T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE PAYDAŞLARIN ÖNCELİĞİ TEORİSİ İŞLETME PERFORMANSI VE SÜRDÜRÜLEBİRLİĞİNE ETKİSİ

MEHMET AKİF ÇİNİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. HASAN KÜRŞAT GÜLEŞ

KONYA-2016

TEŞEKKÜR

Araştırma konumun belirlenmesinden sonuçlandırılmasına kadar geçen uzun ve yorucu süreçte derin bilgi ve tecrübeleri ile bana yön veren danışmanım Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ'e, bu süreçte bana desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok kıymetli hocam Doç.Dr. M.Atilla ARICIOĞLU'na ve tez jürimde yer alarak çalışmaya katkıda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Muammer ZERENLER ile Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışma süreci boyunca her yorulduğum anda bana desteğini esirgemeyen kadim dostlarım ve kardeşlerim Yrd.Doç.Dr. Hasan AKSOY ve Öğr. Gör. Mehmet Emin DEMİR'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, sevgi, inanç ve hoşgörüleriyle bana hep destek olan sevgili ailem; Babalarım Şükrü ÇİNİ ile Veli DOĞRUSÖZ, Annelerim Zübeyde ÇİNİ ile Aysel DOĞRUSÖZ, ablam ve eniştem Dönüş ve İbrahim AKTÜRK, kardeşim Pınar DOĞRUSÖZ, yeğenlerim Mahmut Alper, Ahmet Anıl ve Muhammet Ali AKTÜRK' e destekleri için minnettarım. Teşekkürlerin en büyüğünü ise gönül dostum ve hayat arkadaşım, eşim Naciye ÇİNİ ve biricik oğlum Şükrü Efe ÇİNİ'ye sunuyorum. Sizlerin inancı ve desteği benim için hayattaki her şeyden çok daha önemlidir.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Akif ÇİNİ	Numarası: 104127002006
	Ana Bilim /Bilim Dalı	İşletme/İşletme	
	Danışmanı	Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	
Tezin Adı		Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi: İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliğine Etkisi	

ÖZET

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmeye başlayan aile işletmeleri, tüm şirketlerinin Dünya'da ortalama % 80'ini, Türkiye'de ise ortalama 95'ini oluşturmaktadır. Bu sebeple, aile işletmelerinin iyi bir ekonomik performans sergilemesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması tüm dünya ekonomileri için kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, bu işletmelerin kurucusundan itibaren gelecek nesillere devredilme oranları gittikçe düşmektedir. Literatür incelendiğinde, bu durumun en önemli sebepleri arasında, aile işletmelerinde normal işletmelere göre daha fazla sistem bulunması ve bu sistemlerin arasında çıkar ve önceliklerden doğan çatışmalar, uygun devir planlarının bulunmaması ve yeterli profesyonelleşmenin sağlanamaması sayılabilir. Ancak, daha önce yapılan çalışmalar, aile işletmeleri sorunları, sürdürülebilirliği ve ekonomik performansı konularını incelerken aile işletmelerini bir bütün olarak ele almıştır. Çalışmada, aile işletmeleri sistemlerinin (aile, işletme ve yönetim), Paydaşların Önceliği Modeli (güç, meşruiyet ve öncelik) ve Sürdürülebirlik ölçekleri (devir planı, bağımsız yönetim kurulu ve çatışmalar) aracılığıyla işletmenin performansını nasıl etkilediği ve hangi sistemin bu performansı eniyileyeceği araştırılacaktır. Her bir sistemin etkisinin, önceliğinin ve çıkarlarının işletmenin sürdürülebilirliği ve ekonomik performansını nasıl etkilediğinin ayrı ayrı araştırılması, literatürdeki bu boşluğu dolduracaktır. Araştırma, Türkiye'de bulunan aile işletmelerinin % 71'ini kapsayan 12 ilinde(İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Konya, Gaziantep, Denizli, Kocaeli, Adana, Tekirdağ, Kayseri ve Mersin), çalıştırdığı işçi sayısı açısından büyük ölçekli 308 işletme üzerinde gerçekleştirilmiş ve dlde edilen veriler, Yapısal Eşitlik Modeli aracılığıyla analiz edilmiştir.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Akif ÇİNİ	Numarası: 104127002006
	Ana Bilim /Bilim Dalı	İşletme/İşletme	
	Danışmanı	Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	
Tezin Adı		Stakeholder Salience Theory In Family Firm: Effect Of The Theory On Business Sustainability And Performance	

ABSTRACT

Family business which started developing in the second half of 20th century, consist of 80% of all companies in the world, 95% of them in Turkey on average. For this reason, family business show a great economic performance and provide sustainability, which plays a critical role for all world economies. However, the succession rates from the founders of these business to the next generations have increasingly dropped. When the literature was examined, among the most important reasons of this situation, there are more systems in family business than normal business and conflicts resulting from interests and priorities in these systems, there are no appropriate succession plans and no adequate professionalization. But the previous studies considered family business as a whole while studying the issues such as problems, sustainability and economic performance of family business. In the study, it will be researched how family business systems (family, business and management) affect an business performance and which system ameliorates this performance via Stakeholders' Salience Model (power, legitimacy and urgent) and Sustainability scales (successor plan, independent board of directors and conflicts). Researching how the effects, priorities and interests of each system affect the sustainability and economic performance of an business separately will fill the gap in the literature. The research which involves 71% of family businessin Turkey, been done at 307 large-scale companies in 12 cities (İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Konya, Gaziantep, Denizli, Kocaeli, Adana, Tekirdağ, Kayseri and Mersin) in terms of employee numbers and data gathered been analyzed via the Structural Equality Model.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ ix
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 3
AİLE İŞLETMELERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ 3
1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Kapsamı 5
1.1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Varlık Sebepleri 5
1.1.2. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği 9
1.2. Aile işletmelerinde Yeni Bir Perspektif: Sistem Modelleri 16
1.2.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli) 19
1.2.2. Üç Daire Modeli 21
1.2.3. Dört Daire Modeli 23
1.3. Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Ve Çatışma Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar 27
1.3.1.Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimi 29
1.3.2.Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar 41
İKİNCİ BÖLÜM 44
PAYDAŞ VE PAYDAŞ TEORİSİ YAKLAŞIMI 44
2.1. Paydaş Kavramı Ve Kapsamı 44
2.1.1. Paydaş Kavramının Tanımı 44
2.1.2. Paydaş Kavramının Kavramsal Çerçevesi 47
2.2. Paydaş Olmanın Anlamı ve Konumu 54
2.2.1. Paydaşların Sınıflandırılması 56
2.3.Paydaş Teorisi Kavramı ve Kapsamı 65
2.4.Paydaş Teorisiyle İlgili Yaklaşımlar ve Eleştiriler 70
2.5. Paydaş Teorisiyle İlgili Geliştirilmiş Kuramlar 77
2.5.1. Vekalet teorisi 77
2.5.2. Paydaşların önceliği teorisi 79
2.6. Paydaş Teorisi Kapsamında Paydaş Ve İşletme İletişimi 86
2.7 Aile İşletmelerinde Bir Çözüm ve Yaşam Alanı Olarak Paydaşlığın/Paydaş Teorisi Üzerine Literatür Taraması 94
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 126
AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ÇÖZÜM VE YAŞAM ALANI OLARAK PAYDAŞLIĞIN VARLIĞI ÜZERİNE TÜRKİYE BAĞLAMINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI 126
3.1.Araştırmanın Önemi ve Kavramsal Modeli 126
3.2. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri 133
3.3. Araştırmanın Metodolojisi 139
3.4. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları 150
3.4.1. Araştırmaya Katılan Aile İşletmeleriyle İlgili Genel Bilgiler 150
3.4.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerliliği 157
3.4.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği 158
3.4.2.2. Veri Toplama Aracının Geçerliliği (İçerik ve Yapısal) 163
3.4.3.Korelasyon Analizi 172

3.4.4. Araştırmanın Kavramsal Modeline İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli 177
3.4.4.1. Birinci ve İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi 180
3.4.4.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Değerlendirilmesi 187
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 195
DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER 195
4.1. Araştırmanın Amaçları ve Kavramsal Çerçevesi 195
4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi 197
4.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler 203
4.4. Araştırmanın Kısıtları 205
4.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler 206
KAYNAKLAR 209
EKLER 246
Ek -1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu 247
Ek-2 Ölçeklerden Elenen Maddelerin Korelasyon Sayıları Ve Başlangıç Güvenilirlik Düzeyleri 252
Ek-3 Aile İşletmesi Teknik Şartname 253
Ek- 3.1 Aile İşletmelerinin İllere Göre Sayısal Dağılımı 261
Ek-4 Araştırma Soruları Alt Boyutları ve Değişkenleri 262
Ek-4.1. Ekonomik Performans Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri 262
Ek-4.2. Sürdürülebilirlik Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri 262
Ek-4.3. Paydaşların Önceliği Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri 263
Ek-4.4. Paydaşların Çıkarları Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri 264
Ek -5 Araştırmanın Path Analizi Program Çıktısı (AMOS) 266

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Sistem Teorileri Özeti....17
Tablo 1.2. Dört Daire Modelinde Yer Alan Kişiler ve Kişilerin Rolleri....26
Tablo 1.3. Çatışma Yaşayan ve Yaşamayan Sistemlerin Karşılaştırılması....32
Tablo 1.4. Aile Kontrolünde Olan Ve Olmayan İşletmelerin Farklılıkları....39
Tablo 2.1. Paydaş Kavramı Tanımları....45
Tablo 2.2. Aile Şirketlerinde Roller....59
Tablo 2.3. Girişimci Kavramının Tanımları....60
Tablo 2.4. Normatif, Araçsal ve Tanımlayıcı Yaklaşımlarla İlgili Yapılmış Çalışmalar....75
Tablo 2.5. Paydaşların Önceliği Teorisi'de Yer Alan Paydaşlar ve Rolleri....84
Tablo 2.6. Paydaşların Önceliği Teorisine Göre Paydaşların Özellikleri....85
Tablo 2.7. İşletme Kültür Yapısına Göre Paydaş Önceliklerinin Değerlendirilmesi....92
Tablo 3.1. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar....137
Tablo 3.2. İşletmelerin İllere Göre Büyüklük Ölçekleri Dağılımı....140
Tablo 3.3. İşletmenin Genel Bilgilerini Ölçmeye Yönelik Anket Soruları....144
Tablo 3.4. İşletmenin Ekonomik Performansı Soruları....145
Tablo 3.5. İşletmenin Sürdürülebilirlik Soruları....146
Tablo 3.6. Paydaşların Önceliği Soruları....147
Tablo 3.7. Paydaşların Çıkarları Soruları....148
Tablo 3.8. Aile İşletmelerinin Sektör Dağılımları....151
Tablo 3.9. Aile İşletmelerinin İllere Göre Dağılımı....152
Tablo 3.10.Aile işletmelerinin Hukuki Yapısı....153
Tablo 3.11.Aile İşletmelerinin Faaliyet Süresi....153
Tablo 3.12.Aile işletmelerinin Büyüklük Sınıflandırması....154
Tablo 3.13.Aile işletmelerinin Hisse Payı Oranları....154
Tablo 3.14.Aile Üyelerinin Asgari İş Deneyim Süreleri....155
Tablo 3.15.Yeni CEO'nun Aile Üyesi Olma İhtimali Sonuçları....156
Tablo 3.16. Devir Planlaması Mevcudiyeti....156
Tablo 3.17.İdari Kurulların Katkı Derecesi....157
Tablo 3.18.Ölçeklerin Nihai Güvenilirlik Katsayıları....159
Tablo 3.19.İşletme Performansı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları....159
Tablo 3.20.Sürdürülebilirlik Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları....160
Tablo 3.21.Paydaşların Önceliği Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları....161
Tablo 3.22.Paydaşların Çıkarları Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları....162
Tablo 3.23.Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin Değerleri....165
Tablo 3.24. İşletme Performansının Faktör Analizi....166
Tablo 3.25. İşletme Performansı Ölçeği Faktör İsimlendirme....167
Tablo 3.26. Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Faktör Analizi....167
Tablo 3.27. Sürdürülebilirlik Ölçeği Faktör İsimlendirme....168
Tablo 3.28. Paydaşların Önceliği Ölçeğinin Faktör Analizi....169
Tablo 3.29 Paydaşların Önceliği Ölçeği Faktör İsimlendirme....170
Tablo 3.30. Paydaşların Çıkarları Ölçeği Faktör Yapısı....171
Tablo 3.31 Paydaşların Çıkarı Ölçeği Faktör İsimlendirme....172
Tablo 3.32. Sürdürülebilirlik ve İşletme Performansına İlişkin Korelasyon Analizi....173
Tablo 3.33. Paydaşların Önceliği ve İşletme Performansına İlişkin Korelâsyon Analizi....174
Tablo 3.34 Paydaşların Önceliği ve Sürdürülebilirliğe İlişkin Korelasyon Analizi....174

Tablo 3.35 Paydaşların Çıkarları ve İşletme Performansına İlişkin Korelasyon Analizi....176
Tablo 3.36. Paydaşların Çıkarları ve Sürdürülebilirliğe İlişkin Korelasyon Analizi 176
Tablo 3.37. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kabulü İçin Kesme Noktaları 179
Tablo 3.38. İşletme Performansı Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 180
Tablo 3.39 Sürdürülebilirlik Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 181
Tablo 3.40 Paydaşların Öncelikleri Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 181
Tablo 3.41. Paydaşların Çıkarları Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 182
Tablo 3.42. Ölçme Modelinde Yer Alan Boyutlar İçin Uyum Ölçütleri.....183
Tablo 3.43.Ölçme Modelinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....184
Tablo 3.44. Ölçek Uyum Ölçütleri.....185
Tablo 3.45. Modelin Uyum İyiliği İndeksi Sonuçları 186
Tablo 3.46.Araştırma Modeli Bağlamında Hipotez Sonuçları 187
Tablo 4.1. Araştırma Hipotezlerinin Özeti 199

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sürdürülebilirliğin Boyutları.....10
Şekil 1.2. Aile Şirketlerinin Gelecek Planları.....13
Şekil 1.3. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (SFB) Modeli.....15
Şekil 1.4. Farklı Amaçlar: Aile ve İşletme Sisteminin Karşılaştırılması.....19
Şekil 1.5. Aile Şirketlerinde Üç Daire Modeli.....21
Şekil 1.6. Dört Daire Modeli 23
Şekil 1.7. Dört Daire Modeline Göre Kişilerin Üstlendiği Roller 25
Şekil 1.8. Aile Şirketleri Çatışma Kaynakları.....30
Şekil 1.9. Çatışma ve İşletme Performansı.....41
Şekil 1.10. Çatışma Yönetimi Strateji ve Yaklaşımları.....42
Şekil 2.1. Paydaş Kavramının Literatür Haritası 48
Şekil 2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun 1950'li Yıllardan İtibaren Gelişimi 50
Şekil 2.3. Üretim ve Yönetim Bakış Açısına Göre İşletme Paydaşları 54
Şekil 2.4.Paydaş Bakış Açısına Göre İşletme Paydaşları.....55
Şekil 2.5. Birincil ve İkincil Paydaş Grupları.....57
Şekil 2.6.İçsel ve Dışsal Paydaş Çeşitleri.....58
Şekil 2.7.Klasik Paydaş Teorisi Modeli 69
Şekil 2.8. Paydaş Teorisiyle İlgili Yaklaşımlar 71
Şekil 2.9. Paydaşların Önceliği Teorisi 80
Şekil 2.10.: Paydaşlar ve İşletmelerin İletişim Yapıları 87
Şekil 2.11. Paydaşların İşletmeyi Etkilemek İçin Kullandığı Stratejiler 89
Şekil 2.12. İşletmelerin Paydaşların Baskılarına Karşı Cevapları 90
Şekil 2.13. Paydaşların İşletmenin Sürdürülebilirliğine Etkisi.....91
Şekil 3.1. Aile İşletmelerinin Esas Paydaş Grupları 128
Şekil 3.2. Paydaşların Önceliği Kriterlerine Göre Paydaşların Sınıflandırılması 128
Şekil 3.3. Paydaşların Tanımlanması ve Çıkarları Modeli 129
Şekil 3.4. Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Modeli 130

Şekil 3.5. Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklararası Farklılıklar Modeli 131
Şekil 3.6.Çalışmanın Kavramsal Modeli 132
Şekil 3.7. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri 138
Şekil 3.8.Araştırmanın Metodolojisi 139
Şekil 3.9. Yapısal Eşitlik Yol (Path) Analizi 188

GİRİŞ

Dünya da ve ülkemiz de ekonominin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin başarılı ekonomik performans sergilemesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması tüm ülke ekonomileri için çok önemlidir. Bununla birlikte, aile işletmelerin kurulduğu andan itibaren işletme performansı ve dolayısıyla diğer nesillere devredilme oranlarının gittikçe düştüğü de yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca bu işletmeler, normal işletmelere (aile işletmesi olmayan) göre çok daha fazla paydaş grubundan oluşmaktadır. Normal işletmelere göre daha fazla paydaş grubunun olması, bir takım avantaj ve dezavantajları ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple normal işletmelerden farklı olarak bu işletmelerde, işletme paydaşlarının net bir şekilde tespit edilmesi, ayrıcalıklarının belirlenmesi ve yaşanabilecek çatışmalara karşı çeşitli stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde bu düşüşe etki eden birçok faktörün olduğu görülmektedir. Ancak, bilindiği kadarıyla yapılan çalışmalar aile işletmelerini bir bütün olarak ele almıştır. Bu bağlamda bu çalışma da öncelikle aile işletmelerinde bulunan esas paydaş grupları tespit edilmiştir. Ardından, belirlenen paydaş gruplarının ayrıcalıkları (çıkar ve öncelik) ve her bir paydaş grubuna ait ayrıcalıkların işletmenin ekonomik performansı ve sürdürülebilirliğine etki edip etmediği incelenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın temel amacı, aile işletmelerinde yer alan esas paydaş gruplarına ait (hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler) çıkar ve önceliklerin işletme performansı ve sürdürülebilirliğine (devir planı, bağımsız yönetim kurulu ve çatışma yönetimi) ne derecede etki ettiğinin belirlenmesidir. Temel amaca yönelik belirlenen alt amaçlar ise;

- İşletmenin sürdürülebilirliğiyle işletmenin performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi,
- Paydaş gruplarının önem derecesiyle işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi,
- Paydaş gruplarının çıkarlarıyla işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi,

- Paydaş gruplarının önem derecesiyle işletme sürdürülebilirliği arasındaki ilişkinin ölçülmesi ve

- Paydaş gruplarının çıkarlarıyla işletme sürdürülebilirliği arasındaki ilişkinin ölçülmesidir.

Araştırmanın örneklemini 12 ilde (İstanbul, Bursa, Ankara, İzmir, Konya, Gaziantep, Denizli, Kocaeli, Adana, Tekirdağ, Kayseri ve Mersin) faaliyet gösteren büyük ölçekli 308 işletme oluşturmaktadır. İşletmeler belirlenirken, şirket hissesinin en az % 51'inin aile paydaşına ait olması ve çalışan sayısının en az 251 olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırma 4 bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde araştırmanın literatür incelemesini, üçüncü bölüm araştırmanın uygulamasını ve son bölüm ise araştırmanın değerlendirmesini içermektedir.

Birinci bölümde, aile işletmesi kavramı ve aile işletmelerinin varlık sebepleri ele alınmıştır. Ayrıca bu işletmelerin sürdürülebilirliği, aile işletmelerinde yer alan paydaşları inceleyen modeller ve bu paydaşlar arasında yaşanan çatışmalar ile uzlaşma yolları incelenmiştir.

İkinci bölüm, paydaş kavramı ve kapsamını, paydaş olmanın anlamı ve konumunu, paydaşların sınıflandırılmasını, paydaş teorisi kavramı ve kapsamını, paydaş teorisiyle ilgili yaklaşımları ve bu teoriyle ilgili geliştirilen kuramları kapsamaktadır.

Üçüncü bölümde aile işletmelerinde bulunan esas paydaş gruplarına ait ayrıcalıkların (çıkar ve öncelik) işletmenin performansı ve sürdürülebilirliğine etkisinin olup olmadığına yönelik alan araştırması bulgularına yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın kavramsal çerçevesi, amacı, hipotezleri, metodolojisi, verilerin analizi ve analizden elde edilen bulgular bu bölümde incelenmiştir.

Son bölümde ise, bulguların değerlendirilmesi, araştırma kısıtlılıkları yeni yapılacak çalışmalara ve aile işletmelerine yönelik öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

"Gucci'nin temelleri, 1906 yılında İtalya'nın Floransa kentinde hasır yapımı için kurulan bir dükkânla atılmıştır. Kurucu "GG" logosunun başkahramanı olan Guccio (Guido) Gucci'dir Almanya ve İngiltere'den deri ürünler getirtip turistlere satmaya başlayan, ayrıca ikinci bir dükkân açarak sattığı ürünlerin tamir işlerini de yapan Gucci, elde ettiği birikimleri yatırıma dönüştürerek işlerini geliştirmeye başlamıştır. Bu sırada, Aida Cavelli adında bir kızla evlenmiş ve Grimalda, Aldo, Vasco ve Rodolfo adında bir kız ve üç erkek çocuk sahibi olmuştur. Gucci, sert kişilikli, disiplinli ve saygıya çok önem veren biri olarak bilinmektedir. Bu sebeple çoçuklarına karşı da hep sert ve otoriter bir yaklaşım sergilemiştir. Ayrıca Gucci, çoçukları arasında işletmenin liderliği için oluşturacağı rekabetin işletmeyi daha başarılı kılacağına inanmaktadır. Ancak, katı bir şekilde geleneklerine ve inançlarına bağlı olan Gucci, kızı Grimalda'yı bu rekabete hiç dahil etmemiştir. Hatta mirasında da mahrum bırakmıştır. En büyük oğlu Aldo 1925 yılında evlenmiş ve Giorgio, Roberto ve Paolo isminde üç erkek çocuğu olmuş, Rodolfo genç bir aktris olan Olwen'le evlenmiş ve Maurizio adında bir erkek çocuğu olmuş, Vasco ise evlenmesine rağmen çocuk sahibi olamamıştır. Gucci'nin çoçuklarının arasında ticarete en yatkın olanı Aldo olmuştur. Vasco, sadece boş zamanlarında aile işletmesinde çalışırken, Rodolfo ise daha çok sanatla uğraşmayı tercih etmiştir. Nitekim 1953 yılında Guccio Gucci öldüğünde, gözdesi olan oğlu Aldo, şirketin yeni lideri olmuştur. Aldo gerçekten ticari bir zekaya sahiptir ve işletmeyi daha da büyütmüştür. 1974 yılına gelindiğinde Aldo'nun önderliğindeki Gucci, dünya çapında 14 mağaza ve 46 butiğe sahiptir. Aldo'da babası gibi sert mizaçlı, otoriter bir karaktere sahiptir ve aynı babasının kendilerine davrandığı gibi çocuklarında aynı otoriter tavrı sergilemiştir. Zaman zaman çocukları bu baskıdan kurtulmak için başka işletmelerde çalışmıştır. Çoçuklarından en asi karaktere sahip olan Paolo, babasıyla en çok sorun yaşayan kişi olmuştur ve 28 yaşında Aldo tarafında işletmeden kovulmuştur. Bu dönemde Aldo'nun kardeşi Vasco vefat etmiş ve tüm hisselerini eşine bırakmıştır. Diğer kardeşi olan Rodolfo ise eşini kaybetmiştir. Bu sebeple Rodolfo, tek oğlu olan Maurizio'ya karşı daha düşkün olmaya başlamış ve ölünce tüm hisselerini oğluna bırakacağını ifade eden bir vasiyet hazırlamıştır. Aldo aile ve şirket içinde barışı sağlamak adına bir süre önce şirketten kovduğu oğlu

Paolo'yu, tekrar şirkete dâhil etmek için ayrıcalıklı bir teklif hazırlamıştır. Diğer oğullarına % 11 hisse payı verirken, Paolo'ya %17 hisse payı vermeyi teklif etmiştir. Fakat babasına karşı büyük bir kin besleyen Paolo, bunun bir sus payı olacağını ve şirket yönetiminde söz sahibi olamayacağını düşündüğü için teklifi reddetmiştir. Bu arada Paolo, "Gucci Licencing" adlı yeni bir şirket kurmuş ve şirkette çalıştığı zamanlarda elde ettiğıı finansal dokümanlar ve gizli şirket bilgileri aracılığıyla şirketi ve kardeşlerini sürekli tehdit etmiştir. Rodolfo'nun oğlu Maurizio ise, babasının ölümünden sonra şirket hisselerinin % 50'sine sahip olacağını ve daha etkili bir konuma yükseleceğini tahmin ettiği için, amcası Aldo'nun güvenini kazanmak adına şirkette daha etkili çalışmaya başlamıştır. Nitekim, 1983 yılında babasının ölmesiyle şirketin % 50 hisse oranına sahip olan Maurizio daha etkili konuma gelmiştir. Bu süreçte Aldo işleri daha da büyütmek için şirkette vergi kaçırmış ve usulsüz para transferleri gerçekleştirmiştir. Bu durum üzerine Amerika Milli Gelirler Kurumu, şirketi bu konuda defalarca uyarmıştır. Ancak Aldo bu uyarıların hiçbirini dikkate almamıştır. Paolo'nun tehditleri ve Maurizio'nunda amcasının bu usulsüz işlerine karşı tepkili olmasında ötürü, Maurizio kuzeni Paolo'nun yeni kurduğu şirketi destekleme kararı almıştır. Fakat bu ortaklıkta iki kuzenin anlaşamaması üzerine çok uzun sürmemiştir. Elinde herkesi tehdit edecek kadar belge biriktiren Paolo, bu ortaklığın bitmesinden ötürü kuzenini vergi kaçırmak suçundan hapse attırmıştır. Ortaklığın bozulmasıyla yeni ortak arayışına başlayan Paolo dış yatırımcı olan INVESTCORP şirketiyle anlaşmaya varmıştır. Bu şirketin finansmanıyla diğer kardeşleri Roberto ve Giorgio'nun tüm hisselerini satın almış ve babası Aldo'nun şirket içindeki payını % 17'ye düşürmüştür. Bir müddet sonra Maurizo hapisten çıkmış ve tekrar şirketin başına geçmiştir. 1990 yılına gelindiğinde üç oğlunun da hiçbir şekilde destek vermemesi üzerine Aldo tüm hisselerini kaybetmiş ve ölmüştür. Maurizio bu süreçte gerileyen şirketi yeniden yükselişe geçirmek için yeni dış yatırımcı INVESTCORP desteğiyle, yeniden lüks pazara giriş yapmış, fakat işler iyi gitmediği için şirket gittikçe güç kaybı yaşamıştır. Aynı dönemde aile hayatıda bozulan Maurizio eşinden boşanmış ve hem eşini hem de çocuklarını mirasın dışında bırakmıştır. Ardından tüm hisselerini INVESTCORP'a devreden Maurizio, eşinin tuttuğu bir kiralık katil tarafından öldürülmüştür. Bu dönemde sağlık problemleri yaşayan Paolo'da tüm hisselerini INVESTCORP'a devretmiş ve bir müddet sonra yaşamını yitirmiştir. Böylelikle şirket doksanlı yılların başlarında tamamen INVESTCORP şirketinin kontrolüne geçmiştir. Şirket, 1994

yılında kreatif direktör olarak Tom Ford, 1995 yılında ise CEO olarak Domenico De Sole'yi göreve getirmiştir. Yönetime profesyonel yöneticiler transfer eden şirket, 1998 yılında, Avrupa'nın en iyi şirketi seçilmiştir. Daha sonra ise şirketin tüm hisseleri Fransız şirketi Pinault-Printemps-Redoute (PPR) ele geçirmiştir. Şu an şirketin dünya çapında 425 mağazası vardır (www.gucci.com, 2014; Yelkikalan ve Aydın, 2010:217)"

Gucci şirketi örneğinde anlatıldığı gibi dünyanın birçok ülkesinde çeşitli yönetimsel sorunlar nedeniyle, işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlayamayan aile şirketi örneklerini görmek mümkündür. Bu örnekte de net bir şekilde anlatıldığı gibi, paydaşlar arası çatışmaların ve önceliklerin belirlenmesinin, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve performansına olan etkisi önemlidir.

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Kapsamı

Her işletmeninin özünde bir aile bireyi tarafından kurulması, aile işletmeleri varlık oranının, dünya ekonomileri genelinde yüksek olmasını sağlamaktadır. Sahip olunan bu yüksek oranlar neticesinde, dünya ekonomileri açısından aile işletmelerinin önemi giderek artmaktadır.

1.1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Varlık Sebepleri

Psikanalizin babası Sigmund Freiud'a "Hayatın anlamı/mutluluk nedir?" diye sorulduğunda, "Hayatın anlamı sevmek ve çalışmaktır" şeklinde cevaplamıştır. Yani Freiud'a göre hayatın anlamı bu iki olgudur ve birinin eksik olması insanın hayatını derinden etkileyebilir. Bu bağlamda bireyin hayatının anlamı/mutluluğu ailesi ve işi olarak ifade edilebilir ki bu durumda aile işletmeleri bu iki objeyi aynı anda bir araya getirmektedir. Aile işletmelerini önemini anlatan bu durum, bireyin sevmek ve çalışmak eylemlerine aynı anda cevap vermesiyle, hem aile ilişkilerinde, hem de işletmesinde başarılı olmasını sağlayacaktır. Aile işletmeleri, değinilen bireysel öneminin yanı sıra, toplumsal olarak da ülke ekonomisini geliştirici ve etkileyici güce sahiptir (Kırım, 2005:7-8). Sakarya' ya (2004:623) göre günümüzde gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesi, ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliğindeki işletmelerdir.

21 yüzyılın ilk çeyreğinde Türkiye ekonomisinin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)**; ülkede imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99,5'ini, toplam istihdamın % 61,1'ini, yaratılan toplam katma değerin % 27,3'ünü sağlayarak, toplam istihdama katkısı yönüyle istikrar unsuru olmanın yanı sıra, iyi yönetildiği ve yönlendirildiği takdirde değişen pazar şartlarına hızla uyum sağlayabilme ve benzeri işletmeleri tamamlayabilme özelliklerine sahiptirler (Öztürk, 2012:19; Pazarcık, 2004:33). Aile işletmeleri, kurucu girişimcinin yönetiminde faaliyetlerine devam eden, genel özellikleri bakımından KOBİ niteliğinde işletmeler olarak kabul edilmektedir (Gümüştekin, 2013:1). Türkiye'de bulunan KOBi niteliğindeki işletmelerin % 95'ini ise, aile işletmeleri oluşturmaktadır (Akdarı, 2012:145). Bu sebeple aile işletmelerinin bir ülke ekonomisi için ne kadar önemli olduğu çok açıktır (Çarıkçıoğlu, 2004: 80; Mustakallio, 2002:13; Rowe vd., 1999:74).

Dünyaya bakıldığında ise, yine aile şirketlerinin genel yüzde içinde büyük bir orana sahip olduğu görülmekte, yer aldıkları ülkelerde milli gelirin büyük bir kısmını oluşturmakta ve toplam istihdamın ortalama %80'nini karşılamaktadır. Genel olarak işletmelerin sahiplik yapıları incelendiğinde de işletmelerin ortalama %80'ninin aile işletmesi olduğu görülmektedir. ABD'deki işletmelerin %90'nı, Avrupa'daki işletmelerin %85'i aile işletmesi konumundadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498). Bunun yanı sıra, aile işletmelerinin payı Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan'da %95'lere ulaşmaktadır. Fortune 500 şirketlerinin 165'i aile şirketidir. İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43'ü ve Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı aile şirketleridir (Alacaklıoğlu, 2009:10). Bu işletmelerin mevcudiyetinin dünya genelinde bu kadar yüksek oranda olmasına rağmen ömürlerinin çok kısa olduğu bilinmektedir (Karpuzoğlu, 2004:43). Akdarı (2012:145), Dünya'da aile şirketlerinin ortalama yaşam süresinin 24 yıl olduğunu ve her 10 aile şirketinden ancak 3'ünün ikinci nesle devredilebildiğini ifade etmiştir. Ayrıca, Türkiye'de aile şirketlerinin geçmişinin ancak 60-70 yıl öncesine kadar gidebildiğini ifade etmektedir. Gümüştekin (2013:2) ise, bu durumun aksine, Türkiye'de 1900 yılından önce kurulan ve halen faaliyetlerini sürdüren 18 işletme bulunduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, bilinen en eski aile işletmelerinin dördüncü nesile ulaştığını ve Türkiye'nin en eski 50 aile şirketinin yönetiminde bulunan nesillere bakıldığında, 20 ailenin ikinci, 26 ailenin üçüncü ve 4 ailenin de dördüncü nesile ulaştığını

aktarmıştır. Bu durumu Ateş şöyle açıklamaktadır (2005:7): "*aile şirketleri, ülke ekonomisinin hem zayıf hem güçlü yanını, hem tehditleri hem olanakları temsil eder. Ekonomideki aile şirketleri dikkat edilmez, iyi yönetilmezse bir bomba kadar tehlikeli olabilirler. Buna karşılık bilinçli yönetilen, geleceği ve değişimi planlayan aile şirketleri ekonominin itici gücünü, dinamik yapısını oluşturacaktır.*"

Aile işletmelerinin, dünya ekonomisinde 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişim kazanmaya başladığı görülmektedir (Erdirençelebi, 2013:4). Yakın zamana kadar aile işletmeleri, iş dünyasının en zayıf halkaları olarak görülmekteydi. Ancak yakın zamanda bu işletmeler yeniden keşfedildi ve yakalanan başarılarda "aile işletmesine rağmen" ifadesinin yerini "aile işletmesi olmasından dolayı" ifadesi almaya başladı (www.kosgeb.gov.tr, 2014). Bu işletmelerin değerinin yeni anlaşılmasından ötürü, aile işletmesi kavramının anlamı konusunda genel kabul görmüş, evrensel bir fikir birliği mevcut değildir (Mustakallio, 2002:26). Aile işletmeleri aile ve işletme olgularının birlikte kullanılmasıyla oluşturulmuş bir kavramdır (Günver, 2002:4). Türk Dili kurumuna bakıldığında, aile kavramı*; aynı soydan gelen, veya aralarında akrabalık bulunan kimselerin türü olarak ifade edilmektedir*. İşletme ise, *tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında, kar amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum* olarak adlandırılmaktadır (www.tdk.org.tr, 2014). Kavramla ilgili literatür incelendiğinde ise farklı noktalar üzerinde duran, farklı tanımlar bulmak mümkündür.

Mustakallio'ya göre (2002:27), literatürde yapılan tanımlamalar altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar; mülkiyet, yönetim, nesiller arası geçiş, ailenin aile işletmesi olarak devam etme hedefi, ailenin amaçları ve işletme ile aile arasındaki etkileşimdir. Erdirençelebi ise (2013: 6-10), yaptığı literatür taramasında, aile işletmeleri tanımlarını, aile üyeleri ve kuşak sayısı, kurulum biçimi, girişimci, kontrol, mülkiyet, yönetim, aile üyelerinin işe katılım derecesi, gelecek nesillere aktarım, süreklilik, çalışan işçinin kan bağı ve çatışma başlıkları altında incelemiştir.

Chua vd.' (1999:20), yaptığı çalışmada mülkiyet ve yönetimle ilgili aile işletmeleri tanımının üç farklı kombinasyona göre yapılabileceğini ifade edip genelde ilk seçeneğin ağırlıklı olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Bunlar;

A) Ailenin mülkiyetinde olan ve ailenin yönettiği,

B) Ailenin mülkiyetinde olan fakat ailenin yönetmediği ve

C) Ailenin mülkiyetinde olmayan fakat ailenin yönettiği şeklindedir.

Mülkiyet ve yönetim açısından aile işletmeleri, kan bağı, evlilik ve evlat edinme yoluyla iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu bir ailenin bir veya birkaç üyesinin yönetimde ve mülkiyetinde yer aldığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Olson vd., 2003: 640).

Ward (1997:326), aile işletmesini, yönetim ve kontrolün ailenin gelecek nesillerine devredilebildiği işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Daha geniş bir tanımla aile işletmeleri; Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi ve kişilerce yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletme yapıları olarak tanımlanabilir (Pazarcık, 2004:35).

Aile işletmesi kavramına yönelik literatür çalışmaları incelendiğinde aile işletmesi; ***mülkiyetin ve yönetim kadrolarının büyük bir bölümünde aile üyelerinin bulunduğu, nesiller boyunca ailenin ekonomik geçimini ve işletmenin sürdürülebilirliğini hedefleyen, sistem içerisindeki bir alt sistemin (paydaş grubunun), diğer alt sistemlere nazaran daha öncelikli ve etkin*** olduğu işletmeler olarak tanımlanabilir.

Gersick vd.'ne (1997:136) göre, aile şirketlerinin kuruluş nedenleri üç başlık altında incelenebilir. **Bunlardan ilki**, bireyin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal ve kültürel çevresinde bulunan itici ve engelleyici güçlerin varlığıdır. Bireyin çalıştığı kurumda var olan ekonomik fırsatlar, iyi niteliklere sahip ortakların varlığı ve bireyin yakınlarının işletme kurması ve başarılı olması gibi itici güçlerin, finansal gücün eksikliği, güvenilecek ortakların bulunamaması ve ekonomik istikrarsızlık gibi engelleyici güçlerden daha fazla olması, bireylerin yeni işletme kurmasını teşvik edebilir. Bireyi yeni bir işletme kurmaya yönlendiren **ikinci unsur**, çalıştığı kurumda yeterli kariyere sahip olamayacağı inancı, patronlarıyla yaşadığı sorunlar ve daha fazla karar verme isteği sonucunda, patron olma, bağımsız faaliyetlerde bulunma ve

başkalarına hükmetme isteğidir. **Son unsur ise**, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve istihdamlarıyla ilgilidir. Üçüncü unsurun gerçekleştirilebilmesi, aile işletmesinin gelecek nesillere devredilebilmesine ve işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına bağlıdır.

