da işletmeye bağlılık, çalışanların kurumsal ya da örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini gündeme getirdiği için, önemli bir kültürel değerdir. Kurumsal örgütsel bağlılığın egemen kültürel değer olarak işlerlik kazanmış olması, merkezileşme eğilimini azaltmakta, gevşetilmiş, içselleştirilmiş bir denetim stilinin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Öte yandan kurumsal örgütsel bağlılık azaldığındaysa merkezîleşme hızla artmakta, sert bir dışsal denetim oluşmaktadır (Sargut, 2001: 138).

Yaşamın birçok alanında hissedildiği gibi, yaşanan problemlerin ve çatışmaların çözümünde de kültürün etkileri fazlasıyla hissedilmektedir. Dolaylı ve direkt iletişim de kültürün ürünü olarak karşımıza çıkar. Burada Türk kültürünün, dolaylı iletişimin baskın görüldüğü bir kültür olduğu söylenebilir. Doğrudan iletişim yerine, dolaylı mesaj vermek, bir aracı ile çözüme gitmek ya da susarak anlaşılmayı beklemek tercih edilmektedir. Türk kültüründe var olan, "büyüklere saygı"nın getirdiği çekimser tavır, doğrudan konuşmayı engelleyen güçlü bir baskıdır. "Söyleyenden dinleyen arif gerek", "Söz gümüşse sükût altındır" atasözlerinde de yansıtıldığı gibi iletişimde dolaylı mesaj, Türk kültüründe sıkça karşılaşılan bir tavırdır.

Türk kültürü, hiyerarşinin baskın olarak hissedildiği bir kültürdür. Abiye, ablaya saygılı davranmak gibi ananelerde görüldüğü gibi, hiyerarşik ortam aile içinde dahi hissedilir. Doğum sırasına göre bir saygı kriteri yaratma çabası, Türk kültüründeki hiyerarşik örgütlenmeye örnektir. Hiyerarşik kültürlere, işletmeler açısından bakıldığında ise; yöneticinin en üstte olduğu görülür. Yöneticinin en üstte olması, astlarda bilgi birikimi olarak da en üstte olması beklentisini yaratır. Diğer bir deyişle; astlar liderlerin kendi alanlarında her şeyi bilmesi gerektiğini savunurken, başarısızlık halinde liderin yeterlik düzeyini sorgulamaya kalkışmaktadırlar. Bu sorgunun yaşanmaması için bürokratik güç ile donatılmış kişi, yeterli bilgi birikimine sahip değilse, gücünü kaybetmemek için sert ve mesafeli bir tutum sergiler. Bu eğilim, zaman zaman "medeni cesaret" adını verdiğimiz atılganlık davranışının eksikliği ile desteklenir (Sargut, 2001: 231). Türkiye gibi, hiyerarşik oran yüksek olan toplumlarda bu çok yaygın karşılaşılan bir kaçış durumdur.

Baskın hiyerarşinin hissedildiği Türk kültüründe, liderin görüşünü sorgusuz kabul etme eğilimi oldukça yüksektir. Bu nedenle, öneri sunmak, eleştiri getirmek gibi katılımlar ne yönetici, ne de astları için kolay kabul edilen bir durum değildir. Burada kültürün yönetici üzerindeki etkilerini incelerken işletmedeki yekte(otorite) ilişkilerine de dikkat çekmek gerekir. Bir toplumun benliğinde yekte sistemi baskın ise tek adamlık, boyun eğme, sorgulamadan uyma davranışı gibi oldukça baskın davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Fiedler'in Etkin Liderlik Model'ine göre, lider- üye

ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse ve liderlik mevkii güçlüyse, yani liderin elinde yeteri derecede güç ve yaptırım (müeyyide) varsa ve lider üyeler tarafından lider olarak kabul ediliyorsa, liderlik mevkiindeki kişinin liderlik davranışı gösterebilmesi için çok uygun bir ortam var demektir (Kağıtçıbaşı, 1988: 232). Türk kültüründe baskın güce karşı durma eğilimi oldukça zayıftır. Bu da işletme içindeki yöneticinin bireysel ve bencil bir yönetim tarzını benimsemesiyle sonuçlanır. Sorgusuz, eleştirisiz her zaman haklı bir yönetim anlayışı ise işletmeye bir fayda sağlamayacaktır. İletişimde, liderin ancak kendi isteği ile astlarına danıştığı durumlarda yorum yapmaları söz konusu olacaktır. Bundan dolayı, liderin bilgisi ve onayı alınmadan hiçbir bürokratik işlem yapılamaz, işleyiş ile ilgili harekete geçilemez. Her adımda lidere bilgi verilmesi gerektiği gibi onayının da alınması gerekir. Bu da işleyiş için zaman kaybı ve bürokratik işlerin yavaşlaması demektir. Yöneticinin tek karar mercii olma isteği, rutin işleyişi oldukça yavaşlatmaktadır.

Hofstede (1980), ülkeler arası yaptığı araştırmada, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik - dişillik boyutlarını ortaya çıkarmış, bu dört boyuta bağlı olarak Türkiye'nin de konumunu belirlemiştir. Hofstede'nin çalışmasının yanında, konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında farklı çalışmalara ulaşmak mümkün olacaktır. Sığrı, Tabak ve Ercan (2009), yönetsel kapsamda, kültürün yöneticiler üzerindeki etkilerini, banka yöneticileri ve çalışanları üzerinde incelemiştir. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin alt kademe çalışanlara göre gelenek ve saygı değerlerine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Wasti (1998), Türk toplumunda ailenin oldukça önemli olduğunu, özellikle kırsal kesimin akrabalık, kan bağı ve hemşeriliğe önem verdiğini belirtmiştir. Böyükaslan, Özkara ve Özdemir (2016), kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme üzerindeki etkisini, Türkiye'nin çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren 103 işletme sahibinin ve yöneticinin katılımıyla incelemiştir. Yapılan çalışmada, Türklerin dişil özelliklerinin baskın olduğu, belirsizlikten kaçındığı ve güç mesafesinin yüksek olduğu sonuçlarını ortaya koymuştur. Bunun yanında yöneticilerin karar verme konusunda sezgisel davrandıklarını da ifade etmiştir.

2.6. Geert Hofstede'in Kültür Çalışmaları

Kültür üzerine yapılan dünya çapındaki araştırmalardan biri de Hofstede'e aittir. Geert Hoftstede kültürün işletmelerdeki değerler üzerindeki etkiden bahseden çalışmasıyla tanınmaktadır. Çalışmasını, 1967 ile 1973 arasında, dünyanın farklı bölgelerindeki 60.000 IBM çalışanı ile yapmıştır. Hofstede'in bu araştırması uluslararası ve organizasyonel iletişimin başlangıcı sayılmaktadır.

Geert Hofstede'in kültür konusunda düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede araştırmasının sonucunda, araştırmasının konusu olan çalışanların ortak sorunlar karşısında sundukları çözüm önerilerinin farklı olmasını, insanların içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmesi olarak açıklamıştır. Bu bulgular ışığında, her ülkenin kendine has olan kültürünün, örgütleri ve yönetimi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Hofstede (1980) kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasının sonuçlarını dört başlık altında incelemektedir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik- kolektivizm ve erillik- dişillik (Terzi, 2000: 69-76).

2.6.1. Güç Mesafesi

Güç, diğer bireylerin davranışlarını etkileme yeteneğidir. İşletmelerde yönetici ve çalışan arasındaki bağın önemli bir belirleyicisidir. Toplum bilimlerinde önemli bir yer tutan güç kavramı, bireyin başkalarını ne oranda ve ne şekilde etkileyeceğini belirleyen bir olgudur. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar zaman içerisinde içselleştirerek kurumsallaşmaktadır. Düşük bir güç uzaklığı kademelenmesi, vatandaşın güç ve zenginlik farklarına toplumun önem vermediğini gösterir (Eğinli ve Çakır, 2011: 40).

Güç mesafesi, toplumsal olarak ele alınabildiği gibi bireysel olarak da değerlendirilmelidir. Bunun nedeni; güç mesafesi değerleri, toplumdaki bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Kurumsallaşma çabalarına karşın, yüksek güç mesafesinin bir yansıması olarak, halen merkeziyetçilik anlayışının yaygın olarak kabul gördüğü görülmektedir. Yüksek kontrolün olduğu merkeziyetçi yönetimlerde, itaatin

performanstan daha önde olduğu gözlemlenmektedir. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise gücün merkezde toplanması kabul gören bir davranış şekli değildir. Çalışanlar kararlar alınırken katılımcı olmak, konular içinde aktif rol oynamak isterler. Bunun yanında fırsat ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Ay, 2005: 37).

Güç mesafesi boyutu, toplumdaki bireylerin birbirleriyle eşit olmadığı fikrine dayanan, başka bir deyişle toplumun bir kurum veya örgütte gücün eşitsiz dağıldığını kabullenmesini anlatmaktadır. Yani düşük güç mesafesini savunanlar "herkesin eşit hakları olmalı" derken; yüksek güç mesafesini savunanlar ise "güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı" demektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 150). Gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılayan bireylerin güç mesafesi yüksek iken, bu durumun normal olmadığını düşünen bireylerin güç mesafesi düşük şeklinde ifade edilebilir. Güç mesafesi düşük olan bireyler ayrıcalıkları ve statü göstergelerini hoş karşılamazken, güç mesafesi yüksek bireyler tarafından yönetici için ayrıcalıklar beklenir ve bu durum popülerdir (Uslu ve Ardıç, 2013:317).

Hofstede (1980), Türkiye'yi güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında konumlanmıştır. Toplumdaki güçlü ve zayıfların ilişkisini irdeleyen güç mesafesi; gücü fazla olan insanlar, gücü az olan insanlara gücün eşit dağılmadığını kabul ettirmiştir, der. Bunu yaparken de sağlam gerekçelere ve doğru bilgiye ihtiyaç duymazlar. Çünkü güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, gücün dengesiz dağılımını iki tarafta kabul etmiştir. Bu yapı içinde üst yöneticinin ya da patronun haklı olması için doğruyu savunması ya da doğru bir şey yapmasına gerek yoktur. Sahip olduğu güç onu "sorgusuz" haklı yapar. Aile işletmelerinin yönetim kademesinde de bu durum baskın şekilde hissedilmektedir. Bundan dolayıdır ki, yönetici ya da işletme maliki profesyonel bir yöneticiyi kolay kolay benimseyip yönetimin içine katamaz.

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, gücün merkezileşmesi kabul edilir bir davranıştır. Bu nedendendir ki; çalışanlar yöneticilerin oluşturdukları sınırlar içerisinde hareket ederler ve onların direktifleri ile adımlar atarlar. Yine yüksek güç mesafesine paralel olarak, Türk yöneticiler çalışanları ile ilişkilerinde katılımcı bir yaklaşım benimsememekte, çalışan da katılımcı bir yönetici ya da lideri tercih

etmemektedir. Görüşlerini, itirazlarını yöneticilere ifade etmekten kaçınmaktadır. Üstün verdiği emirleri itirazsız uygulamayı ve sorgusuz bir çalışma stilini tercih etmektedirler. Bu tavır da üst ve ast ilişkisinin soğuk ve mesafeli olması ile sonuçlanacaktır.

2.6.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma bir toplumun kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendini tehdit altında hissetme, kurallar ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini gösterir. Adem ve Kocabacak (2008)'e göre belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görülmektedir. Bu davranışlar, endişe duyma, saldırgan ve sinirli olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilmektedir.

Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma boyutu, grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanıp yapılandırılmamış durumlara ne oranda uyumlu olduğunu gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içermektedir. Yöneticilerin belirsizlik içeren durumlarda uyum sağlama konusunda ciddi sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Bilginin yetersiz olduğu ya da açık olmadığı, karmaşıklığın olduğu, değişmelerin hızlı ve tahmin edilemez bir biçimde ilerlediği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Bu boyut, kişilerin yasalar yönetmelikler gibi formal kurallara bağlılık derecesi ile de ilgilidir. Belirsizliğe toleransın düşük olduğu toplumlarda bireyler gelecekte karşılarına çıkabilecek tehlikelere karşı minimum zarar görmek için önceden önlem almak isterler (Ay, 2005: 37). Böyle ortamlarda bireyler de etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar.

Belirsizliğe toleransı yüksek bireylerin bilgi alış verişine açık oldukları, ipuçlarını yorumlama yeteneklerinin geliştiği görülmektedir. Bu kişiler belirsizlik ve net olmayan bilgi yükü altında da daha esnek davranışlar sergileyebilirler. Bu kişiler belirsizlik ve değişimin kontrol edilebilir olduğunu düşünürler. Belirsizlikle baş edemeyen toplumlar çareyi belirsizlikten kaçmakta bulurlar. Belirsizlikten kaçma eğilimi yüksek toplumlar, yeni düşünce ve akımlara karşı çıkıp klasik doğrulara sıkı

sıkıya bağlanacaktır. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu bu toplumlarda insanlar genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler (Eğinli ve Çakır, 2011: 40).

Hofstede, Türkiye'yi belirsizlikten kaçınma oranı yüksek düzeyde olan kültürler arasında konumlandırmıştır. Bu tür toplumlarda risk ve belirsizlik durumları yoğun stres yaratmakta, kişiler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme, gelişen olaylar karşısında tedirginlik, kurallara uymayan bireylerin sorgulanması, yeni görüşlere kapalılık, katı yapılanma, başkalarını suçlama gibi davranışlar görülmektedir. Söz gelimi ülkemizde yaygın bir uygulama olan "yaşam boyu istihdam" belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur (Sargut, 2001: 182).

2.6.3. Bireycilik Kolektivizm

Bireycilik, görece olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Kolektivizm ise, gruba bağlılık, güven, grup içi uyum gibi kavramlarla karakterize edilmektedir. Birey merkezli ve grup merkezli toplumlar arasında belirgin farklar bulunmaktadır (Şişman, 2002: 62).

Hofstede'nin araştırmasında toplumları ayırdığı bir kategori de bireycilik ve kolektivizmdir. Bireycilik – kolektivizm boyutu, bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve "ben" merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, "biz" anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsar (Tığlı, 2006: 330).

Bireyciliğin baskın olduğu toplumlarda birey gruptan önde gelmekte, dolayısıyla bireysel çıkarlar toplumsal çıkarların önüne geçmektedir. Bu kültürlerde çalışan üst ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır, görev ilişkilerin önündedir, işe alma terfi yeteceklere ve kurallara göre yapılır, düşük içerikli bir iletişim söz konusudur. Toplumsalcı (kolektivist) toplumlarda ise; toplumsal çıkarlar bireysel çıkarların önünde tutulmaktadır. İnsanlar geniş ailelerde dünyaya gelirler, çalışan üst ilişkisi ahlaki temellidir, işe alma ve terfi yer aldığı gruba göre şekillenir, ilişkiler görevden

önce gelir. Türk toplumunda kurumsal bağlılık oldukça önemlidir ve toplumda bireyciliğin azaldığı oranda grup aidiyetinin arttığı kabul edilmektedir (Akın, 2010: 815).

Hofstede'nin bireycilik kolektivizm yaklaşımında, Türk kültürünün kolektivizme daha yakın bir kültür olduğu saptanmıştır. Bu tespiti yönetimdeki kararlar ile yan yana getirdiğimizde yöneticilerin kararlarını daha duygusal aldığını görmek mümkündür. Dışarıdan nasıl görünüyorum, beni ayıplarlar mı, toplumda sevilemem baskısı kararların temeline etki eder. Bu toplumlarda kendini bir gruba ait hissetme ve ahenkli bir davranmış şekli benimsenmiştir. Grup içindeki bu var olma, barınma anlayışı verilen kararların mantığından çok daha önemlidir. Önemli olan gruba karşı özverili görünmek, gruba hizmet etmektir. İçsel fikirler ve düşünceler ikinci plana atılır. Bireyci toplumlar ise daha bağımsızdır. Bireyci toplumlarda, kişiler kendileri için önemli olan konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutar ve bireysel başarıya önem verir (Ay, 2005: 37). Bu toplumlarda denetim içseldir. Türk topumu gibi, ortaklaşa davranışçı (kolektivist) tavrı benimsemiş toplumlarda ise kişiler toplumsal/yönetimsel baskılar ile denetlenir. Hofstede Türk toplumunu; "biz"in "ben"den daha önde olduğu, insanların içinde bulundukları topluluklara (aile, akrabalar, gruplar v.s) sadık bir şekilde hayatlarını sürdürdüğü bir toplum olarak konumlandırmıştır Aile işletmelerinde yönetimsel yekteye itiraz edememe hali de, bu özellikten hareketle "konuşmadan" verilse de aslında "güçlü bir tek ses" olunan karardır. İşte bu kültürün bireye dayattığı otoriteye itiraz etmeme, her koşulda uyum öğretisinin sonucudur. Ortaklaşa davranışçı kültürün diğer sonuçlarından biri de hemşerilik ve adam kayırmadır.

2.6.4. Erillik Dişillik

Bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erillik - dişilik; başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü değerlere göre ne derece baskın olduğu ile ilgilidir (Eğinli ve Çakır, 2011: 40).

Hofstede'nin (1980), araştırmalarına göre dişil özelliklerin baskın olduğu toplumlarda erkeğin koruyucu kadının sevecen olması, çevre ve insanın önemli görülmesi, yaşamak için çalışmak, grup bütünlüğünün önemli sayılması, düşük çatışma düzeyi gibi özelliklerden söz edilebilir. Toplumda atılganlık ve materyalist değerler ön planda ayrıca insana verilen önem arka planda ise bu toplumda bu toplumda erkek kültür hâkimdir. Yine erkek özelliklerin baskın olduğu toplumlarda; yüksek stres düzeyi, çalışan üst arasında mesafeli ve rasyonel ilişkiler, yüksek çatışma düzeyi bireysel başarı önceliği gibi özellikler öne çıkmaktadır.

Hofstede araştırmalarına dayanarak Sargut tarafından gerçekleştirilen araştırmada; Türkiye'nin İran, Brezilya, Tayland, Şili, Fransa ile birlikte dişi ülkeler grubunda yer aldığını söylemiştir. (Sargut, 2001: 175). Hofstede dişil yaklaşımında; Türk insanını alçakgönüllü, duygusal ve aile ilişkilerine önem veren kişiler olarak tanımlamıştır. Duygusallık temelli, profesyonel olmayan ve amatörce alınmış bu kararlar kurumsallaşmanın düşmanıdır. Dağınık bir makinenin, toplanma aşamasında parçalarının yanlış monte edildiğinde bu makinenin çalışma ihtimali ne ise; duygusal kararlarla verilen yönetim kararları ile işletmenin uzun ve sağlıklı çalışması aynı orandadır. Sıcak ilişkilerin, affediciliğin ve duygusallığın baskın olduğu dişil kültürde, işletmenin işleyişi de buna paralel olarak şekillenecektir. Örneğin, işletme içinde ödüllendirme ya da cezalandırma şekilleri, hakkaniyet ilkesinden çok; kişisel ilişkiler temelli gerçekleşmektedir. İşletme yönetiminde evrenselci bir yol izlemek yerine, özelci bir yaklaşımın varlığı gözlenmektedir. Bu özel yaklaşım, Türk kültüründe çokça yaygın olan "torpil", "adam kayırma" ve "paternalizm" ile işlerin halledilmesinin, bir alışkanlık haline getirilmesine de neden olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE TÜRK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, Edirne ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri ile bunların kurumsallaşma ve kültür ilişkisini incelemeye yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, örneklemi ve kullanılan analiz yöntemleri belirtilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; aile işletmeleri yöneticilerinin kurumsallaşma konusundaki yaklaşımlarını, kültür çatısı altında incelemektir. Yöneticilerin kurumsallaşmadan neler algıladığı ve kurumsallaşmayı işletmelerinde nasıl kullandıklarını ya da kullanıp kullanmadıklarını belirlemek amaçlanmıştır.

Yapılan araştırma; aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma problemlerinin kültür ile olan bağlantısını irdelemektedir. Başka bir deyişle; işletme yöneticileri hangi kültürel özellikleri baskın olarak barındırdığı için kurumsallaşmaya yanaşmamaktadır ya da kurumsallaşmayı ertelemektedir, çalışmada bu sebepler araştırmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye ekonomisinde önemli yer kaplamasından dolayı aile işletmelerinin kurumsallaşmasının incelenmesi oldukça önemlidir. Ekonomik açıdan büyük önem taşıyan kurumsallaşmanın, yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve kullanıldığını araştırmak, ülke ekonomisi için de önemlidir. Kurumsallaşan aile işletmeleri; daha uzun ömürlü olacak ve ekonomiye katkıları verimli bir şekilde devam edecektir. Kültürün, yöneticilerin kurumsallaşma ile ilgili fikirlerini ne yönde etkilediğini araştıran bu çalışmanın, konuya kültürel ve bölgesel bir açıdan yaklaşılmaya çalışıldığı için önemli olduğu söylenebilir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine mülakat tekniği kullanmışıdır. Bu tekniğin kullanılmasıyla da ilgili literatüre katkı sağlamak

amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Türkiye ekonomisi için önem arz eden ve literatüre katkı sağlayacak olan aile işletmelerinin araştırılması önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Türü ve Yöntemi

Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme modelidir. Derinlemesine görüşme, araştırılan konunun bütün boyutlarını kapsayan, daha çok açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alınmasına imkân veren, yüz yüze, birebir görüşülerek bilgi toplanmasına imkân veren bir veri toplama tekniğidir. Karşıdaki kişinin duygu, bilgi, tecrübe ve gözlemlerine görüşme yoluyla ulaşır (Tekin, 2006: 101) .Yirminci yüzyılın son çeyreğinde pek çok sosyal bilim alanında görüşme, etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır. Örneğin, örgüt çalışmalarında örgüt bilimciler örgütlerin değişik yönlerini ve özellikle de örgütlerin kültür ve sembolik boyutlarını çalışırken görüşmeyi, temel veri toplama aracı olarak kullanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 129).

Model, araştırma aşamasında görüşülen yöneticilerin kişisel düşüncelerini derinlemesine irdelenmesine imkân vermiştir. Derinlemesine görüşme tekniğindeki amaç, bir bilginin doğruluğunu ya da yanlışlığını test etmek değil; aksine katılımcıların düşüncelerini nasıl yansıttığını anlamaya çalışmaktır. Nitel yöntem, yapılan araştırmanın açık uçlu soruların yanıtlarını temel alması ve niçin, neden gibi sorular ve soruların cevapları ile konunun ilişkilendirilmesi gerekliliğinden çalışma için uygun görülmüştür.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Örneklem, evrenle ilgili çalışmak için; yine evrenden seçilen bir kısımdır. Örneklem seçimi bir araştırma çalışmasının yürütülmesinde çok önemli bir adımdır. Sonuçların genellenebilmesi için örneklemin tanımlanması çok önemlidir (Özen ve Gül, 2007: 398). Bu genelleme, çalışmanın sonucunu oluşturacağından binlerce hatta milyonlarca kişiden oluşan evrenden, onları temsil edecek örneklemin seçiminde, hatların net biçimde belirlenmesi çalışmanın gerçekliği için büyük önem taşır. Araştırmanın örneklem grubu belirlenirken, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemi seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir durum

örneklemesi, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 123).

Araştırmada örneklem seçiminde, katılımcının en az ikinci kuşak yöneticilerinden biri olmasına dikkat edilmiştir. İkinci kıstas olarak da, Edirne'de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinden seçim yapılmıştır. Bu süreçte birinci kuşağın tercih edilmemesinin sebebi; şirketin geçiş süreçlerinin ve bu süreçler içinde yaşananların incelenmesinin amaçlanmasıdır. Görüşmeciler seçilirken öncelik olarak Edirne'deki çalışıyor olan ve en az ikinci nesil yönetici tarafından yönetilen 10 aile işletmesi ile görüşülmeye çalışılmıştır. Bunlardan altı tanesi görüşme talebimizi kabul etmiştir. Bu kapsamda görüşme yapılan işletmecilerin görüşleri gizlilik esasına dayanarak, isimleri verilmeden kodlar ile aktarılmıştır. Buna göre katılımcılar K1, K2, K3, K4, K5, K6 şeklinde numaralandırılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Özellikleri

	K1	**K2**	**K3**	**K4**	**K5**	**K6**
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Nesil	İki	İki	Üç	İki	İki	İki
Görevi	Yönetici	Yönetici	Genel Müdür	Müdür	Müdür	Yönetici
Sektör	Gıda	Gıda	Otomotiv	Toptan /Perakende Satış	Tarım/Akaryakıt	Şarapçılık/ Restaurant

Katılımcılarla yapılan görüşmede Edirne'deki aile işletmeleri yöneticilerinin kurumsallaşmaya bakış açısı, bu açıda kültürel olarak ne gibi etkilerin olduğu incelenmek amacıyla açık uçlu sorular sorulmuş olup, derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, görüşme türlerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede; araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren bir görüşme protokolü hazırlar.

Bunun yanında görüşmenin akışına bağlı olarak farklı alt ya da yan soruları da kullanarak kişinin yanıtları ayrıntılandırması ya da açmasını istenebilir. Görüşme yapılan kişi belli soruların yanıtlarını başka soruların içinde vermiş ise araştırmacı tekrar bu soruları sormayabilir (Türnüklü, 2000: 547).

Berg ve Lune (2015), yarı yapılandırılmış görüşmeyi; önceden belirlenmiş bir dizi soruların sorulmasını ve bazı özel konulara değinilmesini içermektedir. Bu sorular genellikle her katılımcıya sistematik ve tutarlı bir sırada sorulur, fakat görüşmecilerin bunların dışına çıkma özgürlüğü vardır.

Araştırmanın verilerinin toplanması, katılımcıların kendilerini rahat ifade edebileceği ve konuşma arasında notlar alınabilecek bir ortamda, karşılıklı randevu bilgilerinin verildiği saatlerde gerçekleşmiştir. Aile işletmeleri ve kurumsallaşma konulu sorulardan önce, katılımcıların yaşları, eğitim durumları, kaçıncı nesil yönetici oldukları ile ilgili sorular sorulmuştur. Görüşme sırasında işletme, yönetici ve konu bilgilerine dönük olmak üzere üç bölümden oluşan sorular hazırlanmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmede cevaplar not alma tekniği ile kayda geçirilmiştir.