1.1.2. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

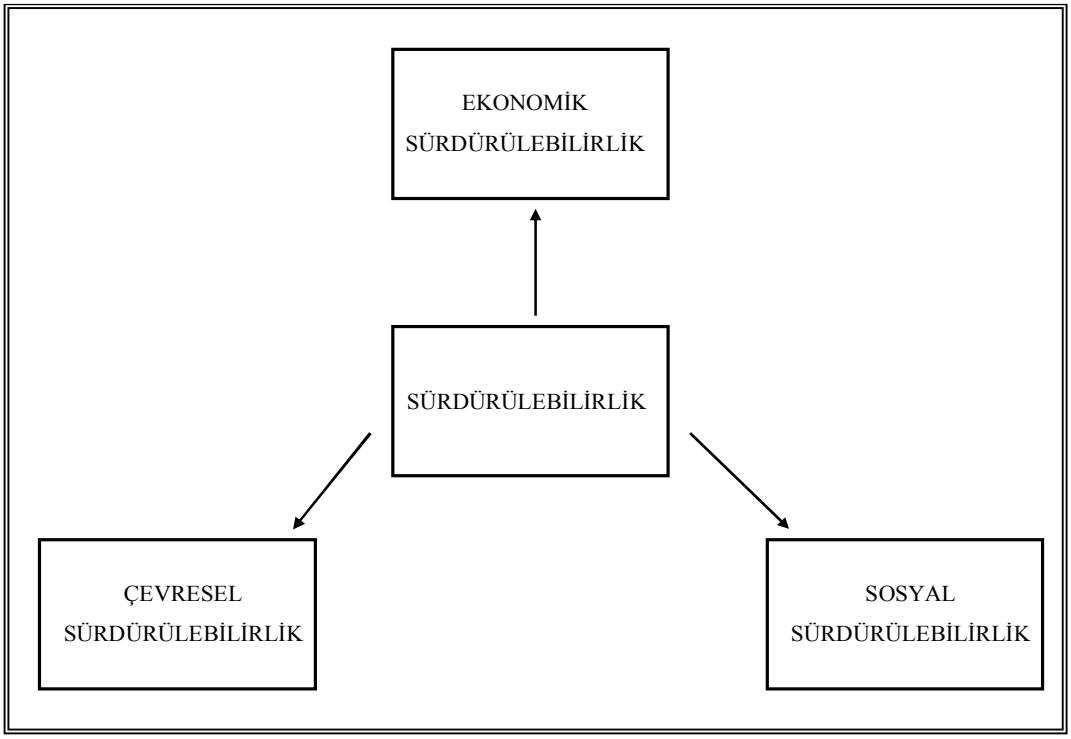
"İki çoçuk ulusal parkların birinde gezinirken saldıracakmış gibi görünen bir ayıyla karşılaşmışlar. Çocuklardan birisi hemen kaçmalarını önermiş. Diğer çocuk sakin sakin yere oturmuş ve koşu ayakkabılarını giymeye başlamış. Öbürü şaşkınlıkla ona bakmış ve "Yoksa, ayıdan daha hızlı koşacağını mı düşünüyorsun" demiş, yerde oturan çocuk kafasını kaldırmış ve "Hayır, ayıdan hızlı koşmam gerekmez, senden hızlı koşsam yeterli" demiş. Bu fıkra rekabetin özü olarak anlatılır.. İşletmelerin ayakta kalabilmesi için rekabet etmeleri, daha büyük başarılar elde edebilmeleri için ise, rekabet üstü olmaları gerekmektedir (Bono, 1996:102)."

Değişimin yoğunlaştığı son yıllarda işletmeler, her geçen gün zorlaşan şartlar altında rekabet etmektedir. Yeni ekonomik düzenin ve küreselleşmenin tetiklediği tek dünya, tek pazar şartlarında ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek ve hatta rekabet üstünlüğü sağlayabilmek çok zordur. Bu ortamda, sürekli ve artan bir hızla değişen çevre, çevreye bağımlı olduğu için işletmelerin, diğer yaşayan tüm organizmalar gibi, değişmesi ve dönüşmesini zorunlu kılmaktadır (Besler, 2009:5; Dinçer, 1998:1; Ateş, 2005:19). İşte bu noktada, işletmelerin rekabette öne çıkabilmesi için, sadece finansal koşullar yeterli olmamakta, çalışanların çevreyi ve değer maksimizasyonunu bir araya getirecekleri sürdürülebilirlik stratejileri önemini artırmaktadır (Besler, 2009:6). Bu bağlamda, " en iyi tek bir organizasyon" fikrini savunan diğer yönetim yaklaşımlarının aksine "koşullara bağlı" fikrini destekleyen ve organizasyon yapısının oluşturulmasında, çevre faktörüne vurgu yapan "Durumsallık Yaklaşımı" önem kazanmaktadır (Lawrence ve Lorch, 1967:209; Küçükali, 2011:50; www. icdenetim.com, 2014). Sürdürülebilirlik kavramı, en genel manasıyla, *sürekliliği devam ettirilebilme yeteneği* şeklinde tanımlanmaktadır (merriam-webster.com, 2014). Lynch (2011:4), organizasyonel sürekliliğin sağlanmasında rol oynayan en önemli kriterlerin ekonomik, sosyal, çevresel ve etik performans olduğunu ifade etmiş, buna paralel olarak Welter'de, (2011:31), sürdürülebilirlik kavramını, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları çerçevesinde,

işlerini optimize ederek uzun vadeli hissedar değeri yaratan bir iş yaklaşımı olarak tanımlamıştır.

Finlay (2000:382) sürdürülebilirliğin sağlanmasında işletme iç ve dış çevresinde yaşanan tüm problemlere karşı **dayanıklılığın**, tüm faaliyetlerinde **şeffaflığın** ve elde edilen başarıların **tekrar edilebilirliğinin** etkili olduğunu ifade etmiştir. Hem Lynch, hem de Welter'in tanımlarında da ifade edildiği üzere, sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere 3 temel boyutu vardır (Bansal, 2005:198; Öztel vd., 2012:32). Şekil 1.1.'de bu boyutlar gösterilmektedir.

Şekil 1.1. Sürdürülebilirliğin Boyutları



Kaynak: Besler, Senem (2009) "Kurumsal Sürdürülebilirlik" içerisinde Besler, Senem, Ertuğrul Murat, Sarıkaya, Muammer, Özdemir, Aytül A., Kılıç, Metin, Yılmaz, Sinan "Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik" Beta Yayınları, İstanbul

Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin sahip oldukları çeşitli ekonomik ve sermaye türlerinin yönetilebilmelerini ifade etmektedir. Yönetim esnasında, gerek mevcut ürünlerde, gerekse yeni ürünlerde etkinlik artırılarak işletme değerinin yükselmesi hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra, paydaşların ihtiyaçlarının giderilmesi veya maddi kaybın engellenmesi ve özkaynakların geliştirilmesi de

amaçlanmaktadır. **Çevresel sürdürülebilirlik**, işletmelerin eko-sisteme zarar vermeden faaliyetlerini sürdürmesi gerektiğini ifade eder. Bir başka deyişle, işletmelerin üretim sürecinde çevreye en az zarar verecek, çevreyle dost üretim teknolojilerini kapsayan yeni bakış açıları edinmesinin gerekliliğini belirtir. Çevresel sürdürülebilirlik ile amaçlanan, bütün genetik çeşitliliklerin sürdürülebilirliğinin sağlanması, ekolojik esneklik ve biyolojik üretkenliktir. **Sosyal sürdürülebilirlik** ise, işletmenin sosyal sermayesinin, paydaşların istekleri doğrultusunda ve işletmenin değer sistemleri ile mutabık bir şekilde yönetilmesidir. Sosyal sürdürülebilirlik boyutunda, işletmenin beşeri sermayesinin artmasının yanı sıra, toplumun sosyal sermayesinin de artması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine destek vermesi, toplumda sosyal eşitliği ve bireylerin kaynaklara eşit ulaşımına yol açacaktır. Temelde bu üç sürdürülebilirlik boyutu, kavramın en basit şekilde açıklanabilmesi için, birçok potansiyel komplikasyonu içermektedir. Ayrıca, amaçların ifade edilebilmesini, çeşitlendirilmesini, işletmenin başarısız/başarılı olmasının ve faaliyetlerinin dengelenme konularını farklı bakış açılarıyla ele almaktadır (Bansal, 2005:199; Holmberg, 1992:24; Besler, 2009:11; Dyllick ve Hockerts, 2002:134; Harris, 2000:6).

2012 yılında, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) ve PwC Türkiye Araştırma şirketinin ortaklaşa hazırladığı ve 215 şirketin dahil edildiği, "Türk İş Dünyası Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Durum Değerlendirme" raporunda, şirketlerde sağlıklı bir sürdürülebilirlik uygulaması için, sürdürülebilirliğin üç ana boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel parametrelerin, şirketlerin tüm temel, stratejik ve operasyonel süreç ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların verdiği cevaplara bakıldığında, Türk iş dünyasında sürdürülebilirlik konusunu anlamada ve uygulamada eksiklikler olduğu görülmektedir. Ankete katılan şirketlerin %95'i, sürdürülebilirlik konusunun iş yapış tarzları ile ilgili olduğunu belirtmesine rağmen, sürdürülebilirlik konusunda önem taşıyan konular içerisinde, çevresel konular kendilerine ancak son sıralarda yer bulabilmiştir. Bu noktada verilen cevaplar doğrultusunda şirketlerin, sürdürülebilirliğin ekonomik ve sosyal boyutlarıyla daha çok ilgilendiği görülmektedir (www.pwc.com.tr, et.2014).

Aile işletmelerinde de, sürekliliği sağlamak en önemli örgütsel amaçlar arasında yer almaktadır (Kalkan, 2004:128). Hatta, aile işletmelerinin, bu değişime uyum sağlayarak sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri, ailenin mevcut ve gelecek nesillerinin ekonomik geçimi açısından olduğu kadar, ülkeler içerisinde varlık yüzdelerinin yüksek olması sebebiyle, ülke ve dünya ekonomisi içinde büyük önem arz etmektedir (Erdil vd., 2004:77). Rekabet potansiyeli olan aile işletmelerinin, ilk kurulduğu dönemde hızlı bir büyüme göstererek ulusal ve uluslar arası pazarda başarılı olmasına rağmen (Soyuer, 2004:111), değişim sürecinin getireceği yeniliklere ve gelişmelere uyum gösteremeyen bu işletmelerin, gelecekte başarılı olması ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesinin mümkün olmadığı görülmektedir (Pazarcık, 2004:34). Aile işletmelerinin, dünyada ikinci nesile devir oranının % 30, üçüncü nesile devir oranının ise % 10 olması bu durumu çarpıcı bir sonucudur. Ülkemizde ise bu oranların daha da az olduğu bilinmektedir (Özgentürk, 2013:1). Yolaç ve Doğan'a (2011:84) göre, aile işletmelerinin, bu değişime ayak uyduramamasının ve başarısız olmasının sebebi, aile inanç ve değerlerinin işletmeye hâkim olmasıdır. Söz konusu değişim esnasında Ateş'e (2005:20) göre, aile şirketlerinin dikkat etmesi gereken konular;

- Mülkiyetin sürekliliği,
- Üst yönetimin sürekliliği ve
- Değişim, güç ve varlığın dağılımıdır.

Yönetim ve mülkiyetin sürdürülebilirliği, aile işletmesi yönetiminin devri konusunu gündeme getirmektedir. Yönetimin devri, kurucu sahip veya mevcut yöneticiden liderlik yetkisinin aileden bir kişiye veya aile dışından bir profesyonel yöneticiye devredilmesi olarak ele alınmaktadır (Göksel ve Aydıntan, 2012:46).

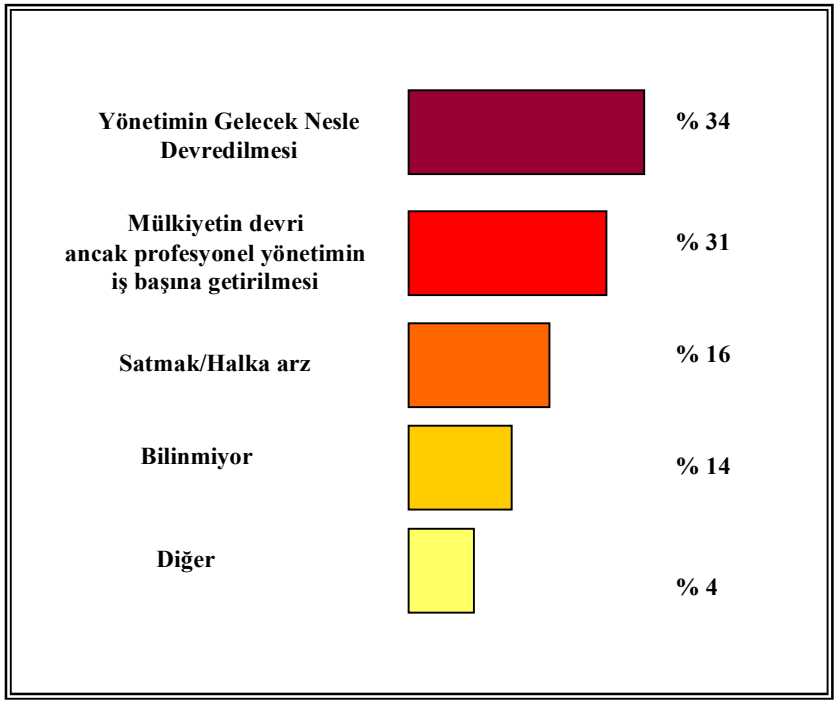
Pwc şirketinin 2012 yılında, Türkiye'den 99 aile şirketinin üst yöneticisinin de katıldığı, toplamda 2.000 aile şirket yöneticisi eşliğinde gerçekleştirdiği uluslar arası aile işletmeleri araştırmasının sonuçları Şekil 1.2.'de gösterilmektedir. Araştırmada **(**www.taider.org.tr, e.t. 2014**)**;

- Türkiye'deki aile işletmelerinin % 41'inin işlerin sonraki kuşağa devredilmesinin sorunlara yol açacağı konusunda endişelere sahip olduğunu ve % 30 oranında bu devir esnasında aile içi anlaşmazlıkların doğal bir sonuç olacağı

kanısındadır. Küresel düzeyde bakıldığında ise, devrin yol açacağı endişe oranının % 32, aile içi anlaşmazlıkların oluşacağı sonucunun ise sadece % 9 olduğu görülmektedir.

- Yapılan araştırmada Şekil 1.2'de görüldüğü üzere, Türkiye'deki katılımcıların % 34'ünün yönetimin gelecek nesle devrini planladığı, küresel oranda ise bu oranın % 41 olduğu belirtilmiştir. Mülkiyetin devrinde Türkiye'de % 31 oranında devrin planlandığı ancak yönetimin profesyoneller tarafından yürütülmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Bu durumun ana sebebinin ise 1.nesil aile üyelerinin yerini alacak gelecek nesillerin işin içine dahil olmama isteğinden kaynaklandığı belirtilmiştir. Küresel katılımcılarda ise bu oran % 25'tir.

Şekil 1.2. Aile Şirketlerinin Gelecek Planları



Kaynak: Pwc Şirketinin 2012 yılı Küresel Aile İşletmeleri Araştırması, www.taider.org.tr, e.t. 2014

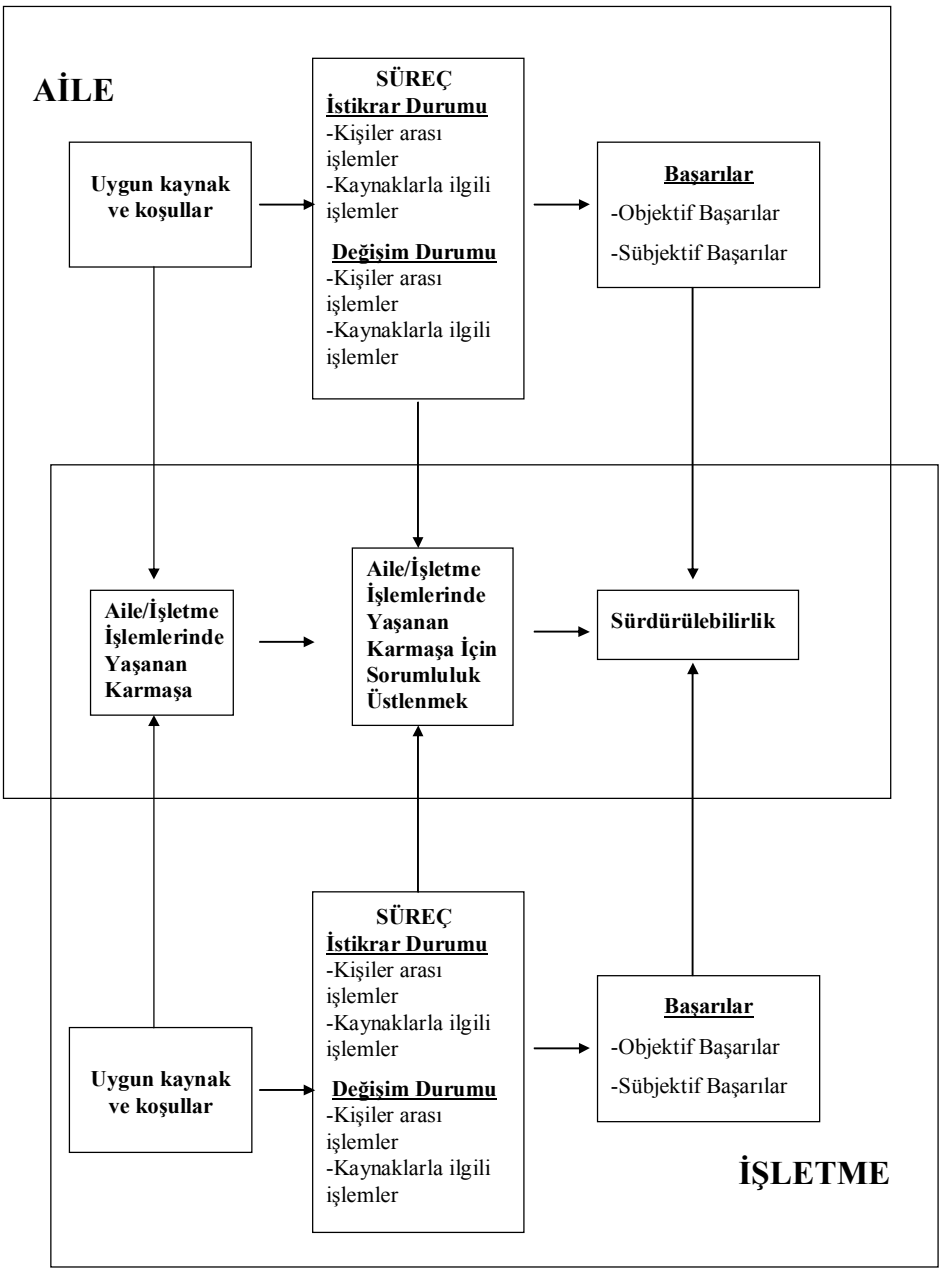
Özetlemek gerekirse, araştırma da haleflerin şirket devir almaya karşı isteksiz bir tavır sergilediği ve halefler yerine profesyoneller çalışılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Birley vd.'ne (1999:599) göre, eğer varis, yönetimi devir alma konusunda isteksiz bir tavır sergiliyorsa, devir gerçekleşse dahi aile işletmesinin başarılı olma ihtimalinin düşük olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, daha önceden devir planının hazırlanmasının, işlerin kime devredileceğinin belirlenmesinin ve bu kişinin

gelişimi için gerekli çalışmaların yapılmasının bu tarz olumsuzlukların önüne geçebileceğini ifade etmektedirler.

Şensoy (2010:317) ise, 86 aile şirketinin tepe yöneticisi eşliğinde gerçekleştirdiği araştırmasında, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasındaki en önemli faktörler arasında, öncelikle aile içi uyumun ön planda olduğunu, ardından sırasıyla gelecek neslin işi devralma isteğini, selefin devralmaya hazırlanma süreci ve aile işletmelerinin kurumsallaşma adımı olarak görülen yönetim kurulunun bulunması olarak ifade etmiştir. Şensoy'un araştırmasına paralel olarak, Sharma vd.'de (2001:17), başarı ve sürekliliğin sağlanmasında, aile işletmelerin finansal getirilerinden, yani işletmenin karlılığından ziyade, aile üyesi olan ve olmayanların uyum içinde çalışmasının daha çok etkili olacağını belirtmişlerdir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunu bir model yardımıyla inceleyen Stafford ve arkadaşları (1999: 197), geliştirdikleri "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Modelin"de, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayacak, **fonksiyonel aile** ve **başarılı işletme** sistemlerini oluşturmayı amaçlamışlardır. Modelin en önemli özelliği aile ve işletme sistemleri arasındaki ilişkileri gösteren bir arayüz olmasıdır (Danes vd., 2002: 31). Model, Şekil 1.3'de gösterilmektedir.

Şekil 1.3. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (SFB) Modeli



Kaynak: Stafford, Katryn, Duncan, Karen A., Dane, Sharon, Winter, Mary "A Research Model of Sustainable Family Businesses", Family Business Review, Vol XII, No: 3, 1999, ss.204

Modelde aile ve işletme sistemleri, ayrı ayrı ele alınmakta, her iki sistemin başarı ve uyumlu etkileşiminin, aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağladığı ifade edilmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse, sürdürülebilirlik, aile ve işletme sistemleri başarısının ve yaşanan karmaşalara gösterilen tepkilerinin bir sonucu olarak sağlanabilmektedir (Stafford vd., 1999:204).

Nitekim, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve başarılı olması, pazardaki gelişmeler ve içsel yönetim işlevlerinin yerine getirilmesine, içsel ve dışsal değişimlere adapte olunmasına, kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunlarının tespit edilmesi ve çözümlenmesine, aile işletmesinde yer alacak gelecek nesillerin ve aile değerlerinin belirlenmesine bağlı olacaktır. Bu nedenle aile işletmesindeki aile faktörü önemli bir özelliktir (Fuhrman, 2009:1;Erdil vd., 2004:70; Özekin, 2011:69; Morris, 1997:385). Tüm bu şartların yerine getirilebilmesi için, aile işletmesi içerisinde sistemler ve sistemde yer alan paydaşların rolleri açık bir şekilde tespit edilmelidir.

1.2. Aile işletmelerinde Yeni Bir Perspektif: Sistem Modelleri

20. yüzyılın başlarında Mary Parket Follet, yönetim kavramını, "B*aşkaları vasıtasıyla iş görme sanatı"* şeklinde tanımlamıştır (Devane ve Wilson, 2009:32). Tanımda yer alan, başkaları kelimesiyle anlatılmak istenen nedir? Özellikle, aile işletmelerinde bu kavramın içeriğinin doldurulmasında çeşitli problemler yaşanmaktadır. Başkalarıyla kastedilen kişilerin kim olacağı, bu kişilerin arasındaki yönetimsel ilişkilerin düzenlenmesi ve şirket önceliklerinin hiyerarşik düzene göre belirlenmesi bu problemlerden bazılarıdır. Bu problemlerle birlikte, sürdürülebilirliğin sağlanması için, aile işletmeleri içinde rollerin belirlenmesi, yani sistem ve sistemin alt sistemlerle olan ilişkisinin belirlenmesi önemli rol oynamaktadır. Sistem, parçaları ve bunların arasındaki ilişkilerle etkileşimde bulunabilen bir bütün olarak tanımlanabilir (Miller, 1995:17). Birçok araştırmacıya göre aileler bir sistem olarak kabul edilir (Whitechurch ve Constantine, 2004:327). Sistem teorileri ve aile işletmesi bağı Tablo 1.1'de gösterilmektedir (Jennings vd., 2014:29).

Tablo 1.1. Sistem Teorileri Özeti

SİSTEM TEORİLERİ	
Fikirsel Kaynak	1950'li yıllarda ortaya çıkmış ve genel sistem teorisinden türetilmiştir. İlk öncü teoristler Bertalanffy (1920), Bateson vd. (1950) ve Kantor ve Lehr'tir (1975).
Temel Yapı	Tüm aile sistemi içerisindeki konuları etkiler (örneğin, çatışma, ilişkiler, özdüşünümsellik)
Önerinin Temel Nedeni	Aile bireyleri arasındaki ilişkiler aile sisteminin işleyişini etkileyecektir.
Temel Varsayım	Bireysel davranışlar, aile sisteminin analiz edilmesinden dolayı çok iyi anlaşılmaktadır.
Örneklem	Aile
Temel Soru	Aile içerisinde, tüm aile sisteminin etkileyen süreç ve etkileşimler nelerdir?
Geçmiş Literatür Çalışmaları	Barnes ve Hershon (1976), Davis ve Stern (1981), Taguiri ve Davis (1982), Beckhard ve Dyer (1983), Kepner (1983), Lansberg (1983), Churchill ve Hatten (1987), Ibrahim ve Ellis (1988), Hollander ve Elman (1988), Mccollom Hampton (1988), Neubauer ve Lank (1998), Donckels ve Fröhlich (1991), Whiteside ve Brown (1991), Hoy ve Verser (1994), Wortman (1994), Gersick vd.,(1997), Ward (1997), Neubauer ve Lank (1998), Stafford ve arkadaşları (1999), Habbershon ve Williams (1999), Carlock ve Ward (2001), Astrachan vd. (2002), Danes vd. (2002), Habbershon ve Pistrui (2002), Olson ve arkadaşları (2003), Klein vd.(2005), Dyer (2006), Bjonberg ve Nicholson (2007), Pieper ve Klein (2007), Lumpkin ve arkadaşları (2008), Distelberg ve Blow (2011).

Kaynak: Jennings, Jennifer E., Breitkruz, Rhonda S., James, Albert E. "Theories from family Science: A review and roadmap for family business research" içerisinde Melin, Leif,Nordqvist, Mattias, Sharma, Pramodita (2014) "The Sage handbook of Family Business" Sage Publications Ltd., London, England, ss. 29 ve Pieper, T., Klein, S. (2007) "The Bulleye: A System Approach To Modeling Family Firms, Family Business Review, 20(4), 312-315'ten uyarlanmıştır.

Son yıllarda sosyal olay ve olgulara uygulanmaya çalışılan sistem kavramının temelinde, Von Bertalanffy'ın 1920'lerde üstünde çalışmaya başladığı "Genel Sistem Teorisi" yer almaktadır. Genel sistem teorisi, bütün bilim dalları için ortak bir analitik model kurma amacı güden bir yaklaşımdır. Nihai amaç; bütün bilimlerde (hukuk, iktisat, matematik, fizik vs.) ortak olan unsur ve süreçleri kullanarak evrensel bir bilim oluşturmaktır (Dinçer, 2009:1). Aralarında etkileşerek bir sistem oluşturan öğelerin, bir sistem olarak incelenmesinin ilk örneği doğa bilimlerinde verilmiştir. Avusturyalı biyolog L. Von Bertalanffy, doğadaki bilinen sistemlerin çevreleriyle öz

ve enerji alışverişine girdiklerini saptamış, bu alışverişin işleyiş yasalarını da matematiksel bir model geliştirerek incelemiştir (Fişek, 1979; akt.Yalçınkaya, 2002:104). Bertalanffy'a göre (1968:32), bütün yaratılış modelleri, kuralları ve kanunları, genel sistemler ve onun alt sistemlerinin, bütün özel türlerini, bileşimde yer alan elementlerin yapısını ve birbirleri arasındaki ilişki ve kuvvetleri kapsamaktadır.

Aile işletmeleri hakkındaki modern sistem teorileri de, hem disiplinler ötesi çalışmaların olduğu, hem de "Sistem Teorileri" olarak adlandırılan çeşitli yaklaşımların kavramsal çerçevesini oluşturan "Genel Sistem Teorileri"nden türetilmiştir (Whitechurch ve Constantine, 2004:325).

Tablo 1'de, sistem teorilerinin aile sistemi içerisindeki tüm konuları etkilediği (çatışma, ilişki ve özdüşünümsellik vb.) ve aile bireyleri arasındaki ilişkilere yöneldiği görülmektedir. Literatür incelendiğinde, konuyla ilgili bir çok araştırmacının çalıştığı görülmüştür. Örneğin, Barnes ve Hershon (1976), aile işletmesi sisteminde yer alan dairelerde bulunan kişilerin rolleri, bu kişilerin ilgilendikleri ve üstündeki streslerin sınıflandırılmasının nesiller arasındaki geçişlerde, işletmenin büyümesinde ve yönetim stilinin belirlenmesinde etkili olduğunu, Beckhard ve Dyer (1983), aile, işletme, hissedar ve organizasyon (yöneticiler) arasındaki ilişkileri incelemekte ve bu ilişkilerin firma performansı, çevre ve aile dinamiklerinin karar verme ve planlamaya nasıl etki ettiğini, Kepner (1983), bir bütün olarak aile işletmesinin ekolojik dengesinin araştırabilmek amacıyla aile işletmelerinin iyi anlaşılmasının gerekliliğini, Lansberg (1983), aile normlarının insan kaynakları problemlerini nasıl ortaya çıkardığını, Churcill ve Hatten (1987), aile üyelerinin işletme üzerindeki etkisi ve aile işletmesinin büyümesini, McCollom Hampton (1988), yaptığı çalışmalarda aile işletmeleri içerisinde aile sistemlerinin nasıl koordinasyon ve kontrolü kaybettiğini, Hollander ve Elman (1988) fonksiyonları açısından birbiri içine giren aile ve işletme sistemlerini, Whiteside ve Brown (1991), ikili sistemin aile işletmelerinin bütününü anlamaktan uzak olduğunu, Worthman (1994) aile işletmelerinin mikro ve makro çevreleri ile olan ilişkilerini, Astrachan vd. (2002), F-PEC (Family-Power, Experience, Culture, Aile-Güç, Deneyim, Kültür) ölçeğini kullanarak ailenin işletme üstündeki gücünü, Aldrich ve Cliff (2003:590) "aile yerleşiklik perspektifi (family embeddedness perspective)" adlı çalışmasında aile ve iş dinamiklerinin birbirinden

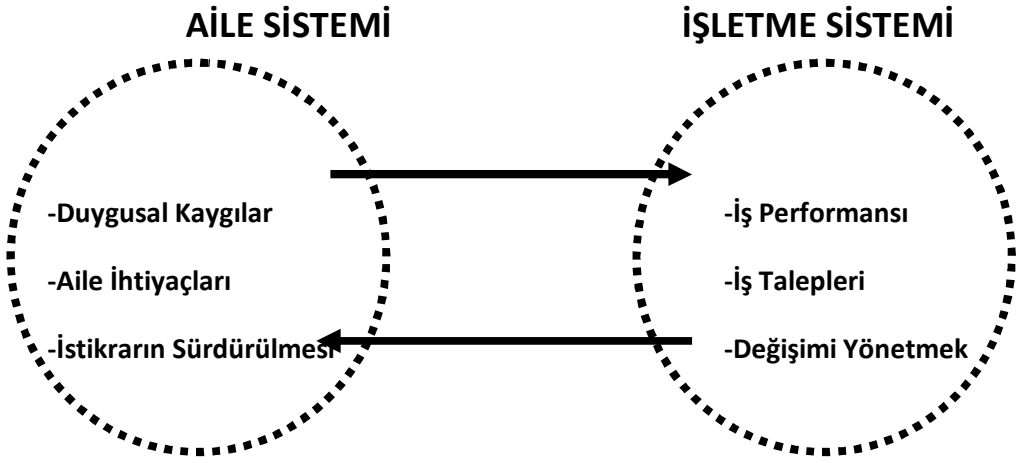
ayrılamayan bir bütün olduğunu ifade etmiş, Pieper ve Klein (2007), Sharma ve Nordqvist (2008) ise, aile işletmelerinde sistemlerin oluşma evrelerini araştırmışlardır.

Aile işletmelerine ilişkin geliştirilen modeller; Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli), Üç Daire Modeli, Dört Daire Modeli'dir.

1.2.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)

Literatür incelendiğinde, birçok araştırmacıya göre aile şirketlerinin yapısında normal şirketlerden daha fazla sistem bulunmaktadır (Basco, 2009:83). Araştırmalara bakıldığında, temelde iki sistemin mevcut olduğu görülmektedir. Bunlar aile sistemi ve işletme sistemidir (Gümüştekin 2013:1, Gersick vd., 1997:5). Farklı iki sistemin aynı organizasyonda yer alması sebebiyle aile işletmeleri diğer işletmelerden farklılaşmaktadır (Donelly, 1964; Barry, 1975; Davis ve Stern, 1980; Lansberg, 1983; Hollander, 1984; Ward, 1997; İbrahim ve Ellis, 1988; Swartz, 1989; McCollom, 1990; Whiteside ve Brown, 1991; Gersick vd., 1999; Stafford vd. 1999; Carlock ve Ward, 2001; Alayoğlu, 2012;.). Şekil 1.4.'de farklı amaçlarda olan bu iki sistemin karşılaştırılması gösterilmektedir (Carlock ve Ward, 2001:5).

Şekil 1.4. Farklı Amaçlar: Aile ve İşletme Sisteminin Karşılaştırılması



Kaynak: Carlock, R.S., Ward, J.S. (2001) "Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business", Palgrave Publishers Ltd., Britain, ss.5

Aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçtiği aile işletmelerinde, duygusallık ve rasyonellik ikilemlerinin varlığı tartışılmazdır. Aile, duygu temelli, aile bireyleri arasındaki ilişkilerin önemli olduğu bir sistemdir. İşletme sistemi ise, görevlerin tamamlanması temeli üzerine kurulan, ilişkilerin sözleşmeye bağlı olduğu, performans ve verimliliğin önemli olduğu rasyonel temelli bir sistemdir. Bunun yanı sıra aile daha içe dönük ve yeniliklere daha fazla direnç gösteren bir örgütken, işletmeler, dış çevreye odaklanmıştır ve yenilikleri başarının bir anahtarı olarak kullanmaktadır. Kısaca, aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışan bir sistemdir (Gümüştekin, 2013:1; Carlock ve Ward, 2001:5; Alayoğlu, 2012:214; Günver, 2002:17). Bu iki farklı sisteme rağmen, aile işletmelerinde, ailenin istek ve ihtiyaçlarıyla, işletme sisteminin gereksinimleri eşit bir şekilde dengelenmelidir. Bunun için kurucu ve yöneticiler, bir takım ilkeler ve doğru yönetim biçimlerini tespit etmelidir. Çünkü, bu sebeplerden ötürü oluşabilecek şirket içi ihtilaflar, kuşaklararası çatışmalar ve zamanla oluşabilen güvensiz ortam, aile işletmeleri için büyük bir tehlike oluşturabilir (Erdil vd., 2004:70).

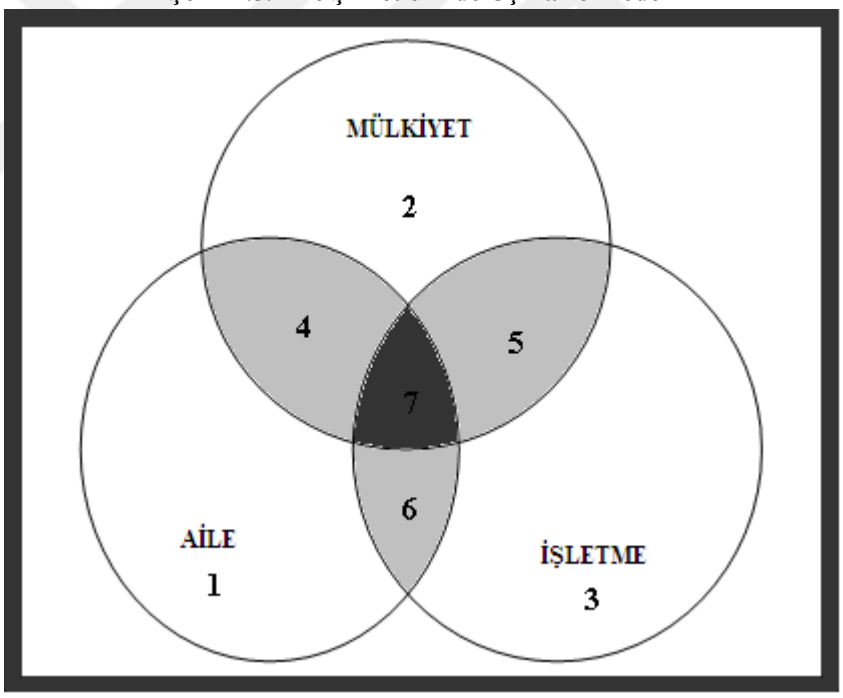
Aile ve işletme sistemlerinin ihtiyaç ve taleplerini dengelemek amacıyla oluşturulan **aile sistem teorisi**, karmaşık bireysel davranışları ve örgütsel olayları tanımlamak için örgütsel davranış modelleriyle birlikte, birbiriyle örtüşen alt sistemlerin ve paydaşların perspektiflerini, sorumluluklarını ve rollerinin belirlenmesi için kullanılmaktadır (Habbershon, 2003:453). Bu teoriye göre, her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Aile üyeleri, aile içinden ya da aile dışından kişilerle, bu şirketler aracılığıyla ilişki içine girerler. Aile şirketinde çalışmayan aile üyelerinin, çalışan üyelere nazaran, rolleri, kuralları ve ilişki kurma biçimleri farklılık göstermektedir. Aile hem işletmede, hem de aile de aynı kuralları benimserse sorun çıkmaktadır. Çünkü, aile sisteminde doğru kabul edilen bir davranış, işletme sisteminde uygunsuz olabilmektedir. Örneğin, aile işletmesinde genel müdürlük yapan bir aile üyesinin, ailenin de genel müdürü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğer sistemde de sürdürmek istemesi sorun çıkarabilir ve doğru olmaz. Bu tip aile şirketlerinde, iki sisteminde sınırlarını çok iyi çizmek gerekmektedir (Ateş, 2005:21; Günver, 2002:18). Aile işletmeleri bu teori aracılığıyla, genelde çatışmaların kaynağını oluşturan aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçtiği kritik alanı tanımlar ve rolleri belirler (Miller vd., 1999:254). Nitekim, Drucker (1995, s.59), aile şirkete hizmet

ettiği sürece her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devam edebileceğini, ancak şirket aileye hizmet etmeye başlarsa bu durumun iki unsur için de tehlikeli olacağını belirtirken, süreklilik için ailenin işe ve işletmeye yönelik anlayışının ne kadar belirleyici olduğuna vurgu yapmaktadır.

1.2.2. Üç Daire Modeli

Aile ve iş dinamiklerinin birbirini etkilediğine yönelik literatürde çok fazla çalışma yer almaktadır. Örneğin, 1980'li yıllarda Taguiri ve Davis, iki daire modeli olarak da adlandırılan "Aile Sistem Teorisi"ne mülkiyet kavramını ekleyip geliştirerek "Çoklu Sistem Modeli'ni" oluşturmuş, devamında Gersick vd. (1997) bu model eşliğinde çalışarak "Üç Daire Modeli'ni" geliştirmiştir. Aile şirketlerindeki ağırlık noktasını oluşturan esas paydaş gruplarını kim olduğunu belirten "Üç Daire Modeli", Şekil 1.5'de gösterilmektedir. (Gersick vd. 1997:5).

Şekil 1.5. Aile Şirketlerinde Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick Kelin E., Davis John A., Hampton Marion Mccollom, Lansberg Ivan, Generation to Generation: Life Cycles of Family Business,Harvard Business School Press, Boston, 1997, ss., 6.

Şekil 1.5.'de görüldüğü üzere, Üç Daire Modeli'nde, aile işletmesi kavramı sadece aile ve işletme kavramlarından oluşmamakta, aile ve işletmeyi birlikte tutan bir de mülkiyet kavramının varlığı da ortaya çıkmaktadır. Türk Dil kurumu'na göre Arapça kökenli "Mülkiyet" kelimesi "Sahiplik" olarak tanımlanmıştır (www.tdk.org.tr, et.2014). Aile üyelerinin bir işletme kurup, bu işletmenin hissedarı olması ve işletme için stratejik karar verebilme öncelikleri, mülkiyet kavramını doğurmakta ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için gerekli olan mülkiyet edinme çabası, aile işletmelerini ayakta tutan en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Ak, 2010:56).

Mülkiyetin eklenmesiyle oluşturulan model, aile işletmeleri için kritik öneme sahip çeşitli konularla ilgilenmektedir. Bu konular;

- İletişim, uyum, çatışma ve işlevsellik gibi aile içi süreçlerle ilgilenmek (Jennings vd., 2014:27),
- Aile, işletme ve işletme sahiplerini kendi başına üç ayrı paydaş grubu olarak algılamaktan ziyade, aile işletmelerinin öncelikli paydaş grupları olduğuna odaklanmak (Sharma, 2001:255),
- Bileşimde yer alan bu paydaş guruplarıyla ilgili sorunların sınıflandırılmasını sağlamak (Chua vd., 2003:332),
- Bu üç paydaş grubunun menfaatlerinin ve şirket içi önceliklerinin şirket performansını nasıl etkilediğini ifade etmek (Ring, 2011:38),
- Model içerisinde bulunan kişilerin rollerine hazırlanmasına yardımcı olmak (Trueblood, 2006:471) ve
- Ailenin iş alanı içerisinde karışıklıkların ve dinamiklerin anlaşılmasında etkili olmaktır (Alderson, 2011:45; :Stanton ve Welsh, 2011:115).

Aynı zamanda, modelde, daireler birbiriyle iç içe geçer ve hepsi bir diğeri ile kesişmektedir. Kesişen bu daireler de yer alan numaralandırılmış alanlar işletmenin esas paydaş grupları olan işletme sahipleri (mülkiyet kavramıyla bağlantılı), aile üyeleri ve yöneticilerin farklı rollerini ifade eder (Trueblood, 2006:471. Bunlar alanların özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Ateş, 2005: 24-25);

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır,
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır,

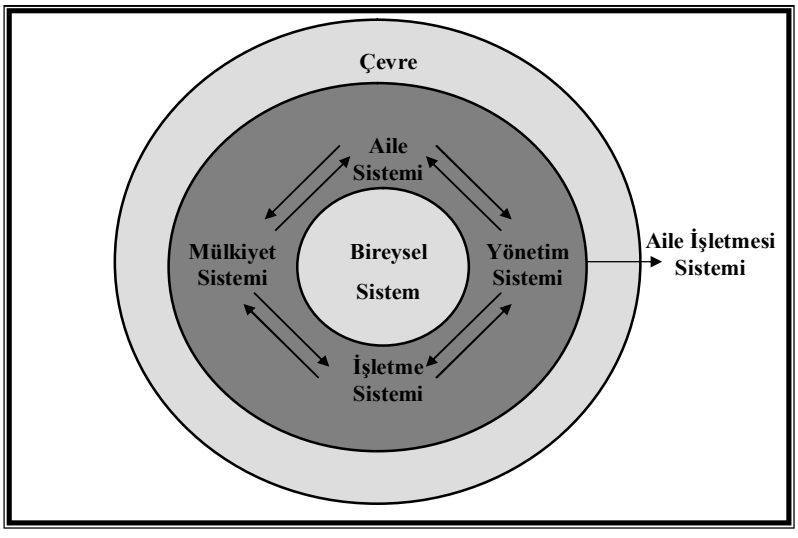
3. Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir,
4. Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır,
5. Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir,
6. Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır,
7. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.

Modelde farklı alanlarda bulunan insanların farklı beklentileri olduğu için çatışma kaçınılmazdır. Alan 4'teki bir kişi kar dağıtımı yapılmasını isterken Alan 6'daki kişi, karın şirkette bırakılarak yatırıma dönüştürülmesini isteyecek, "Çocukların hangisi işte çalışacak?", "Kim ne kadar ücret alacak?" sorularına cevap olarak, Alan 1'de bulunan kişi, onlar çocuklarımız eşit olsun derken, Alan 3'teki kişi ise, akrabaların diğer adaylardan daha iyi olduklarını kanıtlamaları gerektiğini söyleyecektir (www.nihatbayar.com, et.2014). Bu nedenle çatışma, aile işletmelerinin karakteristik bir özelliği haline gelir. Her aile işletmesinde tüm bu alanlar bulunmasa da, pek çok alan bulunacağı için, model tüm aile işletmeleri için geçerlidir (Günver, 2002:19).

1.2.3. Dört Daire Modeli

Günümüzde, aile ve işletme etkisini iki ya da üç daire modelleriyle ele almak yerine yönetim unsurunun da dahil edildiği ve daha dengeli bir yaklaşım olan dört daire modeliyle ele alma eğilimin arttığı görülmektedir (Erdirençelebi, 2011:60). Söz konusu "Dört Daire Modeli" Şekil 1.6.'da gösterilmektedir.

Şekil 1.6. Dört Daire Modeli



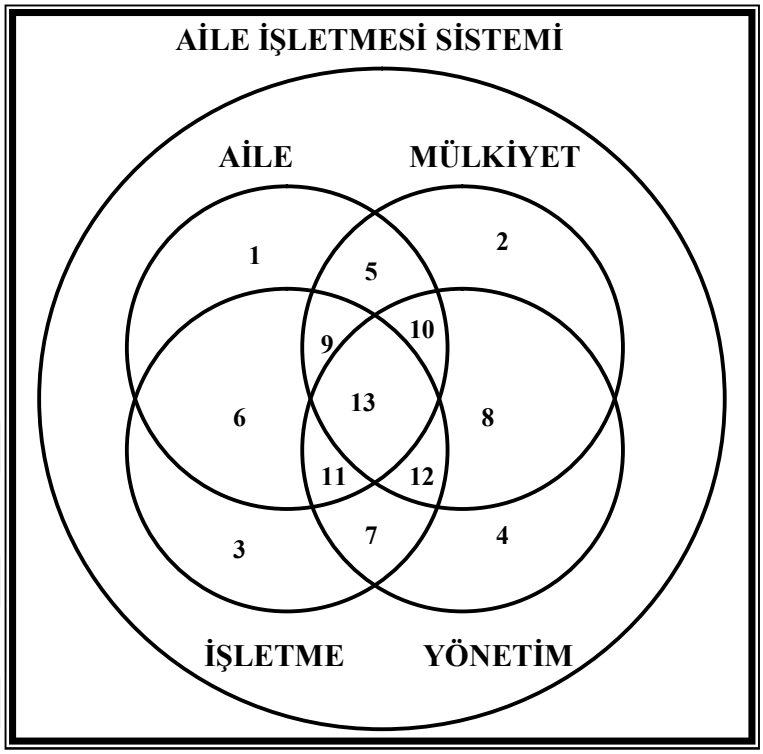
Kaynak: Pieper, T., Klein, S. (2007) "The Bulleye: A System Approach To Modeling Family Firms, Family Business Review, 20(4), ss.309

Şekil 1.6.'da görüldüğü üzere, Pieper ve Klein (2007:305) gelişmiş bir aile işletmesi modelinde, çevreyle birlikte, aile, işletme, mülkiyet sistemlerine ek olarak çevre ve yönetim sistemlerinin yer almasının gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda "Dört Daire Modeli" geliştirilmiştir. Modele eklenen çevre unsuru, sistemi açık bir sisteme dönüştürmüş ve bu sebeple işletmenin başarısının ve sürdürülebilirliğinin sağlanacağı belirtilmiştir. Çünkü kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir. Bu durumun aksine, açık sistemlerde ise, entropinin durdurulabilmesi için uygun bir ortam bulunmaktadır (Koçel, 1993:165;Genç, 2001:30). Eklenen diğer unsur olan yönetim ise, daha önceki sistem modellerinde ifade edilen aile, işletme ve mülkiyeti bir arada tutabilmek ve bunları bir disiplin altına alabilmek için gereklidir (Ak, 2010:56). Yönetim unsuruyla kastedilen, ailesel yönetiminin yanı sıra, etkin ve profesyonel bir yönetimdir. Aslında ailesel ve profesyonel yönetim birbirinden ayrılmış değildir ve bir arada bulunabilir. Ancak günümüzde yaşanan ekonomik değişimler profesyonel yönetimin gerekliliği ve önemini artırmıştır (Karcıoğlu ve Genç, 2004:21). Aile işletmelerin de, aile bireylerinin, operasyonel faaliyetleri devretmenin yanında stratejik yönetim süreçlerinde de profesyonellerle birlikte çalışması birçok yönetsel ve örgütsel sorunun çözümünü kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, işletme kaynaklarının yönetiminde etkinlik ve verimlilik daha kolay sağlanmaktadır (Soyuer, 2004:108).

Buna rağmen, genellikle, aile şirketlerinde yöneticinin belirlenmesinde aile bağları rol oynar (İşeri ve Çağlar, 2004: 141). İşletme sahiplerinin ve tepe yöneticisinin aynı kişi olduğu çoğu aile işletmesi için, mevcut aile bireylerinin istenilen bilgi ve yetenekte olmaması durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir (Karpuzoğlu, 2001:66).Buna rağmen, dışarıdan profesyonel istihdam etmek yerine daha kolay ve pratik bir çözüm olarak yönetimde aile üyelerine öncelik verilmekte ve çoğunlukla mal sahibi aynı zamanda işin ustası ve yöneticisi olmaktadır. (Erdoğmuş, 2004:203; Hodges, 1955:33, akt.Arslan, 2006:92). Bu tarz yönetime sahip aile işletmelerinde, aile üyelerinin, aile ve işletme içindeki rolleri ve mülkiyet haklarından kaynaklanan rolleri zaman zaman çakıştığı ve sorunlar yaşanabildiği bilinmektedir (Bknz Tablo 3). Bu durum genelde Erdirençelebi'nin (2011:61) belirttiği gibi "*"Biz bir aileyiz, iş hepimizin, herkese yetecek kadar var"* gibi düşüncelerle aile üyelerinin iş ortamındaki rollerini netleştirmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, Dört Daire Modeli, bu

rollerin netleştirilmesinde de etkilidir. Şekil 1.7.de Dört Daire Modeline göre işletmede yer alan kişilerin rolleri gösterilmektedir.

Şekil 1.7. Dört Daire Modeline Göre Kişilerin Üstlendiği Roller



Kaynak: Neubauer, Herbert (2003) "The Dynamic of Succession in Family Business in Western European Countries" Family Business Review, 16(4), ss.270; Fındıkçı İlhami, (2005) "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul, s.46.

Şekil 1.7'de yer alan her bir daire aile işletmesi sistemin alt sistemlerini oluşturmakta ve bu alt sistemlerde yer alan numaralar, işletmede bulunan her bir bireyin rolünü ifade etmektedir. Rollerinin açıklaması ise, Tablo 1.2'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Dört Daire Modelinde Yer Alan Kişiler ve Kişilerin Rolleri

Bireyler	Bireylerin Rolleri
1	Aile üyesi fakat hissedar değil, ayrıca işletmede herhangi bir görevi yok. İşletmede görev almayan aile üyelerinin yer aldığı gruptur.
2	Aile üyesi değil fakat hissedar, ayrıca işletmede herhangi bir görevi yok. Aile işletmesinin yabancı ortakları bu gruba girmektedir.
3	Aile üyesi ve hissedar değil, ayrıca işletmede çalışıyor fakat üst yönetimde yer almıyor. Aile işletmesinde çalışan profesyonel yöneticilerin yer aldığı gruptur.
4	Aile üyesi ve hissedar değil, ayrıca işletmede çalışmıyor fakat üst yönetimde yer alıyor. Profesyonel üst düzey yöneticilerin yer aldığı gruptur.
5	Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede herhangi bir görevi yok. Aile üyelesi ve hissesi olup işletmeyle ilgili olmayan kişiler bu gruba girmektedir.
6	Aile üyesi fakat hissedar değil, ayrıca işletmede çalışıyor ama üst yönetimde yer almıyor. 2. ve 3. derece akrabaların yer aldığı gruptur. Mülkiyet hakkı yoktur ve üst yönetimde yer almazlar.
7	Aile üyesi ve hissedar değil ayrıca işletmede çalışıyor ve üst yönetimde söz sahibidir. Profesyonel çalışan ve yöneticilerin yer aldığı gruptur.
8	Aile üyesi değil fakat hissedar, işletmede çalışıyor ama üst yönetimde yer almamaktadır. Daha çok işletmede görev alan yabancı ortakların yer aldığı gruptur.
9	Aile üyesi ve hissedar, ayrıca işletmede çalışıyor ama üst yönetimde yer almıyor. Daha çok yönetim yeteneği olmayan aile üyeleri bu grupta yer almaktadır.
10	Aile üyesi ve hissedar, ayrıca işletmede iş akışında yer almazken üst yönetimde yer almaktadır. Daha çok farklı yönetim yeteneklerine sahip aile üyeleri bu grupta yer alır.
11	Aile üyesi fakat hissedar değil, ayrıca işletmede iş akışında ve üst yönetimde yer almaktadır. Daha çok yönetim yetenekleri açısından ihtiyaç duyulan 2. ve 3. derecede akrabaların yer aldığı gruptur.
12	Aile üyesi değil fakat hissedar, ayrıca işletmede iş akışında ve üst yönetimde yer almaktadır. İşletmede yönetim yetenekleri açısından ihtiyaç duyulan yabancı ortakların yer aldığı gruptur.
13	Bütün bu gruplara üye olan, işin esas sahibi ve lider olan kişilerin yer aldığı gruptur.

Kaynak:Fındıkçı İlhami, (2005) "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul, s.46.

Aile işletmelerinde çalışanlar diğer işletme çalışanlarına nazaran, lider aile üyesinin davranış ve kararlarına daha çok uyum gösterir. Bu husus aile

işletmelerinde önemli ölçüde hız ve esneklik kazandırmasına rağmen, otokratik liderlik uygulamaları doğru kararlar vermeyi ve bunların etkinliğini azaltmaktadır (Kaya ve Aytekin, 2004:158). İşletmenin stratejik departmanlarıyla ilgili konularda teorik ve pratik bilgilere sahip olan profesyonel yöneticiler işletmenin büyümesi ve kurumsallaşmasında büyük önem taşımasına rağmen, yakaladıkları başarılar başkalarıyla ilişkilendirilir ve genelde tepe yönetimin aldığı kararları uygulayan kişiler olarak görülürler. Ayrıca, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin şirketin tepe noktalarına ve şirketin başına geçme olasığılı çok düşüktür (Karpuzoğlu, 2001:66). Bu duruma paralel olarak, İşeri ve Çağlar (2004: 147) yaptıkları çalışmada Türk aile işletmelerinde profesyonellerin üst yönetimde yer alma oranını % 20 olarak bulmuşlardır. Bunun sebebi olarak, Ulukan (2004:212), yaptığı çalışmada, aile üyelerinin profesyonel yöneticilere güvenmediğini ve bu yöneticilerin aile üyeleri kadar işlerini iyi ve özverili yapamayacaklarına inandığını belirtmiştir. İşletmenin faaliyetlerinde karşılaşacak risk ve yapılan işin sonucunda elde edilecek kar veya zararın profesyonel yöneticilere ait olmaması durumu bu inancı desteklemektedir (Büyükbeşe vd., 2004:309). Fakat, aile işletmelerinde yönetim, yönetim kurulu başkanlığı ve sahipliğinin genellikle aynı kişide toplanması ve profesyonel yöneticilerle çalışmama isteği, kurumsal yönetim ilkeleriyle çelişmektedir (Ulukan, 2004:212).

Bu görüşlerin aksine, Anderson ve Reeb (2003:1301), S&P 500'e giren işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada, işletmelerin % 18'inin aile şirketi olduğunu, aile şirketlerinin normal şirketlere göre daha başarılı ve karlı bir örgütsel yapı olduğunu ve üst yönetimin aile dışından bir profesyonel yerine aile üyelerinden biri olması durumunda şirketin daha başarılı olacağını ifade etmiştir. Aynı zamanda, Akdoğan ve Oflazer'de (2012:16), aile işletmesinin, durağan ve karmaşıklığı az olan bir sektör faaliyet göstermesi durumunda, paternalist anlayışa sahip geleneksel bir yönetim tarzının daha başarılı olabileceğini belirtmişlerdir.

1.3. Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar

Şirket kurucu ve sahibinin, uzun süre şirketin başında ve aynı rolde devam etmesi aile şirketlerini nispeten istikrarlı sistemler olarak tanımlanmasına olanak sunmaktadır. Ancak, kurucunun emekli olması, şirket içerisinde bir aile üyesinin tepe yönetime getirilmesi veya kurucunun verdiği stratejik kararları değiştirme isteği,

işletmenin istikrarını bozmaya yönelik olaylara yol açabilir. Çünkü, insanlar prototip değildir ve yaratılışından ötürü farklı kişilikleri ve dolayısıyla farklı davranışları bulunmaktadır. Bu farklı davranışlar ve hükmetme arzusu sonucunda, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında belirsizlik, karmaşa ve çatışmalar ortaya çıkabilir (Morris vd., 1997:389; Genç, 2001:122). Çatışma kavramı;

Genel anlamda, görüş ve kanıların aykırılığından doğan karşıtlık (www.tdk.gov.tr, et.2014),

Yönetim bilimi açısından, kişinin kendi içinde, kişiler arasında, grupta ya da gruplar arasında, değişen sebeplerden doğan anlaşmazlıklar (Genç, 1997:77),

Aile işletmeleri açısından ise, aile üyelerinin rollerinin belirlenmesi, kaynakların dağılımı ve stratejik vizyon gibi çeşitli işletme konularında yaşanan farklılıklara verilen tepki (Wakefield, 1995:2) olarak tanımlanabilir.

İşletmeler içerisinde çok çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmaların bir kısmı olumsuzdur ve minimize edilmesi gerekir, diğerleri ise yararlıdır, anlaşılabilirdir ve kararların geliştirilmesinde etkindir (Cosier ve Harway, 1998:75; Torun ve Ercan, 2006:33). Literatür incelendiğinde çatışma, "**Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar"** olarak ikiye ayrılmaktadır. Fonksiyonel çatışmalar örgüt için yararlı, fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgüt için zararlı olarak ifade edilebilir (Melin vd., 2014:58). Daha geniş ifade edilecek olursa, fonksiyonel çatışmalar, genellikle görev odaklıdır ve işletmenin ortak amaçlarına ulaşabilmek adına farklı kavramsal perspektiflere odaklanır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, duygusaldır ve kişisel anlaşmazlıklara ve uyumsuzluklara odaklanır (Torrance, 1957:317). Amason ve Schweiger (akt. Amason, 1996:127), fonksiyonel çatışmaların literatürde **"Kavramsal Çatışma"** (Cognitive Conflict), fonksiyonel olmayan çatışmaların ise **"Duygusal Çatışma"** (Affective Conflict) olarak adlandırıldığını ifade etmektedir. Amason (1996:128-139) yaptığı çalışmada, Kavramsal ve Duygusal Çatışmaların, işletme ve ailenin danışman kurulunun verdiği kararların kalitesi, anlaşılırlığı, kararlara bağlılık ve üst yönetim üyelerinin kabul edilme derecesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuç olarak, Kavramsal Çatışmaların işletme içerisinde verilen stratejik kararları olumlu etkilediğini, kararların anlaşılırlık derecesini yükselttiğini, kararlara olan bağlılıkla ilgisinin olmadığını ve üst yönetim üyelerinin duygusal olarak kabul edilebilirlik oranını

yükselttiğini, Duygusal Çatışmaların ise, işletme içerisinde verilen stratejik kararları olumsuz olarak etkilediğini, kararların anlaşılırlık derecesi ve kararlara olan bağlılığı etkilemediğini ve üst yönetim üyelerinin duygusal olarak kabul edilebilirlik oranını düşürdüğünü bulmuştur. Massey ve Dawes ise yaptığı çalışmada (2007:1125), fonksiyonel çatışmaların, işletme çalışanları arasındaki ilişkileri pozitif bir şekilde etkilediği, fonksiyonel olmayan çatışmaların ise, bu ilişkileri olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

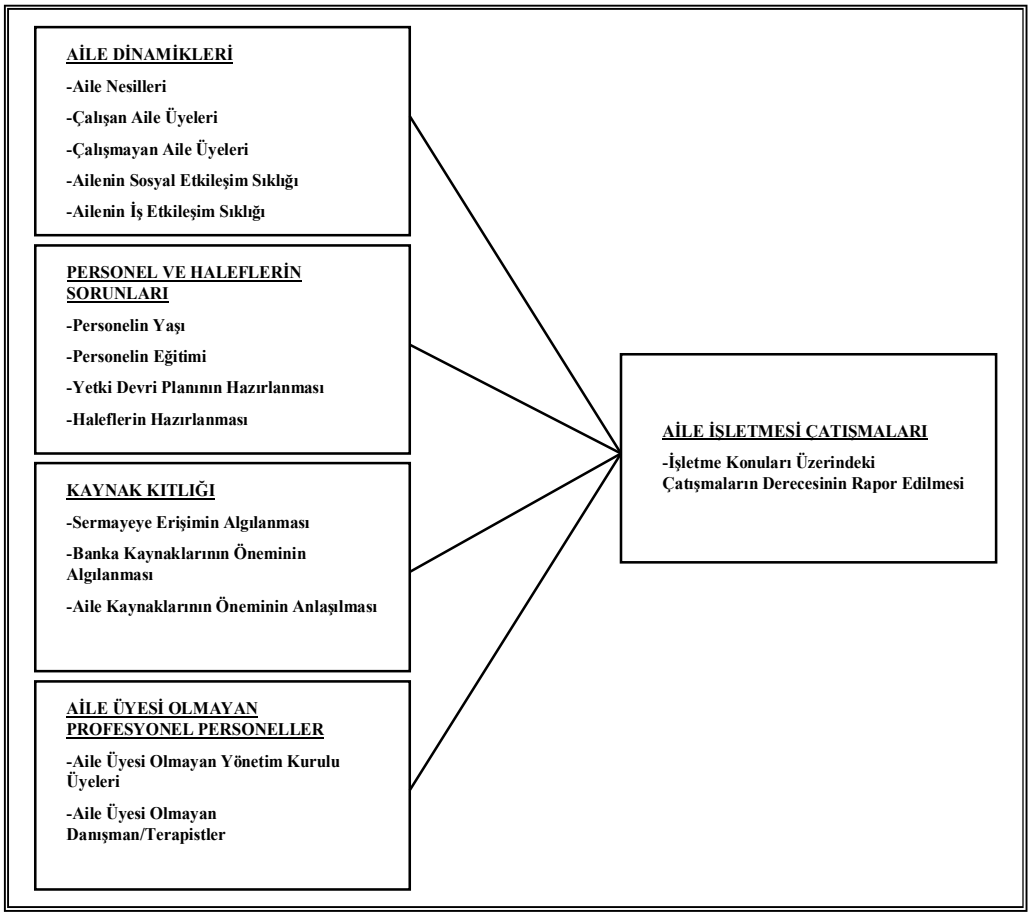
Aile şirketlerinden birçoğu bu çatışmalara yenik düşerken, çok az bir kısmı çatışma yöntemini başarılı bir şekilde uygulayarak, bu sorunun büyük ölçüde üstesinden gelebilmektedir (Sorenson, 1999: 325-326).

1.3.1.Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimi

İnsanlar kendi fikirlerini savunduğu zaman veya başka biri tarafından baskı uygulandığında işletme içerisinde çeşitli problemler ve buna bağlı çatışmalar oluşacaktır ve genellikle çatışmanın işi aksattığı ve işletme için gerekli olmadığı düşünülecektir. Ancak, aile işletmeleri için akılcı olan, fonksiyonel çatışmaların varlığını dikkate alıp, çatışmadan kaçınmadan çatışmayı yöneterek yararlı sonuçlar alınmasıdır (Bagshaw, 1998:206). Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Alp, 1997:102). Başka bir ifadeyle, çatışma yönetimi kavramından anlaşılması gereken, çatışmalara verimliliği artırıcı ve yapıcı bir çerçeveden bakılmasıdır (Erdirençelebi, 2011:170). Kankanhalli'ye (2006:239) göre ise çatışma yönetimi, genel olarak bir organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içinde işle ilgili ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceler ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırır. Bu bağlamda çatışma yönetiminin amacı, olumsuz çatışmaların nedenlerinin ortadan kaldırılması, olumlu çatışmaların da hem birey hem de işletme açısından yararlı hale getirilmesidir (Uluyol, 2004:51).

Çatışmaları yönetmede, öncellikle çatışmanın kabul edilmesi ve bu çatışma kaynaklarının saptanması gerekmektedir (Gersick vd., 1997: 8). Şekil 1.8'de işletmenin yaşadığı çatışmaların kaynakları gösterilmektedir.

Şekil 1.8. Aile Şirketleri Çatışma Kaynakları



Kaynak: Wakefield, Michael Wayne (1995) "Antecedents of Conflict in Family Firms:AnEmprical Study", University of Nebraska, Doktora Tezi, ss.60

Wakefield'e göre (1995:60), aile içinde çatışmalara sebep olan dört ana unsur vardır. Bunlar; **aile dinamikleri, personel ve haleflerle ilgili sorunlar, işletme kaynaklarının kıtlığı ve aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerle ilgili sorunlardır**. Literatür incelendiğinde ise, Wakefield'in belirttiği çatışma kaynaklarına ek olarak, iletişimin düşük seviyede olması, farklı değerler, personel arasında yaşanan sorunlar, düşük performans, statü farklılıkları, güç mücadelesi ve değişimin getirdiği yenilikler belirtilmiştir (Koçel, 1993:400, Şimşek, 2001: 286; Fisher, 2000:2, www.hr/ou.edu, et.2014).

Aile Dinamikleri: Aile işletmelerinin diğer işletmelere nazaran daha farklı dinamikleri vardır. Çünkü, aile işletmesi diğer işletmelerden farklı olarak, aile ve işletme şeklinde iki farklı sistemin oluşturduğu bir organizasyondur. Doğal olarak, bu iki farklı sistemin farklı dinamikleri vardır. Örneğin, aile dinamikleri (aile yapısı) anne, baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı ile bağlı amca, dayı, hala, teyze,

büyükanne ve büyükbaba gibi duygusal odaklı aile ilişkilerinden oluşmaktadır. İşletme dinamikleri (organizasyon yapısı) ise, verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik ve karlılık gibi rasyonel odaklı faktörleri içermektedir. Aile şirketlerinde aile ve işletme dinamiklerinin karşı karşıya geldiği noktada problemler oluşmaktadır. Duygusallık ve rasyonellik ikilemini birbirine entegre edemeyen, uyumlaştıramayan aile şirketlerinin çeşitli sorunlar ve buna bağlı çatışmalar yaşaması kaçınılmazdır (Yelkikalan ve Aydın, 2004:212).

Yaşanan bu çatışmaların ana sebebi, işletme yönetimini sağlayan aile üyelerinin **sosyal ve iş etkileşimlerinin süreklilik arz etmesi** ve çatışma ortamından uzaklaşmalarının mümkün olmamasıdır (Kellermanns ve Eddleston, 2004: 210). Bu durum aile üyeleri üzerinde daha fazla stres yaratmakta ve yaşanan bu aşırı stres kişinin davranış bozuklukları sergilemesinde rol oynamaktadır (Koçel, 1993:394). Aile üyelerinin bu ortamdan kaçamaması, aile işletmeleri için çatışmaları kaçınılmaz kılar. Aile üyeleri arasında yaşanan bu çatışmalar, bazen açık seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, fakat kişinin kendi içinde bu çatışmayı devam ettirmesinden dolayı, çatışma yaşayan tarafların davranışlarını, verilen kararlara gizli karşı koymaktan, açık muhalefete hatta sabotaja yönelik tutum sergilemeye kadar etkileyebilmektedir (Koçel, 1993:394, Şimşek, 2001:273). Eisenhardt vd. (1997:46) ise, bu görüşlerin aksine çeşitli özellikleri sayesinde heterojen yapıya ve **yoğun etkileşim** ve çatışma düzeyine sahip grupların, homojen yapılı ve az etkileşim ve çatışma düzeyine sahip gruplara nazaran daha yaratıcı ve etkin bir yönetim tavrı sergileyeceğini ifade etmiştir. Tablo 1.3.'de Eisenhardt vd.'ne ait, çatışma yaşayan ve yaşamayan yönetim sistemlerinin grup, etkileşim, rol ve bakış açısı kriterlerine göre değerlendirilmesi gösterilmektedir.

Tablo 1.3. Çatışma Yaşayan ve Yaşamayan Sistemlerin Karşılaştırılması

Kriterler	Çatışma Yaşayan Yönetim Sistemi	Özellikleri ve Etkileri	Çatışma Yaşamayan Yönetim Sistemi	Özellikleri ve Etkileri
Grup	İşletmenin farklı fonksiyonel departmanlarından, farklı yaşlarda ve cinsiyetlerde **heterojen gruplar** oluştururlar.	- Farklı fikir ve perspektif çıkma ihtimali yüksektir. - Potansiyel çatışma bilinci yüksektir.	Benzer kültür ve özellikleri taşıyan **homojen gruplar** oluştururlar.	- Farklı fikir ve perspektif çıkma olasılığı düşüktür.
Etkileşim	Sık ve yoğun bir etkileşim vardır.	Çatışmaları ortaya koyma açısından kendine güvenen "Dostluk" üst başlıklı bir takım oluşturur.	Nadiren yaşanan bir etkileşim vardır.	Samimiyet eksikliği olan "Yabancılar" üst başlıklı bir takım oluşturur.
Rol	Farklı rollerin uyumunu geliştirmektedir.	Uzun ve kısa dönemli statüko değişiklikleri gibi temel çatışma konuları çerçevesinde yeni perspektifler ekler.	Fonksiyonel, bölgesel ve coğrafyasal başlıca rollerin, hüküm ve şartlarını yerine getirememektedir.	Benzer çatışmalar çerçevesinde dar görüşlü tartışmaları teşvik eder.
Bakış Açısı	Çok farklı ve benzersiz görüşlere güvenmektedir.	Farklı bakış açılarına yönelmeyi motive eder.	Çatışmayı içeren görüşlerin önlenmesini sağlar.	İlk sunulan çözüm ve perspektiflerle yetinir.

Kaynak: Eisenhardt, Kathleen M., Kahwajy, Jean L., Bourgeois III, J.L. (1997) "Conflict And Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", California Management Review Vol 39, No. 2, ss.46

Tablo 1.3'de de görüldüğü üzere, çatışma yaşamayan sistem, aynı özelliklere sahip homojen bir grup oluşturur, iletişim ve etkileşimin az olduğu bu modelde çatışmalardan kaçınılır ve ilk sunulan çözüm genelde kabul edilir. Bu sistem, **yönetim bilimi açısından**, klasik ve neo-klasik görüşün desteklediği kapalı bir örgüt tipidir (Eisenhardt vd., 1997:46). Carlislie (1976:434, akt.Koçel, 1993:395) kapalı

sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neoklasik yaklaşımlara göre çatışmaların organizasyonun uyumlu çalışmayı etkileyen durumlar olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple çatışmaların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmasının gerektiğini ifade etmiş, ayrıca etkin bir yönetimin olduğu bir işletmede bu tarz çatışmaların yaşanmaması gerektiğini de eklemiştir. **Aile işletmeleri açısından** incelendiğinde ise, "İki Daire" ve "Üç Daire" modellerinin bu duruma daha uygun olduğu görülmektedir (Pieper ve Klein, 2007:305).

Çatışma yaşayan örgütlerde ise, farklı özelliklere sahip heterojen bir grup eşliğinde farklı ve benzersiz görüşler, kendine güvenen bir takım çalışmasıyla ortaya çıkarılmakta ve çıkan bu görüşler sistem tarafından desteklenmektedir. Bu sistem, **yönetim bilimi açısından** modern anlayışın desteklediği açık bir örgüt tipi olarak ifade edilebilir (Eisenhardt vd., 1997:46). Bu tip örgütlerde ise, çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Hatta çatışmanın az yaşanması işletme organizasyonunda durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olurken (Ak, 2006:148), çok fazla çatışma yaşayan örgütlerde de performans düşüklüğü ve stratejik kararların geç alınması veya alınamaması sonucu entropi oluşumu gerçekleşecektir (Koçel, 1993:395). **Aile işletmeleri açısından** incelendiğinde ise, "Dört Daire" modellerinin bu duruma daha uygun olduğu görülmektedir (Pieper ve Klein, 2007:305).

Aynı zamanda aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, düzgün devam eden iş hayatı etkileyebilmekte, kişisel aile sorunlarıyla iş sorunlarının birbirine karıştırılmasına yol açmakta, hatta aile üyelerinin olumsuz güdülenmesine, üyelerin çeşitli özellikleri açısından (nesil farkı, faal olup olmaması, üstlendiği rol vb.) taraf olmasına ve saflara ayrılmasına sebep olabilmektedir (Morris vd., 1997:391;Ada vd., 2004:263). Genelde bu çatışmalar, farklı nesillerde bulunan aile üyeleri arasında yaşanmaktadır. 1. nesil genellikle, işletmeyi kuran ve yönetimde söz sahibi olan kişilerdir. Daha sonra gelen yeni nesiller ise, işletmeye daha sonra katılan ve farklı özellikleri neticesinde farklı yönetim modellerini destekleyebilen aile üyeleridir. Geçmişten günümüze her sonraki nesil önceki nesillere nazaran daha gelişmiş, daha ilerlemiştir. Bu ilerleme döneminde yaşayan her nesil bir önceki nesli çağdışı, geri kafalı ve tutucu şeklinde betimlerken, bir sonraki nesil ise önceki nesil tarafından sorumsuz ve saygısız olarak değerlendirilmiştir. Çünkü her neslin olaylara, işletmecilikte gelişen yeni yaklaşımlara bakış açıları farklılık gösterebilmektedir. Bu

nedenle, 1.nesil eski yönetim ve yaşam anlayışını destekleyen gelenekselci bir yaklaşım sergilerken, ikinci kuşak, yeniliğe açık olan, gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayan daha esnek ve modern yaklaşımları benimseyebilmektedir. İşte bu noktada, nesiller arası farklılıklar ve buna bağlı çatışmalar yaşanabilmektedir (Derin vd., 2012:141).Ayrıca, şirket içerisinde faal olarak çalışan aile üyeleri ve çalışmayan aile üyeleri arasında da çeşitli konularda çatışmalar yaşanabilmektedir. Özetlemek gerekirse, aile işletmelerinde nesil çatışmasını doğuran nedenler (Sevim vd., 2013:145);

- Aile işletmelerinin, genellikle paternalist yönetim yaklaşımına sahip olması sebebiyle, kurucunun sözünden çıkılmaması ve kurucunun kendi kültürünü yansıttığı işletmenin değişime açık olamaması,
- Yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmemesi,
- Kurucunun işletmeyi devredeceği kişilere güvenmemesi ve nesiller arası önemli görüş ayrılıklarının olması,
- Aile işletmelerinde hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması,
- Aile işletmelerinde geleceğe yönelik yetki devri planlaması etkin bir biçimde yapılamaması,
- Aile işletmesinde birinci neslin değişime kapalı ve harcamalarda oldukça cimri davranması ve ikinci ve üçüncü neslin yönetim anlayışını işletmede sergilemesini zorlaşması ve,
- Patronun işletmeye veliaht yetiştirmede oldukça bilinçsiz davranmasıdır.