Araştırma modeli, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine irdelenmesi üzerine kurgulanmıştır. Nitel yöntem, yapılan araştırma için *neden, niçin, nasıl* sorularının yanıtlarını temel alması, araştırılan konuya ilişki bağlantıları kapsaması bakımından çalışma için uygun görülmüştür.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016), "betimsel analizi; elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır" şeklinde tanımlamaktadır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen

bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkilenir irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir, şeklinde açıklamıştır.

Betimsel analiz, toplanan verilerin yorumlanarak özetlendiği bir tekniktir. Bu yöntemde katılımcıların ifadelerinden doğrudan doğruya yararlanılarak, belirli kavramsal çerçeveler ekseninde kategorilere ayrılır. Sonrasında bu bulgular ile neden sonuç ilişkisi kurulur. Nitekim yapılmış olan araştırmada da, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kültür kavramı kullanılarak önceden belirlenen kavramlara göre bir çerçeve oluşturulmuş ve sonrasında veriler bu çerçeveye göre işlenmiştir. Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde, görüşmelerden alınan alıntılar ile elde edilen bulguların tanımlanması ve yorumlanmasına yer verilecektir.

3.7. Araştırmanın Geçerliliği

Nitel araştırmalarda geçerlilik kavramı nicel araştırmalara göre daha farklıdır. Nitel araştırmalarda araştırmanın geçerliliği için, araştırmanın ele aldığı konuyu olabildiğince tarafsız ve olduğu biçimde ele alması gerekmektedir. Yapılan araştırmada geçerliliğin sağlanması için; verilerin elde edildiği ortamın anlamlılığı, verilerin kendi içindeki tutarlılığı ve kavramsal çerçeveye uyumluluk konuları teyit edilmiştir. Bu teyit, yapılan görüşmeler sonunda elde edilen sonuçların, tekrar katılımcılara aktarılması ve onayının alınması ile gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen veriler doğrudan alıntılar ile raporlandırılmış ve bağlantılı sonuçlar açıklanmıştır. Bir nitel araştırmada, sonuçlara ne şekilde ulaşıldığını belirtmek, geçerlilik için önemli bir kriterdir. Bu nedenle; yapılan çalışmada doğrudan alıntılamalar yapılmıştır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve veri toplama yöntemi olarak görüşme türlerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği

kullanılmıştır. Araştırmacı her katılımcı ile birebir görüşmeler yapmak için Edirne ilinde ve bazı ilçelerinde faaliyet gösteren on aile işletmesi ile iletişime geçmiştir. Bunlardan altı tanesi dönüş sağlamış ve yöneticiler ile görüşmeler sağlanmıştır.

Yapılan araştırmada sınırlı örneklem kullanılması ve nitel yöntemin temel anılması nedeniyle, sonuçların görüşülen altı işletmeye ait olduğu belirtilmektedir. Bir diğer deyişle, yapılan araştırma ile ulaşılan sonuçlar altı işletmeye aittir ve genellenmemelidir.

3.9. Bulgular ve Yorum

Aile işletmeleri ülkelerin ekonomisinin çok büyük bir kısmını oluşturan, yıllar geçtikçe ekonomik dengeler üzerinde daha da etkili olan işletmelerdir. Aile işletmelerinin başarısı ve devamlılığı ülke ekonomisini yakında ilgilendiren bir konudur. Aile işletmelerinin devamlılığı, başarısı ve bu başarıyı sağlama yolunda ortaya çıkan kültürel sorunların kurumsallaşmayı engellemesinin nedenleri ve bu nedenlerin irdelenmesi bu bölümün konusunu oluşturacaktır.

Araştırmada, Edirne'deki aile işletmeleri yöneticilerinin, kurumsallaşmaya bakış açısının sorgulanması amaçlanmıştır. Verilen cevaplara göre tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, görüşme formunda yer alan cevaplar temalar ve alt temalara göre gruplandırılmış ve bulgular sunulmuştur

Tablo 2: Tema ve Alt Temalar

TEMALAR	ALT TEMALAR
Yönetim biçimi	-Yönetimde tek karar mercii olma isteği -İşletmede baba figürü olarak var olma isteği -Duygusal kararlarla yönetim alışkanlıkları
Kuşaklararası geçiş	-Yönetime geleneksel-modern bakış farkı -Yönetim devri konusundaki plansızlık
Kurumsallaşma hakkındaki önyargılar	-Kurumsallaşma hakkında bilgi sahibi olmama -Kurumsallaşmayı küçük işletmeler için gereksiz görme

Bütün halinde sunulan tablodaki bulguların, neyi ifade ettiğinin anlaşılabilmesi için ayrıntılandırılması ve yorumlanması gerekmektedir.

3.9.1. Yönetim Biçimi Hakkındaki Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların hangi gerekçeler ile kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığını yönetim teması ile incelenmesi ve bu incelemelerin kültürel alt temalar ile ilişkilendirilebilmesi amaçlanmıştır. Bunun için katılımcılara yarı yapılandırılmış formda sorular sorulmuştur. Sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, Türk yöneticilerin, hangi kültürel eğilimlerinden dolayı kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığı, üç ana başlık altında analiz edilmiştir.

Görüşmelerde yönetim biçimi, profesyonel yardım alma ve yönetim tarzı konuları hakkında katılımcılara fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki sorular "*İşletmenizde yönetim ne şekilde yürümekte? Yönetim ya da başka bir konuda profesyonel yardım alıyor musunuz, Yönetim konusunda duygusal mısınız, Duygusallığımızı yönetimden nasıl soyutluyorsunuz? Kararlarınızı ne şekilde verirsiniz? " ve Şirketinizin aile anayasası var mı? Aile anayasası hakkında ne düşünüyorsunuz, sizce gerekli mi ?"* şeklindedir.

3.9.1.1. Yönetimde Tek Karar Mercii Olma İsteği

İyi bir aile işletmesi karşılıklı destek ile sorunları yöneten, sınırları belli olan ve en önemlisi birbirine güven duyan kişilerden oluşmuş olan işletmedir. Güvenin olduğu işletmelerde, işletmenin her döneminde çözüme kolayca ulaşılabilecek ortak bir akıl mevcuttur. Buna karşın, aile işletmelerinde kurucu/mevcut yönetici, tek adam olarak karar vermenin işletme için doğru olduğunu, zamanı belli olmayan; ileriki bir tarihte ise kurumsal bir desteğin alınabileceğini düşüncesi işletmenin devamlılığı için tehlikelidir. Görüşmelerde profesyonel yardım alma hakkında katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru "*İşletmenizde yönetim ne şekilde yürümekte? Yönetim ya da başka bir konuda profesyonel destek alıyor musunuz? "* şeklindedir.

Görüşme yapılan katılımcılardan bazılarının profesyonel yardım konusundaki görüşleri şöyledir:

> *Katılımcı 1: "Yönetim konusunda profesyonel yardım almıyoruz, aile olarak yönetimdeyiz. Fakat diğer konularda destek almaya başladık. Bir kimya mühendisimiz var. Ayrıca pazarlama ve satış konularında destek almaktayız. Ürün paketleme ve ambalaj kısmında destek almakta ayrıca sosyal medya, web sitesi gibi konularda da dışarıdan profesyonel destek alınmaktadır."*
>
> *Katılımcı 2: "Önemli durumlarda profesyonel destek alıyoruz. Şuan sadece iş güvenliği için profesyonel bir kuruluştan destek alıyoruz. Dönemsel olarak da profesyonel kuruluşların verdiği eğitimlerden personelimizin faydalanmasını sağlıyoruz. Yönetim konusunda herhangi bir destek ise almıyoruz."*
>
> *Katılımcı 3: "Yönetim olarak dışarıdan profesyonel yardım almıyoruz. Fakat bunun haricinde yeni oluşan bir İK departmanımız var. Aynı zamanda yeni bir reklam-pazarlama şirketiyle anlaşmamız gerçekleşti. Karar aşamasında; büyük kararları yönetim kurulu olarak birlikte alırız. Onun dışında, şirket içindeki diğer konulara o birimin yöneticisi karar verebilir. Çalışanlarımızın da fikirlerine önem veririz, onların da fikirlerini alır; daha sonra son kararı biz veririz."*

Katılımcı 5: "Şirketimiz aile şirketi olarak yönetiliyor, dışardan yönetimle ilgili herhangi bir yardım almıyoruz. Yönetim konusunda şimdilik bir yardıma ihtiyaç duymuyoruz. Kendi kararlarımızı tartışıp kendi aramızda nihayetlendiriyoruz."

Katılımcı 6: "Dışardan danışmanlık alıyoruz ama yönetim yardımı almıyoruz."

Yöneltilen sorular neticesinde, dışarıdan uzman bir yönetim yardımı alma fikrine yöneticilerin sıcak bakmadığı görülmüştür. Mıhçıoğlu'na (1968) göre, geleneksel Türk yöneticileri danışmayan ve otoriter bir yönetim anlayışına sahiptir. Pazarlama, insan kaynakları, iletişim konularında destek aldıklarını söyleyen yöneticiler; yönetim konusunda destek almadıklarını beyan etmişlerdir. Burada bir diğer konu olan aile anayasasından da bahsedilebilir.

Görüşmelerde aile anayasası hakkında da katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru *"Şirketinizin aile anayasası var mı? Aile anayasası hakkında ne düşünüyorsunuz, sizce gerekli mi ?"* şeklindedir.

Görüşme yapılan katılımcılardan bazılarının aile anayasası konusundaki görüşleri şöyledir:

Katılımcı 1: "Hayır yok."

Katılımcı 3: "Henüz yok fakat uzun vadeli planlarımız içinde var."

Katılımcı 4: "Hayır yok, ihtiyaç duymuyoruz.."

Katılımcı 5: "Aile anayasamız yok."

Katılımcı 6: "Aile anayasası yok. Babamız kurucu ve fikirleri bizim için çok değerli. Bu kadarını söyleyebilirim."

Aile bireyleri, ailedeki konumları sayesinde işletme içinde geniş yetkilere sahiptir. Aile anayasası ise bu konumun işletmedeki yansımalarına bir sınır getirmesini amaçlar. İşletmede sınırsız yetki ve karar hakkına sahip olan yönetici belli kurallara bağlı yönetime sıcak bakmaz. Yönetimdeki tek sesliliğin devamından memnun olan yöneticilerin anayasa fikrine sıcak bakmadığı gözlenmiştir.

Aile anayasası, aile bireyleri arasında oluşacak problemlerin çözümünde güçlü bir çözüm kaynağı olacağından duygusal ve taraflı çözümlerin de önüne geçecektir. Bu adımlarla da işletme içindeki nepotizm ve güvensizlik ortamında olumlu bir adım atılmış olacaktır. Hofstede araştırmalarında, belirsizliğe toleransı az olan toplumlar değişikliğe direnir, toleransı yüksek olan toplumlar ise değişime daha kolay adapte olurlar, demiştir. Görüşme yapılan yöneticiler direnişi erteleme şeklinde dile getirmektedir. Yani değişimi istemedikleri için, süresi belli olmayan bir erteleyiş, aynı zamanda kısa cevaplar ile katı bir tutum alarak konunun dışında kalmayı tercih etmektedirler.

Hofstede'e göre güç mesafesi yüksek olan Türkiye gibi toplumlarda, insanların kendilerine ait bir alanları vardır ve bu alanda güçlerini sergileyebilmeleri için statü oldukça önemlidir. Örgütsel olarak düşünüldüğünde de, güç mesafesi yüksek toplumlarda gücün merkezîleşmesi söz konusudur. İki soruda da verilen cevaplarda görüldüğü gibi, merkezi bir güç ile yönetilmek istenen katılımcı işletmelere herhangi bir yönetim desteği alınmamaktadır.

Yöneticiler, yönetimdeki bireysel kontrolü kaybetmemek için dışarıdan gelecek herhangi bir yönetim desteğine soğuk yaklaşmaktadır. Bu da kurumsal yönetime mesafeli bir duruş sonucunu doğurmaktadır. Kurumsallaşma neticesinde işletme yönetimine girecek yeni yönetici ya da yöneticiler; liderin yetki alanını daraltacaktır. Kaldı ki yetki devri de, ayrıca aile işletmelerinin yaşadığı büyük problemlerden biridir. İtirazların nedeni; ellerinde bulundurdukları merkezi yönetim gücünü kaybetme korkusudur, denebilir.

3.9.1.2. İşletmede Baba Figürü Olarak Var Olma İsteği

Aile işletmelerinde, profesyonel yönetim biçiminden ziyade işletmeyi aile olarak görme ve geleneksel yöntemlerle yönetme isteği söz konusudur. Yönetici aile babası rolündedir ve çalışanlardan kendisini aile büyüğü gibi görmesini ister. Profesyonel yönetici ise bu fotoğrafta bir yabancı gibi karşılanmaktadır.

Görüşmelerde profesyonel yardım alma hakkında katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru "*İşletmenizde yönetim ne şekilde yürümekte? Yönetim ya da başka bir konuda profesyonel destek alıyor musunuz? "* şeklindedir.