Personel ve Haleflerle İlgili Sorunlar: Aile işletmelerinin nesilden nesile mevcut halini koruyarak ve ya arzu edildiği gibi sağlıklı bir şekilde büyüyerek devam edebilmesi, başarılı bir örgütsel yedekleme sürecini geçirmelerine bağlıdır. Örgütsel yedekleme, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle aile işletmelerinin sürekliliği açısından kritik bir öneme sahip olan örgütsel yedekleme, birçok paydaşı içermesi ve etkilemesi yönünden uzun vadeli bir süreçtir (Başer, 2010:92). Bu sebeple örgütsel yedeklemenin uzun vadede

iyi planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Matthews vd. (1999:162-165), örgütsel yedeklemeye yönelik oluşturdukları "Genel Liderlik Devri Modeli'nde"; devir için hazır olan lider, devri ertelemek isteyen lider, lider olmak istemeyen halef ve lider olmaya hazır olan halef şeklinde roller saptamışlar ve oluşturulan bu roller arasında liderlik devri esnasında çeşitli çatışmaların yaşanabileceğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, devre hazırlanan lider ve devri alacak olan halef arasındaki gizli ilişkinin, bu sürecin başarılı olabilmesi için kritik öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Eğer bir baba çocuklarını birbirine karşı kışkırttıysa, ya da birini tarafını tutup kendisinin yerine işletmeye liderlik yapacak olanı belirlediyse bu durum kardeşler arasında yaşanacak rekabetin artmasına ve dolayısıyla çatışmaların yaşanmasına neden olur. Genelde bu durum potansiyel haleflerin birden fazla olması ve özellikle iki oğlan çocuğun bulunduğu ailelerde sıkça görülür. Üstelik yaşanan çatışmaya eşler ve annelerde girerse, çatışma çok daha karmaşık bir yapıya sahip olur. Çünkü her annenin kendine göre favorisi olan bir çocuğu ve her eşinde kocasının yer aldığı statüden bir kazancı vardır. Bu problemler potansiyel halefin başarısız olmasına yol açabilir (Levinson, 1971:382). Konuyla ilgili olarak, Ada ve arkadaşları (2004:260), yaptıkları çalışma sonucunda, aile işletmelerinde kardeşler arası çatışmanın olduğunu, aynı zamanda kardeşlerin eşlerinin arasında da bu rekabetin yaşandığını ve aile işlerine karıştıklarını tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre, kardeşler arası rekabet oranının % 56,5, kardeş eşleri arasında yaşanan rekabet oranının % 59,5, aile üyeleri eşlerinin, aktif olarak iş konularına katılma oranının % 62,5, pasif olarak işin içinde olma oranının ise % 91,9 olduğu belirtilmiştir. Ward (1997:325-329), işletmelerin gelişme ve yaşamlarını sürdürmelerin önünde bulunan engeller arasında halefler/kardeşler arasında yaşanan çatışmaların bulunduğunu ve farklı amaçları ve değerleri tercih etme veya yetki dağıtımı sonucunda ortaya çıkan halefler arası çatışmaların aile işletmeleri için en büyük tehdit olduğunu ifade etmiştir. Yetki dağıtımı ve farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek bu tarz çatışmaların önlenmesi için, şirkete eleman alımı konusunda kriterlerinin belirlenmesi ve şirket içinde kariyer planlaması uygulamasının yapılması gerekir. Aile şirketinde çalışmak ve belli yerlere gelmek isteyen aile üyeleri veya aile dışı personeller öncelikle kendilerinin bu kriterlere ne ölçüde uygun olduklarını, kendilerinin değerlendirmeleri gerekmektedir. Kim hangi göreve hangi şartlarla getirilecek? Aynı göreve birden fazla kişi talip olduğu zaman hangi kriterler uygulanacak? Şirketin başına gelecekte geçecek kişi hangi niteliklere sahip olacak?

Yetki ve görevlerin belirlenmesinde işletme içi kriterlerin oluşturulması ve bu soruların zamanında cevaplandırılması, bu tür çatışmaların doğmasını büyük ölçüde azaltacaktır (Uluyol, 2004: 67).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin yanı sıra, aile üyesi olmayan personellerinde çeşitli sıkıntıları vardır. Bu personellerin yaşadığı sıkıntılardan en önemlisi nepotizm'dir. Nepotizm, "yeğen" anlamına gelen Latince "nepot" kelimesinden türemiştir ve iş dünyasında verasetin yakın akrabaya devrini ifade eder. Nepotizmde, kişilerin istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (Yetenek, başarı, eğitim düzeyi vb.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır. Halk arasında yaygın olarak "torpil" ya da "kayırmacılık" şeklinde ifade edilir (Kocabaş ve Baytekin, 2004:424). Eğer bir işletmede nepotizm var ise, kayrılan çalışan için işler yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilirler. Bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyorsa, işletme için tehlike oluşmaya başlar.Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan, motivasyonu düşen, hak ettikleri mevkilere hiçbir zaman gelemeyeceklerini düşünen diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri, haklarını elde edebilecekleri, itibar görecekleri yeni işletmelerde iş arayışı içine girebilirler (Sevim vd,, 2013:147). Nitekim, Vehbi Koç 1973 yılında kaleme aldığı "Hayat Hikayem" adlı kitabında, bazı kuruluşların ileri gidemeyişinin sebebi olarak, işin başındaki kişilerin ehil kişiler yerine yakınlarını getirmeleri olduğunu ifade etmiştir (Kut, 2004:407).

Kaynak Kıtlığı: Aile şirketleri genellikle dışarıya kapalı bir yapıdır ve bu tip şirketler de sermaye artırımı için yabancı ortak alımı çok fazla tercih edilen bir seçenek değildir. Bu sebeple yatırımlarını kendi özkaynakları vasıtasıyla gerçekleştirmek isterler. Fakat, yeterli tasarrufların sağlanamaması ve iki farklı sisteme hizmet etmeleri nedeniyle, aile işletmelerinin kaynakları kısıtlıdır (Yücel, 2001:13). Bu iki farklı sistem, finansal çıkarları açısından sürekli çatışma halindedir. İşletme, yenilenme, yeni yatırımlar yapma ve mevcut özsermayenin reel olarak korunması için mevcut karların bir kısmını işletme içinde bırakılarak otofinansman yapılmasını talep eder. Aile ise, kazanılan karların aile üyelerine dağıtılmasını sağlayarak daha rahat ve refah bir yaşam standardı talep eder. Aynı şekilde, işletmede çalışan bir aile üyesi işletmenin geleceği için karların dağıtılmaması yönünde fikir beyan ederken, işletme de faal olarak görev almayan bir aile üyesi ise,

yaşam kalitesi için karların dağıtımını talep edebilir. Yaşanan bu çatışmalar, zaten kısıtlı olan kaynakları negatif bir şekilde etkileyerek daha da kısıtlı olmasına yol açar (Uluyol, 2004:101).

İki sistemden doğan kaynak temelli çatışmaların yanı sıra, aile işletmesi sahibi ve diğer üyeler arasında da çeşitli sebeplerden kaynak temelli çatışmalar yaşanabilmektedir. İşletme sahibi/yöneticisi hem bir anne-baba rolünü, hem de iş adamı rolünü birlikte yürütmektedir. Bu kişiler bazen aile için ya da işletme için neyin daha iyi olduğu konusunda karar verememe durumu ile karşılaşabilirler. Böyle durumlarda karar vermekte zorlanırlar (Erdirençelebi, 2011: 158). Örneğin, aile işletmesi sahibi işletme kaynakları ve varlıklarının planlamasını yaparken çocuklarının arasındaki paylaşımdan dolayı çatışmalar çıkmasından korkar, bu nedenle düşüncelerini açıklamaktan ve uygulamaktan çekinebilir. Bu korkuların sebebi çocukları arasında çıkabilecek paylaşım kavgaların sonucunda oluşacak ciddi finansal zararlardır. Bu kaçınma çoğu zaman çocuklar açısından önemli finansal çıkarlardan mahrum olma pahasına yapılır. Bunun önlenmesi için, aile işletmelerinde, bazı aileler önemli görev, yetki ve kaynak kontrolünü genellikle daha deneyimli ve ailenin diğer üyelerine etki etme derecesi yüksek olacağı düşüncesiyle yaşça büyük olan çocuklara verme eğilimindedir. Ya da aile büyükleri, çocukları arasında çeşitli özellikleri neticesiyle daha başarılı olduğu için bazılarını daha fazla sevebilirler. Ancak bu kriterler eşliğinde görev verilen çocukların, bu kaynakları yönetecek ve görevleri yerine getirecek kapasiteleri olmadığı anlaşıldığında, diğer kardeş, akrabalar ya da aile dışından çalışanlar tepki gösterir ve bu tepkiler neticesinde de kişiler arasında çeşitli çatışmalar yaşanır (Uluyol, 2004:66). Bu durumun yanı sıra, işletmede çalışan kişiler arasında, çalışma performansı düşük olduğu halde yüksek ücret alan bir kişi de çatışmaya konu olabilmektedir. Çünkü daha az çalışan kişinin daha fazla ücret alması, onun kayırıldığı anlayışını ortaya çıkarır ve diğer kişiler kendilerini dışlanmış olarak hissederler. Aynı şekilde çalışmayan aile üyeleri, çalışan aile üyelerine nazaran aileden dışlanmışlık hissini yaşayabilirler. (Sherman ve Stamelman, 1995:2). Kişinin kendini dışlanmış olarak hissetmesi diğer üyelerle çatışma yaşamasına sebep olabilir.

Aile Üyesi Olmayan Profesyonel Çalışanlar: Aile işletmelerinde aile bireyleri genellikle işletmelerin hem sahibi hem de yöneticileri konumundadırlar. Bu işletmelerde işletmenin sahipleri çoğu zaman teknik beceri, bilgi birikimi ve deneyim

isteyen bazı önemli konularda yeterli ehliyet ve bilgiye sahip olmayabilirler. Bu durumda söz konusu işletmelerde profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır (Büyükbeşe vd., 2004:311). Buna rağmen, aile işletmelerinde genellikle insana yatırım yapılmamaktadır. Profesyonel yöneticiler istihdam edilse bile, çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımı vardır. Bu durum profesyonel çalışanların davranışlarına da yansımaktadır. Bir takım çalışması yerine, çalışanın kendisini, patronun emirlerini yerine getiren kişi olarak hissetmesi, fırsat bulduğunda işletmeden ayrılmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, işletme sahipleri, genel olarak kendilerini diğer yöneticilerden daha deneyimli, bilgili ve zeki bulduklarından, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar (Sevim vd., 2013:146). Kısaca, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler sahip olduğu yetenekler sayesinde işletmeyi daha etkin yönetebilecek özelliklere sahip olmasına rağmen, yöneticilerin aile üyesi olmaması, işletme içinde çeşitli çatışmaların yaşanmasına sebebiyet verecektir. Bu çatışmaların temel sebebi, aile üyeleri ve aile üyesi olmayan çalışanların arasındaki farklılıklardan ve işletmede yaşanan tüm olaylara karşı farklı tepkiler göstermesinden kaynaklanmaktadır. Tablo 1.4'de bu iki taraf arasındaki çeşitli farklılıklar ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1.4. Aile Kontrolünde Olan Ve Olmayan İşletmelerin Farklılıkları

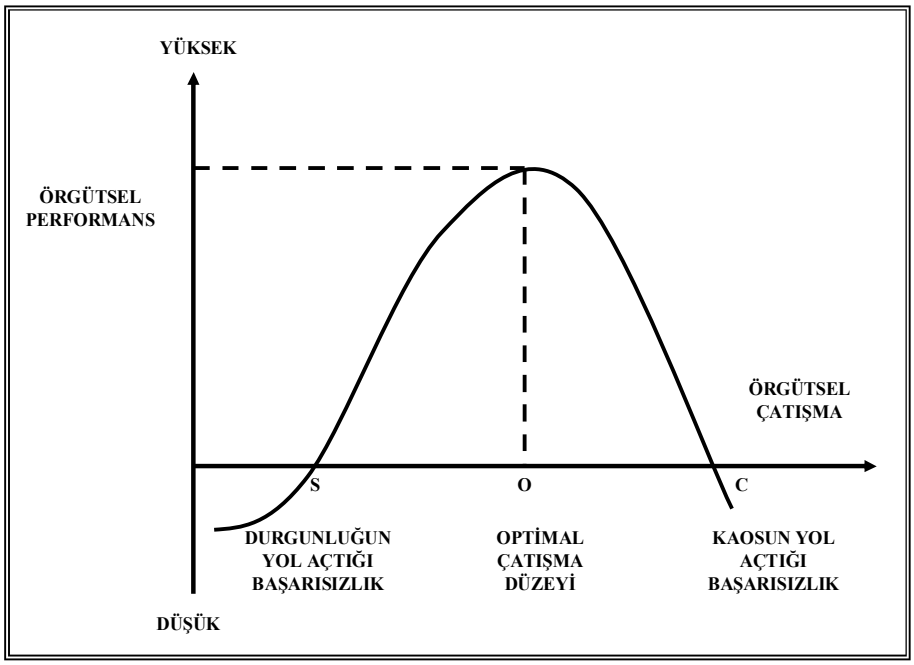
Aile Üyeleri (Sahiplik Ve Yönetim Açısından) Kontrolünde Olan İşletmeler	Profesyonel Yöneticilerin Kontrolünde (Yönetim Açısından) Olan İşletmeler
Aile üyeleri, yönetim kademelerinde bir ömür boyu yer alır ve kişisel menfaatleri söz konusudur.	Yöneticinin menfaatleri yapmış olduğu sözleşmeyle sınırlıdır.
Yönetim kademelerindeki aile üyelerinin bütün kariyeri işletmeyle birlikte gelişir.	Yöneticiler nadiren bütün kariyerlerini bir işletmede geçirirler.
Aile üyelerinin zaman ufku sınırsızdır.	Yöneticilerin zaman ufku kısa sürelidir.
Özellikle üst kademe yönetiminde yer alan aile üyeleri için, şirketin başarısız olması, dramatik kişisel ve kariyer sonuçlarına yol açar.	Şirketin başarısızlığı yönetici üzerinde çok fazla etki bırakmaz.
Yönetici pozisyonundaki aile üyesinin mevcut pozisyonuna son verilmesi ihtimali düşüktür.	Bir yöneticinin mevcut pozisyonuna son verilmesi ihtimali yüksektir.
Şirketin büyümesi, aile servetini genişlettiği ve istihdam yaratmasından dolayı aileye sosyal itibar yaratacağından kişisel kazançlar ortaya çıkmaktadır.	Yöneticiler açısından, kişisel kazanç ancak, terfi, ücret artışı ve yükselme durumunda ortaya çıkmaktadır.
Örgütsel verimlilik, tamamen yönetimin olumlu taraflarıyla ilişkilendirilir.	Örgütsel verimlilik, yöneticinin işletmeye kazandırdıklarıyla direkt olarak ilişkilendirilmez.
Karar verme süreci merkeziyetçi bir anlayışa sahip olmasına rağmen yeni nesillerde merkeziyetçilikten uzaklaşılabilir.	Karar verme süreci daha çok katılımcı ve takım tabanlı bir anlayışa sahiptir.
İşletme içi kontrol mekanizmaları informal bir yapıdadır.	İşletme içi kontrol mekanizmaları formal bir yapıdadır.
Aile üyeleri arasında rekabet varsa, yönetim ve yetki devrinde problemler ve travmalar oluşabilir ve lider ve halefler arasında çatışmalar oluşabilir.	Yönetim ve yetki devri, yöneticiler arasında çatışma ve rekabete yol açabilir ancak, işletme hissedarları bu durumu kontrol ederler.
Aile üyesi yöneticiler hem kendine hem de aileye karşı sorumludur.	Yöneticiler sadece hissedarlara karşı sorumludur.
Çatışmalar döngüsel bir seyir izler, aile içindeki bir çatışma gelecekte şirket kararlarını ve aile dinamiklerini etkileyebilir.	Çatışmalar doğrusal bir seyir izler ve etkileri zamanla izole edilebilir.
Aile üyesi olmayan çalışanlar terfisi ve kişisel fırsatlar konusunda sınırların olduğunu algılarlar.	Çalışanlar terfi ve kararlara katılma konusunda büyük ölçüde eşitlik duygusuna sahiptirler ve bu durum işletme içinde rekabete yol açar.
Ailenin gidişatı işletmenin gidişatını ve tam tersi işletmenin gidişatı ailenin gidişatını direkt olarak etkiler.	Çalışanların özel hayatları onların iş performansını etkiler ve bu etki genelde işletmeden ziyade kişilerle ilgilidir.

Kaynak: Morris, Michael.H., Williams, Roy O., Allen, Jeffrey.A., Avila Ramon A., (1997) "Correlates of Success in Family Business Transitions", Journal of Business Venturing, 12, ss.388

Tablo 1.4'de, aile üyesi yöneticiler ve aile üyesi olmayan yöneticiler arasında, işletmelerde yer alacağı süre, kişilerin kariyerleri, işletmenin başarılı ve başarısız olmasının kişiler üzerindeki etkisi, karar verme süreci, işletme kontrolü, yaşanan çatışmalar, çatışmaların süreci ve kişilere etkisi açısından çeşitli farklılıklar ifade edilmiştir (Morris vd., 1997:388). Kişiler arasındaki bu farklılıklar, işletme içerisinde çeşitli çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır. Örneğin, kurucunun fiilen iş başında olduğu aile işletmelerinde, tüm kararların merkezde olan baba tarafından alınması ve babanın kontrolü elinde bulundurma isteği, işin eğitimini almış aile üyesi olmayan profesyonel çalışanlara, sorumluluk ve karar verme yetkisini vermemesi, çatışma yaşamasına sebep olur. Bu durum, işletmede güç aralığının yüksek olduğunu gösterir ve profesyonel yöneticilerin, işle ilgili motivasyonunu ve yaratıcılığını kaybetmesine yol açabilir (Kesken vd., 2010:155; Kamaşak, 2010:268). Bunun yanı sıra, taraflar kişisel çıkarları için bu çatışmaları tetikleyebilir. Genellikle, patron adaylarının etrafında oluşan çıkar çevreleri, adaylara yakın durarak, onlarla iyi ilişkiler geliştirerek maddi ve manevi çıkar sağlamaya çalışırlar. Aile içi geçimsizlikler de işe yansıtıldığında, bu durum daha sıkça gözlenir. İşletme içindeki profesyonel yöneticiler de, gelecekte güç sahibi olabilmek ve işletmeyi bölmek amacıyla bu tür güç çatışmalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilirler (Sevim vd., 2013:146).

Aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında veya aile üyeleriyle, aile üyesi olmayan çalışanlar arasında, aile dinamikleri, halef/personel sorunları ve kıt kaynakların kullanımı konularında çeşitli çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu noktada işletme açısından önemli olan, yaşanan bu çatışmaların işletmenin ekonomik performansına olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasının sağlanması ve yaşanan rekabetin işletme lehine çevrilmesidir. İşletmede yaşanan çatışmaların hangi düzeyde işletme lehine çevrilebileceği, Şekil 1.9.'da açıklanmaya çalışılacaktır (Şimşek 2001:279; Ceylan vd., 2000:40, Koçel, 1993.296).

Şekil 1.9. Çatışma ve İşletme Performansı



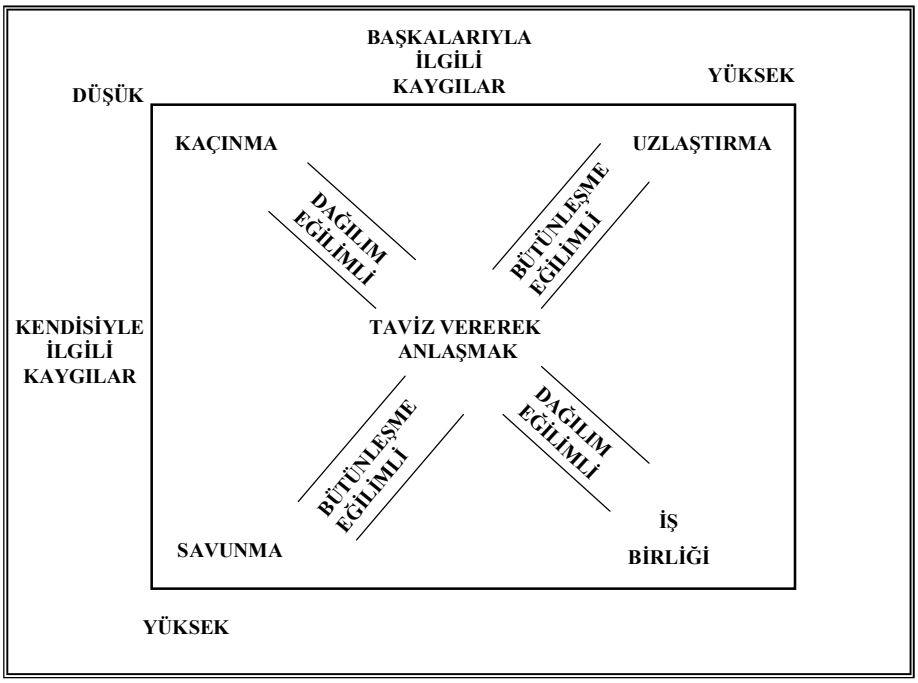
Kaynak: Şimşek, Şerif (2001) "Yönetim ve Organizasyon" Günay Ofset, Konya, ss.279

Şekil 1.9'da görüldüğü üzere örgüt içi çatışmanın olmadığı ve "S" harfi ile ifade edilen noktada ("**Stagnation**", durgun olan dinamizmden yoksun olan), örgüt içinde yaratıcılığın düştüğü, ilk fikrin kabul edildiği ve çatışmaların önlendiği bir anlayışın hâkim olması (Bknz. Tablo 3), örgüt performansının düşmesine yol açmaktadır. Aksine örgüt içinde çok fazla çatışmanın olduğu ve "C" harfi ile ifade edilmiş noktada (**Caos**, kaos), kaos oluştuğu ve bu durumunda da örgüt performansının düşeceği belirtilmiştir. "O" harfi ile ifade edilen noktada ise optimal çatışma seviyesinin yakalandığı ve bu durumun örgüt performansını en iyi seviyeye yükseltebileceği ifade edilmiştir. Aslında, takım çalışmasıyla farklı fikirlerin ortaya çıkabileceği ve yönetim tarafından bu farklılıkların desteklendiği bir ortamın yaratılması, örgüt performansını yukarıya çekecektir.

1.3.2.Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar

Yaşanan bu çatışmaların işletmenin lehine çevrilebilmesinde, işletme üst yönetiminin sorumluluğu çok fazladır. Bu sebeple, üst yönetim, Şekil 1.10.'da gösterilen, çatışma yönetimi yaklaşımı ve stratejilerinden, işletmenin içinde bulunduğu duruma uygun olanı seçerek, yaşanan çatışmalara çözüm yolları aramalıdır.

Şekil 1.10. Çatışma Yönetimi Strateji ve Yaklaşımları



Kaynak: Sorenson Ritch L. (1999) "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses", Family Business Review, Vol. XII, No. 4,ss.327

Şekil 1.10'da gösterildiği üzere, çatışmayı yönetmek için işletmeler tarafından uygulanan dört adet yaklaşım mevcuttur. Bunlar, çatışmadan kaçınma, çatışmayı uzlaştırma, savunma ve işbirliği yapmadır. Bu durumları kısaca açıklamak gerekirse (Freeman ve Browne, 2004:177; Swinton, 2006:2; Trautman vd. 2006:100; Sorenson, 1999:327);

İş birliği ya da problem çözme yaklaşımı (yüksek derecede kendine güven ve işbirliği içerir); bütün sorunların masaya yatırılması, tüm endişelerin ortaya çıkması ve buna bağlı olarak farklı bakış açılarından oluşan ortak bir çözümün bulunmasını içerir. Bu yaklaşımı gerçekleştirmek için ciddi beceri ve yetenek gerekir. Yaklaşım, eğer söz konusu sorun çok önemliyse ve tüm gruplar bu sorunu çözmek için çaba göstermeye niyetliyse çok kullanışlıdır.

Kaçınma yaklaşımında (düşük derecede kendine güven ve işbirliği içerir); sorunlara kaçamak bir yaklaşım sergileme ve tartışma çıkmasından çekinme anlayışı hâkimdir. Bu yaklaşımda, diğer grupların ihtiyaçları veya sorunları göz ardı edilir. İçinde bulunulan an veya gelecekte, farklılıkların ortadan kaldırılması için acil bir çözüm isteniyorsa veya sorunları çözmek için bir yol bulunamıyorsa, kaçınma,

kullanışlı bir yaklaşım olabilir. Fakat uzun vadeli bir çatışma yönetimi yaklaşımı olarak kabul edilemez.

Uzlaşma yaklaşımı (düşük derecede kendine güven ve yüksek derecede işbirliği içerir), işbirliği yapılarak ortak sorunlar üstünde çözüm arama, diğer grupların ihtiyaçlarına odaklanma ve bu gruplarla uyum içinde olma arayışındadır. Bu ihtiyaçların bireylerin kendi çabalarıyla giderilmesine izin verilmektedir. Yaklaşımda, kazanılan veya kaybedilenin ne olacağı bilinememekte ve öngörülememektedir. Eğer söz konusu sorunlar ilgi çekici değilse ve kişilerin bu sorunlarla uğraşacak gücü ve süresi yoksa kullanışlı bir yaklaşımdır. Ancak çatışma yönetiminde, bu yaklaşımı çok fazla kullanmak statü zayıflıklarının bir göstergesi olarak kabul edilir.

Savunma yaklaşımı (yüksek derecede kendine güven ve düşük derecede işbirliği içerir), sorunların çözümü için, işbirliği yapmaya ve farklı kişilerin bakış açılarını dikkate almaya karşı isteksiz olan, tutucu bir tavır sergilemeyi içerir. Bu yaklaşım uzlaşma yaklaşımın tam tersi konumundadır ve maliyet ne olursa olsun kendi grubunun ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir. Bu yaklaşım kazan ya da kaybet yaklaşımı olarak da adlandırılır ve karşı grupla olan ilişki önemsenmiyorsa kullanışlıdır.

Taviz vererek anlaşma yaklaşımı (savunma ile uzlaşma arasında işbirliğine yakın), ya kazan ya da kaybet anlayışına hâkim olan savunma yaklaşımına nazaran daha uzlaşmacı bir eksende yer almaktadır. Bu yaklaşım ortak bir noktayı bulmak için her iki gruba da bir şeyler vererek sorunları çözmeyi amaçlar. Yaklaşım, eğer işletme için çok kritik bir zaman dilimi içerisinde bulunuluyorsa veya sorunların çözümlenmesinde elde edilen değer önemsiz ise kullanışlıdır. Aile şirketleri, yukarıda anlatılan yaklaşımlardan birini seçebilir ve bu yaklaşımı uygulayabilir. Bu yaklaşımların seçiminde önemli olan kriterlerden birisi, şirketin o anda içinde bulunduğu ortamın özellikleridir.

İKİNCİ BÖLÜM

PAYDAŞ VE PAYDAŞ TEORİSİ YAKLAŞIMI

Paydaş kavramının gelişimi, işletme kavramının gelişimine paralel olarak gerçekleşmiştir. Geleneksel üretim yaklaşımına göre işletmeler paydaşları, kaynak sağlayan veya mal ve hizmet satın alan kişiler veya gruplar olarak kabul etmiştir. Zamanla işletmelerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda, işletme iç ve dış yapılarında değişimler meydana gelmiş ve bu değişimler neticesinde yeni yönetim yaklaşımları oluşmuştur. Bu duruma paralel olarak, sahiplik ve işletme faaliyetleri birbirinden ayrılmış ve işletmeler başlıca paydaş gruplarıyla karşılıklı etkileşime gereksinim duymuşlardır. Bu gereksinim sonucunda, günümüzde ki paydaş teorileri ortaya çıkmıştır (Carroll ve Buchholtz, 2009:85).

2.1. Paydaş Kavramı ve Kapsamı

> *"İşletmelerin stratejik paydaşlarıyla olan ilişkileri, uzun dönemli finansal ve operasyonel sürekliliği sağlamada kritik bir rol oynayabilir ve bu durum sadece belirli işletmeler için geçerli değildir"*
>
> *George Dallas*
>
> *Managing Director Standard and Poor's*

İşletmelerin birçoğu, müşterilerinin, çalışanlarının, hissedarlarının ve içinde bulunduğu toplumun refahını ve yaşam kalitesini doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Buna karşı, paydaşların da işletmenin faaliyetlerini ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkileme gücü vardır. Bu bağlamda, işletmeyle, paydaşlar arasındaki ilişki, karşılıklı olarak her iki taraf içinde ayrı ayrı önem arz etmektedir.

2.1.1. Paydaş Kavramının Tanımı

Yapılan farklı çalışmalar eşliğinde her araştırmacı paydaş kavramını farklı açıdan ele almış ve tanımlamıştır. Tablo 2.1.'de çeşitli araştırmacıların, paydaş kavramıyla ilgili yapılan tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Paydaş Kavramı Tanımları

Kaynak	Tanım
1963, Standford Research Institute	"İşletmelerin, destekleri olmaksızın var oluşunu sürdüremeyeceği gruplar"
1964, Rhenman	"Kişisel amaçlarına ulaşmak için işletmeye bağımlı olan ve var oluşunu sürdürebilmek için işletmenin bağımlı olduğu kişi veya gruplardır"
1971, Ahlstedt ve Jahnukainen	"Çıkarları ve amaçlarına hizmet etmesi sonucunda, işletmelerin bağımlı hale geldiği, bu çıkar ve amaçlar sayesinde de işletmelere bağımlı hale gelen kişi ve gruplardır"
1983, Freeman ve Reed	Geniş tanımı: "İşletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen ve ulaşılan bu amaçlardan etkilenen kişi veya gruplardır" Dar tanımı:"İşletmenin var oluşunu etkileyen kişi veya gruplardır"
1984, Freeman	"İşletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen ve etkilenen kişi veya gruplar"
1987, Cornell ve Shapiro	"Sözleşmesi olan hak sahipleri"
1988, Freeman ve Gilbert	"İşletmeyi etkileyen veya etkilenen kişi veya gruplar"
1988, Evan ve Freeman	"İşletmede çıkarları ve hakları olan kişi veya gruplar"
1988, Evan ve Freeman	"İşletme faaliyetleri sonucunda, haklarını elde etmesi veya ihlal edilmesi yoluyla fayda sağlayan veya zarar gören kişi ve gruplar"
1988, Bowie	"Destekleri olmadan işletmelerin var oluşlarını sürdüremeyeceği kişi veya gruplar"
1989, Alkhafaji	"İşletmenin sorumlu olduğu gruplar"
1989, Carroll	"İşletmenin sahip olduğu çıkar türlerinden biri veya daha fazlasına sahip olduğunu iddia eden gruplar"-"İşletmenin sağladığı çıkarlardan (yasal veya ahlaki) mülkiyet haklarına kadar hak talep eden veya işletmenin varlık ya da mülkiyeti üstünde kanuni hakkı olduğunu iddia eden kişi veya gruplar"
1990, Freeman ve Evan	"Sözleşme tarafları"
1991, Thompson ve arkadaşları	"İşletme ile ilişki içerisinde olan kişi veya gruplar"
1991, Savage vd.	"İşletme faaliyetlerinden çıkarı olan ve… işletme faaliyetlerini etkileme yeteneği olan kişi ve gruplar"
1992, Hill ve Jones	"Karşılıklı etkileşimle oluşmuş, işletme üzerinde yasal meşru haklara sahip olan, işletmeye çeşitli katkıları olmuş ve bunun sonucunda çeşitli haklarının tatminini bekleyen kişi veya gruplar"
1993, Brenner	"İşletmelerle, ahlaki sorumluluklar, faaliyetleri etkileme ve takas işlemleri gibi çeşitli önemli ve yasal ilişkiler de bulunan kişi veya gruplar"
1993, Carroll	"İşletme de bir veya daha fazla çıkarı olduğunu iddia eden veya etkileyen ya da etkilenen kişi veya gruplar"
1994, Freeman	"Ortak değer yaratma sürecindeki katılımcılar"

1994, Wicks vd.	"İşletmeyle etkileşim içinde bulunarak, ona anlam veren ve tanımlayan kişi ve gruplar"
1994, Langtry	" İşletmenin yaşam kalitelerinden ve refahlarından sorumlu olduğu veya işletme üstünde ahlaki ve yasal hakkı olduğunu iddia eden kişi ve gruplar"
1994, Starik	"İşletme üstündeki çıkarlarını yasal hale getiren veya getirebilen, işletmeden etkilenen veya etkilenebilecek ve işletmeyi etkileyen veya etkileyebilecek kişi veya gruplar"
1994, Clarkson	"İşletmelere beşeri, finansal, başka bir sermaye veya değer katma sonucu bir risk alan ve işletme faaliyetleri sonucu riske giren kişi ve gruplar"
1995, Clarkson	"İşletme faaliyetlerinden bir hakkı, çıkarı ve mülkiyeti olduğunu iddia eden kişi veya gruplar"
1995, Nasi	"İşletmeyle etkileşimde bulunarak, işletme faaliyetleri içerisinde görev alan kişi veya gruplar"
1995, Brenner	"İşletmeyi etkileyen ve etkileyebilecek olan, işletmeden etkilenen ya da etkilenebilecek olan kişi ve gruplar"
1995, Donaldson ve Preston	"Temel işletme faaliyetlerinden prosedür gereği veya meşru hakları olan kişi veya gruplar"
1997, Mitchell ve arkadaşları	"Bir işletmede, güce sahip olup, kazanç elde etmek ve işletmeyle olan ilişkisi de kendi iradesini empoze etmek için zorlayıcı, çıkarcı veya normatif davranan kişi ve gruplar"
2004, Eden ve Ackerman	"İşletme faaliyetlerine tepkisini gösterebilecek, işletmeyle her konuda sözleşme yapabilecek ve işletmenin stratejik geleceğini değiştirebilecek güce sahip olan kişi veya küçük gruplar"
2007, Freeman vd.	"İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyen veya bu başarılardan etkilenen kişi veya gruplar"
2009, Bourne	"İşletme faaliyetlerinin tamamlanmasını veya performansını olumlu yada olumsuz etkileyebilecek çıkarlara sahip olan kişi veya gruplar"
2012, Riley	"İşletmenin hedefleri ve faaliyetlerinden etkilenen veya bir çıkarı bulunan kişi veya gruplar"

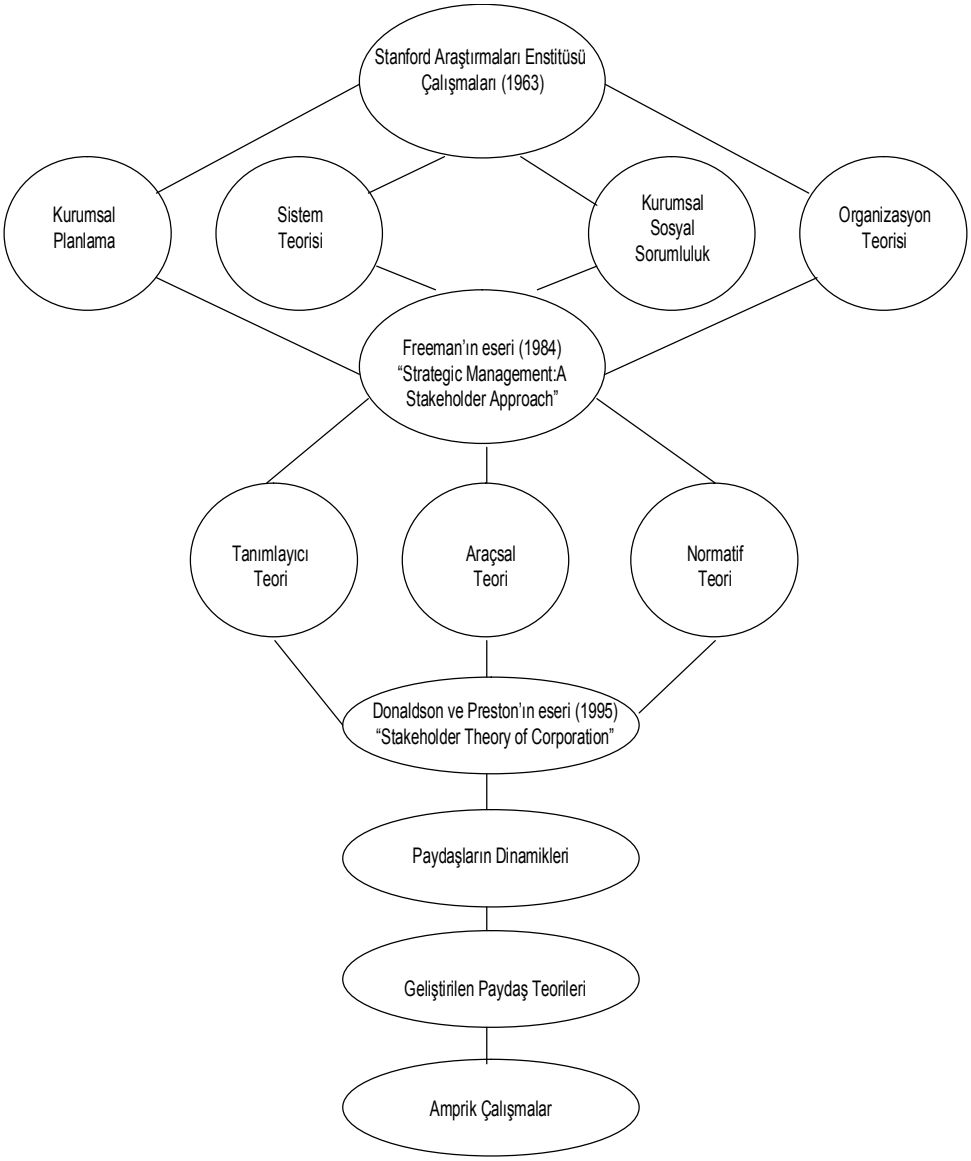
Kaynak: Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley, Wood, Donna J. (1997) "Toward A Theory Of Stakeholder Identification and Salience:Defining the Principle of Who And What really counts" Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, ss. 858; Riley, Jim (2012) "Stakeholders", http://www.tutor2u.net, et.,2014; Freeman, R.Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Andrew C. (2007)"Managing For Stakeholders:Survival, Reputation and Success", Yale University Press, İngiltere, ss.6; Bourne, Lynda (2009) "Who is a Stakeholder?" http://blogs.pmi.org, et.2014; Eden, Colin, Ackerman, Fran (2004) "Making Strategy:The Journey of the Strategic Management" Sage Publications Ltd., İngiltere, ss.117

Tanımlamalar dikkatle incelendiğinde, paydaş ve işletmenin karşılıklı etkileşimde bulunduğu, işletmenin varlığı için paydaşın gerekli olduğu, işletmenin başarı ve sürekliliğinden etkilendiği veya etkilediğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, bu etkileşimin iyi analiz edilmesi, işletmenin paydaşlarına karşı ne yapması gerektiğini, yani sorumluluklarını açıkça ortaya konulmasını sağlayacaktır.