> *Katılımcı 4: "Ben 40 – 42 yıldır bu işin başındayım ve benim yetiştirmiş olduğum elemanlar var. Burada satın almada 30-35 yıldır çalışan "evlatlık" dediğim bir elemanım var. Yazıhanede, burayı o yönetiyor. İçeride gördüğünüz bayan 22, bey de 17 yıldır benle çalışıyor. Kendi şirketimiz büyürken onlar da benimle beraber büyüdü. Karar verirken genelde konuşup karar alırlar, en sonunda bana danışıp gerçekleştirirler. Akıl gerektiği zaman akıl veririm. Bir de bazı şarküteri ürünlerini ben alıyorum. Şarküteri harici tüm alımları bir kişi yapıyor, yetki onda. Bunlar dışında yönetimle ilgili nihai kararlarda bana danışırlar. İşlerimiz, bir ailede gerçekleşen sohbet ortamı gibi ilerler."*

Katılımcı 4'ün cevabında da görüldüğü gibi; Türk yöneticilerde çalışanlarını evlatları gibi görme, kendilerini de bu işletmenin babası yerine koyma eğilimi, aile işletmelerinde çokça rastlanan bir davranış şeklidir.

Türk toplumu toplumsalcı eğilimi önde tutan bir kültürü benimsemiştir. Hofstede, gruplarını daha baskın olarak duyguları ile denetleyen, kontrolün kendilerinde olduğunu bilmek isteyen ve fazla yayılmayan bir politika ile yönetim öne çıkıyorsa, o kültürün baskın olarak toplumsalcı yaklaşımı benimsediği söyler. Verilen bu cevap ile toplumsalcı yaklaşımı arasında bağlantı kurulabilir. Sargut'da (2001), toplumsalcı davranış (kolektivizm) ile ilgili; "Sıkı toplumsal çerçeveleri anlatır, insanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar karşılığında da sadakat bekler" demiştir. Ergun (1979), Türk yöneticilerde ast-üst ilişkilerde baba oğul ilişkisinin olduğunu ve üstlere sadakate önem verildiğini, kişisel ilişkilerin yüceltildiğini ifade etmiştir. Burada yöneticileri kurumsallaşma adına korkutan şey; var olan baba imajını ve çalışanlarından gördüğü sadakati kaybetmektir. Kurumsal yönetimin olduğu işletmelerde, aile-iş ayrımı net bir biçimde yapılacağından, bu baba rolünü bir daha elde edemeyecektir.

3.9.1.3. Duygusal Kararlarla Yönetim Alışkanlıkları

Aile işletmesi yöneticisi aile iş ve aile meselelerini birbirinden ayırmayı, bu ikisinin çatıştığı durumlarda farklı çözüm yolları ile ilerlemeyi öğrenmediyse, aile sorunlarını işletmeyi kullanarak çözmeye çalışabilir. Bu durumda aile içinde yaşanan bir probleme duygusal yaklaşarak, bu problemi şirket kanalıyla çözmeye kalkabilir. Görüşme yapılan yöneticilere sorulan, yönetimdeki karar şekillerini sorgulayan görüşme formundaki sorular: *" Yönetim konusunda duygusal mısınız, Duygusallığımızı yönetimden nasıl soyutluyorsunuz? Kararlarınızı ne şekilde verirsiniz? "* şeklindedir

Katılımcıların yönetim biçimi ilgili sorulara verdikleri cevaplar şöyledir:

Katılımcı 2:" Yönetimde konusunda duygusal davranmamaya çalışırım. Yönetimde belirli bir hiyerarşik düzen söz konusudur. Genellikle bu doğrultuda devam eder. Ancak personellerimizle de sık sık iletişim halinde olmaktayız. Bu sorunları daha iyi inceleme imkânı sağladığı gibi, çalışanlarımızı motive etme anlamında da olumlu etki sağlamaktadır."

Katılımcı 3: "İş hayatımda beynimle yaşamaya çalışırım. Normalde daha duygusal bir insanım fakat iş hayatında mantığımla karar vermek zorunda olduğum için, konular üzerine uzunca düşünüp son kararımı o zaman veririm."

Katılımcı 4: "Ben çok profesyonel değilim. Duygusalım, birisi gelip benden borç para istesin veririm ve o paramı bir daha geri alamam. Ama bir sefer vereyim, bir dahaki sefer istesin yine veririm. Onun için benimde bazı hatalarım var. Duygusalım, hiç kimseyi geri çeviremem. En sonunda ne yaptım, dedim benim artık param yok ben bütün paramı eşimin üzerine yaptım. Yalnız şirketin parası var, o şirketin parasında kimseye veremem. Bu yapı yani ama olsun; bizden paramızı alıp da geri getirmeyenler yok oldu biz hala ayaktayız. Biz hala ticarete devam ediyoruz. Benim babamın bana ilk nasihati; "dürüst insan incelir ama kopmaz." İki sefer Yunan, bir sefer Bulgar girmiş Edirne'ye o zamanlar serveti bitti gitti ama doğru olduğu için yine servetini kazandı."

Katılımcı 5: "Henüz soyutlamış sayılmam soyutlamaya çalışıyorum. Zaman zaman duygusallığı bırakıyorum."

Katılımcı 6: "Duygusal davrandığımız anlar oluyor. Mümkün oldukça daha mantıklı yaklaşmaya çalışıyoruz."

Yöneltilen sorular neticesinde, yöneticilerin duygusallıklarından tamamen soyutlanmadıklarını belirttikleri görülmüştür. Bu da duygusal bir yönetim anlayışı benimsediklerinin göstergesidir.

Yapılan görüşmelerde yönetici gruplarında izlenen net tavırlardan biri; kapalı yönetim anlayışını benimsemeleridir. İşletmeyi duygusal kararlarla yönettikleri gibi, işletmeyi "işletme" olarak değil "aile" olarak yönettikleri de net bir şekilde gözlenen gerçektir. Verilen duygusal kararlar işletmenin işleyişini etkilemektedir. Yalnızca kan bağı olduğu için ya da ailede sevdiği biri olduğu için önemli bir görev verilen kişinin yanlış yaptığında şirkete verdiği zarar ve bu zararın tanzimi için yeniden yapılan işlemler işletmeye iki katı kadar zarar vermektedir.

Türk kültürünün dişil yapıda olduğunu söyleyen Hofstede göre; yönetici insan ilişkilerinde dış çevrenin ne düşündüğüne karşı hassas olması, kararlarını bu çerçevede alması nedeniyle yönetimi de bu şekilde yürütmektedir. Fred Fiedler'in de Durumsal Liderlik Yaklaşımında bahsettiği gibi Türk insanının göreve dönük olması gereken koşullarda daha çok ilişkilere ve duygusallığa dönük olduğu saptanmıştır. Türk insanının yaşam biçiminde ilişkiye dönük olmasının nedeni, kendisini sarmalayan kültürüdür. Türk insanının bu toplumsal tavrı ve insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri yönetim stillerini de etkilemektedir. Diğer insanların bizimle ilişkili olarak ne düşündüklerini önemsememiz, yine kültürel değerlerimizle ilişkilidir. Sonuçta yönetici iş yerinde "insanlar benimle ilgili olarak ne düşünüyor?" ya da "astlarım beni seviyorlar mı?" sorularının, kültürel biçimlenmeden kaynaklanan baskısı altında, koşullara uymuyor olsa bile, ilişkiye yönelik bir davranış sergilemektedir (Sargut, 2001: 172). Bu da işletme açısından profesyonellikten uzak bir duygusal yönetim demektir. Kurumsallaşmanın ilk koşullarından olan tarafsız ve kurallar çerçevesinde yönetim ile de taban tabana zıttır.

3.9.2. Kuşaklararası Geçiş Hakkındaki Bulgular

Birinci kuşak aile işletmeleri, yaşam evrelerinden "doğum"dur. Kurucu genellikle uzun yıllar başkasının yanında çalışmış kalfalık, çıraklık yapmış ve nihayet kendi işini kurmak için maksimum enerjiyi toplayarak işe girişmiştir. Yıllarca biriktirildiği emeğini, sermayesini işletmesine yatıran kurucu; işletmesini ayakta tutmak için var gücüyle çalışmaya başlar. İşletmenin kurucusunun düşünceleri kültürü, inançları, işletmeyi doğrudan etkiler ve kurallar bu temeller üzerine atılmaya başlanır. Bu temellerden hareketle işletme ve kurucu bir bütün olmaya başlar. İşletmenin yöneticisi de işçisi de ve işletmeye dair her kolu kurucu olmuştur. İşletme büyüdükçe genişleyen kolların hepsine yetmeye çalışan kurucu, zamanla işlerin temposuna ayak uyduramamaya başlar. Burada devreye yeni bir yönetici ya da kendisinden sonra gelen kuşak devreye girecektir. Bunu başarıyla hayata geçirebilen yöneticilerin işletmelerinde iş paylaşımıyla başlayan kalifiye bir yürütme sistemi oluşacaktır. Müşteri- işletme ilişkileri kaliteli bir hal alacak ve zamanla yöneticinin üzerindeki yük azalarak işler daha sistemli hale gelecektir. Fakat görüşme yapılan işletmelerde ve genel olarak Türk aile işletmelerinde bu geçişin bu kadar sancısız olmadığı görülmektedir.

Bu bölümde, katılımcıların hangi gerekçeler ile kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığını kuşaklararası geçiş teması ile incelenmesi ve bu incelemelerin kültürel alt temalar ile ilişkilendirilebilmesi amaçlanmıştır. Bunun için katılımcılara yarı yapılandırılmış formda sorular sorulmuştur. Sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, Türk yöneticilerin, hangi kültürel eğilimlerinden ötürü kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığı iki ana başlık altında analiz edilmiştir.

Görüşmelerde aile içinde yaşanan kuşak çatışmaları hakkında katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru: "*Kuşaklararası geçişlerde sıkıntılar, fikir ayrılıkları yaşanıyor mu? İş seyri içinde verilen kararlarda kuşak çatışmalarının varlığını hissediyor musunuz? ve Yönetim devri konusunda ki görüşünüz nedir? Sağ olduğunuz sürece yönetimin başında olma taraftarı mı yoksa belli bir seviye ye ulaşınca bir sonraki kuşağa aktarma taraftarı mısınız? "* şeklindedir.

3.9.2.1. Yönetime Geleneksel - Modern Bakış Farkı

İşletme yönetiminde, aynı anda farklı kuşaklardan aile üyelerinin aktif görev alması yönetimde belirsizliklere sebebiyet verebilmektedir. İki neslin aynı anda söz sahibi olduğu işletmelerde karar verme hızı düşmektedir. Sağlıklı verilemeyen kararlar, giderek işletme içi huzursuzluklara sebep olmaktadır. Görüşmelerde aile içinde yaşanan kuşak çatışmaları hakkında katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru "*Kuşaklararası geçişlerde sıkıntılar, fikir ayrılıkları yaşanıyor mu? İş seyri içinde verilen kararlarda kuşak çatışmalarının varlığını hissediyor musunuz? "* şeklindedir.

Katılımcıların kuşak çatışmaları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar şöyledir:

Katılımcı 1: "Evet yaşandı. Babam ile bazı konularda fikir ayrılıklarına düştüğümüz oluyor. Örnek olarak daha önce şirkette satışlarda sipariş fişlerini kullanıyorduk ve bunlar kaybolduğu zaman bize sorun yaratıyordu. Bunun üzerine ben stok takip programı kullanmayı önerdim, babam karşı çıktı. Sonrasında programı kullanmaya başladık ve iş yükümüz azalırken, iş takibimiz arttı. Bir diğer örnek, kamera sistemleri konusunda yaşandı ama şimdi bütün şubelerimize ve üretim merkezimizde kamera sistemi bulunmakta her şeyi istediğimiz an takip etmekte ve gözlemlemekteyiz."

Katılımcı 3: "Farklı kuşaklar sürekli bir arada çalışmadığımız için böyle sorunlar yaşamıyoruz diyebilirim. Her plazanın yöneticileri ayrıdır ve her yönetici kendi iç işlerindeki kararları kendi verir. Daha büyük çaplı kararları ise; yönetim kurulu olarak hep birlikte toplanırız. Tabi burada babamın fikri oldukça önemlidir. Son kararı birlikte vermeye çalışırız."

Katılımcı 5: "Zaman zaman oluyor. Ufak tefek olsa da tabi ki karar aşamasına gelindiğinde kuşak çatışmaları yaşanıyor."

Katılımcı 6: "Tabi ki yaşanıyor ama bu geçişte güven çok önemli. Onların alışılagelmiş fikirleri çoğu zaman bizim ihtiyaçlarımıza cevap veremiyor. İşe profesyonelce yaklaşmadıkça bunlar kaçınılmaz sondur. Bu yüzden kurumsallaşmak çok önemlidir."

Yöneltilen sorular neticesinde elde edilen bulgularda, göze çapan iki nesil arasında yaşanan fikir ayrılıklarıdır. Yaşanan sorunları geleneksel bir yaklaşım ile çözmeyi alışkanlık haline getiren birinci neslin ikinci nesle işletmeyi emanet etmesi çok kolay değildir. Bununla birlikte yeni kararların kendileri tarafından verilmemesi fikri de, direnci arttırmaktadır.