2.1.2. Paydaş Kavramının Kavramsal Çerçevesi

Paydaş kavramı ilk olarak 1932 yılında Harvard hukuk profesörü E. Merrick Dodd tarafından kullanılmıştır. Dodd, General Electric Company yöneticileri eşliğinde gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda başlıca paydaş gruplarının; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum olduğunu belirlemiştir. 1950'li yıllarda ise, Sears'ın Ceo'su Robert E.Wood, Dodd tarafından oluşturulan paydaş gruplarını işletmeler açısından önem sırasına göre sınıflamıştır. Bu sıralama; müşteriler, çalışanlar, toplum ve hissedarlar şeklin de gerçekleşmiştir. 1960'ların ortalarında gelindiğinde ise, Father Raymond Baumhart, işletme paydaş ilişkilerinin sadece hissedarlara yönelik olmasının etikliğiyle ilgili bir çalışma gerçekleştirmiş ve büyük şirketlerin üst düzey yöneticilerine bir anket düzenlemiştir. Bu ankette, tepe yöneticilerin çalışanlar ve işçilerin çıkarlarının yanı sıra sadece hissedar çıkarlarını düşünmesinin etik dışı olup olmadığı sorulmuştur. Sonuç olarak % 80 oranında etik dışı cevabı bulunmuştur (Preston ve Spienza, 1990:362). Kavram, yönetim literatürüne ise, 1963 yılında Stanford Araştırmaları Enstitüsünde (Stanford Research Institute-SRI) yapılan çalışmalar sonucunda kazandırılmıştır (Elias ve Cavana, 2000:2). Kavramın, orijin olarak kabul edilen bu çalışmalardan itibaren kavramsal gelişimi Şekil 2.1'de gösterilmektedir.

Şekil 2.1. Paydaş Kavramının Literatür Haritası



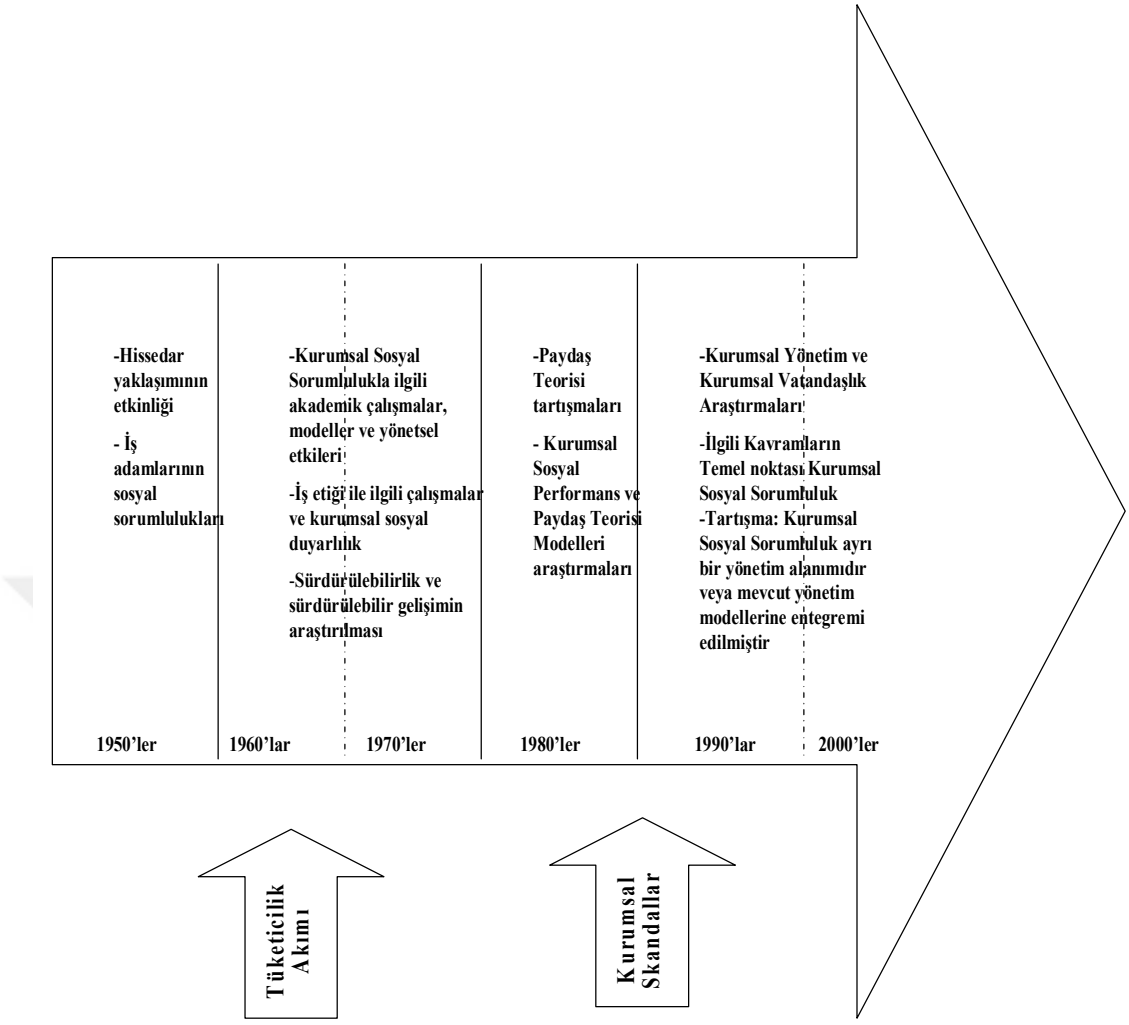
Kaynak: Elias, Arun A., Cavana, Robert Y., Jackson, Laurie S. (2002) "Stakeholder Analysis For R&D project Management" R&D Management, Vol: 32, Issue: 4, ss.302

Stanford Araştırma Enstitüsünde yapılan çalışmalarda, yöneticilerin, paydaşların destekleyeceği işletme hedeflerini gerçekleştirmek için, hissedarların, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, bankalar ve toplumun kaygılarını iyi anlamaya ihtiyaçları olduğu belirtilmiştir. Çünkü, paydaşların işletme hedeflerini desteklemesi, uzun dönemli başarının anahtarı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, işletme stratejilerini geliştirmek için, işletmeyle tüm paydaşların ilişkilerini etkin bir şekilde araştırması gerekmektedir (Freeman ve Mcvea, 2001:3). Temel kabul edilen Stanford Araştırma Enstitüsü çalışmalarını ardından, kavram, dört farklı konuyla ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bunlar Şekil 2.1'de görüldüğü üzere kurumsal planlama, , kurumsal sosyal sorumluluk, sistem teorisi ve organizasyon teorisidir.

Kurumsal Planlama; kurumsal faaliyetleri amaç ve hedefler doğrultusunda akılcı bir şekilde planlama ve programlama faaliyetlerine denir (www.kurumsalplanlama.com, 2014). İki temel sürece sahiptir. Bunlar; tahmin ve uyumdur. İlk süreçte, yönetim gelecekteki iş çevresini tahmin etmeye yardımcı olacak eğilimleri belirlemek için çevresel bir tarama yürütür. İkinci süreçte ise yönetim, işletmenin konumunun artırılması ve gelecekteki çevresine uyum sağlaması için en iyi yolu belirler. Bu iki süreç kapsamında paydaşların analizi sadece çevresel taramanın bir parçasıdır. Bu süreçte paydaşlar, karmaşık ve kompleks bireyler olarak detaylı bir şekilde tanımlanmaktan ziyade, sadece rolleri ile ifade edilmektedir. Bu sebeple, paydaş analizleri detaylı bir şekilde yapılamadığı için, genel değerlendirmeler şeklinde gerçekleşmektedir. Paydaşların detaylı bir şekilde analiz edilmemesi sonucunda, kurumsal planlama, paydaşların işletme stratejilerinin belirlenmesinde kısıtlı bir rolü olduğunu ve işletme faaliyetlerinde sınırlı bir şekilde yer aldığını iddia etmektedir. Söz konusu sınırlar belirlenirken, yöneticiler, paydaşların ihtiyaçlarını tam olarak anlamalı, ancak, diğer paydaşların yanı sıra, sadece hissedar paydaşların kazançlarının maksimize edilmesi için çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. İşte tam bu noktada, kurumsal planlama ile Stanford Araştırma Enstitüsü çalışmaları farklılık göstermektedir. Enstitü'ye göre, işletme başarısının temelinde bütün paydaş gruplarının önemi vardır. Bu sebeple, bütün paydaş gruplarının çıkarlarının maksimize edilmesi için stratejiler geliştirilmeli, diğer paydaş grupları soyutlanarak, sadece bir grubun çıkarları dikkate alınmamalıdır (Freeman ve Mcvea, 2001:4).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme ve toplumun ilişkilerini inceleyen bir çalışmadır ve gün geçtikçe önemi daha da artmaktadır. Kavramının gelişimi Şekil 2.2.'de gösterilmektedir.

Şekil 2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun 1950'li Yıllardan İtibaren Gelişimi



Kaynak: Kakabadse, Nada K., Rozuel, Cecile, Davies, Linda-Lee (2005) "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review" Int. J. Business Governance and Ethics, Vol. 1, No. 4, ss.279

Carroll (1999:268-269), Kurumsal Sosyal Sorumluluğun, 20.yüzyıl da büyük bir gelişme gösterdiğini, özellikle 1930'lar ve 1940'lar da ortaya çıktığını ifade etmektedir. O döneme ait önemli referanslar, Chester Bernard (1938) "The Functions of the Executive", J.M.Clark's (1939) "Social Control of Business", and Theodore Kreps (1940) "Measurement of the Social Performance of Business"dir. Kavram 1950'li yıllara kadar "Kurumsal Sosyal Sorumluluk"tan ziyade "Sosyal Sorumluluk" olarak adlandırılmıştır. Bunun sebebi, işletmelerin o dönemde modern anlamda öneminin ve üstünlüğünün anlaşılamamasıdır. 1953'te Howard R. Bowen'in "Social Responsibilities of the Businessman" adlı eseri, kavramın modern gelişiminin temel yapı taşı olarak kabul edilmiştir. Kakabadse vd.'de (2005:279), kurumsal sosyal sorumluk kavramının gelişiminin 1950'lerde ortaya çıktığını ve "Hissedar Modeli"

ismiyle literatürde yerini aldığını belirtmiştir. 1960'lar ve 1970'li yıllara gelindiğinde kavrama olan akademik ilgi sebebiyle kavrama yeni açılımlar getirilmiştir. Bu dönemde, iş etiği, kurumsal sosyal duyarlılık ve sürdürülebilirlik konularıyla, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ilişkisi incelenmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde, "Kurumsal Sosyal Performans", "Paydaş Teorisi" ve "Paydaş Yönetim Modelleri" başta olmak üzere, kavramının gelişimine yeni konular eklenmiştir. 90'lı ve 2000'li yıllarda ise diğer ilgili konuların temelinde "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" kavramının olduğu tartışmaları başlamış ve kavram gelişimine devam etmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının gelişmesine çok fazla katkısı olan Bowen, işletmelerin karar alma süreçlerinde ekonomik boyutun yanı sıra, işletme faaliyetlerinden kaynaklanan sosyal sonuçları da dikkate alması gerektiğini ifade etmiş ve toplumun amaç ve değerleri açısından uygun olan hedefleri ve politikaları takip etme, buna yönelik karar verme ve faaliyete geçmek şeklinde tanımlamıştır (Tencati vd., 2005:175).

Kurumsal sosyal sorumluluk akademik çalışma alanı, tutarlı teorik düzenlemelerden ziyade, sosyal sorumluluklara yönelik yaklaşımların toplamını ifade etmektedir. İş ve sosyal konularla ilgili geniş bir yelpaze çeşidi, bu başlık altında çeşitli yaklaşımlar eşliğinde incelenmektedir. Ancak bu yaklaşımların bir çoğu, geleneksel olarak paydaş gruplarının dahil edilmediği analizleri paylaşmıştır. Aslında bu paydaş gruplarının çoğu, işletmeyle karşıt ilişkilere sahip olduğu ve bu karşıtlıklarla mücadele edildiği için göz ardı edilmiştir. Sosyal sorumluluk kavramının en büyük katkısı, paydaş analizinin kapsamını genişletmiş ve daha önce dışlanmış olan paydaş gruplarıyla ilişki kurulmasının öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Bu paydaş analizlerinin birçoğu, kişisel işletmelerin stratejilerinden bağımsız bir şekilde genel düzeyde gerçekleştirilmiştir ve paydaş ilişkileri diğer birçok araştırmada olduğu gibi kısıtlı bir şekilde incelenmiştir. Bu kısıtlama genellikle, işletmenin sosyal ve çevresel paydaş ilişkilerini göz ardı etmesi ve sadece işletmenin odaklandığı esas paydaş gruplarını dikkate almasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, tüm paydaşların eşit olduğu ahlaki bir duruşa sahiptir ve bu yaklaşım eşliğinde tüm paydaşların önemli olduğu vurgulanmıştır (Freeman ve Mcvea, 2001:7).

Sistem teorilerinin, 1920'lerde Von Bertalanffy üstünde çalıştığı "Genel Sistem Teorilerinden" türediği ve işletmenin tüm faaliyetlerini etkileyen alt sistemleri ve paydaş ilişkilerini inceleyen bir yaklaşım olduğu daha önce ifade edilmiştir (bkz. Tablo 1.1, ss.17). Sistem teorilerinin paydaş teorileriyle ilgili kısmının gelişimine ise Russell Ackoff ve C. West Churchman öncülük etmiştir. Teori, 1970'li yıllarda örgütsel sistemlere eklenmiş ve her örgütün bir parçası olan dış bağlantılarına vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, örgütleri kendi başına ayakta duran sistemlerden ziyade, büyük bir sistemin alt parçası olan açık sistemler olarak ifade etmektedir. Hem paydaşların, hem de paydaşlar arasındaki ilişkilerin tanımlanması, bu teoride kritik bir adımdır. Sistem teorisi perspektifinden işletmedeki tüm problemler, ancak bu ağa mensup tüm katılımcılar veya paydaşların katılımıyla çözülebilir. Açıkçası, sistem teorisi, işletmenin sahip olduğu tüm ağı en iyi hale getirecek, kolektif stratejilerin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Teori, yetersiz çözüm sağlanacağı gerekçesiyle bireysel stratejilere odaklanmamaktadır (Freeman ve Mcvea, 2001:5).

Organizasyon teorisi, Pfeffer göre, (www.inc.com, et.2014);

a) Sosyal örgütlerin bireylerin davranışlarına ve tutumlarına olan etkisini,

b) Bireylerin özelliklerinin ve davranışlarının örgüt üstündeki etkisini,

c) Örgütlerin performansları, başarıları ve sürdürülebilirliklerini,

d) Örgütlerin kaynak ve görevlerinin de dahil olduğu siyasal ve kültürel çevresinin karşılıklı etkilerini,

e) Tüm bu başlıkları destekleyen araştırmaların yönetim ve bilim kuramı açısından ilgilerini, disiplinler arası odaklanarak incelemektedir.

Literatür incelendiğinde, organizasyon teorisi'de**,** sistem teorisiyle aynı köklerden oluşmaktadır 1960'larda Kathz ve Kahn örgütlerin bağlı olduğu çevrelerinde bulunan sistemlerin tanımlandığı örgütsel çerçeveyi geliştirmişlerdir. 1968'de Rhenman, paydaş kavramını, kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için işletmeye bağımlı olan ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için bağımlı olduğu kişi veya grupları açıkça tanımlamak için kullanmıştır.1978 yılında ise, Pfeffer ve Salancik, örgüt ve çevre etkileşimine yönelik bir model oluşturmuş ve örgütün etkinliğinin, özellikle paydaş gruplarının taleplerinin yönetimine bağlı olduğunu iddia etmiştir (Elias ve Cavana, 2000:3; Freeman ve Mcvea, 2001:5).

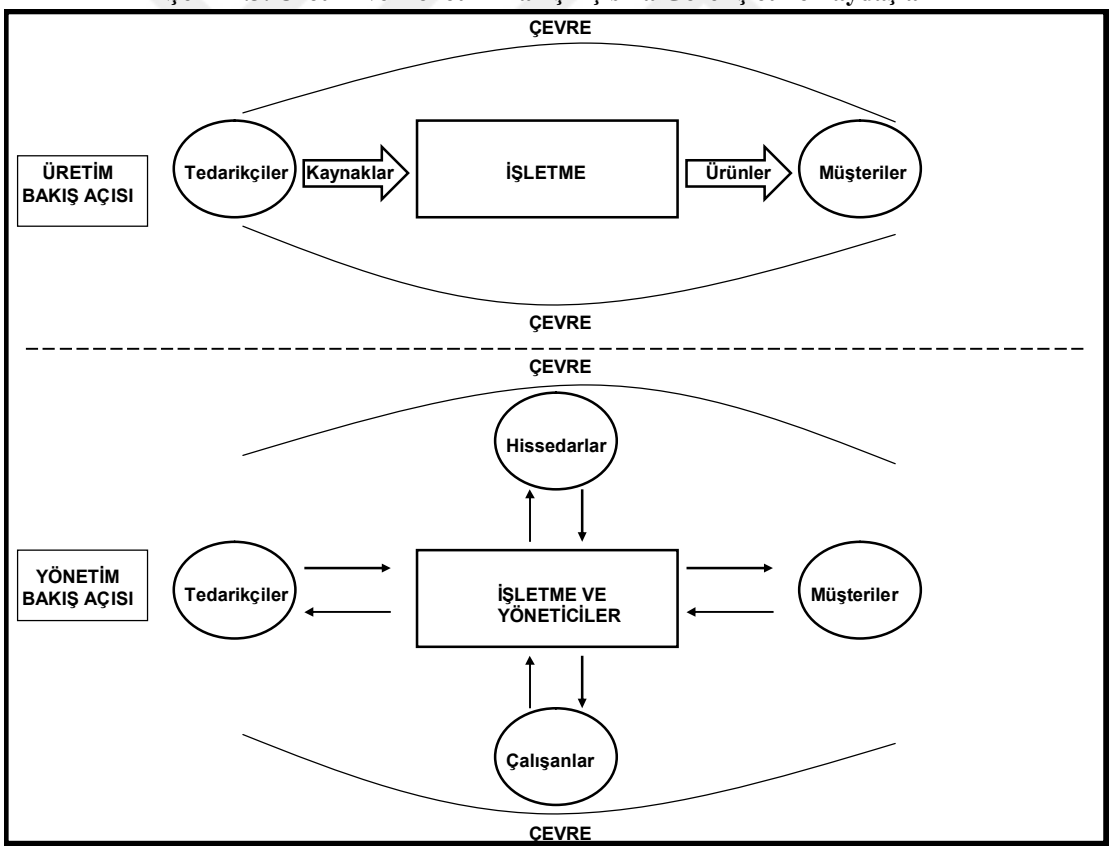
Kavramın gelişmesindeki bir başka dönüm noktası ise, Freeman'ın 1984 yılında yazdığı "Strategic Management: A Stakeholder Approach" adlı eseridir. Freeman'ın eseri, paydaş kavramının gelişmesinde temel bir kaynak olarak kabul edilmiştir. Eserle birlikte, kavram üç farklı boyutta incelenmeye başlamıştır. Bunlar; Tanımlayıcı Paydaş Teorisi, Araçsal Paydaş Teorisi ve Normatif Paydaş Teorisidir (Elias ve Cavana, 2000:3, Elias vd., 2002: 303). Donaldson ve Preston (1995:65) ise, bu üç farklı boyutun birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen, o dönem araştırmacılarının bu boyutları farklı durumları içeren, farklı argümanlara ihtiyacı olan ve etkilerinin farklı olduğunu belirten makalelerine karşılık, bu üç boyutun birbiriyle ilişkili olduğu varsayımı eşliğinde, "Stakeholder Theory of Corporation" adlı eserini kaleme almıştır. Sonuç olarak eser de, bu üç farklı boyutun birbirleriyle ilişkili olduğunu ve temel mülkiyet haklarını içeren normatif temelli teorileri desteklediğini belirtmiştir. Devamında, paydaş statü yapılarının dinamik olduğunu ve her an değişebildiğini destekleyen çalışmalar ele alınmıştır. Bu çalışmalarından en önemlisi, Mitchell ve arkadaşlarının (1997) yaptığı çalışmalardır. Bu çalışmalarda, paydaşlar, belirli statü bölgelerinde tanımlanmış, her bölgenin kendine has özellikleri tespit edilmiş ve bölgeler arasında geçişin sağlanabileceği ifade edilmiştir (Mitchell vd., 1997:873). Kavramın literatür gelişiminde, bu ana unsurlar eşliğinde yeni teoriler türetilmiş ve çeşitli amprik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Paydaş kavramının gelişiminde birçok araştırma ve çaba olmasına rağmen, Freeman'ın eseri yönetim literatürü için temel kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu eserle birlikte, paydaş teorisi, işletmelerin daha önce uyguladığı yönetsel modelin yerini almıştır. Paydaş teorisiyle, yönetsel modelde, işletmenin iç ve dış çevresinde daha önce dikkate alınmayan, fakat işletmenin amaçları ve başarısı için kritik öneme sahip tüm grupları tek bir çatı altında toplayan yeni bir model oluşturulmuş ve tüm grupların hassasiyetleri ve ihtiyaçları doğru anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu model sayesinde işletmeler, tüm grupların nasıl faaliyet gösterdiğini, sorunların nasıl ortaya çıktığını, sorunların onlar için önemini ve kaynaklarını işletme lehine mi yoksa aleyhine mi kullanmak istediğini daha hızlı ve kolay anlayabilecek bir yapıya sahip olmuştur (Jonker ve Foster, 2002:188).

2.2. Paydaş Olmanın Anlamı ve Konumu

Paydaş kavramının gelişimi işletmenin gelişimine paralellik göstermektedir. İşletmenin **üretim bakış açısına göre**, paydaşlar kaynak tedarik edilen veya hizmet/mal satın alan kişi ve gruplar olarak düşünülmüştür. Zaman geçtikçe, işletmenin mülkiyeti ve kontrolü ayrılmış ve yöneticiler işletme sahiplerinin sorumluluklarını diğer başlıca paydaş gruplara nazaran daha fazla dikkate almaya başlamışlardır. Buna bağlı olarak **yönetim bakış açısı** geliştirilmiştir. Ardından işletmenin içinde ve çevresinde yaşanan değişimler sonucunda, yöneticiler, işletmenin paydaşları veya başlıca gruplarıyla olan ilişkileri ve işletmenin nasıl algılanmasıyla ilgili devrim niteliğinde kavramsal bir değişime gitmek zorunda kalmıştır. Bunun sonucunda paydaş bakış açısı geliştirilmiştir(Carroll ve Buchholtz, 2009:85). Şekil 2.3. işletmenin üretim ve yönetim bakış açısını, Şekil 2.4. ise işletmenin paydaş bakış açısını göstermektedir.

Şekil 2.3. Üretim ve Yönetim Bakış Açısına Göre İşletme Paydaşları

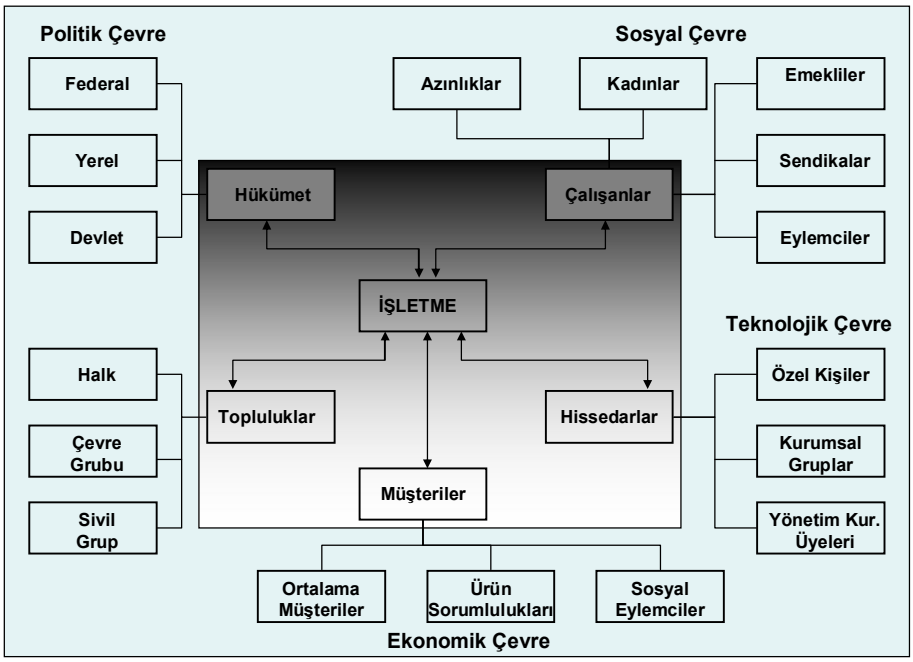


Kaynak: Freeman, Edward R. (2010) "Strategic Management:A Stakeholder Approach", Cambridge University Press, ss.5-6'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2.3.'de üretim bakış açısı kısmında da gösterildiği üzere, geçmişte işletmeler, daha basit bir yapıya sahiptiler ve işlerini, tedarikçilerden çeşitli kaynakların satın alınmasının ardından, bu kaynakların ürüne dönüştürülmesi ve bu ürünlerin müşterilere satılması şeklinde gerçekleştirmişlerdir. Bu dönemde, Kurucu/girişimcilerin bir çoğu, basit bir işletme kurmuşlar ve aile üyeleriyle birlikte uzun yıllar bu işletmede çalışmışlardır ki, bugün ki faal olan işletmelerin büyük bir yüzdesi aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu anlayışın temel noktası, hissedarlar/sahipler, yöneticiler ve çalışanlardan oluşan işletme paydaşları, işletmeyi başarılı kılmak için, sadece tedarikçileri ve müşterileri tatmin etmeye çalışırlar.

İşletmelerin ekonomik olarak giderek büyüyebilmesi için çeşitli faktörler bir araya gelmiştir. Örneğin; İşlerin daha da uzmanlaşması ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan montaj hattı gibi, yeni üretim süreçleri geliştirilmiştir. Yeni teknolojiler ve güç kaynakları hızlı bir şekilde kullanıma uygun hale gelmiştir. Demografik faktörler, kentsel alanlarda üretimin gerçekleşmesini desteklemeye başlamıştır. Bu dönemde yaşanan bu gelişmeler, işletmenin kontrolü ve işletmenin mülkiyeti kavramlarının ayrılmasına sebep olmuştur. Bunun yanı sıra, işçiler veya aile üyesi olmayan kişilerde işletmeleri yönetmeye başlamış ve kural koyabilecek statüye ulaşmışlardır. Şekil 2.4.'de yönetici bakış açısı kısmında, bu durum tasvir edilmiştir (Freeman, 2010:5).

Şekil 2.4.Paydaş Bakış Açısına Göre İşletme Paydaşları



Kaynak: Carroll, Archie B., Buchholtz, Ann K., (2009) "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management" Cengage Learning, ABD, ss.87

Paydaş bakış açısına göre, işletme paydaş gruplarına, sadece yöneticilerin işletme üzerinde bir çıkarı olduğunu düşündüğü grupların yanı sıra, kendi düşünceleriyle de işletmeden bir çıkarı olduğunu iddia eden gruplar da dahil edilmelidir. Bu bakış açısı, paydaşların güçlerinde veya çıkarlarında meydana gelen herhangi bir değişikliğe kadar, yöneticilerin algılaması gereken bir perspektiftir (Carroll ve Buchholtz, 2009:85).

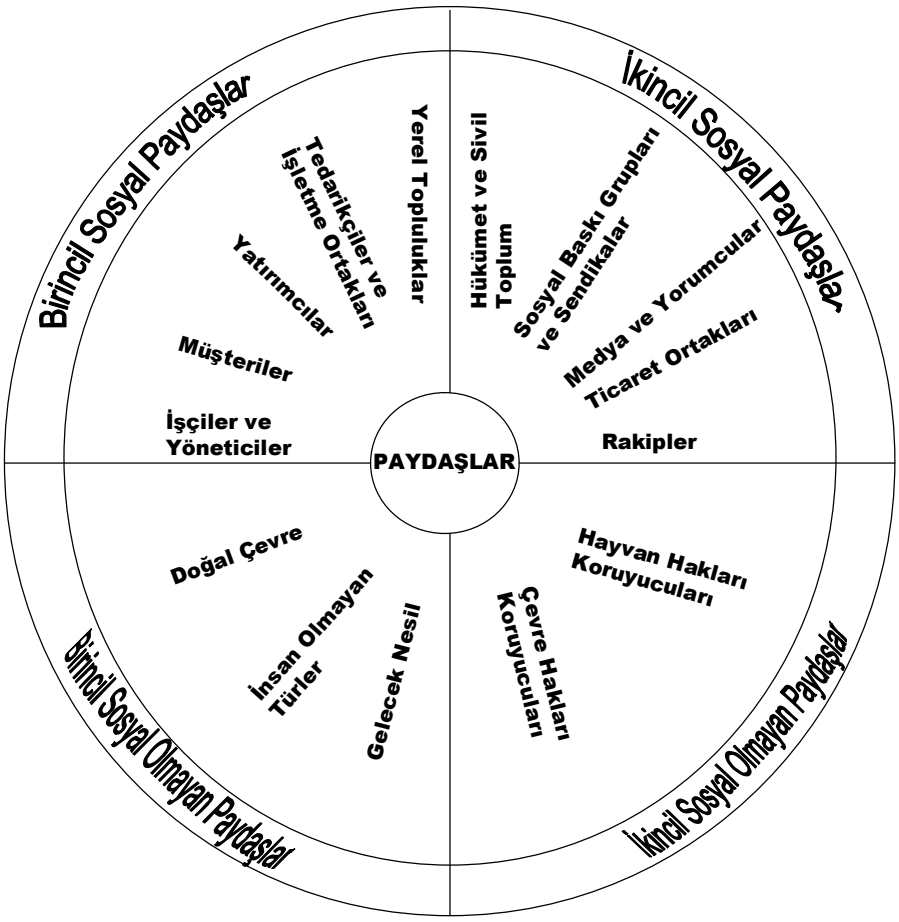
2.2.1. Paydaşların Sınıflandırılması

Günümüzün rekabetçi ve global iş ortamında, işletmenin paydaşı olabilecek birçok kişi veya gruplar vardır. İşletme bakış açısından bu grupların kesinlikle işletme üstünde meşru/yasal hakkı olmalıdır. Yasal hak, paydaşların, işletme faaliyetlerinden bir çıkar elde etmesi, bir talebi olması veya bir hakkının olmasıdır. Paydaş grupların en belirgin olanları hissedarlar, işçiler ve çalışanlardır. Ama çoğulcu toplumun bakış açısından, paydaşların sadece bu gruplardan oluşmadığı kesindir. Diğer gruplar, topluluklar, rakipler, tedarikçiler, özel ilgilenilen gruplar, toplum, medya, kamu kuruluşlarıdır (Carroll ve Buchholtz, 2009:85). Bu grupların kimler olduğunun belirlenmesi ve analiz edilmesi işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği için çok önemlidir.

Literatür incelendiğinde, paydaşların sınıflandırılmasıyla ilgili yapılmış en önemli çalışmalar; Freeman (1984), Lerner ve Fryxell (1994), Morgan ve Hunt (1994) ve Droge ve arkadaşları (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Freeman (1984) paydaşları, hükümet, politik gruplar, hissedarlar, finansal kuruluşlar, aktivist(eylemci) gruplar, tüketiciler, tüketici haklarını savunan gruplar, sendikalar, işçiler, meslek odaları, rakipler ve tedarikçiler şeklinde sınıflandırmıştır. Lerner ve Fryxell (1994), müşteriler, toplum, hissedarlar, hükümet ve işçiler şeklinde beş ana paydaş grubu belirlemiştir. Morgan ve Hunt (1994), paydaşları 4 ana gruba ayırmıştır. Bunlar; içsel paydaşlar, satın alanlar, tedarikçiler ve merkezden uzak olan paydaşlardır. İçsel paydaşlar, işletme departmanları, işçiler ve sendikalardan oluşmaktadır. Satın alan paydaş grubu ise, tedarikçi ve distribütör gibi ara müşteri ve nihai müşterilerden meydana gelmektedir. Tedarikçiler adı üstünde mal ve hizmet temin edenlerdir. Son olarak merkezden uzak olan paydaşlar ise, rakipler, hükümet ve kar amacı gütmeyen kuruluşları kapsamaktadır. Droge ve arkadaşları ise, işletmelerin faaliyet raporlarının hedef kitlesi olarak 13 paydaş grubu belirlemişlerdir. Bunlar; hissedarlar, müşteriler, kamuoyu, seçmenler, finansal

topluluklar (hisse senedi brokerleri ve analistleri, bankalar ve finansal kuruluşlar ve "Wall Street"), kanun koyucular (kongre, senato, hükümet ve komisyonlar), topluluklar (toplum liderleri ve aktivist gruplar), basın, yüksek öğretim (profesörler, kolej öğrencileri ve kütüphaneler), işçiler ve aileleri, işçi sendikaları, işletme distribütörleri (satış ekipleri, bayiler, acenteler ve yetkili satıcılar) ve rakip olan diğer firmalardır (Sirgy, 2002:145). Wheeler ve Sillanpaa ise (1998:206) yaptıkları çalışmada paydaşları: birincil sosyal paydaşlar, ikincil sosyal paydaşlar, birincil sosyal olmayan paydaşlar ve ikincil sosyal olmayan paydaşlar şeklinde sınıflandırmıştır. Şekil 2.5.'de bu paydaş sınıflandırması gösterilmektedir.