Görüşme yapılan işletmelerde kuşak çatışmalarının nedenleri irdelendiğinde, yine Hofstede'nin ortaya koyduğu güç mesafesi kavramı göze çarpmıştır. Türk kültürünün, güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında olduğundan bahsetmiştik. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, hiyerarşik yapı olmayan ortamlarda dahi bir hiyerarşi oluşturma çabası içine girilir. Bir lider, önder, kaptan, başkan yaratma fikri, güç mesafesi yüksek toplumlar için olağan yaşama biçimidir. Burada ikinci nesil açısından birinci nesle baktığımızda; var olan geleneksel bir güce karşı koyma isteği varken, lider açısından bakıldığında da sürekli bir itaat bekleyişi söz konusudur. Başka bir deyişle; güç mesafesi yüksek toplumlarda güçlü bir merkezîleşme isteği söz konusu iken, alt kademeye danışma isteği de bir o kadar düşüktür. Bunun yanında görüşme yapılan kurumlarda karşılaşılan problem, kabullenilmiş bu hiyerarşik yapıyı dışa yansıtmama çabasıdır. Türk kültüründe geleneksel bir düşünce olan "Kol kırılır yen içinde kalır" düşüncesi ile kabullenilmiş hiyerarşi yansıtılmamaya çalışılmakta, problemler çözüme kavuşturulmak yerine örtbas edilmektedir. Buda zamanla içinden çıkılamaz yönetim sorunlarını beraberinde getirmektedir.

3.9.2.2. Yönetim Devri Konusundaki Plansızlık

Aile işletmelerinde ilk nesil, kapalı bir sistem anlayışı içinde hareket etmeyi yeğlemektedir. Amacın kar etmek olduğu, kişisel iletişimin yok denecek kadar az olduğu işletmelerde, insan ilişkileri de ön planda tutulmaz. Çalışanlar işletmenin sorunlarından haberdar olmadığı gibi çözüm yolundan da haberdar değildirler. Dolayısıyla kendi yaşadıkları sorunları paylaşamadıkları gibi, çözüm için de fikir sahibi olamazlar. Bu durum işletme sahibi ve diğer hissedarlar arasında da aynıdır. Yönetici kendi hissettiği problemi kendi yöntemleriyle çözer ve bu çalışanlara ya da aile dışındaki herhangi birine hissettirilmez. Yaşanan problemleri paylaşarak çözmek

yerine, üstünü kapatmak, yok saymak aile işletmelerinde çok kez karşılaşılan bir yaklaşımdır.

Görüşmelerde aile içinde yaşanan kuşak çatışmaları hakkında katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru "*Yönetim devri konusunda ki görüşünüz nedir? Sağ olduğunuz sürece yönetimin başında olma taraftarı mı yoksa belli bir seviye ye ulaşınca bir sonra ki kuşağa aktarma taraftarı mısınız? "* şeklindedir.

Katılımcıların yönetim devri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar şöyledir:

Katılımcı 3: "İşletmenin başına geçeli çok uzun zaman olmadığı için henüz devir ile ilgili bir plan yapmadım. İlerleyen zamanda elbet yönetimi devredeceğim."

Katılımcı 4: "Devir konusunda şu an için bir planım yok fakat benim erkek çocuğum olsa kesinlikle buraya sokmazdım. İlk başta onu futbolcu gibi yeşil sahalara verirdim. Geçerdi 4- 5 sene ondan sonra yanıma alırdım. Böyle yapmayıp direk çocuklarını yanına alanların hepsi şimdi yok. Mümkün değil çünkü hazır bir yere geliyor, hazır paraya geliyor, başarılı olmaları zor. Olurlar ama babaları güçlüyse dayanırsa onun harcadığı paralar sermaye kalırsa ayakta kalır kalmazsa gider."

Katılımcı 5: "Zamanı geldiğinde devretmeyi tabi ki de düşünüyorum. Bir sonraki kuşağa aktarılmalı."

Katılımcı 6: "Belli bir süre sonra devretmeyi düşünüyorum."

Aile işletmeleri kurulurken amaçlarının en başında nesilden nesile devamlılık gelir. Ancak, nesilden nesile yönetim devirleri, yönetimdeki plansızlık ve baskın hiyerarşi nedeniyle çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanan bir süreçtir. Sürecin başarıyla sonuçlanamamasında öncelikli koşullarından biri, önceki nesilin kendinden sonra gelen nesile devretme isteğinin olmasıdır. Devamında da işletmenin kurumsal yapısının ve sonraki nesilin işletmenin yönetimine hazır edilmesidir.

Aile işletmelerinde başarılı bir yönetimin ardından doğru zamanda ve doğru kişiye devredilmesi işletmenin kuşaklar boyu devamı için önemli bir adımdır. Bu devrin nasıl ve ne zaman yapılacağı belirli ilke ve prensiplerle belirlenmelidir. Devir işlemi, işletmenin tüm konuları ile birlikte ele alınıp bir bütün halinde bakılarak çözüme ulaştırılmalıdır. Türkiye'deki aile işletmelerinde ise; mevcut yönetici devir konusunda oldukça temkinlidir. İşletmenin başında olmaktan çok kolay vazgeçememektedir. Konumu sayesinde elinde bulundurduğu gücü kaybedeceğini düşünen yönetici devri olabildiğince erteleme taraftarıdır. Burada güç mesafesi kavramı karşımıza çıkar. Güç mesafesi yüksek toplumlarda, güce olan kayıtsız şartsız itaat ve gücü elinde bulunduranın ayrıcalıkları, yönetici tarafından benimsenmiştir, bunları kaybetmek yönetici için kolay değildir.

3.9.3. Kurumsallaşma Hakkındaki Önyargılar ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların hangi gerekçeler ile kurumsallaşmaya karşı önyargı geliştirdikleri incelenmesi ve bu incelemelerin kültürel alt temalar ile ilişkilendirilebilmesi amaçlanmıştır. Bunun için katılımcılara yarı yapılandırılmış formda sorular sorulmuştur. Sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, Türk yöneticilerin, hangi kültürel eğilimlerinden ötürü kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığı iki ana başlık altında analiz edilmiştir.

Görüşmelerde kurumsallaşma hakkında katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru *""Kurumsallaşma sizce ne demektir? Kurumsallaşma kavramı sizin için neyi ifade ediyor? ve Kurumsallaşmayı düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız kurumsallaşma konusundaki aşamalarınız nasıl planladınız/planlıyorsunuz?"* şeklindedir

3.9.3.1. Kurumsallaşma Hakkında Bilgi Sahibi Olmama

Son yıllarda ülkemizde ve dünya piyasalarında faaliyet gösteren hatırı sayılır büyüklükteki işletmelerin bile, bir anda yok olduğu bilinmektedir. Bir işletmenin yok olmasıyla işletme sahipleri varlıklarını ve itibarlarını, çalışanlar işlerini ve müşterilerde bağlı oldukları kurumu kaybetmektedirler. Bu yok oluşların birçok nedeni olduğu gibi en yaygın karşılaşılan neden kurumsal yönetim bilgisinden

uzaklıktır. Bu bilgisizlik kaynaklı, kurumsallıktan uzak ve kişilere bağlı yönetim anlayışındaki ısrar da zamanla işletmelere zarar vermektedir.

Görüşmelerde kurumsallaşma hakkında katılımcıların fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru *"Kurumsallaşma sizce ne demektir? Kurumsallaşma kavramı sizin için neyi ifade ediyor?* Şeklindedir.

Katılımcıların kurumsallaşma ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar şöyledir:

Katılımcı 3: "Kurumsallaşmayı iki türlü değerlendiriyorum. Birincisi şirketin kendi kendine kurumsallaşması ikincisi de bir aracı ile birlikte kurumsallaşma. İkinci seçenekte kurumsallaşmak kolaydır, bir firma ile anlaşırsın ve 6 ayda kurumsal bir şirket olursun fakat ben kendi içimde, kendi kadromla adım adım gelişip, birlikte büyüyerek kurumsallaşmayı tercih ediyorum. Bu anlamda yeni bir İK müdürümüz var. Bunun dışında bir reklam- pazarlama firmasıyla da anlaştık artık reklam işlerimizi onlar üstlenecek. Bunun dışında firmayı tek bir çatı altında toplamak istiyoruz. Departmanlar halinde bölünmüş, tek çatı altında toplanmış bir pazarlama şirketi olmak istiyoruz."

Katılımcı 4: "Şu anda bir aile şirketi görünüyoruz ama aslında biz de kurumsallaşma yolundayız. Migros buraya geldiği zaman; bir Migros vardı bir de bizim marketimiz vardı. Migros ile mücadele ettik ve şu anda benim işlerim Migros'tan çok daha iyi. Benim müşteri sayım Migros'a oranla daha fazla. Buna sebep olarak herkes kara defter kullanırken online sistemi getirmemi görüyorum. Hiç bir firma bu sistemi kullanmazken bir Migros bir ben online sistem kullanıyorduk."

Katılımcı 5: "Kurumsallaşma işletmelerin faaliyetlerini kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürmesi ve genişlemesidir.

Katılımcı 6: "Kurumsallaşma, kelime manasıyla bir şirkette sistemi kurup kişi veya kişilere bağımlı kalmadan işleyişin sürdürülebilmesidir.

Yöneltilen sorular neticesinde, katılımcıların kurumsallaşma hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığı, ya sözlük anlamıyla kurumsallaşmadan bahsettikleri ya da kişisel yorumlar kattıkları görülmektedir.

Kurumsallaşmaya bu kadar uzak olmanın birçok nedeni sayılabileceği gibi; göze çarpan en önemli nedenleri kültürel nedenlerdir. Hofsetede'nin, Türk kültüründe var olduğundan bahsettiği belirsizlikten kaçınma eğilimi burada karşımıza çıkmaktadır. Türkiye, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler arasında yer alır. Hızlı gelişmelerin yaşanma ihtimali ve bilgi yükünün kendileri için hızlıca arttığını hissettikleri zamanlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Bunun yerine değişimden kaçarak var olan düzeni koruyabildikleri zamana kadar korumayı tercih ederler. Sargut (2001), Türk insanının önemli ölçüde belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğunu ve ülkemizde yaygın bir uygulama olan "yaşam boyu istihdam"ın belirsizlikten kaçınmanın bir sonucu olduğunu belirtmiştir.

3.9.3.2. Kurumsallaşmayı Küçük İşletmeler İçin Gereksiz Görme

Küreselleşme, her geçen gün işletmelerin yeni eğilimler kazanmasını gerektiren aktif bir döngüdür. Geçmişte yaşanmış ve bugün yaşanan ekonomik krizle, değişen piyasa şartları, işletmelerin yönetim biçimlerini tekrar tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. En küçük işletmeden en büyük holdinge kadar tüm işletmelerin güncel koşullara uymak şartıyla hayatta kaldığı artık kanıksanmış bir gerçektir. Çalışmanın konusu açısından bakıldığında ise; karakteristik ve dönemsel değişkenlik gösteren bir yönetim anlayışına sahip aile işletmeleri için kurumsallaşma ve kurumsal yönetim daha büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü ilgili işletmelerde yönetim herhangi bir yazılı kurala ya da belli bir standarda bağlı değildir. Yöneticinin kişisel kararları ve düşünceleri ile işleyen bir sistem mevcuttur.

Görüşmelerde katılımcılara kurumsallaşma hakkında fikirleri sorulmuştur. Görüşme formundaki soru *"Kurumsallaşmayı düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız kurumsallaşma konusundaki aşamalarınızı nasıl planladınız/planlıyorsunuz?* Şeklindedir.

Katılımcıların kurumsallaşma ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar şöyledir:

Katılımcı 1: "Kurumsallaşmayı elbette düşünmekteyiz ve bunun için bazı adımlarımız vardır. Şirketimizi büyütmek ve daha karlı hale getirmek için kurumsallaşmayı kendimize şart olarak görmekteyiz. Kurumsallaşmayı şirkette en çok ben istemekteyim.14 yaşımsa Edirne'de ilk defa e-ticareti kullanarak internette ürünlerimizin satışını yaptık. Yemeksepeti.com, lokum.com gibi siteler vasıtasıyla ve şu anda ise kendi internet sitemizde de ürün siparişleri alıp temin etmekteyiz. Fakat yine de kurumsallaşma ile ilgili ciddi adımlar atmak için önümüzde uzun zaman olduğuna inanıyorum. Kendi üretim ve pazarlama sistemimizi oturttuktan ve belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra elbet sıra ona da gelecektir. "

Katılımcı 5: "Kurumsallaşmaya olumlu yönde bakıyoruz fakat şirketimizin aile şirketi olması ile birlikte küçük ölçekli bir yerleşkede olması sebebiyle pek yol alamadık."

Katılımcı 6: ". Kurumsallaşmak bizim içinde önemli fakat bizim gibi küçük sayılabilecek işletmeler için maalesef çok kolay ve çok hızlı olmuyor. Büyük işletmeler bu konuda daha hızlı ve başarılı. Zamanla biz de kurumsal olarak anılan işletmelerden olmak isteriz."

Yöneltilen sorular neticesinde, görüşmede de sık sık vurgulanan fikir, cevap aşamasında da değişmemiştir. Kurumsallaşmaya sıcak bakan fakat harekete geçmek için adım atmaya henüz gerek olmadığına inanan yönetici, bu adımı atmamak için bahane olarak büyümeyi göstermiştir. Büyümediği sürece bu yönetim anlayışının yeterli olacağına inanmaktadır. Kendisi için belirsiz ve karmaşık bir yol olarak gördüğü kurumsallaşmayla tanışmak yerine, belirsiz gördüğü bu yoldan kaçmayı tercih etmiştir. Belirsizlikten kaçma eğilimi yüksek olan Türk kültüründe yöneticiler, kendi belirledikleri yerleşik kuralları, düşük personel devir hızını ve işleyiş özellikleri kendilerince belirlenmiş işletmeler isterler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşadıkları coğrafyada insanlar kişisel farklılıklara sahip olmalarına rağmen nasıl birbirine benzer davranışlar gösterir ya da insanlar bir olay karşısında farklı güdülendikleri halde niçin birbirine benzer tepkiler ile çözüm ararlar? Burada insanın biyolojik bir varlık olarak dünyaya gelmesi sürecinden sonra, nasıl etrafına uyum sağlayan sosyal bir bireye döndüğünü sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu soruyu yanıtlarken aslında karşımıza yıllardır incelenen ve ucu bucağı olmayan geleneklerden törelere, konuşmadan müziğe, kılık kıyafetten yiyeceğe kadar insani birçok davranışı kapsayan "kültür" kavramı çıkmaktadır. Kültür, insanın dünyaya geldiği andan itibaren sosyalleşerek zamanla bir toplumun bireyi olması sürecidir. Yani ilk aile de başlayan bu sosyalleşme zamanla akrabalar, mahalle ya da şehrinin etkisiyle gelişir ve nihayetinde insan zihni boş bir kâğıttan evirilerek bir ulusun parçası haline gelir. Şüphesiz ki, kültür kişisel olarak tanım yapılmaya oldukça açık bir kavramdır. Günümüzde herkesin zihninde farklı şeyler uyandıran ve sorulduğunda belli bir standarda bağlı kalmadan kişisel anlamlar yükleyerek cevaplayacağı nadir olgulardandır. Bu yüzden kültür kapsamı çok geniş olan, evden eve, semtten semte, şehirden şehre, ülkeden ülkeye değişkenlik gösteren çok geniş kapsamlı ve çözülmesi zor bir toplumsal yapıdır.

Kültürün yönetim üzerindeki etkileri incelenirken, Türk aile işletmelerinde de kültürün yönetim üzerindeki baskın etkisinin, yadsınamaz bir gerçek olduğu görülmüştür. Kültür, hayatımızın her alanında olduğu gibi işletme yönetiminde de varlığını hissettirmektedir. Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de yönetim bölgesel kültürden fazlaca etkilenmektedir. Bölgenin alışkanlıkları, geleneksel düşünceleri işletme içinde de gözlenmektedir. Özellikle kurumsal yönetimi benimseyememiş, aile büyükleri tarafından yönetilen aile işletmelerinin yönetiminde çok daha fazla hissedilmektedir

Farklı kültürlerden gelen yöneticilerin, farklı eğilimlerde olmaları kaçınılmazdır. Yöneticilik işlevleri yerine getirilirken kişi, içinde bulunduğu kültürden etkilenmekte ve nihai kararlarında çevresel olguları da göz önünde bulundurmaktadır.

Kültür ve yönetimle ilgili verilen en genel örneklerden biri şudur: Amerikalı yöneticiler karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alır ve kişisel düzeyde seçimi yaparak ulaştıkları kararı uygulayıcılara benimsetmeye çalışır. Buna karşılık Japon yöneticiler ise kararlarla ilgili tüm yakın bir iletişim içinde bilgi – görüş alışverişi yapılarak sorunun önemi, arzu edilen çözüm yolu konusunda bir fikir birliği (konsensüs) oluşturduktan sonra organizasyonun kaynaklarının tahsis edileceği "seçim" yapılır. Bu nedenle karar verme çok uzun zaman alır (Koçel, 2010: 137).

İşletmeler, toplumdaki kültürün küçük bir yansımasıdır. Kültür ve örgüt ikilisi ayrı düşünülemeyecek kadar birbirine bağlıdır. Aile işletmeleri de ülkeler için ekonominin temelini oluşturan önemli yapı taşlarındandır. Modernleşmenin ve sistemsel değişikliklerin işletmelere getirdiği birçok yenilik vardır. Bunlardan biri de "kurumsal yönetim ve kurumsallaşma"dır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, son yılların en önemli konuları arasında yer almaktadır. Ülke ekonomisinde çok büyük bir paya sahip olan aile işletmelerinin benimsediği yönetim biçimi ve yönetimin içinde barındırdığı kültürel özellikleri de incelemenin önemi, her geçen yıl daha da artmaktadır. Bu incelemeler, yalnızca akademik çevrelerce ve danışmanlık hizmetleri çerçevesinde kalmayıp, son yıllarda aile işletmelerinin sahipleri ve yöneticileri tarafından da yapılmaya başlanmıştır.

Bu bölümde, elde edilen bulgular ile bazı sonuçlar ortaya çıkartılmıştır. Bu konu ile ilgilenenlere, gelecekte bilgi vereceğine inanılan görüş ve çıkarımlar paylaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, bulgular kısmında belirlenen temalar çerçevesinde sunulmuştur.

"Yönetim biçimi" temasına ait bulgular incelendiğinde; yöneticilerin üç alt temadan dolayı kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığı görülmüş ve bu temaların kültür ile bağlantısı incelenmiştir.

Bunlardan birincisi olan "Yönetimde Tek Karar Mercii Olma" alt temasına ait bulgular incelendiğinde;

- Yönetim ile ilgili dışarıdan profesyonel destek almadıklarını,

- Yönetim dışındaki konularda profesyonel destek aldıklarını/alabileceklerini,
- Yönetici tarafından önemi görülen -yönetim dışındaki- sorunların ortaya çıkması halinde destek aldıklarını,
- Profesyonel yönetim desteğine ihtiyaç duymadıkları,
- Aile anayasasına sahip olmadıkları,
- Aile anayasasına ihtiyaç duymadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Verilen cevaplar neticesinde ortaya çıkan bulgularda en göze çarpan; yönetimdeki hiyerarşinin baskınlığıdır. Yönetimin dokunulmaz olduğu, fakat yönetim dışındaki konularda yardımın kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular, Hofstede'nin yüksek güç mesafesi kavramı ile örtüşmektedir. Hofstede Türkiye'yi güç mesafesi oranının yüksek olduğu ülkeler arasında konumlandırmıştır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireylerin sahip olduğu güç yasal olmanın yanında, baskın ve bireysel bir görüşe dayalıdır. Bu kişiler kendilerini ayrıcalıklı olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu toplumlarda güç tepededir, yönetim şekline göre bir ya da birkaç kişide karar verme yetkisi vardır ve diğerleri bu kararları uygulamakla yetinir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki yönetsel ortamda şu özellikler göze çarpmaktadır; ayrıcalıklar ve statü sembolleri çok vurgulanır, güçlü olan doğru ve yanlışı belirler, çalışanların üstlerine bağımlılığı fazladır, yöneticilerin aldıkları kararlar mutlak doğrudur, gücün merkezileşmesi kabul edilir, otokratik bir yönetim tarzı vardır (Geçkil ve Tikici, 2015: 71).

Ülkemizde güç mesafesi yüksekliği, gücün paylaşımına dair bir bilincin oluşamadığını göstermektedir. Aile bireyleri, ailedeki konumları sayesinde işletme içinde geniş yetkilere sahiptir. Bu yetkileri daraltacak herhangi bir unsura karşı sıcak bakmayacaklardır. Akın (2010), Türk kültüründe yönetim ilişkilerinde çift başlılığın, kurumsal karmaşaya yol açabildiğini söylemiştir. Bunu da otorite paylaşımında iki başlılığın zararına değinilen ve Türk kültüründe sıkça kullanılan şu atasözleri ile anlatmıştır: "iki aslan bir posta sığmaz", "horozu çok olan köyde, sabah geç olur" ve" iki kaplan bir gemiyi batırır". Aile anayasası ise; ailenin getirdiği bu gücün işletmedeki yansımalarına bir sınır getirmeyi amaçlar. İşletmede sınırsız yetki ve karar hakkına sahip olan yönetici kurallara bağlı yönetime sıcak bakmayacaktır. Nitekim görüşme yapılan yöneticiler de paralel cevaplar vererek, yönetimde güç paylaşımına ve belli

kalıplara bağlı yönetim anlayışına sıcak bakmadıklarını belirterek yüksek güç mesafesini benimsedikleri göstermişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç dağılımı, fırsat eşitliği ve gelir dağılımı konularındaki dengesizlikler doğal kabul edildiğinden, yönetici elinde bulundurduğu bu herkesçe kabul görmüş bu gücü kaybetmemek için kurumsal bir yönetim anlayışına mesafeli yaklaşmayı tercih etmektedir.

İkinci alt tema olan "İşletmede Baba Figürü Olarak Var Olma "ya ait bulgular incelendiğinde;

- Sadık ve uzun vadeli çalışan isteği,
- Sohbet ortamında yapılan toplantılar, gayri resmi kararlar alma isteği,
- Gayri resmi iş ilişkileri,
- Aile ortamı gibi bir çalışma ortamı isteği, sonuçlarına ulaşılmıştır.

Türk yöneticilerde çalışanlarını evlatları gibi görme, kendilerini de bu işletmenin babası yerine koyma eğilimi, aile işletmelerinde çokça rastlanan bir davranış şeklidir. Burada "paternalizm" denen bir liderlik modeli de göze çapmaktadır. Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Köksal, 2011: 103). Paternalist devlet yaklaşımda; babacan ve ailen büyüğü davranışlarını kendinde toplayan yönetici, astlarını himayesi altına almayı ve onlara bakmayı yükümlülük olarak görür. Devlet içinde yer alan bu ilişkiler zamanla işletmelere de sirayet ederek, bir yönetim biçimi haline gelmiştir.

Hofstede, Türk kültürünün yüksek toplumsalcı değerlere sahip olduğunu söylemiştir. Geleneksel olarak Türk kültürü kişiler arasındaki yakın ilişkileri içermektedir. Türk kültüründe aile, akraba ve komşuluk ilişkilerinin oldukça önemli olduğu gözlenmektedir. Türk kültüründeki geleneksel sosyalleşme aşamasında bireylerin bağımsızlık davranışlardan daha çok itaat, yakın ilişkiler ve aile büyüklerine sadakat gibi eğilimler ön plana çıkmaktadır (Şekerli ve Gerede, 2011: 22). Burada yöneticileri kurumsallaşmadan uzaklaştıran düşünce; var olan bu sadakati ve baba

imajını kaybetmektir. Kurumsal yönetimin olduğu işletmelerde, aile-iş ayrımı net bir biçimde yapılacağından, bu baba rolünü bir daha elde edemeyecektir.

Üçüncü alt tema olan "Duygusal Kararlarla Yönetim Alışkanlıkları "na ait bulgular incelendiğinde;

- Kararların profesyonellikten uzak, kişisel ve duygusal bir biçimde alınması isteği,
- Kararların veriliş sürelerinin bir standarda bağlanmaması isteği,

Hofstede (1980); toplumda erkeklere ve kadınlara özgü olan rollerin, toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu araştırmaktadır. Kadına özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda çatışmaların sonucu anlaşmadır. Astlar arasında samimi ve sıcak ilişkiler vardır. Güçsüzlere yardım, yaşama kalitesi, hizmet önemlidir. Erkeğe özgü davranışların olduğu toplumlar arasında ise güçlü olma, rekabet, hırs, saldırganlık, başarı, çalışanlar arasında rasyonel ve mesafeli ilişkiler ön plandadır.

Türkiye, kültürün topluma yüklediği karakterler açısından bakıldığında dişil tarafta yer almaktadır. Dişil toplumlarda ise insan ilişkilerine verilen önem, resmi iş ilişkilerinden ziyade samimi dostluklar, iş ilişkilerinde profesyonellikten uzak merhametli yaklaşım ön plandadır. Katılımcıların cevaplarından çıkarım yapılan bulgularda da, yöneticilerin kararlarını verirken duygularından tam olarak ayrılamadığı görülmüştür.

İyi bir yönetimin, aile işletmesine sağlayacağı en önemli değerlerden biri; güvenli bir çalışma ortamdır. Kurumsallaşma sayesinde, bilinçli planlanan bir işleyiş ve profesyonel bir yönetim kurulu ile bunu sağlamak mümkündür. Çalışmada incelediğimiz yöneticiler ve uygulanan işleyiş biçiminin ise bu fikirden oldukça uzakta olduğu görülmektedir. Yöneticiler kurumsallaşma ile gelen, belli kurallarla çerçevelenmiş yönetimden ziyade, duyguları ile kararlar aldıkları bir yönetim biçimini benimsemektedirler. Hofstede'nin dişillik yaklaşımı ile paralellik gösteren bu karar şekliden yönetici kolay kolay vazgeçmek istemez. Çünkü dişil yaklaşımda, duygular ön pandadır ve yönetici astları ile arasındaki bağı duygularını temel alarak kurmuştur. Kurumsal yönetimin getireceği katı ve kuralcı yönetim biçimini benimsemez. Bu da işletme açısından profesyonellikten uzak bir duygusal yönetim demektir. Herhangi bir

süre ya da kurala bağlı kalmadan bağımsız ve duygusal temelli yönetimi tercih edilir. Kurumsallaşmanın ilk koşullarından olan tarafsızlık ve kurallar çerçevesinde yönetime ise taban tabana zıttır.