Şekil 2.5. Birincil ve İkincil Paydaş Grupları



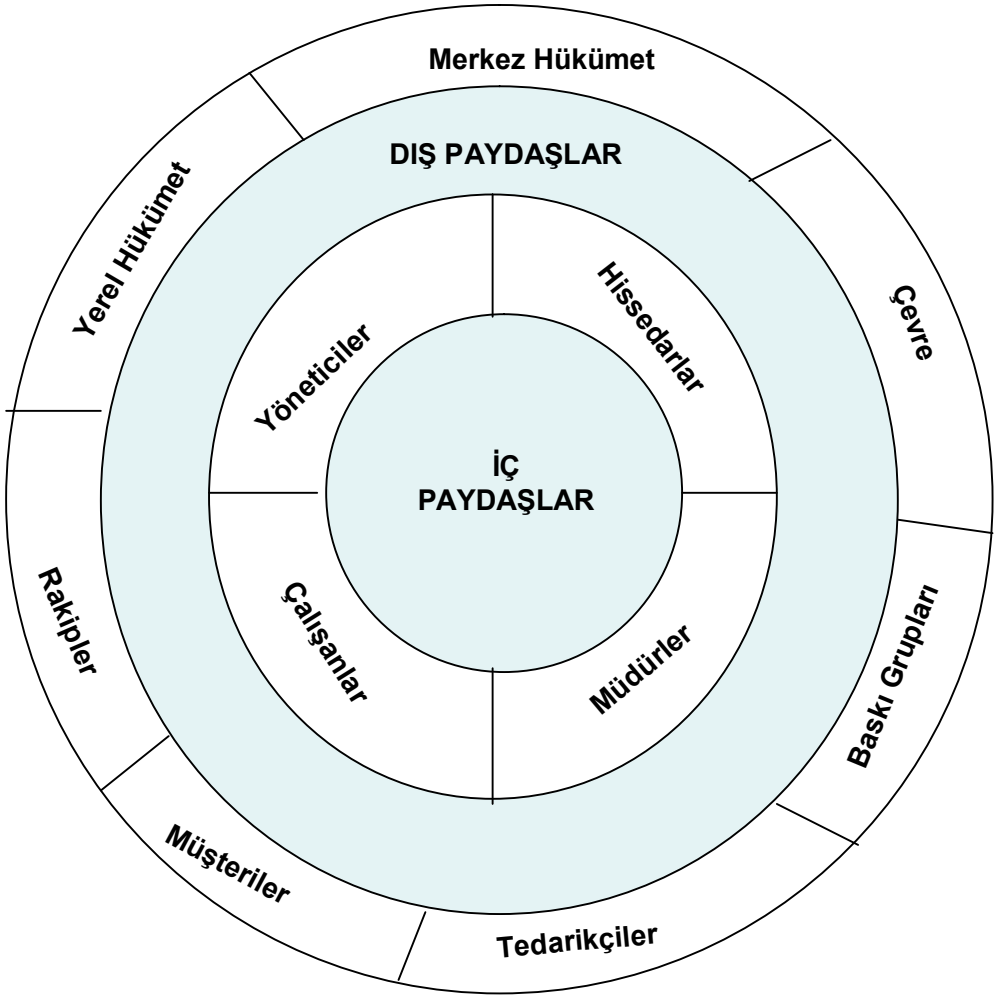
Kaynak: Wheeler, David, Sillenpaa, Maria (1998) "Including the Stakeholders: The Business Case" Long Range Planning, Vol. 31, No. 2, ss. 201-210

Birçok işletme için kritik öneme sahip paydaş grupları, müşteriler, işçiler ve yatırımcılardır. Fakat liste, diğer işletme ortakları, tedarikçiler ve yerel toplulukların dahil edilmesiyle genişletilebilir. İnsan unsurunun dahil olması ve paydaşlarla olan

ilişkilerin etkisinin direkt olması sebebiyle bu gruba "Birincil Sosyal Paydaşlar" ismi verilmiştir. Bazı durumlarda ilişki etkisinin çok yüksek olmasına rağmen daha az direkt ilişki içerisinde bulunulan sivil topluluk ve işletmeyle ilgili büyük ve çeşitli çıkar grupları "İkincil Sosyal Paydaşlar" olarak adlandırılmıştır. Son olarak da insan unsurunu içermeyen Sosyal Olmayan Gruplar, etki derecesine göre birincil (Direkt) ve ikincil(Dolaylı) olarak ayrılmış ve doğal çevre, gelecek nesiller ve çeşitli baskı gruplarını kapsamaktadır.

Literatürde yaygın olarak kullanılan diğer bir sınıflandırma türü ise "İçsel Paydaş Grupları" ve "Dışsal Paydaş Grupları"dır. Şekil 2.6.'da bu paydaş sınıflandırılması gösterilmektedir.

Şekil 2.6.İçsel ve Dışsal Paydaş Çeşitleri



Kaynak:www.gregglee.biz

Şekil 2.6.'da gösterildiği üzere, işletmenin paydaşları iç ve dış paydaşlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İç paydaşlar, işletme yöneticileri, hissedarlar,

çalışanlar ve tepe yönetim üyesi olan veya olmayan yöneticileri de kapsayan müdürlerden oluşmaktadır. Dış paydaşlar ise, merkez hükümet, yerel yönetimler, rakipler, müşteriler, tedarikçiler, baskı grupları (aktivistler) ve çevreyi kapsamaktadır. Freeman, işletmenin içsel paydaşlarını yönetmenin, dışsal paydaşlara nazaran daha zor olduğunu ve aslında içsel paydaşların dışsal paydaşlarla birlikte çalışmak için bir kanal olduğunu ifade etmektedir (Miller ve Williams, 1991:65).

Paydaşlık kavramı aile işletmeleri açısından incelendiğinde, aile işletmelerinin normal işletmelerden iç paydaşlar açısından farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebi, sistem modelleri konusunda da değinildiği gibi, aile dinamiğinin işletme üstündeki etkisidir. İç paydaşlar açısından aile işletmeleri, aile üyesi ve aile üyesi olmayan kişilerin üstlendikleri rollere göre çeşitlilik göstermektedir. Söz konusu ayırım Tablo 2.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Aile Şirketlerinde Roller

Aile Üyelerinin Üstlendikleri Roller	**Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Roller**
Girişimci	Profesyonel Yönetici
Varis	Ortak
Akrabalar	İş gören

Kaynak: Kurt, Benan (2009) "Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s.68

Tablo 2.2'de de gösterildiği üzere, aile işletmelerinde aile üyelerinin üstlendikleri roller girişimci, varis ve akrabalar, aile üyesi olmayan kişilerin üstlendikleri roller ise, iş gören, profesyonel yöneticiler ve ortaklardır.

Girişimci: Cole (1969, 17; akt. Gartner, 1989:47), girişimcilik tarihi ile ilgili on yıl süren çalışmalarını sonunda, girişimci kavramının tanımlanması için çalışmış, fakat başarılı olamadığını ifade etmiştir. Kendisi ve çalışma arkadaşlarının girişimcinin düşüncelerini ve amaçları hakkında çeşitli fikirleri olduğunu ama kesin bir tanım ortaya koyamadıklarını belirtip, kendisinden sonra bu konuda çalışacak araştırmacıların da daha fazla katkı yapamayacaklarını iddia etmiştir. Bu iddiaya rağmen, literatürde girişimci ile ilgili çok fazla araştırma yapılmış ve çeşitli tanımlar oluşturulmuştur. Girişimci kavramı ile ilgili literatürde yer alan çeşitli tanımlamalar Tablo 2.3.'de yer almaktadır.

Tablo 2.3. Girişimci Kavramının Tanımları

Yıl	Kişi	Tanım
1922	Lavington	Modern bir zamanda girişimcilik kavramının çeşitli formları olabilir. Bunlar; özel bir iş adamı, bir ortak, bir anonim şirket, işbirlikçi bir topluluk, belediyeler vb. kuruluşlardır.
1937	Ely ve Hess	İşletme içerisinde üretim faktörlerinin birleştirme sorumluluğu ve görevi olduğu varsayılan kişi veya kişilerin oluşturduğu bir gruptur.
1963	Davids	Yeni bir işletme kuran kişiler
1970	Moore	… Aslında, yeni bir işi yönlendiren herkes girişimci olabilir, ve işletmesini mümkün olduğu en kısa sürede büyüterek bu statüyü kazanır.
1971	Hornaday ve Aboud	Başarılı bir girişimci en az 8 işçisi bulunan ve en az 5 yıl faaliyet göstermiş ve daha önce kurulmamış bir işletmeyi kuran kadın veya erkeğe denir.
1972	Draheim	Girişimci, daha önce bulunmayan yeni bir işletme kuran kişidir ve bu terim aynı zamanda kişinin, işletmede önemli büyüklükte pay sahibi olduğunu ifade eder. Girişimcilerin temel hedefi işletmeyi geliştirmek ve daha zengi hale getirmektir.
1980	Brockhaus	Girişimci, kendi işletmesinin yöneticisi veya en büyük paydaşıdır.
1980	Hull, Bosley ve Udell	Girişimci, kar elde etmek için riske girerek işletmeyi yöneten ve organize eden kişidir.
1980	Lachman	Girişimci, bir endüstri içerisinde daha önce olmayan bir markayı üretmek için üretim faktörlerinin yeni bir kombinasyonunu kullanan kişi olarak algılanır.
1993	Johannisson	Girişimci, üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmenin kar veya zararına katlanan kişidir.
1998	Zimmarer ve Norman	Girişimci, riski göze alarak, belirsizlik ortamında fırsatları değerlendirerek işletmesini geliştirip, kara ulaştırmak için gerekli kaynakları yaratarak yeni bir işletme kuran kişidir.
2001	Wickham	Girişimci (Kurucu), belirli bir projeyi girişimcilik anlayışına uygun olarak geliştirerek prezantasyonunu ve uygulamasını yapan kişidir.

Kaynak: Gartner, William B., (1989) " "Who is Entrepreneur?" Is the Wrong Question", Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, ss.49-56; Johannisson, Bengt, (1993) "Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises", Small Business Dynamics; International, National and Regional Perspectives, ss. 120; Zimmarer, W. Thomas, Norman M. Scarborough, (1998) "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management", Prentice Hall Publishing, Second Edition, London; Wickham, A. Philip, (2001) "Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management", Prentice Hall, London,

Tablo 2.3.'deki tanımlar incelendiğinde, girişimci, tüm riski üstlenerek yeni bir işletme kuran, kurduğu işletmenin geliştirilmesi ve kar elde etmesi için ise

işletmenin tüm fonksiyonlarını planlayan ve organize eden kişi olarak tanımlanmaktadır.

Varis: Aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerinden birisi mevcut nesilden gelecek nesillere devredilebilmesidir. Aile işletmeleri gelişip büyüdükçe, işletme kurucusunu yetenekleri işletmeyi verimli yönetebilmek için yetersiz hale gelmekte ve bu durum işletmenin profesyonel yöneticilere devrini gerektirmektedir. Dolayısıyla, kısa ya da uzun vade de bu işletmelerin devredileceği aşikardır. Ancak, bu devir sürecinde, aile işletmelerinin, yönetimi, aile üyesi olmayan bir yöneticiye devretmesi çok tercih edilen bir yöntem değildir. Daha pratik ve kolay olan çözüm, aile üyesi olan bir kişinin yönetimi devralmasıdır (Erdoğmuş, 203:2004; Acuner vd., 2012:245). Bu devir sonucunda işletmenin başına geçecek olan kişiye varis denilmektedir. Sözlük manası olarak varis, başka bir kişinin arkasından bir göreve, titre veya pozisyona sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (www.merriam-webster.com:2014).

Dünya çapındaki sayısal oranı ve ulusal ekonomiler üstündeki önemi düşünüldüğünde aile işletmelerinin devri ve devamlılığının sağlanması çok önemlidir. Fakat, birçok aile işletmesi, kurucunun ölümü veya hastalığı bakımından işletmenin devam edemeyecek olduğu durumda işletmeye ne olacağı konusunda hiçbir fikre sahip değildir. Bunlardan bazıları, devir planlaması ve sürecinden haberdar değilken, diğerleri kurcuyla ilgili bu tür problemlerin oluşması için çok erken olduğu ve dolayısıyla devir planının yapılmasının şu an için gereksiz olduğu görüşündedirler (Gomez, 2011:1). Genellikle, bazı aile işletme kurucuları, çocuklarının gerekli eğitimlerini aldıktan sonra aile işletmesine katılacağını ve gönüllü bir şekilde kariyerine işletmede devam edeceğini varsayar, diğerleri ise, çocuklarına baskı yaparak aile işletmesinde çalışmaya zorlar ve geleceğe yönelik planlarını bu duruma göre şekillendirirler. Ancak çocukların gönüllü bir şekilde işletmeye katılacağı veya zorla işletmeye dahil edilmeye çalışılan çocuklar hakkındaki planlar ve varsayımlar her zaman olumlu sonuçlanmamaktadır (Leach ve Bogod, 1999:177-178). Devir planlamasının önemine haiz olan işletmeler de ise devir sürecinde çeşitli sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Devir süreci boyunca varisi seçecek olan aile konseyi çok büyük hazırlıklar yapmalıdır. Çünkü bu, işletmenin bir nesilden diğer nesile geçişini işaret eden bir dönüm noktasıdır. Çoğu aile üyesi için

bu seçim çok zordur. Bu süreç içerisinde aile işletmesinin dikkat etmesi gereken üç temel soru vardır. Bunlar;

- Tüm kardeşler arasından varis seçimi nasıl yapılacak?
- Varis seçimi ne zaman yapılacak?
- Sahiplik ve yönetim kurulunda yapılan liderlik değişiminin etkileri ne olacak ve yeni varis tüm şirket zorluklarının üstesinden nasıl gelebilecek?

İşletmelerin bu seçim sürecinde tercih edebileceği çeşitli alternatifler vardır. Bunlar, varis olarak ailenin en büyük olan çocuğunu, en iyi eğitim almış çocuğunu veya ara geçiş için aile üyesi olmayan bir lider seçmektir (Chua vd., 1999:19; Ward, 1997:65-66).

Akrabalar: Çoğu aile işletmelerinde "küçük olsun bizim olsun" anlayışı sebebiyle dışa kapalı bir yapı mevcuttur ve işletmeyi olumlu etkileyebilecek olan fırsatlar bile kaçabilmektedir (Ulukan, 2004:219). Bu durum aile işletmelerinin yaşadığı en önemli problemler arasında gösterilen, işletme sahibi aile üyesinin akrabalarını hak etmeden yönetim kademesine getirmesine yol açmaktadır (Büyükbeşe vd., 2004:307). Akrabalık statüsü kurucunun kan bağıyla bağlı olduğu yakınlarını ifade etmektedir. Bu kişiler, kurucunun annesi, babası, eşi, çoçukları, teyzesi, kuzenleri, yeğenleri ya da evlilik aracılığıyla aileye dışarıdan katılan kişileri kapsamaktadır (Longenecker ve Moore, 1991:126). Çoğu aile işletmesi için, yetenekli veya yeteneksiz akrabaların istihdamı, işletmeye dışa açılma opsiyonunu zorunlu kılan aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiyi istihdam etmekten daha iyidir. Özellikle paternalist (pederşahi) yönetim anlayışının hakim olduğu aile işletmelerinde, nepotizm veya kayırmacılık olarak ifade edilen, yöneticinin ilgi ve sevgisini kan bağıyla bağlı olduğu kişilere daha fazla yöneltmesi çok sık görülen bir durumdur (Erben, 2004:353). Bu nedenle akrabalar, aile işletmesi içerisinde sık sık yer alan bir paydaş grubudur.

Yöneticiler: Aile işletmelerinde, aile bireyleri genellikle hem yönetici hem de sahip statüsündedir. Ancak, işletmenin sahibi olan bu bireyler her zaman için yönetim için gerekli teknik bilgi, becerim ve deneyime sahip değildir. Bu durumda, söz konusu aile işletmeleri dışarıdan profesyonel yönetici istihdamına ihtiyaç duyarlar (Ryans, 1989: 23; Büyükbeşe vd., 2004:311). Ayrıca, aile işletmelerinde varis olabilecek çocuğun olmadığı, var olan çocukların aile işletmesini yönetme

isteğinin olmaması ya da çocukların işletmeyi yönetecek yeterli yetenek ve bilgiden uzak olduğu durumlar da aile üyesi olmayan bir profesyonel yönetici istihdam edilebilir (Karpuzoğlu, 2004: 50). Koçel (1993:11), profesyonel yöneticileri *yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimse* şeklinde tanımlamıştır.

Aile işletmelerinin dışarıdan istihdam edeceği yöneticilerin işletmeyi geliştirmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması için asgari sahip olması gereken beceriler ve özellikler vardır. Bunlar (Öztürk, 2008:111);

- Teknik beceriler (Fonksiyonel uzmanlık),
- Beşeri beceriler (İnsan ilişkilerinin ön plana çıkması),
- Kavramsal beceriler (Algılama becerisi),
- Objektiflik
- Global ölçekte düşünmek,
- Stratejik plan yapabilmek,
- Vizyon kazandırabilmek,
- Yaratıcılık,
- Değişime ayak uydurabilmek,
- Hızlı problem çözebilmek,
- Self ve örgütsel motivasyon sağlayabilmek,
- Etkin Zaman kullanımı ve
- Rekabet ortamını sağlayabilmektir.

İren'e (2004:451) göre ise, profesyonel yöneticilerin bu yetkinliklerinin yanı sıra ihmal edilmemesi gereken iki temel özelliği daha olmalıdır. Bunla;

- İşi üstlenen profesyonelin bir danışman statüsünden daha çok, işin sorumluluğunu üstlenen bir çalışan olması ve
- Aile işletmesi yönetim kadrosunu eğitecek, onları yetiştirecek yeterliliğe sahip olmasıdır.

İş gören: Aile işletmelerinde, işlerin yürütülebilmesi için gerekli olan işgücünün çoğu kısmı aile üyelerinden oluşurken, aile üyesi olmayan kişiler de çeşitli sebeplerle istihdam edilebilmektedir (Cemalcılar vd., 1994:10). *İşgören, belirli ücret karşılığında, işletmenin herhangi bir departmanının yetki ve sorumluluk alanı içinde, işin görev ve ödevlerini; bunlar için gerekli araç, gereç ve yöntemler aracılığıyla yerine getiren kişidir* (Karakoç, 1988:41). Aile işletmelerindeki işgörenlere yönelik adaletli uygulamalar, performans, verimlilik, işgören bağımlılığını ve tatminini artırırken, aksine nepotizm gibi, adalet algılamalarını sarsan uygulamalar ise negatif bir etki yaratmakta ve işten ayrılma ve yabancılaşma gibi örgütsel sonuçlara sebebiyet vermektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012:46). Dolayısıyla, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağı destekleyen ve işletmeyi sahiplenen kıdemli işgörenler, aile bireylerine dolayısıyla yönetime yakındırlar. Çünkü, terfi alabilmek için, işgörenler, daha çok çalışmaktan ziyade kayrılabileceği bir aile üyesine yakınlığı tercih etmektedir. İşletmeler her çalışanın ortaya koyacağı katkı ile başarıya ulaşabilmektedir. Dolayısıyla, özellikle aile işletmelerinde adaletsizliğe sebebiyet verecek uygulamalar, örgütsel başarıyı etkileyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 50; Karacaoğlu ve Yörük, 2012:60).

Ortaklar: İşletmenin içinde bulunduğu sektördeki, değişim, mevcut pazar payının artırılması veya yeni pazarlama girme talebi işletmeler için finansman ihtiyacı doğurabilir (Kurt, 2009:72). Bu durumlarda aile işletmeleri, kurumsal çevreyle uyum için gerekli olan bilgi ve donanıma sahip olabilmek adına, yabancı şirketlerle ortaklıkların kurulması veya yabancı bir ortağın işletmeye dahil edilmesini tercih edebilir. Böylelikle işletmenin performansının olumlu yönde artacağı öngörülür (Yamak vd., 2010:278). Bunun yanı sıra, kendi kariyerini daha geliştirebilecek özelliklerde bir iş bulunduğunda, sınırlı sorumlulukları bulunan aile işletmesinden ayrılan, kendi parasıyla yeni bir iş kurmak isteyen veya aile işletmesindeki ilişkilerden ve akrabalarından sıkılmış olan aile üyesi paydaşların ayrılmasıyla da yeni bir ortak ihtiyacı gündeme gelebilmektedir (Shapiro, 1991:1). Yabancı ortaklığın veya yabancı bir ortağın işletmeye dahil olmasının, işletmenin ihtiyaç duyduğu çeşitli eksiklikleri gidereceği düşünülürken, bu durum aile işletmesi üyeleri ve yabancı ortaklar arasında liderlik için güç çatışmalarına sebebiyet verebilmekte ve işletme performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Yamak vd., 2010:278).

2.3.Paydaş Teorisi Kavramı ve Kapsamı

Paydaş teorisi, Freeman (1984) tarafından 20.yüzyılın sonlarında işletmelerin stratejik yönetimi için bir teklif olarak ortaya atılmıştır. Genelde, teori dört farklı akademik alanda kullanılmaktadır. Bunlar sosyoloji, ekonomi, politika, ve ahlaki normlardır. Freeman'ın (1984), paydaş teorisi konseptinin başlangıcı olarak kabul edilen "Strategic Management: A Stakeholder Approach" isimli kitabında, paydaşların nasıl, aynı gruptan benzer çıkar ve hakları olduğu anlatılmış, ayrıca işletme ve onun dış çevresi arasındaki ilişkiye ve işletmenin bu çevre içindeki davranışlarına değinilmiştir. Zamanla teori, Clarkson (1994 ve 1995), Donaldson ve Preston (1995), Mitchel ve arkadaşları (1997), Rowley (1997) ve Frooman (1999)'ın yaptığı katkılar sonucu derin bir teorik kaynak sağlamış ve buna bağlı gelişme kaydederek daha da önem kazanmıştır. Teorinin ilk stratejik perspektifinden bu yana, çeşitli pazarlama temelli işletmeler, teoriyi bir yönetim aracı olarak işletmeye adapte etmiş ve geliştirmişlerdir (Donaldson ve Preston, 1995:65; Mainardes vd., 2011:226; Rowley, 1997:887). Günümüzde ise, yaklaşım, çoğu işletme tarafından daha iyi finansal başarı sağlamak ve işletmenin çevresiyle olan ilişkisini geliştirmek için paydaşların çıkarlarının ne olduğunu tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Chevalier, 2001:1). Ayrıca, başlangıçta **stratejik yönetimin bir aracı olarak** düşünülen teori (Freeman, 1984), devam eden yıllarda **iş etiğiyle ilgili bir teori** olarak da (Philips, 2003) gelişim göstermiştir. Teori, yönetim ve işletme yaşamının daha iyi anlaşılmasını desteklemek için, işletmede çeşitli çıkarları bulunan kişilerin tamamını kapsayacak şekilde genişletilerek, stratejik yönetim ve iş etiği boyutlarının birleştirilmesiyle daha da derinlik kazanmıştır (Greenwood, 2007: 290).

Teoriye göre, yöneticiler, işletme içerisindeki tüm çıkar gruplarını veya tüm işletme aktörlerini tatmin edecek süreç ve formülleri desteklemelidir. Bir başka deyişle, teori, yönetime, teori içerisindeki çözümlerin, stratejik plan içerisindeki öngörülüre entegre edilmesine izin vermektedir. Bu süreçteki en önemli görev, hissedarların, işçilerin, müşterilerin, tedarikçilerin, toplulukların ve diğer grupların çıkarlarının birbirine entegre edilmesi ve bir şekilde uzun dönemli işletme başarısının elde edilmesidir. Ayrıca, paydaş teorisi, paylaşılan çıkarların, ilişkilerin ve iş çevresinin yönetimde aktif olmasını vurgular (Freeman ve Mcvea, 2001:10). Özetle, teori, paydaşların beklentilerini, işletmeyle ilgili deneyimleri ve etkilerini,

gözlemlenen sonuçların değerlendirmesini ve paydaşların işletmeyle ilgili faaliyetlerini tanımlar (Polonsky 1996:212;Post vd. 2002:8; Neville (2005:1187).

Paydaş teorisi, işletmeler, hükümetler, özel kuruluşlar ve hatta medya da bile geniş bir kullanımın oranına sahip olmasına rağmen, bu terimi kullananların çoğu ne bu kavramı tanımlamış, ne de kavramın aslında ne olduğu ve ne manaya geldiğini anlayıp açık bir şekilde belirtmişlerdir. Akademik literatür de bile paydaş kavramının genel kabul görmüş, tek, kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, literatür de farklı konsepte ve çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak, yapılan tanımlamaların hepsi işletmeler tarafından etkilenilen veya işletmeleri ve politikalarını etkileyen grupların etkileri, çıkarları ve ihtiyaçlarını hesaba katarak temelde aynı ilkelerden yola çıkmıştır (Mainardes vd., 2011:228). Bu sebeple, paydaş teorisinin tanımı yapılmadan önce hangi temel ilkeleri ve özellikleri içerdiğinin bilinmesi gerekmektedir.

Clarkson'a (1995:100) göre paydaş teorisi;

- İşletme,
- Diğer aktörler ve
- İşletme-aktör ilişkisi gibi 3 temel ilkeyi içermektedir.

Ancak, literatür de, Clarkson'un (1995) ifade ettiği bu temel ilkeler yeterli gelmemiş ve daha da ayrıntılı bir şekilde teorinin temel ilkeleri belirlenmiştir. Bu bağlamda teorinin temel ilkeleri (Jones ve Wicks 1999:207; Savage vd., 2004:386; Donaldson ve Preston 1995:69; Mitchell vd., 1997:860);

- Paydaşların işletmeye karşı pozisyonları,
- Paydaşlara bağlı olarak işletme,
- Paydaşların işletme üzerinde kullandığı güç,
- İşletmeye bağlı olarak paydaşlar,
- İşletme ve paydaşın çoklu ilişkileri,
- Sahip olarak paydaşların işletme üzerindeki çıkarları,
- Sahip olarak paydaşların işletme üzerindeki ahlaki hakları,
- Çalışan olarak paydaşların riskleri,

- Sözleşmeyle sağlanan ilişkilere bağlı olarak paydaş ve işletmeler,
- Hissedar olarak paydaşların işletme üzerindeki hakları,
- Yönetimin karar verme süreçlerine odaklanması,
- Paydaşların kendi çıkar ve önceliklerini sürdürmek için yönetimsel karar verme süreçlerini etkileme çabası ve
- Tüm paydaş gruplarının çıkarlarının dengelenmesi ve anlaşılması çabasından oluşmaktadır.

Freeman ve Mcvea ise (2001:11), paydaş teorisinin taşıması gereken temel özelliklerin neler olması gerektiğini belirlemişlerdir. Bunlar;

Birincisi, yeni stratejik paradigmalara düzenli olarak adapte olabilmek için, bir yöneticiye ihtiyaç duymaksızın bu çevresel değişikliklerle baş edebilecek kadar esnek bir tek stratejik yapı sağlamak eğilimindedir.

İkincisi, paydaş teorisi yaklaşımı stratejik bir planlama sürecinden ziyade stratejik bir yönetim sürecidir. Stratejik planlama gelecekteki işletme çevresini tahmin etmeye odaklanır ve işletme için bağımsız bir plan geliştirir. Stratejik yönetim ise, işletmeler için yeni bir yön planlar ve hem işletmenin hem de çevrenin birbirini nasıl etkilediğine yoğunlaşır.

Üçüncüsü, paydaş teorisi yaklaşımının temel amacı olan, Freeman'ın *"işletmelerin amaçlarının başarılması"* şeklinde de ifade ettiği gibi, işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Kaosların yaşandığı bir işleme çevresinde sürdürülebilirliğinin sağlanması için, yönetimin sadece mevcut çıktıları optimize etmesinden ziyade, işletme için yeni bir yön oluşturması gereklidir. Başarılı bir yön değişikliği için ise, yönetimin işletmeyi etkileyen paydaş gruplarını nasıl etkilediğini anlaması gerekmektedir. Dolayısıyla en azından, paydaş ilişkilerinin anlaşılması ileride işletmenin sürdürülebilirliğine dönüşecek olan işletmenin amaçlarını başarabilmesini sağlar.

Dördüncüsü, bu teori, yönetimin, işletme penceresinden gözlem yapıp, gelecekte uzun dönemli başarı sağlayacak olan tüm ilişkileri tanımlayarak ve aynı zamanda yatırım yaparak, stratejiler geliştirmesini destekler. Bu perspektiften bakıldığında, işletme değerleri için paydaşların rolleri ve işletme stratejileri içinde değer temelli yönetimin önemi çok açıktır.

Beşincisi, paydaş teorisi yaklaşımı, tanımlayıcı ve ampirik bir yaklaşımdan ziyade, tanımlayıcı ve öngören bir yaklaşımdır. Bu durum, yaklaşım için stratejik yönetimin ekonomi, politika ve ahlaki analizlere entegre edilmesini zorunlu kılar. Böyle bir yaklaşım, belirli bir alanda çalışan araştırmacılar için öngörüler, yöneticiler için ise pratik sonuçlar sağlar. bu teorinin amacı Stratejik yönetim için, aktif şekilde yeni bir yön çizmektir. Teori, somut gerçekler ve analizler sağlar ve bu sayede tanımlayıcı özellik taşımaktadır. Ancak bu tanımlayıcı özellik, işletmeye yön vermek için teklif edilen tavsiyelerin çok ötesindedir.

Altıncısı, paydaş teorisi, paydaşların sadece rollerini kısmi ve hayali olarak analiz etmekten ziyade, *"isimler ve yüzlerin"* somutlaştırılmasıyla ilgilidir. Bu süreç, gerçeği anlayabilme yeteneğinin geliştirilmesi sayesinde gerçekleştirilebilir ve sürecin gerçekleştirilmesi işletmeler için kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü, yönetimin tüm paydaşları destekleyecek olan seçenek ve stratejileri yaratabilmesi sadece bu anlayabilme yeteneğinin derecesiyle ilişkilidir.

Sonuncusu, paydaş teorisinin, stratejik karar verme süreçlerine entegre edilmesi gerekliliğidir. Sadece belirli paydaş grupları tarafından düzenlenen paydaş stratejilerinden ziyade, yönetim, tüm paydaş gruplarını aynı anda tatmin edecek çeşitli yollar aramalıdır. Başarılı stratejiler birinin diğerine karşı olan bakış açısından ziyade, tüm paydaş gruplarının ortak katılımla gerçekleştirdikleri perspektif aracılığıyla sağlanır.

Literatürde bu ilkeleri ve özellikleri içeren, ancak tanımlamada kavramsal çarpıklığı olan sayısız tanım ve farklı vurgulamalar olmasına rağmen, başlıca çalışmaların çoğu Freeman'ın (1984) paydaşlar için yaptığı şu tanımdan yola çıkmıştır (Mainardes vd., 2011:228; Achterkamp ve Vos, 2008:750).

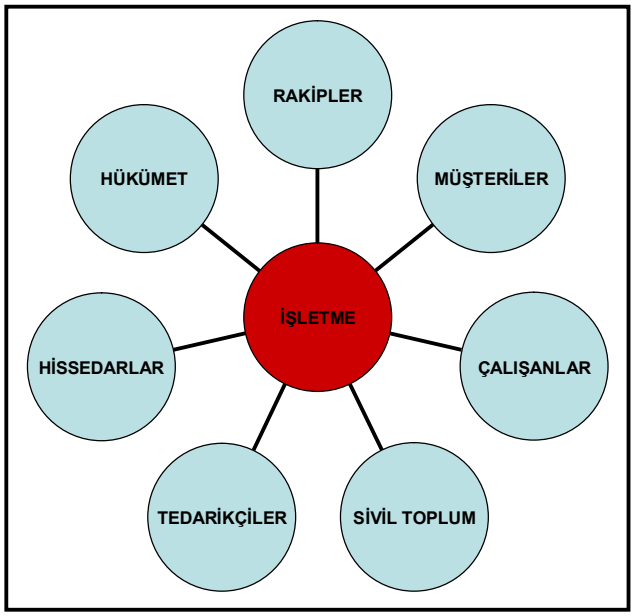
Freeman tarafından paydaş kavramının tanımı geniş ve dar kapsamlı olarak ikiye ayrılmıştır (Freeman, 1998:12). Geniş kapsamlı paydaş kavramı, *işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen veya bu durumdan etkilenen kişi veya gruplardan oluşur* (Freeman, 1984:24). Dar kapsamlı paydaş kavramı ise, *işletmenin sürdürülebilirliğini sağlanması ve amaçlarının başarılabilmesi için hayati bir önem taşıyan kişi veya gruplar oluşur* (Freeman ve Reed, 1983:89).

Mitchell (1997:856) her türlü faktörün rol alabileceği sebebiyle, Freeman'ın geniş paydaş tanımının çok kapsamlı olduğunu ve dolayısıyla paydaşlar için sınırsız

bir çerçeveye sahip olacağını ifade etmiş ve bu tanıma çeşitli sınırlamalar getirilmesi gerektiğini savunarak, Freeman'ı eleştirmiştir. Ancak, ister geniş ister dar kapsamlı tanımlama yapılsın, paydaş kavramı ve teorisinin, işletmeyle alakalı olduğunu ve işletme faaliyetlerini yönlendirebileceğini de ifade etmiştir.

Literatürde paydaş kavramı ve paydaş teorisinin oluşturulmasında Freeman'ın (1984) yaptığı tanımların yanı sıra, yine Freeman'ın oluşturduğu Paydaş teorisi modelin de etkisi vardır. Freeman (1984:25) bu modeli, işletmenin tam merkezde yer aldığı ve paydaşlarla olan ilişkisini içeren bir şekil çizerek oluşturmuştur. Model, Şekil 2.7'de gösterilmektedir.

Şekil 2.7.Klasik Paydaş Teorisi Modeli



Kaynak: Freeman, Edward R. (1984) "Strategic Management: A Stakeholder Approach" Pitman, Boston, s.25

Frooman'a (1999:191) göre bu modelde işletme paydaş ilişkileri karşılıklı iki faktörden oluşur ve birbirinden bağımsızdır. Crane vd. (2010:64) ise, bu modelin tedarikçiler, işçiler ve hissedarların yeterli kaynakları sağlayarak dördüncü grup olan müşteriler için ürün ve hizmete dönüştürdüğü, sadece dört temel gruba bağlı olan Kapitalist İşletme Üretim Modelinden etkilenildiğini ifade etmiştir. Fassin ise (2009:114), bu modelin oluşturulmasın da, bireyler ile gruplar arasındaki etkileşimlerin sıklığını gözlemleyen, sosyoloji biliminin bir aracı olarak kullanılan toplumsal ilişki çizelgelerinden ilham alınmıştır. Model aracılığıyla, işletmenin yeni oluşumunun resmi oluşturulmuştur ve İşletme açısından, yararlı ya da zararlı çok

sayıda grup gösterilmektedir. Çoğu geleneksel stratejiler, bazı paydaş gruplarını sürekli olarak göz ardı etmiş, önem derecesini azaltmış ve desteklenen paydaş gruplarına karşı dikkate almamıştır. Böyle yaklaşımlar belki stabil ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren bir işletme için uygun olabilir. Ancak, dünyanın karmaşıklığı ve geleneksel yönetim yaklaşım kurallarının hızla değişmesi, stratejik yönetimi çok önemli hale getirmiştir. Bu sebeple, işletmeler açısından önem arz eden tüm paydaş gruplarının çıkarlarının, firma amaçlarıyla entegre edilmesi ve paydaş ilişkilerinin mantıklı ve stratejik yönetilmesi zaruri hale gelmiştir (Freeman ve Mcvea, 2001:11). Dolayısıyla, Freeman işletme faaliyetlerinden etkilenecek diğer grupları da eklemiş ve işletmeyi bağlı ilişki süreçlerinin temelinde konumlandırmıştır (Crane ve Matten, 2004:50).

Bu faktörler dikkate alındığında, paydaş teorisi, işletmelerin faaliyetleri tarafından etkilenen veya etkileyen kişi ya da grupların karakteristik özeliklerini incelemek, analiz etmek ve fark edebilmek için geliştirilmiştir. Buna göre teorinin izlemesi gereken adımlar (Clarkson, 1995:100; Donaldson ve Preston, 1995:66; Rowley, 1997:887; Scott ve Lane, 2000:44).

- Paydaşların tanımlanması,
- Paydaşlarla ilgili gelişim süreçlerinin, çıkarlarının, ihtiyaçlarının ve önceliklerinin yorumlanması ve
- Tüm sürecin ilişkisel yapılarını işletmenin kendi amaçları etrafında konumlandırmasıdır.

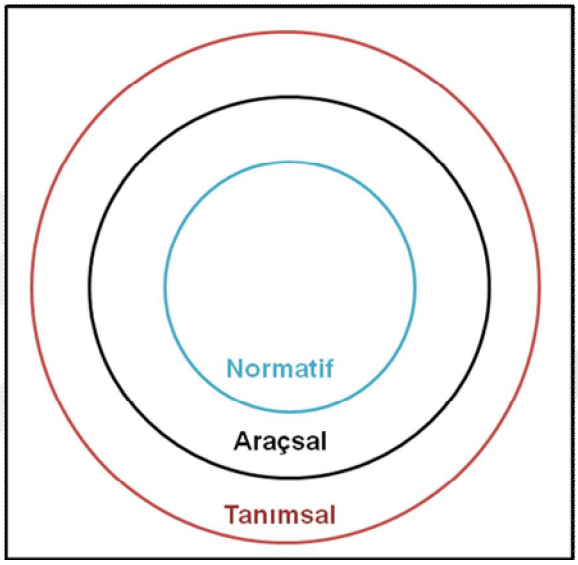
2.4.Paydaş Teorisiyle İlgili Yaklaşımlar ve Eleştiriler

Donaldson ve Preston (1995:70) paydaş teorisinin tek bir yaklaşım olarak düşünülemeyeceğini ve birden fazla yaklaşımı kapsadığını belirtmiştir. Goodpaster (1991:57) ve Frooman'da (1999:192), paydaş teorisi literatürünün iki ana yaklaşımdan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşımlardan birisi stratejik, diğeri ise, ahlakidir. Stratejik yaklaşım, paydaş çıkarlarının yönetilmesinin aktif olmasıyla ilgilenirken, ahlaki yaklaşım, öncelikli olarak paydaş çıkarları arasındaki dengeyle ilgilenmektedir (Mainardes vd., 2011:230). Donaldson ve Preston (1995:74) ve Friedman ve Miles (2006:28) ise paydaş teorisinin 3 ana yaklaşımdan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar;

- Normatif (İşletmenin, özellikle ahlaki ilkelerle ilişkili olarak nasıl çalışması gerektiğini tanımlar),
- Tanımlayıcı (İşletmenin paydaş yönetimi açısından nasıl çalışması gerektiğini ortaya koyar) ve
- Araçsaldır (Paydaş yönetimi aracılığıyla işletme amaçlarına nasıl ulaşılacağını gösterir).

Şekil 2.8, bu üç yaklaşımının birbirleriyle ilişkisini göstermektedir (Donaldson ve Preston, 1995:74).

Şekil 2.8. Paydaş Teorisiyle İlgili Yaklaşımlar



Kaynak: Donaldson T., Preston, Lee E. (1995) "The Stakeholder Theory of The Corporation:Consept, Evidence and İmplications", Academy of Management Review, Vol.20, No:1, ss.74

Şeklin en dış kabuğunda tanımsal yaklaşım yer almaktadır. Bu yaklaşım, işletmenin dış çevresiyle ilişkileri sonucu oluşan gözlemleri inceler ve tanımlar. Tanımsal yaklaşımın varsayımlarının doğrulanması ikinci katmanda bulunan ve işletmenin faaliyetlerinin devam ettiği sürece çeşitli sonuçların gözleneceği varsayımı aracılığıyla elde edilecek öngörücü değerlerle ilgilenen araçsal yaklaşımla sağlanır. Ancak, yaklaşımın temel çekirdeği en iç katman olan normatif yaklaşımdır. (Donaldson ve Preston, 1995:74).

Normatif yaklaşım, işletmelerin paydaş gruplarını neden düşünmesi ve önemsemesi gerektiğini ve bu yaklaşımın amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu değerlere nasıl ulaşacağını gösterir (Freeman ve Mcvea, 2001:11; Freeman, 1999:233). Normatif yaklaşımla ilgili temel alınan bu sorular, paydaş yönetimi

analizi ve sonuçlarının ötesinde, temel ahlaki kuralların işletme yönetimine nasıl adapte edileceğinin cevabını araştırır (Freeman ve Mcvea, 2001:11). Bir başka deyişle, normatif yaklaşım, işletmelerin söz konusu aktörlerin işletme faaliyetlerini nasıl ele aldığı hakkındaki ahlaki ilkelere dayanmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995:75).

Jones ve Wicks (1999:209), normatif yaklaşımı, çeşitli paydaş gruplarının birbirine karşı önceliğinden ve birbirine olan etkisinden kaynaklanan faaliyetlerin, ahlaki değerlere ne derecede önem verdiğiyle ilişkili olduğunu ifade ederken, Freeman (1999:246) ise, normatif yaklaşımı işletme faaliyetlerinden doğan yasal çıkarların, paydaş teorisine uyumlu bir politika aracılığıyla belirlenmesi ve adil dağıtılmasıyla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, paydaşları sadece işletme performansını artıran ekonomik aktörler olarak değerlendirmenin yanlış olduğunu ve bu değerlendirmelerin ahlaki ve felsefi boyutunun da olması gerektiğini savunmuştur. Freeman gibi Mainardes vd.'de (2011:233), işletme ve onun paydaşları arasındaki ilişkide sadece ekonomik çıkarların olmadığını, aynı zamanda adil, etik ve ahlaki açıdan çeşitli faktörlerin olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bu yaklaşım, işletmenin temel değerleriyle uyumlaştırılması aracılığıyla, hem işletme faaliyetlerinde hem de elde edilen çıktılar da adil bir dağıtım sağlanmasına katkıda bulunup, paydaş teorisinin uygulanmasına rehberlik ettiğini belirtmiştir.

Sonuç olarak, paydaş teorisi yaklaşımlarının merkezinde olmak ve tüm paydaş grupları için yaklaşım oluşturmak, normatif yaklaşımı, felsefenin temel alanlarındaki stratejik konuların ötesinde bir konuma yükseltir (Freeman ve Mcvea, 2001:12).

Ancak, Rowley (1997:887), normatif paydaş teorisi yaklaşımının anlaşılması için sadece paydaşlar tarafından oluşturulan etkilerin açıklanmasının yanı sıra işletmenin bu etkilere nasıl karşılık verdiğinin de açıklanmasına ihtiyaç olduğunu iddia etmiştir. Rowley'le benzer şekilde, Mainardes vd.'de (2011:234), normatif yaklaşımın analitik yaklaşımlarla da bağlantısı olduğunu ve bu yaklaşımların da göz ardı edilemeyeceğini belirtmiştir. Söz konusu analitik yaklaşımlar **araçsal ve tanımlayıcı** yaklaşımlardır.

Aslında araçsal yaklaşım kavramı, ilk kez Jones (1995) tarafından literatür de kullanılmış, daha sonra Donaldson ve Preston (1995) tarafından geliştirilmiş,

tanımlayıcı yaklaşım kavramı ise ilk olarak Donaldson ve Preston(1995) tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Reed (2002) tarafından bu kavramlar "Pozitif ve Stratejik" yaklaşımlar olarak yeniden adlandırılsa da, genel olarak akademik literatür de "Tanımlayıcı ve Araçsal" olarak kullanılmaktadır (Mainardes vd., 2011:234). Friedman ve Miles (2006:28), her iki yaklaşımın da, işletmenin, işletmeyle paydaşlar arasındaki ilişkinin veya direkt olarak paydaş faaliyetlerinin merkezinde yer alması gerektiğini ve hassasiyetle incelenmesi gerektiğini savunmuştur.

Freeman'a göre (1984:55), **araçsal yaklaşım**, öncelikle özel paydaş gruplarının yönetimiyle ilgili konuları anlatır. Jones'a göre (1995:404) ise bu yaklaşım, ekonomik teoriler, davranış bilimi, ve kurumsal ahlak ilkeleriyle ilgilidir. Yaklaşım aracılığıyla, kendi paydaş gruplarına önem veren işletmelerin planladığı başarılı stratejiler belirlenir (Freeman ve Mcvea, 2001:12) ve paydaşların davranışlarından oluşan stratejik karar verme süreçlerinde, işletmenin amaçlanan performansına ulaşabilmek için paydaş teorisinin bir araç olarak nasıl kullanılacağını açıklanır (Jones ve Wicks 1999:206).

Starik (1994:92) de, bu yaklaşım aracılığıyla, işletmenin paydaşlarla olan ilişkilerini, kişiselleştirebileceğini ve işletmenin sahip olduğu politikalar ve karar alma süreçlerinde paydaşların yönetimsel farkındalığının artırılabileceğini ve dolayısıyla paydaş çıkarlarının korunacağını savunmuştur. Berman vd. (1999:502) ise, Starik (1994)'in de ifade ettiği gibi, yaklaşımın, işletme performansının arttığı ve kar elde edildiği anda, paydaşların sahip oldukları çıkar kaygılarını temel aldığını belirtmiştir.

Tanımlayıcı yaklaşım ise, Bu yaklaşım bize tümevarım ve tümden gelim görüşleri arasındaki farklılığı gösterir ve paydaşlarla ilişkili organizasyonel davranışları ve karakteristik özellikleri açıklamaya veya tanımlamaya çalışır. Başka bir deyişle bu yaklaşım, yöneticilerin nasıl davranması gerektiğini ve işletmenin stratejik bileşenleri hakkında ne düşündüğünü gösteren işletmenin doğal yapısıyla ilgili konuları ele alır (Donaldson ve Preston 1995:70). Basitçe, bu yaklaşım, işletmenin sahip olduğu paydaş gruplarını örneklendirir (Freeman ve Mcvea, 2001:12). Wood (1994:102) ise tanımlayıcı yaklaşımın iki temel konuya eğilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bunlar;

- Organizasyonel gerçekliğin tanımlanması

- İşletme paydaş ilişkilerini tanımlanması

Araçsal ve tanımsal yaklaşımından herhangi birisi özellikle tercih edilmez. Çünkü her iki yaklaşımda işletmenin paydaşlarla olan ilişkilerinin anlaşılması için önemli faktörler içerdiği gibi, yine her iki yaklaşım da paydaş teorisinin gelişimine çok katkıda bulunmuştur (Wood 1994:102). Ancak, araçsal yaklaşım daha iyi performans ve rekabet avantajını paydaş teorisinin bir faktörü olarak vurguladığı için araştırmacılar tarafından çok büyük ilgi görmüştür. İlk olarak, Donaldson ve Preston'un (1995) incelenen araçsal yaklaşım, daha sonra Mitchell ve arkadaşları (1997) tarafından ele alınmıştır. Mitchel (1997) paydaş teorisi aracılığıyla, yöneticilerin güç, meşruiyet ve öncelik kavramlarıyla ilişkilerini araştırmıştır. Friedman ve Miles (2006)'da yaptığı araçsal ve tanımlayıcı yaklaşımlarla ilgili çalışmaları literatür için çok önemli olmasına rağmen, Mitchel vd.'nin (1997) paydaşların çıkarımlarının değerlendirilmesi ve tanımlanmasına yönelik yaptığı çalışmalar paydaş teorisinin gelişiminde çok büyük etki sağlamıştır (Mainardes vd., 2011:235). Normatif yaklaşım ise, bu yaklaşımların temel çekirdeğini oluşturduğu ve stratejik yönetim boyutuna, ahlaki olarak yeni bir boyut kazandırdığı için araştırmacılar tarafından en çok araştırılan yaklaşımın başında gelmektedir. Tablo 2.4.'de bu üç yaklaşımla ilgili yapılan çeşitli araştırmalar yer almaktadır.

Tablo 2.4. Normatif, Araçsal ve Tanımlayıcı Yaklaşımlarla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yaklaşımlar	Araştırma Yılı	Araştırmacı	Araştırma Konusu
Normatif Yaklaşım	1984	Freeman	Adil ve Uygun Paydaş Sözleşmeleri
	1991;1994,2003	Goodpaster;Boatright;Marcoux	Ekonomik Çıkarlar
	1993-1988;1994-1999	Evan ve Freeman; Bowie	Kantçı Teori
	1994	Wicks	Feminist Yaklaşım
	1995; 1998	Donaldson ve Preston; Blair	Ahlaki Haklar
	1997; 1998	Phillips; Metcalfe	Eşitlik Kavramı
	1988	Freeman ve Gilbert	Çalışanlar
	1998	Argandona	Toplumca Genel Kabul Görmüş Kurallar
	1999; 2003	Child ve Marcoux;Phillips	Sosyal Yapıların İncelenmesi
	1999	Shankman	Vekalet Teorisi (Agency Theory)
	2000	Gibson	Ahlaki Sebepler
Araçsal Yaklaşım	1984;1987;1988	Cochran ve Wood; Cornell ve Shapiro; Mc Guire vd.	Finansal ve Sosyal Performans İlişkisi
	1999	Weaver	İşletmelerin Stratejik Karar Alma Süreçleri ve Paydaşların Etkileri
	1997	Mitchel vd.	Güç, Meşruiyet ve Öncelik Kavramlarına Göre Paydaş Sınıflandırması
	2011	Mainardes vd.	Paydaşların Etki ve Sebepleri
Tanımlayıcı Yaklaşım	1977	Brenner ve Molander	Paydaşların İşletmeyi Nasıl Algıladığı
	1991	Brenner ve Cochman	İşletmenin Doğal Yapısı
	1990; 1991; 1991	Halal; Clarkson; Kreiner ve Bahambr	İşletmelerin Nasıl Yönetildiği
	1985	Ullman	Bilgilerin Dağıtımı
	2001	Jawahar ve Mclaughlin	Paydaşlarla İlgili Durumlar

Paydaş teorisi 1990'lı yıllarda büyük bir gelişim sağlamış ve araştırmacılar tarafından organizasyonlarla ilgili çalışmalara adapte edilmiştir. Bu çalışmalar birçok

konuyla ilgili olmuştur ve teorinin popülaritesi artmıştır. 20 yy. boyunca teorinin yaygın bir şekilde kullanıldığı belirlenmiştir. Ancak, teoriyle ilgili hala birçok eksik ve sorular bulunmaktadır. Literatürde teoriyle ilgili en çok tartışılan eksiklikler (Mainardes vd., 2011:237; Le´pineux, 2004:2);

- Paydaş ve paydaş teorisiyle ilgili kavramların teorik çerçevenin gelişmemesi ve eksiklikleri,
- Normal, araçsal ve tanımlayıcı yaklaşımların eksiklikleri ve
- Organizasyonel ilişkilerle ilgili ortaya konan tespitlerin eksiklikleridir.
- Teorinin genel görüntüsünü ve sınıflandırmalarının çok çeşitli olması,
- Paydaşların çıkarlarının sebep olduğu problemlerin değerlendirilmesi,
- Sivil toplumun rolünün ve konumlandırmasının açık ve kesin olmamasıdır.
- Teoriyle ilgili aktörlerin tanımlanmasında hala çatışmaların olması ve fikir birliği olmamasıdır.

Bu eksikliklerin yanı sıra, Jones ve Wicks (1999:209) ise yaptığı çalışmada teorinin temel sorunun teorik çerçeveden ziyade kullanılan terimlerin amaçlarının açık bir şekilde ifade edilmemesi olduğunu iddia etmiştir. Ancak Clarkson (1995:105) ve Mitchell (1997) yaptıkları çalışmalarda paydaş, paydaş modelleri, paydaş yönetimi ve paydaş teorisi terimlerini ayrı ayrı tanımlamış ve incelemiş, çeşitli karşıt argüman destekleriyle farklı sınıflandırmalar yapıp amaçlarını belirlemişlerdir. Hatta, Mitchell (1997:855) yaptığı çalışma da paydaşların güç, meşruiyet ve öncelik esasına göre genel kabul görmüş sınıflandırmalarını ve bu sınıflandırmalara göre işletme paydaş ilişkilerinden doğan öncelikli amaç ve ihtiyaçların saptanması konusunu incelemiştir.

Key (1999:321) ise, Freeman'ın (1984) teorik çerçeveden ziyade teknik alana çok fazla eğilim gösterdiğine ve teorik çerçevenin zayıf bırakıldığı fikrindedir. Key'e göre, Freeman'ın ortaya çıkardığı aktörler, paydaş teorisi literatürü için çok stratejik araçlar olmasına rağmen, bu aktörlerin teorik kapsamlarını ve sınırlarının belirlenmemiş olması, aktörler örnekleminin çok geniş bir skalada incelenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, paydaş teorisinin süreçlerinin dış ve iç çevre değerleri arasındaki ilişkinin, işletmelerin ve bu sistemlerin kademelerinin

analizinin ve çevrenin değerlendirilmesinin yetersiz olduğu ve iyi açıklamadığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra Mainardes vd.'ne göre de (2011:237), Freeman, ekonomik modellerin işletme davranışlarını tanımlamayacağını iddia etmiş, ancak açıklayabilecek bir alternatif de üretmemiştir.

Voss vd. (2005:1143) ise, paydaş teorisinin paydaşların fark edilmesi güç olan, gizli kalmış ve sürekli değişebilen talepleri ve ihtiyaçlarına cevap veremediğini belirtmiştir.

2.5. Paydaş Teorisiyle İlgili Geliştirilmiş Kuramlar

Literatürde, paydaş teorisine yönelik geliştirilen ve en çok kullanılan kuramlar; "Paydaşların Önceliği Teorisi" (Stakeholder Salience Theory) ve "Vekalet Teorisi" (Agency Theory)'dir.

2.5.1. Vekalet teorisi

Vekalet teorisi ekonomi, yönetim, pazarlama, finans, muhasebe ve bilgi sistemleri dallarında yapılan birçok araştırma için kuramsal temellerinin sağlanmasında etkilidir. Aynı zamanda vekalet teorisi, kurumsal yönetişim ve yönetim kontrolü konularıyla ilgili yapılan araştırmaları etkileyen en önemli teorilerden biridir (Ekanayake, 2004:49). Teorinin temelleri, şirketin pazar kıymetinin mülkiyet hakları ile yönetim haklarının birbirinden farklı kişiler tarafından sahiplenildiğinde arttığı iddialarına dayanmaktadır (Vileseca, 2002:300;Jensen ve Meckling, 1976:309). Vekalet teorisinde, bir kişi veya grup adına hareket eden kişi **vekil (agent)**, söz konusu vekilin temsil ettiği kişi veya gruba **vekalet veren/asil (Principles)** denmektedir. Vekalet veren temsil ettiği işletmenin amaçlarına ulaşabilmek amacıyla vekile, kendi veya grubunu temsil etmek için yetki ve sorumluluk vermektedir (Hatch, 2013:240; Jensen ve Meckling, 1976:308). Fakat, kendi çıkarlarını gözeten vekillere, asiller adına hareket etmek için kontrol yetkisi verildiğinde, asillerin beklentileriyle vekillerin yaptıklarının farklılık göstermesinden dolayı, organizasyon içinde çatışmalar yaşanmaktadır (Ring, 2011:46). Çünkü, insan "ben odaklı" bir yaklaşıma sahiptir. İdealistlik ve istisnai durumlar hariç, insan önce kendi amaçlarına odaklanır ve bunlar gerçekleşebildiği ve bunlara yaklaşabildiği ölçüde mutluluk duyar (Genç, 2001:121). Anlatılanlar ışığında, vekalet teorisinin temelinde, organizasyon hakkında daha fazla bilgi ve deneyime sahip olan aile üyesi olmayan yöneticilerin, aile üyesi olan kişiler gibi titiz, özendirici ve konsantrasyonu

yüksek bir şekilde çalışmayacağı ve işletme çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını ön planda tutacağı fikri yer almaktadır (Alderson, 2011:46; Hatch, 2013:240;Vilaseca, 2002:301; Fama ve Jensen, 1983:309; Ekanayake, 2004:49). Bir başka deyişle, farklı çıkarları olan iki grubun arasındaki ilişkiye odaklanan vekalet kuramı, yöneticileri kendi çıkarlarını en fazla derecede artırmaya çabalayan rasyonel aktörler olarak tanımlamaktadır (Jensen ve Meckling, 1976:309). Anlatılanlara ek olarak, vekalet teorisi, örgütsel davranışların çeşitlilik göstermesinin sebeplerinin açıklanmasına ve aksi ispat edilebilecek çeşitli önermelerin amprik testler yardımıyla geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır (Mustakallio, 2002: 21). Bunun yanı sıra, Mitchell vd.'ne (1997:823) göre, vekalet teorisi, yöneticilerin, onları cezalandıracak veya ödüllendirecek güce sahip oldukları için, işletme sahiplerine özel ilgi göstereceğini görüşünü desteklemektedir.

Kellermanns ve Eddleston'a (2004:210) göre, taraflar arası yaşanan bu çatışmaların temelinde vekil maliyetleri ve bu maliyetlerin derecesi yer almaktadır. Organizasyonların bu sebeplerle ortaya çıkabilecek potansiyel çıkar çatışmalarından korunması için, işletme sahipleri, bir yönetici atamalı ve onlara bu çıkar çatışmalarının olumsuz etkilerini en aza indirecek politika, prosedür ve otorite sağlamalıdır. Böylelikle, işletme için optimum vekil maliyeti yaratılacaktır (Alderson, 2011:46). Vekil maliyetinin yanı sıra, Vilaseca (2002:301), yaşanan bu çatışmaların bir başka sebebinin de örgütsel bağlılık düzeyiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Vilaseca, taraflar arasındaki iletişimin gücünün de bir etken olduğunu ve iletişim eksikliği durumunda, çıkar ve hedef çatışmalarının oluşabileceğini belirtmiştir.

Jensen (1983:26-27), vekalet teorisini iki farklı kategoriye ayırmıştır. Bunlar: "Vekilliğin Pozitif Teorisi" ve "Asillik-Vekillik" teorisidir. Her iki yaklaşım da, vekillerin kişisel çıkarların maksimize edilmesi ve vekillik maliyetinin minimize eden yaklaşımların kullanılması arasında yaşanan problemlere yöneliktir. **Asillik-Vekillik teorisi**, asil ve vekil arasında yapılan sözleşmelerin, tarafların tercihlerinin yapısının irdelenmesinin, belirsizliklerin yapısının ve çevrede yer alan bilgisel yapının etkilerinin modellenmesi üzerine yoğunlaşmıştır. **Pozitif teori ise,** organizasyon ve sözleşmelerin denetlenmesi ve farklılıkların giderilmesi için kullanılan araçların etkilerinin modellenmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Ek olarak bu teori, işletmenin dış çevresiyle yaptığı sözleşmeleri de irdelemektedir. Örnek olarak,

işletmenin iş gücü ve sermaye piyasalarıyla yaptığı sözleşmeler verilebilir (Mustakallio, 2002:39).

Yaşanan bu çatışmalar, aile işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, Ring (2011:46), vekillerin opportunist yaklaşımlarının, aile uyumunu azalttığını ifade etmiştir. Bunun aksine, Ang vd. (2000:100) ise, aile işletmelerinde ise bu tarz çıkar çatışmalarının çok fazla yaşanmadığını belirtmiştir. Çünkü genellikle aile işletmelerinde, işletme yöneticisi ve sahibinin aynı kişidir, bu sebeple asil ve vekil tektir. Hatch (2013:240) ise, sahiplik ve yönetimin aynı kişi olduğu 1. nesil aile işletmelerinde çok fazla çatışmanın yaşanmadığını, fakat gelecek nesillerde, bu ayrımın gerçekleştiği anda çatışmaların yaşanabileceğini ifade etmiştir.

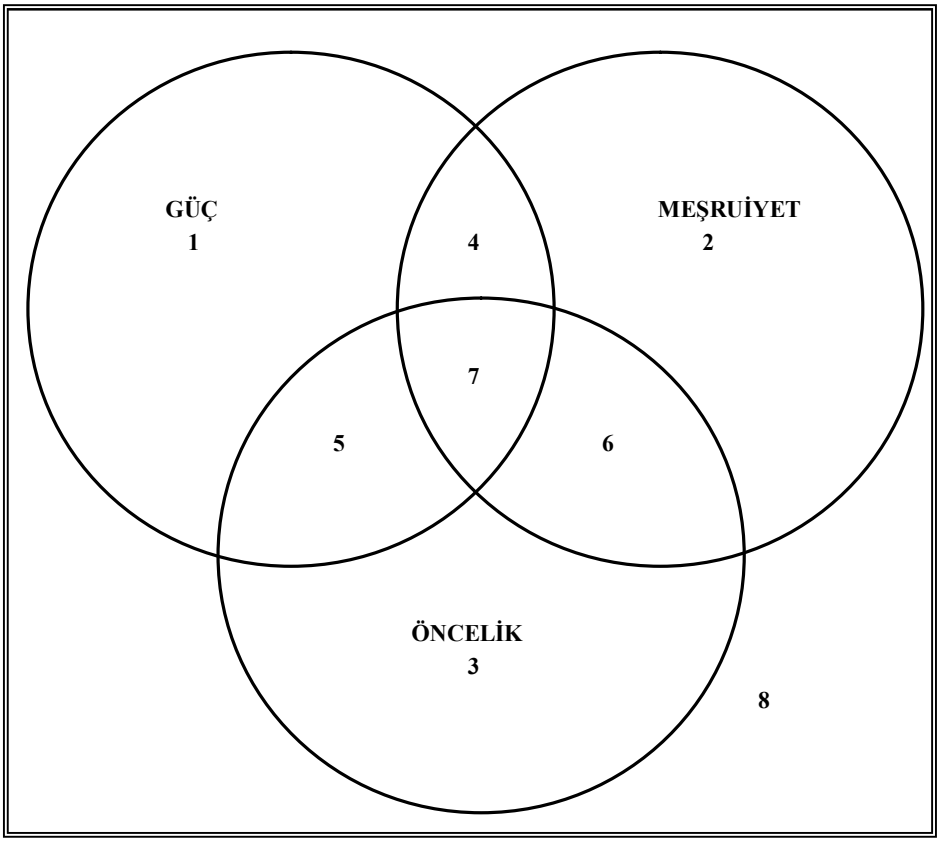
Vekalet teorisine yönelik anlatılan fikirlerin yanı sıra, literatürde yaklaşıma yönelik çeşitli eleştirilerin olduğu da görülmektedir. Örneğin, Perrow' a (1986:15) göre, insanın, doğası gereği, vekalet teorisinin öngördüğü gibi çıkarcı bir tavır sergilemediğini ifade etmiştir. Ayrıca, örgüt içerisinde yapılan düzenlemelerin, örgütte, kişisel çıkar veya önceliklere ait davranışların olup olmadığını en iyi şekilde açıkladığını belirtmiştir. Ek olarak, Perrow, vekalet teorisinin sadece vekillerin çıkarcılığına odaklandığını ve asillerin çalışanlarına karşı yaptığı kötü davranışları yok saydığını iddia etmiştir. Uzzi (1997:37) ise, neo klasik iktisadı köken olarak tercih eden çoğu örgüte ait vekalet veya diğer teori yaklaşımlarının, örgütün içinde bulunduğu sosyal yapının örgütsel davranışlara olan etkisini açıkça dikkate almadığını, dolayısıyla organizasyon teorisinin merkezinde yer alan konulara kesinlikle değinmediğini belirtmiştir.

2.5.2. Paydaşların önceliği teorisi

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği aile işletmelerinde, sistem modelleri konu başlığı altında anlatılan aile, hissedarlar ve yönetim paydaş gruplarının şirket içerisindeki önem derecelerinin yarattığı çatışmalar, şirketlerin ekonomik ve ekonomi dışı performanslarını etkilemektedir. Bu yaygın görüşü dikkate alarak, Mitchell ve arkadaşları (1997) yaptığı çalışmalar sonucunda "Paydaşların Önceliği" adında bir model geliştirmişlerdir. Bu modeli geliştirirken Paydaş Teorisi'ni dikkate almışlardır (Paydaş Teorisi çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınacaktır). Söz konusu model de, aile işletmeleri paydaşlarının

güç, meşruiyet ve öncelik kriterlerinden etkilendiği ve bu kriterlere sahip olma oranlarının, paydaşların önem derecesini artırdığı ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, herhangi bir paydaşa ait öncelik oranının yüksek olması, diğer paydaşlara nazaran şirket içerisindeki verilen kararlara etki oranının yüksek olması şeklinde ifade edilebilir. Nitekim, şirket içerisindeki esas paydaş gruplarının önem derecesinin birbirlerine kıyasla artıp azalması, şirketin ekonomik ve ekonomi dışı performansını etkileyecektir. (Mitchell vd., 1997:872; Agle vd., 1999: 572; Ring, 2011:31; Perrault, 2012:4; Easley ve Lenox, 2006:766). Şekil 2.9'da söz konusu model gösterilmektedir.

Şekil 2.9. Paydaşların Önceliği Teorisi



Kaynak: Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley, Wood, Donna J. (1997) "Toward A Theory Of Stakeholder Identification and Salience:Defining the Principle of Who And What really counts" Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, ss. 872

Şekil 2.9'da, güç, meşruiyet ve öncelik kriterlerinin teorinin ana unsurlarını oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca şekildeki numaralı alanlar, bu unsurlara sahip olan işletmenin paydaş gruplarının rollerini ifade etmektedir.

Güç (Power) : Güç belirli kaynakların kullanılmasıyla elde edilir ve gücü kullanan kişiler başkalarının davranışlarını değiştirme eğilimi içerisindedirler (Koçel, 1993:316). Bu bağlamda Weber (1947:152) "Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı- The Theory of Social and Economic Organization" adlı eserinde güç kavramını; toplumsal ilişki içerisinde, karşı direnişlere rağmen, kişinin pozisyonundan doğan yetkilerini devam ettirebilme olasılığı şeklinde tanımlamıştır. Konuya daha hassas yaklaşan Etzioni (1964:52), güç kavramını kontrol kavramının bir aracı olarak göstermiş ve fiziksel, maddi ve sembolik şeklinde sınıflandırdığı kontrol çeşitlerini gerçekleştirmek için sırasıyla, zorlayıcı güç, faydacı güç ve normatif gücün etkili olduğunu ifade etmiştir. **Zorlayıcı güç**, bir silah vb. araçlar eşliğinde veya psikolojik baskı uygulayarak kişiyi etkileyinceye kadar süreci devam ettirme eylemidir. **Faydacı güç**, elde bulunan fiziksel kaynakların gücü, şiddeti ve kısıtlılıklarına dayalıdır ve kişilere verilen maddi ödüller karşılığında elde edilen güç şeklinde ifade edilir. **Normatif veya sosyal güç** ise, bir tehdit, iddia veya maddi ödül karşılığında elde edilen bir güçten ziyade daha saf sembollere dayalı bir güçtür. Normatif veya sosyal güç, prestij, saygı gibi normatif sembolleri ve aşk ve kabul edilebilirlik gibi sosyal sembolleri içerir. Kişilerle iletişime geçildiğinde, bu semboller aracılığıyla kişinin etkilenmesi ve dolayısıyla kontrol edilmesi sağlanmaktadır. En basit manasıyla ise güç kavramı, bir birey ya da grubun yönetimle olan ilişkisinde kendi iradesine yönelik tutumları kabul ettirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra her işletme, bir şekilde güç kavramlarından (zorlayıcı, faydacı ve normatif/sosyal) birisi veya birkaçıyla ilişki içerisinde olmak zorundadırlar (Mitchell vd., 1997:865). Güç kavramının paydaşlarla ilişkisi açısından ele alındığında, Easley ve Lenox (2006:767) paydaşlara ait gücü, hedef olan şirketteki paydaş gruplarının şirket kaynaklarına erişimin göreceli olması şeklinde tanımlamıştır. Buna ek olarak Agle vd. (1999:508), söz konusu paydaşların gücünün, işletmelerin faaliyetlerini ve herhangi meşru bir talebin karşılanıp karşılanamayacağını etkilediğini ifade etmektedir. Nitekim, işletme içerisindeki paydaş gruplarının, güç kazanma ve bunu kullanma yönündeki çabaları, diğer paydaşların davranışlarını etkilemekte ve doğal olarak işletme politikası bu güce sahip olan paydaşların istekleri paralelinde belirlenmektedir (Koçel, 1993:319). Bu kavramlardan hareketle, gücü, statik bir kavram olarak değil, firmalar içinde sürekli yeniden değerlendirilen dinamik bir kavram olarak ifade etmek gerekmektedir (Perrault, 2012:30). Özetlemek gerekirse, güç kavramı, işletmedeki her türlü kaynağa

ulaşmada ve işletmenin stratejik kararlarının verilmesinde etkili bir unsurdur ve her paydaş grubu güç aracılığıyla, diğer paydaş gruplarına nazaran daha öncelikli olmayı istemektedir (Ring, 2011:33/34).

Meşruiyet (Legitimacy): Di Maggio ve Powell (1983:155-156), kurumsal teoriyi baz alarak, şirketlerin toplumsal eylemlere uygunluğu aracılığıyla hayatta kalabildiklerini ve meşruiyet edinimine bağlı olarak örgütsel etkinliklerini sağlayabileceklerini ifade etmiştir. Bu duruma paralel olarak, Suchman (1995:574), meşruiyet kavramını, bir işletmenin faaliyetlerinin toplum içerisinde oluşan norm, değer, inanç ve tanımlara uygun olduğu algısı veya varsayımıdır şeklinde tanımlamıştır. Meşruiyet kelimesininin sözlük manası, meşruluk, geçerli veya yasal olma durumudur (www.tdk.gov.tr, et.2014). İşletmelerde yer alan paydaşlar için ise, meşruiyet kavramı varoluş nedenidir. Çünkü bir paydaş grubunun, şirket içerisinde faaliyetlere ve kararlara etki edecek herhangi bir gücü olmasa bile, sahip olduğu meşruiyet hakkı, şirketten olumlu geri dönüşler alabilmesi için iyi bir kaynaktır (Easley ve Lenox, 2006:768). Bu durumda işletmelerin, paydaşların sözleşmeler, dövizler, yasal unvan, yasal haklar, ahlaki normlar, risk durumu ve işletmenin faaliyetlerinden doğan kar ve zararlara dayalı talepleriyle ilgili paydaşlık tanımının daraltılması için meşruiyet kavramını önemsemesi gerekmektedir (Mitchell vd., 1997:861-862).

Öncelik (Urgency) : Öncelik kavramı, bir paydaşın taleplerin karşılanması esnasındaki aciliyetin derecesini ifade eder (Agle vd., 1999:508). Sözlük manasına bakıldığında ise, öncelik kavramı, herhangi bir şeyin benzerlerinden önce olma durumu şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, et.2014). Mitchell ve arkadaşlarına göre (Mitchell vd.,1997:867) kavramın manası çok farklı boyutlara incelendiğinde "zaman hassasiyeti" ve "kritik olma" şeklinde iki temel yapı taşı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, öncelik kavramının, paydaş işletme ilişkisinde yaşanan gelişmelerin ya da bir talebin zaman hassasiyeti varsa veya bu gelişmeler veya talep, paydaşlar için çok önemli ve kritikse, **saygı duyulan, yapılması zorunlu olan, etkileyici ve dinamik** olarak anlamlandırılabileceğini belirtmişlerdir. Easley ve Lenox'a (2006:769) göre ise, söz konusu talep veya isteklerin önceliği, paydaş gruplarının önceliğinden daha önemlidir.

Aslında, işletmeyi etkileyen paydaş **gücü**, işletmeyle paydaşların ilişkisinin **meşruiyeti** ve paydaşların işletme üzerindeki taleplerinin **önceliği** tarafından

oluşturulan **kombinasyon**, paydaş gruplarının özelliklerinin nasıl algılandıklarına bağlı olarak, yöneticiler tarafından verilen kararları etkileyecektir. Nitekim, paydaş gruplarının işletmenin stratejik kararlarını nasıl etkilediği görmek için, her bir paydaş grubunun, yöneticilerin gözünde hangi statüde konumlandığını belirlemek yeterli olacaktır (Ring, 2011:5-6). Bu bağlamda Tablo 2.5'de paydaşların konum ve rolleri gösterilmektedir.

Tablo 2.5. Paydaşların Önceliği Teorisi'de Yer Alan Paydaşlar ve Rolleri

Bölge	Paydaşlar	Paydaşların Rolleri
1	**Faal Olmayan Paydaş**	Faal olmayan paydaşın niteliği sahip olduğu güçtür. Şirketini gücüyle etkilemeye çalışır fakat şirket ile meşru bir ilişkisinin ve taleplerinin önceliği olmadığı için bu gücü etkili olmayabilir.
2	**Keyfi Paydaş**	Keyfi paydaşın niteliği işletmeyle olan ilişkisinin meşru olmasıdır. Fakat bu paydaş grubu işletmeyi etkileyecek güce ve taleplerinin karşılanması için bir önceliğe sahip değildir, bu nedenle yöneticiler üzerinde etkileri çok fazla değildir.
3	**Talepkar Paydaş**	Talepkar paydaş, sürekli önceliğin kendisinde olmasını ister fakat bunu sağlayacak gücü ve meşruluğu yoktur. Bu sebeple yöneticiler açısından rahatsız edici, sıkıcı fakat tehlikeli olmayan paydaş grubudur.
4	**Dominant Paydaş**	Dominant paydaş, sahip olduğu güç ve meşruluk özellikleri sayesinde işletmeyi etkilemeye çalışır. Bu paydaş grubu şirket içerisinde bulunan formal departmanlardan oluşabilir. Örneğin Yönetim, İnsan Kaynakları Departmanı vb.
5	**Tehlikeli Paydaş**	Tehlikeli paydaşın özellikleri, şirketi etkileyecek gücü olması ve taleplerinin şirket içerisinde öncelikli olmasıdır. Bu paydaş türü meşruiyete sahip olmadığı için yani gayrimeşru olduğu için, şirket için tehlikeli konumdadır. Çünkü bu paydaş grubu sahip olduğu güç sayesinde, öncelik sağlamak için ilişkilerde zorlama ve tehdit unsurlarını kullanır. Örnek olarak, çalışanlara yapılan sabotajlar veya yasadışı zorlayıcı stratejiler verilebilir.
6	**Bağımlı Paydaş**	Bağımlı paydaş şirketle ilişkilerinde meşrudur ve talepleri önceliklidir. Fakat bunları gerçekleştirmek için yeterli güce sahip olamadığı için diğer paydaşlara veya yöneticilere bağımlıdır.
7	**Kusursuz Paydaş**	Bu paydaş türü elinde bulunduğu güç ve meşruluk sayesinde zaten dominant paydaş özelliklerini taşımaktadır. Bunun yanı sıra her ne zaman acil bir talebi bulunursa, yöneticiler bu talepleri kesin ve net bir şekilde yerine getirirler. Bu paydaş grubu hakkındaki genel kanı, dominant paydaş gruplarının bir sonraki evrede ulaşacağı statü olmasıdır.
8	**Paydaş Olmayan veya Potansiyel Paydaş**	Şirketle ve paydaşlıkla hiçbir ilişkisi yoktur ve güç, meşruluk ve öncelik özelliklerinin hiçbirine sahip değildir.

Kaynak: Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley, Wood, Donna J. (1997) "Toward A Theory Of Stakeholder Identification and Salience:Defining the Principle of Who And What really counts" Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, ss. 874-879; www.stakeholdermap.com, et.2014

Tablo 2.5'de yer alan 1, 2 ve 3 numaralı bölgelerde bulunan paydaş grupların düşük önem derecesine sahip olduğu, 4, 5 ve 6 numaralı bölgelerde bulunan paydaş grupların orta önem derecesine sahip olduğu ve 7 numaralı bölgede bulunan paydaş gruplarının ise yüksek önem derecesine sahip olduğu belirtilmektedir (Mitchell vd. 1997:873). Tablo 2.6'da ise paydaşların öncelikleri ve sahip oldukları özellikler daha açık bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 2.6. Paydaşların Önceliği Teorisine Göre Paydaşların Özellikleri

Paydaşlar ve Özellikleri		**Güç**	**Meşruiyet**	**Öncelik**
Gelişmemiş Grup (Öncelik derecesi düşük)	**1-Faal Olmayan Paydaş**		Yetki Belgesi	Tecrübe Etme
	2-Keyfi Paydaş	Paydaş Hakları		İfade Etme
	3-Talepkar Paydaş	Lehine Eylem	Erişimin Sağlanması	
Gelişmesi Muhtemel Olan Grup (Pasif paydaş gruplarına göre yüksek ama normalde orta derecede öncelik derecesi)	**4-Dominant Paydaş**			Tecrübe Etme
	5-Tehlikeli Paydaş		Yetki Belgesi	
	6-Bağımlı Paydaş	Lehine Eylem		
Yüksek Öncelikli Grup	**7-Kusursuz Paydaş**			
8-Paydaş Olmayan veya potansiyel paydaş		Lehine Eylem Paydaş Hakları	Yetki Belgesi Erişimin Sağlanması	Tecrübe Etme İfade Etme

Kaynak: www.stakeholdermap.com, et.2014

Tablo 2.6'daki kırmızı alanlar, paydaşların sahip olduğu özellikleri, gri alanlar, sahip olmadığı özellikleri ifade etmektedir. Gri alanlarda yer alan ifadeler ise, paydaşların "Kusursuz Paydaş" statüsüne ulaşabilmesi için kazanması gereken unsurları ifade etmektedir. Aynı zamanda, paydaş grupları şirket içi önceliklerine göre, "Gelişmemiş Grup", "Gelişmesi Muhtemel Grup", "Yüksek Öncelikli Grup" ve "Paydaş Olmayan veya Potansiyel Paydaş" şeklinde sınıflandırılmıştır.