Kuşak çatışmalarının yaşandığı işletmelerde, işletme bağlılığı azalırken aynı şekilde yaratıcılık da negatif yönde etkilenmektedir. Taylor yaratıcılıkla ilgili; "Zamanımızda insanlık, bir zihinler arası rekabetin içindedir. Bu yarışın sonuçlarını tayin edecek en önemli zihinsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcılığın çeşitli bilgi alanlarında ve farklı uluslardaki miktar ve derinliği çok önemli olacaktır. Eğer uluslararası yarışma ortamında hayatta kalmak istiyorsak, bu ulusun hayati insan gücü problemine getireceğimiz en ümit verici çözüm, çeşitli tipteki önemli personelin belirlenmesini ve yetiştirilmesini teşvik ve desteklemek olacaktır. Bu tiplerden biri yüksek seviyedeki yaratıcı kişilerdir" demiştir (Yıldırım, 2007: 111). Yaratıcılık, işletmenin en etkin şekilde kullanması gereken silahıdır. Yaratıcılık ortamının sağlanması için de, insanın en temel ihtiyaçlardan olan güvene ihtiyacı vardır. İşletmenin geleceğinde, hangi pozisyonda olacağını bilmeyen ve güven ortamından uzak çalışma şartlarında olan gelecek nesil yönetici, işletmeye tam kapasitesi ile faydalı olamayacaktır.

Aile işletmelerinde birde fazla kuşağın bir arada yer alması, bu kuşaklar içinde yer alan bireylerin sayısının fazla olması, kuşaklar arasındaki ilişkilerin çeşitlenmesine neden olur. Bu çeşitlenmenin iş ilişkilerinde farklılaşma, problemlere birden fazla alternatif sunma gibi olumlu etkileri olurken, olumsuz ilişkilerinde ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Çağa ayak uyduran yeni nesil, işletmeye katıldığında beraberlerinde yeni fikirler ve bakış açıları da getirirler. Değişen şartları, kendilerinden önceki yöneticinin yaptığı yönetim aksaklıklarını daha net analiz edip müdahale edebilme enerjisine sahiptirler. Mülkiyetin sahibi olsun ya da olmasın kurucunun hâlihazırda işletmenin başında olduğu işletmelerde, yönetime ikinci nesil ya da dışarıdan alınan bir yönetici de dâhil olsa stratejik ve son karar denilebilecek kararlar yine çoğunlukla girişimci tarafından alınır. İkinci nesil her ne kadar işletmenin üretimi, muhasebesi, yönetimi hakkında yorum yapma hakkına sahip olsa da iş karar aşamasına geldiğinde son karar verici girişimci olmaktadır. Bu da ortaklığın ya da

yöneticiliğin sadece kâğıt üzerinde olduğunu gösterir. İşte buradan sonra kuşaklararası geçiş problemleri diye kategorize ettiğimiz problemler ortaya çıkmaya başlar.

"Kuşaklararası Geçiş" temasına ait bulgular incelendiğinde; yöneticilerin iki alt temadan dolayı kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığı görülmüş ve bu temaların kültür ile bağlantısı incelenmiştir.

Bunlardan birincisi olan "Yönetimde geleneksel - modern bakış" alt temasına ait bulgular incelendiğinde;

- Bir önceki nesil ile yaşanan fikir çatışmaları,
- Yaşanan fikir çatışmalarını yadsımak,
- Var olan yönetimsel kararları kabulleniş ve çoğunlukla itiraz etmeme,
- Yaşanan çatışmaları "saygısızlık olmasın" düşüncesi ile azımsama sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yöneltilen sorular neticesinde elde edilen bulgularda, göze çapan iki nesil arasında yaşanan fikir ayrılıklarıdır. Yaşanan sorunlara geleneksel bir yaklaşım ile çözmeyi alışkanlık haline getiren birinci neslin ikinci nesile işletmeyi emanet etmesi çok kolay değildir. Bununla birlikte yeni kararların kendileri tarafından verilmemesi fikri de, direnci arttırmaktadır.

Sosyal ilişkilerde hiyerarşinin ne oranda kabul gördüğünü sorgulayan Hofstede'nin güç mesafesi boyutu, toplumda var olan değerler çerçevesinde belirlenmekte ve toplumun aile, eğitim, iş ortamı, gibi tüm kurumlarında gözlemlenebilmektedir. Buna göre, toplumlar arasındaki güç mesafesinin boyut farklılıkları, aile içinde yaşanan aile-çocuk ilişkine dayanmaktadır. Bireyin doğduğu ve gelişimini sürdürdüğü aile ve kültür ortamında tanık olduğu hiyerarşik ya da eşitlikçi davranışlar, ileriki hayatında okulda sosyal yaşamında ya da iş yaşamında ortaya çıkmaktadır. Hofstede'nin güç kavramına bağlı olarak yorumladığımızda; geleneksel bir aile yapısı benimsemiş Türk kültüründe çocuğun aileden bağımsız hareket etmesi hoş karşılanmamakta, bu da çalışma ortamında otoriter ve gelenekçi bir anlayışın benimsenmesiyle sonuçlanmaktadır.

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda hiyerarşik bir yapı söz konusu olduğundan, bireylerin sahip olduğu güç zorlayıcı ve baskın olarak tek elde hissedilir.

Hofstede güç mesafesini açıklarken; eşitsizlik her toplumda görülebilir, ancak eşitsizliğe ne oranda tolerans gösterildiği kültürden kültüre değişmektedir, demiştir. Burada geleneksel bir kültüre sahip olan Türkiye için, geleneklerin toplumun her kesiminde hissedildiği gibi işletme içinde de hissedildiği söylenebilir. Bir lider, önder, kaptan, başkan yaratma ve ona saygı duyma fikri, güç mesafesi yüksek toplumlar için olağan yaşama biçimidir. Burada, ikinci nesil açısından birinci nesile baktığımızda; var olan "geleneksel" bir güce karşı koyma isteği varken, lider açısından bakıldığında da sürekli bir itaat bekleyişi söz konusudur. Akın (2010), astların Türk kültüründe kariyer değerlemesi açısından üst düzey personelin birikimine değer vermesi gerektiğini "ulular köprü olsa basıp geçme" atasözü ile açıklamıştır. Bunun yanında görüşme yapılan kurumlarda karşılaşılan problem, kabullenilmiş bu hiyerarşik yapıyı dışa yansıtmama çabasıdır. Türk kültüründe geleneksel bir düşünce olan "Kol kırılır yen içinde kalır" düşüncesi ile kabullenilmiş hiyerarşi yansıtılmamaya çalışılmakta, problemler çözüme kavuşturulmak yerine örtbas edilmektedir. İşletme içi problemlerin göz ardı edilmesi çözümsüzlüğe neden olacaktır. Kurumsallaşma ise aile işletmelerinde sıkça karşılaşılan bu problemleri sistemli bir şekilde çözüme kavuşturmayı hedefler. Ancak geleneksel anlayış bu yönetim biçimini reddeder.

İkinci alt tema olan "Yönetim devri konusundaki belirsizlik"e ait bulgular incelendiğinde;

- Yönetim devrine sıcak bakılmaması,
- Yönetim devrinin, mevcut kuşak tarafından planlanmaması,
- Yönetim devrinin olabildiğince ileriki tarihlerde düşünülmesi sonuçlarına ulaşılmıştır.

Güç mesafesi; toplumun, bireyin ya da bir grubun, saygınlık, güç, statü, zenginlik ve de maddi servet açısından sınıflandırılma biçimidir. Hofstede, bu mesafenin toplumlarca ne oranda kabul ettiğini araştırmıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerin aile işletmeleri ve bu işletmelerim nesiller arası devir sorunlarının nedeni, güç mesafesinin yüksekliği ile açıklanabilir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda sistemi değiştirmenin yolu gücü elinde tutanları bertaraf etmektir. Ancak

güç, toplumun kabul ettiği temel gerçeğidir ve sorgulanma söz konusu değildir. Güçsüz bireyler, güçlü bireylere bağımlıdır. Bu nedenle güç kaybetmek istemeyen mevcut yönetici ve onun gücünü sorgulamaktan kaçınan bir gelecek nesil oluşmaktadır.

Devir işlemlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasını birçok nedeni olduğu gibi, başlıca nedenlerden biri aslında iç içe yaşanan, fakat birbirinden bağımsız olması gereken aile-iş kavramlarının aile üyeleri tarafından tek bir faktörmüş gibi algılanmasıdır. Bu faktör de; kurumsallaşma fikrine geçmenin önünde çok büyük bir engeldir. Aile ve iş kavramlarını birbirinden ayıramayan işletmeler kurumsallaşmayı kabul etmekte zorlanırlar ve sonucunda da uzun ömürlü olamazlar.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma uzun ve sancılı yaşanan bir süreçtir. Kurumsallaşma dendiğinde hâlihazırdaki yöneticinin kafasında oluşan fikir; yönetimden çekilip yerini profesyonel ve yabancı yöneticilere bırakmasıdır. Kurumsallaşmaya sağlıklı adım atmak için öncelikle patronun ve aile bireylerinin kurumsallaşmanın ne olduğunu, işletmeye neler getireceğini anlaması gerekmektedir. Patronlar, sahneden tamamen çekileceklerini düşünerek kurumsallaşmaya karşı önyargılar geliştirmektedir. Oysa profesyonel ekip ve patronun işbirliği ile yapılacak yeni bir yapılanma, işletmenin geleceği için atılacak en büyük adım olacaktır.

İşletmeyi bin bir zorlukla kuran, büyüten ve kurumsallaşma ihtiyacı gerektirecek kadar büyüten kurucunun, kurumsallaşmayı kolayca kabullenmesi beklenemez. Bu nedenle bu kararı olabildiğince erteleyecektir. Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, (2013), bu kararı kızını evlendirmeye kıyamayan bir babaya benzeterek açıklamıştır. Kimseye güvenemeyen baba, henüz yaşının küçük olduğu bahanesiyle bu kararını sürekli geciktirirse, yakın gelecekte artık evde kalmaya mahkûm olmuş kızına en büyük kötülüğü yapacaktır, diye ekler. İşte burada vurgulanan; işletmeye zamanında müdahale ile kurumsallaşma adımının atılmasıdır. Yönetici, kurumsallaşma ile ilgili önyargılardan biran önce kurtulmalıdır. Aksi halde, kurucu çok değer verdiği işletmesini kendi elleriyle sona yaklaştırmaktadır.

“Kurumsallaşma hakkındaki önyargılar ” temasına ait bulgular incelendiğinde; yöneticilerin iki alt temadan dolayı kurumsallaşmaya mesafeli yaklaştığı görülmüş ve bu temaların kültür ile bağlantısı incelenmiştir.

Bunlardan birincisi olan “Kurumsallaşma hakkında bilgi sahibi olmama ” alt temasına ait bulgular incelendiğinde;

- Kurumsallaşmayı sözlük anlamıyla benimseme,
- Kurumsallaşmayı yanlış değerlendirme,
- Kurumsallaşmanın getireceği yetki kısıtlamasından dolayı kurumsallaşmayı araştırma gereği duymama, temkinli yaklaşma,
- Kurumsallaşmanın işletmenin iş hacmi geliştiğinde kendi bünyesinde oluşacağına inanma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Görüşme yapılan yöneticilerde kurumsallaşmayı ertelemenin dışında, “kurumsallaşmayı kendi bünyesinde kendi çalışanları ile gerçekleştirme isteği” de ortaya çıkmıştır. Katılımcı 3, herhangi bir dış yardıma ihtiyaç duymadan kurumsallaşabileceğini, bunun daha sağlıklı olacağını savunmuştur. İşletme sahipleri işletme içindeki mevkiler için seçim yaparken kendi akraba ve yakınlarını o konumda yerleştirmekte bir beis görmezler. Hatta bunun için “güven” gibi güçlü bir gerekçeleri de vardır. Burada gözden kaçırdıkları şey ise niteliktir. Yöneticinin güvenine sahip fakat nitelikten yoksun eleman, işletmeyi ve çalışanların işletmeye olan bakış açısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu aşamada bir de kendi bünyesinde kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri hızlıca kaosun içine sürüklenmektedir. Kurumsallaşma kalifiye ve tarafsız kişi ya da kurumlarca yönetilecek bir süreç iken, hem diğer çalışanlara nepotizmi hissettiren hem de kalifiye olmayan elemanlar ile kurumsallaşmaya çalışmak bu noktadan itibaren işletmeyi çelişkiler ve çatışmalara sürükler. Bu aşamaya Hofstede’nin toplumsalcı yaklaşımı ile yaklaşan düşünen yönetici, içinde bulunduğu aile grubuna yakışan sadık bir hamle yaptığını düşünür. Bu duygusal yaklaşım ise kurumsallaşmanın mantığı ile taban tabana zıttır.

Bilgi eksikliğinin ortaya çıkardığı sonuçları, belirsizlikten kaçınma yönelimi ile açıklamak da doğru olacaktır. Kurumsallaşma hakkında bilinmeyenler yöneticileri korkutmakta ve kurumsallaşma fikrinden uzaklaştırmaktadır.

Yöneticilerin karşı koyduğu diğer bir husus da; belli kurallara bağlanmış bir yönetim biçimidir. Kurallara bağlı yönetim yine Hofstede'nin Türk kültüründe yüksek bulduğu güç mesafesine ters düşmektedir. Yönetici karşısında yazılı kuralların verdiği yetkilere sahip astların olması, yöneticiler için güç ve iktidar kaybı demektir. Kurumsallaşmaya gidecek yolun net bir şekilde tıkandığı yerlerden biri de; bu aşılamaz güç sarhoşluğudur.

İkinci alt tema olan "Kurumsallaşmayı küçük işletmeler için gereksiz görme"ye ait bulgular incelendiğinde;

- Kurumsallaşmak için önce büyümek gerektiğine inanmak,
- İşletmenin küçük şehirlerde olmasının kurumsallaşma için negatif bir etki yarattığı,
- Küçük işletmelerin kurumsallaşma kokusunda başarılı olamayacağına dair inanç gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletmeler kendi içlerinde yaşanan problemlerin çözümünde, doğru zamanlamaya önem vermelidir. Fark edilmeden türeyen ve zamanla büyüyen problemler için bazen çok geç kalınabilir. Bu geç kalış bir zaman sonra işletmenin sonunu getirebileceği gibi, aile işletmelerinde ek olarak aile birliğinin de sonunu getirebilir.

Tek yöneticisi olan işletmelerin temel problemi yeterli sermayeye sahip olmak ve bu sermayeye işlemek iken; zamanla çoklu ortaklı hale gelen ve bir yönetim kuruluna ihtiyaç duyan / yönetim kurulu ile yola devam etmek zorunda kalan işletmelerde bu probleme ek olarak yönetimdeki kontrol dengesini sağlamak da yer almaktadır. Aile işletmelerinde irdelenmesi en zor konulardan biri yönetimin işleyiş biçimidir. Yönetim tek bir kişinin fikirleri etrafında gerçekleştiğinden objektif bir değerlendirme yapmak oldukça zordur. Toplantılar kapalı kapılar ardında yapılır, dışarıya bilgi sızdırılmaz. Bunun yanında toplantıların belirli bir düzeni ve tarihi de yoktur. Kendini "küçük" tanımlayan aile işletmelerinin resmi bir yönetim kurulu bile

bulunmamaktadır. Bu bireysel yönetim anlayışı da, yöneticinin kendinin yazıp oynadığı bir senaryoyu doğurur. Burada devreye girecek bir kurumsallaşma adımı yönetici için belirsiz bir gelecek demektir. Kuralların tek elden çıktığı bir yönetimden yazılı ve kuralı bir yönetime geçmek yöneticinin belirsizliğe toleransı ile örtüşmez.

Hofstede, Türk toplumunu, belirsizlikten kaçınan toplumlar arasında göstermiştir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarla ilgili Sargut (2001), kendi yaşamlarını daha güvenle getirmek istediklerini ve farklı düşünce ve davranışlara da karşı çıkıp, değişmez doğruların peşinden gittiklerini söylemiştir. Görüşme yapılan yöneticiler de, kurumsallaşmanın getireceği yenilikten uzak durmak için kurumsallaşmanın kendi işletmeleri için gerekli olmadığını, bunun için büyümek gerektiğini ya da küçük işletmelerin bu konuda başarılı olamayacağını savunarak yeniliğe karşı bir direnç göstermiştir.

Belirsizliğe olan toleransın düşük olmasının yanında burada yine güç kaybı da gündeme getirilebilir. Hofstede'e göre güç mesafesi yüksek olan toplumların belirsizlikten kaçınma oranı da yüksektir. Türkiye için yaptığı araştırmada bunu kanıtlar niteliktedir. Çünkü aile işletmelerinde herkes kimin "patron" olduğunu ve kime itaat edeceğini bilir ve buna göre davranır. Sözler kanundur, genel olarak sorguya açık bir yapı yoktur.

Yönetim kültürü ile ilgili yapılan birçok araştırma aynı doğrultuda sonuçlar vermiştir. Bunlardan birini Köse ve Ünal (2000), yapmıştır. Araştırma sonucunda birçok sonuç elde edilmiştir. Bunlardan bazıları; yetki devrindeki kontrollü inisiyatif, örgüt içindeki kuşaklar arası yüksek güç mesafesi, işletme içinde yoğun hissedilen hiyerarşi ve riskten kaçınmadır. Farklı araştırmacıların bulguları ile örtüşen sonuçlar, savunduğumuz Türk kültürünün yönetimdeki etkisinin varlığını göstermektedir. Sonuçta; yönetim insani bir kavram ve olgudur. Yöneten ve yönetilenlerin sosyal varlık alanı içinde kişilik ve kültürel özelliklerine göre gelişip gerçekleşir.

KAYNAKÇA

Ak, G. (2010). " Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*" Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Aydın.

Akdoğan, A. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:16, s. 31-47.

Akın, A. (2010). "Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Sayı: *7*(2), s. 809-828.

Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Türkiye Global KOBİ'ler Platformu, s. 62-.63.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma,* Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul.

Altay, H. (2004). "Güç Mesafesi, Erkeklik – Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki ilişkilerin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 9(1), s. 301-321.

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

Atalay B., Kontaş M., Beyazıt S., ve Madenoğlu K. (1992). *Türk Aile Yapısı Araştırması,* Tc. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Planlama Genel Müdürlüğü Araştırma Dairesi, Yayın no: DPT: 2313- SPGM:421.

Ateş Ö. (2003). " Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı" *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, Ankara.

Ay C. (2005). " İşletmelerde Etkisel Karar Almada Kültürün Rolü" *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Sayı 2, s. 31-52 , Manisa.

Aydın A. (2016). "Aile Şirketlerinde Değişinin Önündeki Engeller ve Kurumsallaşma" *York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü Doktora Tezi*, İstanbul.

Aykan E.(2014*).* "Çalışanların İşYaşamındaki Sosyal ve Duygusal Yalnızlığı: Aile İşletmeleri Örneği" *6. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, s. 121-128.

Ayrancı E.,ve Semeciöz F. (2010). "Aile-Güç Deneyim, Kültür Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 39, Sayı: 2, s. 335-358.

Bayer, E. (2005) "İşletmelerde Kurumsallaşmanın sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* Sayı: 73:3, s. 125-142.

Baykal, B. (1972). "Değişen Koşullar Karşısında Yöneticilik" *Sevk ve İdare Dergisi,* Sayı: 45, s. 35-38, İstanbul.

Berg B. L.,ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Hasan Aydın, Çev.) Eğitim Yayınevi, Konya.

Böyükaslan H. D., Özkara B., ve Özdemir, Ş. (2016). "Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi." *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* Cilt 14, Sayı: 3, s. 64-84.

Büte, M. (2010). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,* Sayı: 22, s. 1-24, Kırgızistan.

Camp M.S. (1997). *"The Role of the Board of Directors In the Successful StartupofNewVentures",*https://www.researchgate.net/publication/2430699_The_Role_of_the_Board_of_Directors_In_the_Successful_Startup_of_New_Ventures, Erişim tarihi: 26.06.2018.

Cevher, E. (2014). "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?". *Journal of International Social Research, 7*(32), s. 583-593.

Çağlar, İ. (2001). "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 3, s. 125-148.

Çakıcı, A., ve Özer B.Ş. (2008). "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt: 15, Sayı: 1, s. 41-57.

Çalışkan M. (2011). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir

Araştırma" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,* Adana.

Çelik T., A.(2012). "Aile İşletmelerine Danışmanlık Yapmak", 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 93-108.

Çelik M. ve Turunç Ö. (2008). "Aile-İş Çatışması, İş Stresi Ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, Sayı: 8, s. 217-245.

Çemberci M, (2013). "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi" *Akademik Bakış Dergisi,* Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız - Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat, Sayı:34, s. 1-14.

Dal, S. (2012). "Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleşme Sürecine Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Etkisi" *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 231-244.

Deloitte (2010), *Rotasını Başarıya Çevirenler Aile şirketleri Araştırması 2010*, İstanbul.

Demir Ö. ve Sezgin E.E. (2014). " Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB! Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma" *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume* 9/5 Spring 2014, s. 707-725.

Dirin, F., ve Tutan M. U. (2015). "Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği." *Journal of Yaşar University,* 10(38), s. 6478-6487.

Eğinli T.A., ve Çakır Y. (2011). " Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması" *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,* Cilt 3, No:2, ISSN: 1309-8012 (Online), s. 37-50.

Elden, M., (2004). "Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi" *Selçuk İletişim Dergisi,* Cilt: 3, Sayı: 2, s.5-15.

Emre, C. (2003). *Yönetim Bilimi Yazıları,* İmaj Yayınevi, Ankara.

Erdoğmuş N., (2004). *"B*irinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Succession Planning". *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 202-211.

Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE, Ankara.

Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, 4. Basım, İstanbul.

Fişek, K (1977). *Yönetime Katılma,* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:158, Ankara.

Geçkil, T., ve Tikici, M. (2015). "Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması*" Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), s. 41-78.

Genç N., ve Karcıoğlu F. (2004). "Aile işletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Bir Uygulama", *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 20–32.

Göksel A. ve Aydıntan B. (2012). "İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi*" 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s.45-70.

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

Günver A.B. (2004). "Aile İşletmelerinin Geleceği*", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 169-177.

Günver A., B., (2012). "Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları" *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 19-21.

Haşit G. (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: (Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama),* Ekin Basın Dağıtım, Ekim, Bursa.

Hofstede, G. (1980). *Culture and organizations*, International Studies of Management & Organization, 10(4), s. 15-41.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences:* International differences in work-related values (Vol. 5). sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations:* Software of the mind. USA: Mc. Graw Hill.

İbicioğlu H., ve Ak., B., (2005). "Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz*" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2005, s. 315-324.

İşeri, M., ve Çağlar N. (2004). "1998-2002 Döneminde MKB Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi*, s.140-147.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1990). *İnsan ve İnsanlar - Sosyal Psikolojiye Giriş*, BETA Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.

Kalsın, M. (2014*).* "Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Bir İnceleme" *6. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s.163-173.

Karabulut, A. T. (2008). *"*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim

Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi,* s. 643-676.

Karofsky, P. I., & Mills, B. (1995). "Joining the Family-Working With Family Businesses." *The CPA Journal*, *65*(7), s.28.

Karpuzoğlu, E. (2000). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kuramsallaşma,* Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Karpuzoğlu E. (2004). " Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", *Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s.42-53.

Karpuzoğlu E. (2004). " Gelecek İçin Aile Anayasası", *Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s.159-168.

Koçel T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, 12. Baskı, İstanbul.

Köksal, O. (2011). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm" *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15 s.101-122.

Köse S., Tetik S., ve Ercan C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F*, Cilt:7, Sayı:1, s. 219-242.

Köse, S., ve Ünal, A. (2000). "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri". *Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi- Bildiriler kitabı.* Erciyes Üniversitesi, s. 3-15.

Kurt B. (2009). "Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,* İzmir.

McCracken, G. (1988). *The long interview. Newbury Park,* Sage Publication.

Makaroğlu İ., Mercan H., ve Kasap S. (2014). "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Bölgesinde Bir Uygulama" *6. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 195 215.

Mıhçıoğlu, C,. (1968). "Türkiye'de Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitimi" *A.Ü.S.B.F. Dergisi*, Haziran, s. 39-71.

Pazarcık O. (2004). "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi" , *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,* İstanbul Kültür Üniversitesi, s.33-41.

Peksaygılı M, ve Tutan M.U. (2015). "Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması" *Journal of Yasar University,* 2015, 10(37) s. 6381-6477.

Reyhanoğlu M., ve Yıldırım S.,Ş. (2016). "Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi*" İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,* Cilt:5, Sayı:3, s. 574-596.

Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, 2001.

Sevinç İ. (2005). "Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama" *Atatürk üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 315-331.

Sığrı Ü., ve Tığlı M. (2006). "Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetsel- Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi*", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 327-342.

Sofyalıoğlu, Ç., ve Aktaş, R. (2001). "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi.", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(1), s. 75-92.

Soysal M, (1971). " Modern Örgütlerde İnsan" , *Sevk ve İdare Dergisi,* Sayı 39, Kasım, s.19-23.

Sönmez A,, ve Toksoy A. (2011). "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği" *Maliye Finans Yazıları*, Sayı 92, s.51-90.

Şahin A. (2005). "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetsel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı 7/1 s. 177-198.

Şekerli E. B., ve Gerede, E. (2011). "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları." *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(1), s. 17-38.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler,* Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Öğüt, A., Kocabacak, A. (2008). *Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları.*

Özdemir S.,ve Özcan S., (2011). *Orta Asya'dan Balkanlar'a Kobi Niteliğinde Aile İşletmeleri,* Nobel Kitap, 1. Baskı, Ankara.

Özler, H., Ergun, D. Ö. ve Gümüştekin, G. E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 17, s. 437-450.

Öztürk T. (2008). " Değişen Çağın Aile işletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler" *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences* Sayı: 10, s.109-116.

Taşkır, H., ve Şimşek, B. T. (2008). ”Ayvalık ve yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları”, *3. Aile işletmeleri Bildiriler Kitabı*, İstanbul, s. 205-211.

Tekin, H. (2006). “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”. *Sosyoloji dergisi*, *3*(13), s.101-116.

Terzi,, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü,* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Torun A. ve Ercan S N. (2006). “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”. İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı,* s. 32-41.

Tosun K. (1971). “Kültür ve Yönetim Arasındaki İlişkiler*” Sevk ve İdare Dergisi,* Sayı 39, s. 9-16.

Türnüklü, A. (2000). *“*Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), s. 543-559.

Ural, A. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu,* (2 Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Ural T. ve Balıkçıoğlu, B. (2004), “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, İstanbul Kültür Üniversitesi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, s.534-544.

Uslu, O., ve Ardıç, K. (2013). "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?". *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), s. 313-338.

Wasti S.A. (2000). *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan, Kaynakları Uygulamaları,* (Editör Z.Aycan), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Yalçın A. ve Günel R. (2004). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri" İstanbul Kültür Üniversitesi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı,* s. 72-78.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,* Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yıldırım E. (2007). "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), s. 109-120.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=211660