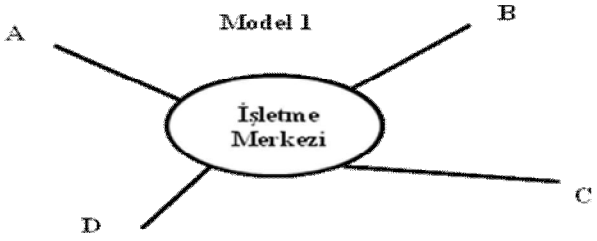
Aslında "Paydaşların Önceliği Teorisi", "Paydaş Teorisi" için kullanışlı bir ek araştırma alanıdır. Bu teori, "Paydaşların kim ve isteklerinin ne olduğunun"

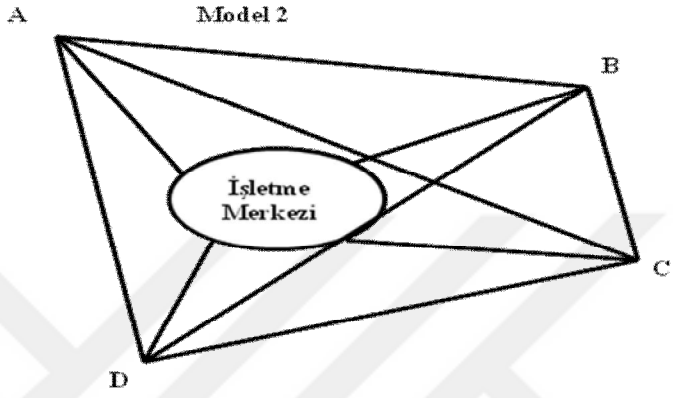
belirlenmesinin yanı sıra, aynı paydaşların davranışlarının açıklanması için de kullanışlıdır. Örneğin herhangi bir paydaşın acil bir şekilde karşılanmasını istediği bir talebi olduğunu fakat bunu yaptırabilecek güce ve meşruluğa sahip olmadığını varsayalım. Bu durumda dominant paydaş grubu, bu talebin kimden geldiği ve önceliğinin ne olduğunu anlayabilecek ve kendi direktifleriyle bu talebin ertelenmesini sağlayabilecektir (www.stakeholdermap.com, et.2014). Ancak, paydaş teorisi, sadece paydaşların işletmeleri nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olmaz, aynı zamanda işletmelerin bu etkilere nasıl karşılık verdiğini de inceler. Paydaş gruplarının davranışlarına odaklanmak, paydaşların sınıflandırılması ve işletmeye karşı tutumları için yeterli olmasına rağmen, bu analiz işletmelerin paydaşlara karşı cevaplarını anlamaya yetmemektedir. Çünkü her işletmenin, tüm etki düzeni içinde kümelenmiş farklı çeşitlerde paydaş grupları vardır. Dolayısıyla, işletmelerin paydaş gruplarının ihtiyaçlarını nasıl karşıladığını analiz etmek için, işletme ve paydaşlar arasındaki iletişim yapılarının da incelenmesi gerekmektedir (Rowley, 1997:890).

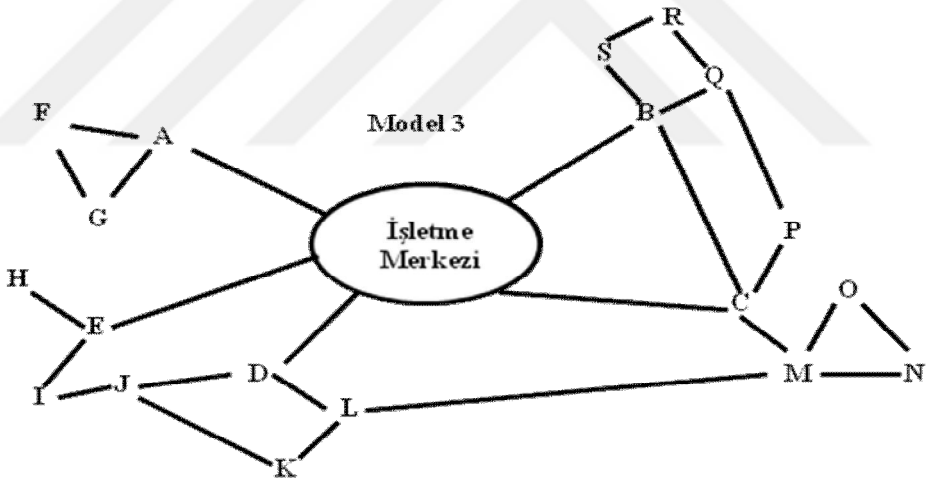
2.6. Paydaş Teorisi Kapsamında Paydaş ve İşletme İletişimi

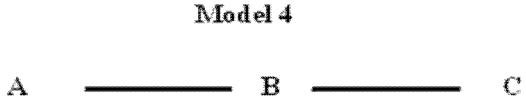
Farklı sosyal çevre ve farklı paydaş gruplarına sahip işletmelerin, paydaşlarıyla olan ilişki yapıları da doğal olarak farklı olacaktır. Dolayısıyla, farklı iletişim yapılarına sahip işletmeler, farklı paydaş talepleriyle karşı karşıya kalacaklar ve buna karşılık farklı reaksiyonlar göstereceklerdir. Bu sebeple işletme ve paydaş arasındaki iletişim yapılarının incelenmesi, paydaş ve işletmenin birbirlerine karşı uyguladıkları davranış değişikliklerinin anlaşılması açısından kritik bir önem taşımaktadır. Şekil 2.10'da farklı modeller eşliğinde işletme ve paydaşları arasındaki iletişim yapıları gösterilmektedir.

Şekil 2.10. Paydaşlar ve İşletmelerin İletişim Yapıları









Kaynak: Rowley, Timoty J. (1997) "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences" Academy of Management Review, Vol:22, No:4, ss.891.

Model 1, sadece, işletme ve bireysel paydaş etkileşimine odaklanan tipik ilişki düzenini göstermektedir. Bu analiz, paydaşların işletmeyi nasıl etkilediğini ve bu etkiye bağlı işletme faaliyetlerinin nasıl gerçekleştiğini açıklamak için yeterli olsa da, işletmelerin bu talepler karşısında verdiği tüm karşılıkları açıklamak için yeterli değildir. Çünkü paydaşlar sadece işletmeyle değil birbirleriyle de iletişime geçebilirler. Model 2'de hem işletmeyle hem de birbirleriyle iletişime geçen paydaş grupları gösterilmektedir. Aslında, tüm paydaş grupları her zaman, birbirleriyle iletişim halinde değildir. Ancak birbirleriyle iletişim halinde bulunan paydaşların işletmeye karşı davranış ve talepleri değişebildiği için, tüm ilişkiler gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, her işletme paydaşlarıyla olan ilişkide merkezi konumda yer almaz, aynı zamanda bir işletme konuyla ilgili diğer işletme merkezlerinin paydaşı konumunda da olabilir. Model 3'de bir işletmenin hem kendi paydaş grupları için iletişimin merkezinde yer aldığı, hem de diğer işletme merkezleri için onların paydaş grupları içinde yer aldığı gösterilmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin içinde bulunduğu pozisyon, işletmelerin paydaşlarıyla olan iletişimlerinde davranış biçimlerini değiştirebilmektedir. Yani aynı işletme, aynı durum için, içinde bulunduğu role göre farklı davranabilecektir (Rowley, 1997:890).

Modeller aracılığıyla, işletme ve paydaşların iletişim yapıları belirlenmiş ve bu ilişkide önemli olan faktörler incelenmiştir. Frooman (1999:200)'a göre, iletişim yapısının yanı sıra, iletişimin sıklığının derecesi ve iletişimin oluşturulmasında, güçleri aracılığıyla, işletmenin mi yoksa paydaşın mı belirleyici olduğu da önemlidir. Çünkü iletişim sıklığı ve güç, işletmenin paydaşa bağlı olmasını veya tam tersi paydaşın işletmeye bağlı olmasını etkilemektedir. Dolayısıyla her durumda, iletişim yapısı değişeceği için, işletme veya paydaşın karşı tarafa olan davranışları ve uyguladığı stratejilerde değişecektir. Şekil 2.11'de, bu iki varsayım altında, iletişim sıklığının düşük ve yüksek olması ve iletişimi oluşturan taraf (güç aracılığıyla) açısından, paydaşların işletme kararlarını etkilemek için kullandıkları stratejiler gösterilmiştir.

Şekil 2.11. Paydaşların İşletmeyi Etkilemek İçin Kullandığı Stratejiler



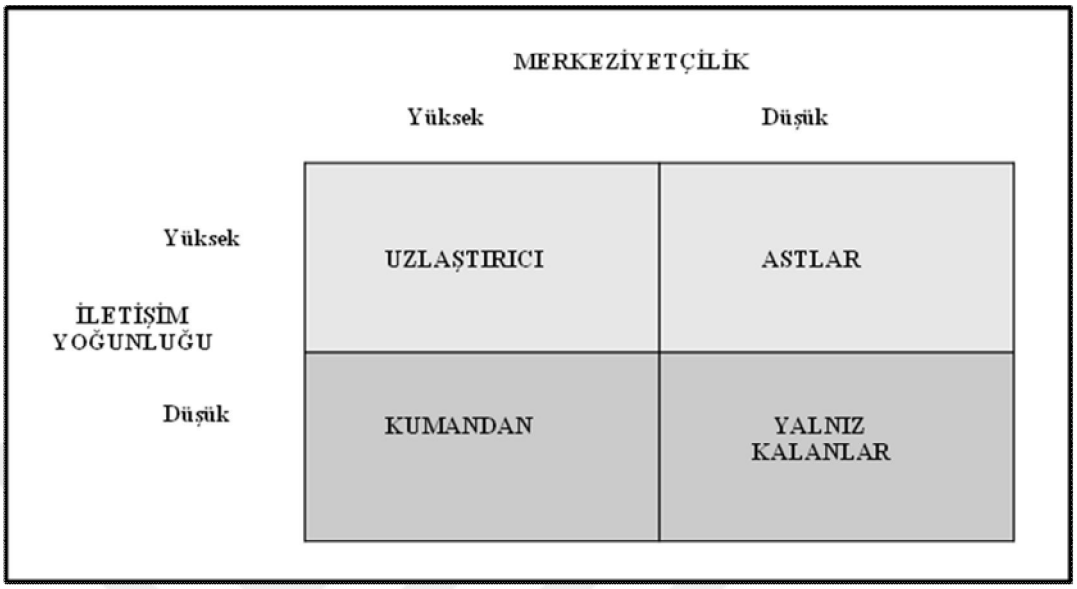
Kaynak: Frooman, Jeff (1999) "Stakeholder Influences Strategies" Academy of Management Review, Vol:24, No:2, ss.200.

Şekil 2.11'de gösterildiği üzere, İşletme ve paydaş arasındaki dayanışma düşük ise, paydaşlar işletmeyi etkilemek için dolaylı kısıtlama stratejisini (paydaşlar tarafından kaynaklara ulaşımın bir kişi veya organizasyon aracılığıyla kısıtlanması), işletme ve paydaş arasındaki ilişki işletmenin gücü aracılığıyla sağlanıyorsa, paydaşlar işletmeyi etkilemek için dolaylı kullanım stratejisini (kaynak kullanımının paydaş haricinde bir kişi veya kurum aracılığıyla devam ettirilmesi), işletme ve paydaş arasındaki ilişki, paydaşın gücü aracılığıyla sağlanıyorsa, paydaşlar işletmeyi etkilemek için direkt kısıtlayıcı stratejiyi (paydaşlar tarafından kaynaklara ulaşımın direkt olarak kısıtlanması), işletme ve paydaş arasındaki dayanışma çok yüksek ise, paydaşlar işletmeyi etkilemek için direkt kullanım stratejisini (kaynak kullanımının paydaş tarafınan devam ettirilmesi) tercih eder (Frooman, 1999:202).

Benzer şekilde, Rowley (1997:901)'de, işletmelerin paydaşlarıyla olan iletişimin sıklığı ve merkeziyetçiliğin artmasının, ilişki yapısının ve dolayısıyla işletmenin paydaşlara karşı davranışlarının değişmesine yol açtığını ifade etmiştir. Ancak, Rowley, Froman (1999:200) gibi paydaşların işletmelere karşı davranışlarını değil, işletmelerin, paydaşların davranışlarına karşı verdiği tepkilerini incelemiştir. Şekil 2.12'de iletişimin sıklığı ve merkeziyetçiliğin düşük ve yüksek olduğu

durumlarda işletmelerin paydaşlarının taleplerine karşı nasıl bir tutum sergilediği ve üstlendiği roller gösterilmektedir.

Şekil 2.12. İşletmelerin Paydaşların Baskılarına Karşı Cevapları



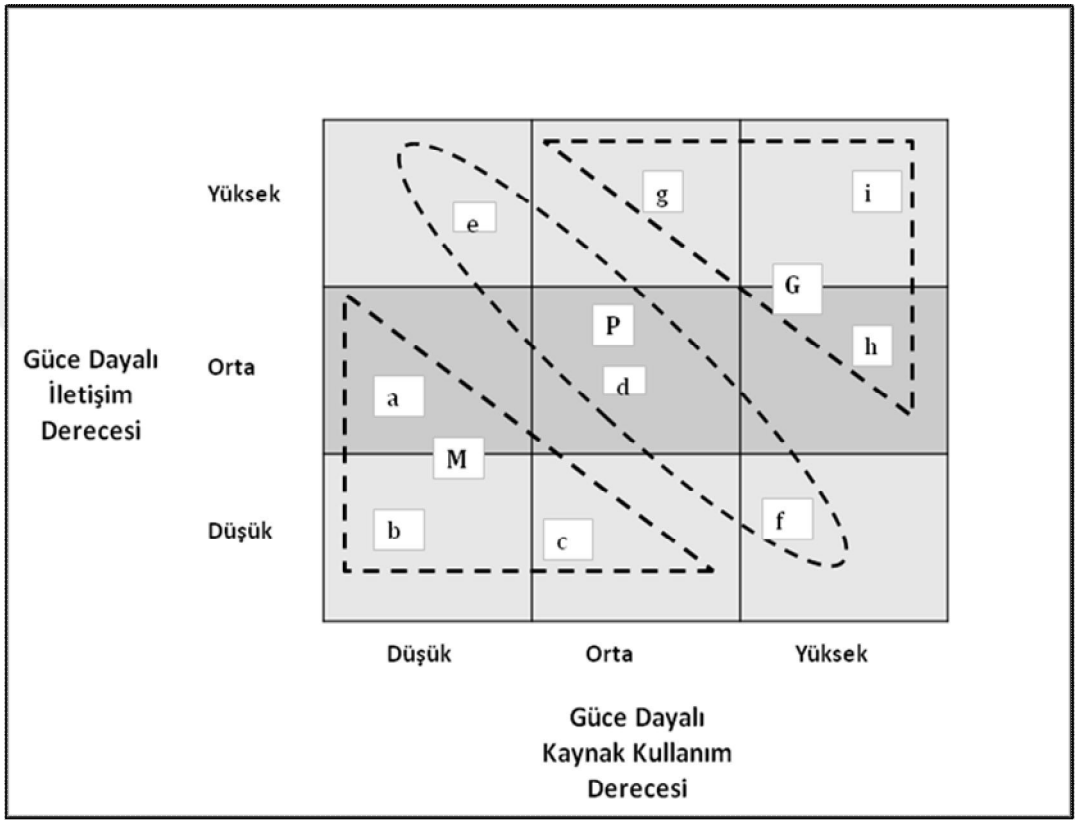
Kaynak: Rowley, Timoty J. (1997) "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences" Academy of Management Review, Vol:22, No:4, ss.901.

Şekil 2.12'de gösterildiği üzere çeşitli önermeler ifade edilmiştir. Bunlar; iletişim yoğunluğu arttıkça, paydaşların işletme faaliyetlerine olan baskı yapma yeteneği gelişecektir, işletmelerde merkeziyetçilik arttıkça, paydaşların baskılarına karşı direnç artacaktır, işletmelerde, yüksek iletişim yoğunluğu ve merkeziyetçilik varsa, işletmeler uzlaşmacı rolünü benimser ve paydaşlarla uzlaşma yolunu tercih eder, işletmelerde, düşük iletişim yoğunluğu ve yüksek merkeziyetçilik varsa, işletme kumandan rolünü benimser ve paydaşların beklentileri ve çıkarlarını kontrol etmeye çalışır, yüksek iletişim yoğunluğu ve düşük merkeziyetçilik varsa, işletme ast rolünü benimser ve paydaşların beklentileri ve çıkarlarını yerine getirmeye çalışır, düşük iletişim yoğunluğu ve merkeziyetçilik varsa, işletme yalnız rolünü benimser ve paydaşların baskılarından kurtulmaya çalışır (Rowley, 898-904).

Özetle, işletme ve paydaşları arasındaki iletişimin sıklığı ve merkeziyetçilik, ilişkilerin yapısını ve her iki tarafında birbirlerine karşı tutum ve davranışlarını değiştirmektedir. Çünkü işletme içerisinde, her paydaş grubunun iletişim derecesi ve gücü birbirine eşit değildir. Bu sebeple işletmelerin her bir paydaşa karşı sergilediği tutum ve davranışlar değişebilmektedir. Aynı şekilde, farklı özelliklere sahip olan paydaş grupları da, işletmeye karşı farklı tutum ve davranışlar içerisinde olacaktır.

Doğal olarak, her paydaş grubunun tutum ve davranışlardaki değişkenlik, işletmenin ekonomik performansını ve işletmenin sürdürülebilirliğini farklı seviyelerde etkileyecektir (Pajunen, 2006:1264). Şekil 2.13'de işletmenin sürdürülebilirliğini, iletişim derecesi ve güç açısından etkileyen paydaş gruplarının sınıflandırılması gösterilmiştir.

Şekil 2.13. Paydaşların İşletmenin Sürdürülebilirliğine Etkisi



Kaynak: Pajunen, Kalle (2006), "Stakeholder Influence in Organizational Survival", Journal Of Management Studies, No:43-6, ss.1265.

Şekil 2.13'de, işletmenin sürdürülebilirliğine etki eden paydaş grupları gösterilmektedir. Etki eden paydaş grupları 3 ana bölüme ayrılmıştır (M, P ve G). Bunlardan ilki M grubu (a,b,c) küçük paydaş grubu olarak adlandırılır ve işletmenin sürdürülebilirliğine hiçbir etkisi yoktur. Bakıldığında, bu paydaş grubunun işletme içinde güce dayalı bir iletişim ve kaynak kullanımı düşüktür. İkinci grup P (e,d,f) potansiyel halef grubu olarak adlandırılır ve işletmenin sürdürülebilirliğine etki etme potansiyeli vardır. Bakıldığında güce dayalı ve kaynak kullanımı orta ve yüksek derecededir. Sonuncusu G grubu (g,i,h) ise, yönetici paydaşlar olarak adlandırılmaktadır ve işletmenin sürdürülebilirliğine direk etki etmektedir.

Bakıldığında grubun güce dayalı iletişim ve kaynak kullanımı yüksek derecededir (Pajunen, 2006:1265).

İşletmelerle paydaşlar arasındaki ilişkinin yönetilmesinde etkili olan bir başka unsur ise işletmenin kültürüdür. İşletmenin inançları, değerleri ve bu faktörlere bağlı uygulamalarını içeren işletme kültürü, işletmeyle paydaşları arasındaki ilişkinin yönetilmesinde ve problemlerin çözülmesinde etkili rol oynamaktadır. Çünkü farklı kültür özellikleri taşıyan işletmelerin aynı sorunlara farklı davranışlar sergilemesi olasıdır. Dolayısıyla, işletme kültür tipleri ve işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkileri bir arada değerlendirilmelidir (Jones vd., 2007:144). Tablo 2.14'de Mitchell vd.nin (1997) oluşturduğu "Paydaşların Önceliği" modeli başlığı altında gerçekleştirilen güç, meşruiyet ve öncelik kıstaslarına göre paydaşların sınıflandırılması, bu paydaş sınıflarının çıkar dereceleri ve işletmelerin kültür tiplerine göre, bu paydaş sınıflarının taleplerine karşı tutum ve davranışları gösterilmiştir.

Tablo 2.14. İşletme Kültür Yapısına Göre Paydaş Önceliklerinin Değerlendirilmesi

Paydaş Özellikleri			Paydaş Tipleri	Paydaş Çıkarları	Paydaş Kültür Tipleri		
Güç	Meşruiyet	Öncelik			Kurumsal Egoist	Araçsal	Ahlaki
Evet	Evet	Evet	Kusursuz	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Evet	Evet	Hayır	Dominant	Orta	Orta	Orta	Orta
Hayır	Evet	Evet	Bağımlı	Orta	Yok	Orta	Yüksek
Evet	Hayır	Evet	Tehlikeli	Orta	Yüksek	Yüksek	Orta
Evet	Hayır	Hayır	Faal Olmayan	Düşük	Orta	Orta	Düşük
Hayır	Evet	Hayır	Keyfi	Düşük	Yok	Düşük	Orta
Hayır	Hayır	Evet	Talepkar	Düşük	Yok	Yok	Yok
Hayır	Hayır	Hayır	Paydaş Olmayan	Yok	Yok	Yok	Yok

Kaynak: Jones, Thomas M., Felps, Will, Bigley Gregory A. (2007) "Ethical Theory and Stkaholder Related Decisions: The Role Of Stakeholder Culture", Academy of Management Review, Vol:32, No:1, ss.150.

Tablo 2.14'de en sol tarafta Paydaşların Önceliği Modelinin oluşturulmasında esas olan güç, meşruiyet ve öncelik faktörleri ve bu faktörlere sahip olup olmamasına göre oluşturulmuş paydaş sınıflandırılması yer almaktadır. Devamında, paydaş sınıflandırmasının çıkar önceliklerini gösteren paydaş çıkarları bölümü gösterilmektedir. Son olarak ise, işletme kültür yapıları güç, meşruiyet ve öncelik faktörlerine sahip olan ve olmayan paydaş sınıflandırmalarıyla, çıkarlarının öncelikleri açısından kıyaslanmaktadır. Jones vd. (2007:151-152), oluşturdukları bu tabloya göre, işletme kültürü ve paydaş çıkarları arasındaki ilişkide, paydaşların sahip oldukları esas faktörlere göre (güç, meşruiyet ve öncelik), her bir kültürün kendi yapısına göre nasıl davrandığını ifade eden çeşitli önermeler sunmuştur. Bu önermeler;

- Kurumsal egoist özelliği taşıyan yöneticiler, güç özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına en az orta derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara yüksek derecede önem verilir.

- Araçsal kültür özelliği taşıyan yöneticiler, güç özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına en az orta derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara yüksek derecede önem verilir.

- Araçsal kültür özelliği taşıyan yöneticiler, meşruiyet özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına çok az derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara orta derecede önem verilir.

- Ahlaki kültür özelliği taşıyan yöneticiler, güç özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına çok az derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara orta derecede önem verilir.

- Ahlaki kültür özelliği taşıyan yöneticiler, meşruiyet özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına çok az derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara orta derecede önem verilir. Bu önermelerden de anlaşılacağı gibi, işletmenin sahip olduğu kültür yapısı, paydaşlarına karşı geliştireceği davranış biçimini değiştirmektedir.

2.7 Aile İşletmelerinde Bir Çözüm ve Yaşam Alanı Olarak Paydaşlığın/Paydaş Teorisi Üzerine Literatür Taraması

Aile işletmeleri Dünya ve Türkiye ekonomisi için çok önemlidir. Çünkü aile işletmeleri genel yüzde içinde, Dünya'da ortalama % 80 (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498), Türkiye' de ise % 95 (Akdarı, 2012:145) orana sahiptir. Aynı şekilde, istihdam açısından da büyük önem göstermektedir. Bu sebeple bu işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması, tüm ülke ekonomilerinin refahı açısından kritiktir. Ancak, aile işletmelerinin bir sonraki nesile devir oranlarının çok düşük olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ekonomik performansını etkileyen faktörler incelenmelidir. Genel olarak aile işletmelerinde yaşanan problemler, devir planı, bağımsız kararlar alabilen yönetim kurulu ve aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalardır. Çatışmalarla ilgili en temel problemin, aile, işletme ve yönetim sistemlerinin tam olarak sınırlarının belirlenememesi ve görev tanımlarının yapılamamasıdır. Literatürde, Paydaş Teorisi bu çatışmaların çözümlenmesi için geliştirilmiş bir modeldir. Bu sebeple aile işletmelerinin bu problemlerinin çözümlenmesinde Paydaş Teorisi'de dikkate alınmalı ve tüm bu konuları içeren stratejik bir plan yapılmalıdır.

MANOJ, J. ve DIVYA, P. (2014), Menşei Hindistan olan büyük ölçekli işletmeler aracılığıyla gerçekleştirilen "The Dynamics Of Closely Held Family Business, Its Transition Planning And Management" isimli çalışmada, aile işletmelerinin devir planı, verimli yönetilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında etkili olan faktörlerin neler olduğu incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerin sürdürülebilirliğinin ve performansının iyi olmasının sağlanmasındaki en etkili faktörler, iyi bir devir planının olması ve işletmenin ve işletmenin farklı sistemlerinin iyi yönetilmesidir. Yani, aile işletmesi büyümek ve varlığının sürdürülebilirliğini istiyorsa, devir planı sürecinde ve yönetimde, tüm sistemlerin görev tanımlarının yapılması ve hiyerarşinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir.

BASCO R. (2014), 732 işletme üzerinde gerçekleştirdiği "Exploring The Influence Of The Family Upon Firm Performance: Does Strategic Behaviour Matter?" isimli çalışmasında, ailenin, işletmelerin stratejik kararları ve performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmaya göre, pazarda içerisinde Porter'ın farklılaştırma stratejisini benimseyen aile işletmelerinin aile ve işletme önceliklerini dengelemesinin işletme performansını artırdığını, maliyet liderliği stratejisini

benimseyen aile işletmelerinin ise işletme önceliklerini önemsemesinin işletme performansını artırdığını belirtmiştir.

AYRANCI, E. (2014), 400 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği "A Study On The Influence Of Family On Family Business And Its Relationship to Satisfaction With Financial Performance" isimli çalışmasında, aile sisteminin aile işletmesi performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile üyelerinin işletmeye sadık olması ve aile uyumu dışında işletmenin finansal performansını olumlu etkileyen unsur yoktur. Hatta çalışma, aile sistemi ve işletmenin finansal performansı arasında zayıf bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

LEE, Y.G. ve MARSHALL, M.I. (2013) 421 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirilen "Goal orientation and performance of family business" isimli çalışmada, aile üyelerinin kişisel amaçlarının işletme performansına olan etkisi aracılığıyla, aile üyelerinin ve aile işletmelerinin özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya göre, aile üyelerinin amaçları işletme amaçlarıyla uyumlaştırılmasının işletme performansına olumlu etkisi vardır. Aynı şekilde işletmenin de büyüme ve ünü gibi amaçlarını aileye uyumlaştırmasının da işletme performansına olumlu etkisi vardır.

OZER, H.S. (2012) 16 büyük ölçekli işletme aracılığıyla gerçekleştirilen "the role of family control on financial performance of family business in Gebze" isimli çalışmada, aile işletmelerinin en önemli finansal verilerini kullanarak, ailenin, işletmeyi kontrol etmesinin işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Çalışmada finansal performans ölçekleri olarak, varlıkların geri dönüşü, satışların geri dönüşü ve toplam borç/toplam varlık oranları kullanılmıştır. Varlıkların geri dönüşü ölçeği baz alındığında, aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerinin, aile üyesi olmayan yönetim kurulu üyelerine nazaran daha başarılı olduğu, satışların geri dönüşü ölçeği baz alındığında, aile üyesi olmayan yöneticilerin daha başarılı olduğu belirtilmiştir. Toplam borç/toplam varlık ölçeği dikkate alındığında ise, aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

GUPTA, V. ve LEVENBURG, N. (2012), 62 farklı ülkede 8000 işletme yöneticisi aracılığıyla gerçekleştirilen "Cultures, Ideologies And Family Business" isimli çalışmada, aile işletmelerinde kültürel çeşitlilik oluşturan ideolojiler

incelenmiştir. Çalışma, konuyla ilgili çeşitli hipotezler geliştirmiştir. Bu hipotezler, H1a) Yüksek güç aralığına sahip kültürlerde, aile işletmesi ilişkileri güçlendirmeye daha az yoğunlaşır. H1b) Grup içi kollektivitenin yüksek olduğu kültürlerde, aile işletmesi ilişkileri güçlendirmeye daha az yoğunlaşır. H2a) Yüksek güç aralığına sahip kültürlerde, aile işletmelerinin daha az düzenlenmiş sınırları vardır. H2b) Grup içi kollektivitenin yüksek olduğu kültürlerde, aile işletmelerinin daha az düzenlenmiş sınırları vardır. H3a) Yüksek güç aralığına sahip kültürlerde, aile işletmesi, işletme ününe daha az odaklanır. H3b) Grup içi kollektivitenin yüksek olduğu kültürlerde, aile işletmesi, işletme ününe daha az odaklanır. H4a) Yüksek güç aralığına sahip kültürlerde, aile işletmesi, ailenin gücünü daha az sınırlar. H4b) Grup içi kollektivitenin yüksek olduğu kültürlerde, aile işletmesi, ailenin gücünü daha az sınırlar. H5a) Yüksek güç aralığına sahip kültürlerde, daha az rekabet eden halefler olacaktır. H5b) Grup içi kollektivitenin yüksek olduğu kültürlerde, daha az rekabet eden halefler olacaktır. H6a) Yüksek güç aralığına sahip kültürlerde, aile işletmelerinde profesyonel yönetim etkisi az olacaktır. H6b) Grup içi kollektivitenin yüksek olduğu kültürlerde, aile işletmelerinde profesyonel yönetim etkisi az olacaktır. H8a) Yüksek ve düşük güç aralığının olduğu kültürlerde, organizasyonel esneklik açısından bir farklılık yoktur. H8b) Yüksek ve düşük grup içi kollektivitenin olduğu kültürlerde, organizasyonel esneklik açısından bir farklılık yoktur. H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b, H4a, H4b, H5a, H5b, H6a, H6b kabul edilmiştir. H8a ve H8b kabul edilmemiştir.

ZACHARY, R.K. (2011), "The Importance Of The Family System in Family Business" isimli çalışmasında, aile sisteminin, aile işletmesi içindeki etkisinin ne olduğu incelenmiştir. çalışmaya göre aile sistemi, aile işletmesinin büyüme ve gelişmesine, işletmeye kendini adayacak yetenekli aile üyelerinin istihdam edilmesine ve işletmenin performansının artmasına eşit şekilde katkı sağlamaktadır.

TUCKER, J. (2011), "Keeping The Business in The Family And The Family in Business:What İs The Legacy?" isimli çalışmasında, aile işletmeleri ve profesyonel yöneticilerin ilişkileri incelenmiştir. çalışmaya göre, aile işletmelerinin sorunların aşabilmek için profesyonellerin görüşlerine başvurması ve bu görüşlere uzman görüşü olarak çok fazla anlam yüklenmesinin yanlış olduğunu iddia etmektedir. Çalışmaya göre, hiçbir profesyonel grubun aile işletmelerini başarıya

götürebilecek tüm yeteneklere sahip olmadığını, ve bunun için en etkili yolun işbirliği yaparak çalışmak olduğunu ifade etmiştir.

RING, J. (2011), 168 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirilen "Stakeholder Salience in The Family Firm" isimli çalışmada, (1) Aile şirketlerinde ki esas paydaşların (Aile üyeleri, işletme sahipleri ve yöneticiler) çıkarları, şirketin ekonomik performansını nasıl etkilemektedir? (2) Aile şirketlerindeki esas paydaşların şirket içerisindeki öncelik yani önem derecesi, şirketin ekonomik performansı ve paydaşların çıkarları arasındaki ilişkiyi nasıl yönlendirmektedir? (3) Aile şirketlerinde ki esas paydaşların çıkarları, şirketin ekonomi dışı performansını nasıl etkilemektedir? (4) Aile şirketlerindeki esas paydaşların şirket içerisindeki öncelik yani önem derecesi, şirketin ekonomi dışı performansı ve paydaşların çıkarları arasındaki ilişkiyi nasıl yönlendirmektedir? sorularının cevapları araştırılmıştır. Bu bağlamda çeşitli hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar; Bu kavramsal model eşliğinde araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. H1a) İşletme sahipleri paydaş grubunun menfaatleri işletmenin ekonomik performansını olumlu etkileyecektir.H1b) İşletme sahipleri paydaş grubunun menfaatleri işletmenin ekonomi dışı performansını olumsuz etkileyecektir. H1c) İşletmenin ekonomik performansı ve işletme sahiplerinin çıkarları arasındaki ilişkiye işletme sahipleri paydaş grubunun önem derecesi yön verecektir ki bu önem derecesinin yüksek olduğu yerde ileride ekonomik performans artacaktır. H1d) İşletmenin ekonomik performansı ve işletme sahiplerinin çıkarları arasındaki ilişkiye işletme sahipleri paydaş grubunun önem derecesi yön verecektir ki bu önem derecesinin yüksek olduğu yerde ileride ekonomi dışı performans azalacaktır. H2a) Aile üyeleri paydaş grubunun menfaatleri işletmenin ekonomik performansını olumsuz etkileyecektir. H2b) Aile üyeleri paydaş grubunun menfaatleri işletmenin ekonomi dışı performansını olumlu etkileyecektir. H2c) İşletmenin ekonomik performansı ve aile üyelerinin çıkarları arasındaki ilişkiye aile üyeleri paydaş grubunun önemi derecesi yön verecektir ki bu önem derecesinin yüksek olduğu yerde ileride ekonomik performans düşecektir. H2d) İşletmenin ekonomik performansı ve aile üyelerinin çıkarları arasındaki ilişkiye aile üyeleri paydaş grubunun önem derecesi yön verecektir ki bu önem derecesinin yüksek olduğu yerde ileride ekonomi dışı performans artacaktır. H3a) Yönetici paydaş grubunun menfaatleri işletmenin ekonomik performansını olumsuz etkileyecektir. H3b) Yönetici paydaş grubunun

menfaatleri işletmenin ekonomi dışı performansını olumsuz etkileyecektir. H3c) İşletmenin ekonomik performansı ve yöneticilerin çıkarları arasındaki ilişkiye yönetici paydaş grubunun önem derecesi yön verecektir ki bu isteklerin önem derecesinin yüksek olduğu yerde ileride ekonomik performans azalacaktır. H3d) İşletmenin ekonomik performansı ve yöneticilerin çıkarları arasındaki ilişkiye yönetici paydaş grubunun önem derecesi yön verecektir ki bu önem derecesinin yüksek olduğu yerde ileride ekonomik performans azalacaktır. H1a ve H1c kabul edilmiş, H1b ve H1d reddedilmiş, H2a ve H2c reddedilmiş, H2b ve H2d kabul edilmiş, H3a ve H3c reddedilmiş ve H3b ve H3 d kabul edilmiştir.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., CHRISMAN, J.J., SPENCE, L.J. (2011) "Toward A Theory Of Stakeholder Salience in Family Firms" isimli çalışmasında, Paydaşların Önceliği teorisi, aile işletmeleri ve normal işletmeler kıyaslanarak, güç, meşruiyet ve öncelik faktörlerine göre yeniden değerlendirilmiştir. Çalışmaya göre, normal işletmelerde faydacı güç bulunurken, aile işletmelerinde kuralcı güç yer almaktadır. Normal işletmelerde sosyal yapılardan oluşan bir meşruiyet yapısı varken, aile işletmelerinde kalıtımsal bir meşruiyet yapısı vardır. Normal işletmelerde paydaşlar için öncelik kıstasına çok az rastlanırken, aile işletmelerinde aile ilişkileri ve ekonomik olmayan amaçlardan dolayı çok fazla bulunmaktadır.

IKÄHEİMONEN T., PİHKALA T., IKÄVALKO M. (2011), 100 yaşında, menşei Finlandiya olan bir aile işletmesinin 6 aylık gözlem ve karşılıklı görüşmelerle incelenildiği "Supportive Tasks of the Board of Directors in Family Business Succession" isimli çalışmasında, aile işletmesinin sürdürülebilirliği açısından yönetim kurulu faaliyetlerinin etkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre, yönetim kurulu faaliyetleri ve başarılı bir devir planı, işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde çok önemlidir. Ayrıca, devir planı sürecinde, aile üyelerinin rollerinin açıkça belirlendiği ve benimsenen bu rollerin aile işletmesinin sürdürülebilirliğinde ve başarısında çok etkili olduğu desteklenmiştir.

COTS, E.G., (2011),"Stakeholder Social Capital:A New Approach To Stakeholder Theory" isimli çalışmasında, sosyal sermayeye dayalı paydaş teorisiyle ilgili sistematik bir yaklaşım sunulmuştur. Bu yaklaşım Donaldson ve Preston'un (1995) yaptığı paydaş teorisi sınıflandırması (araçsal, tanımlayıcı ve normatif) temel alınmıştır. Çalışmaya göre, tanımlayıcı paydaş teorisi, paydaş ilişkilerini

haritalanmasını, araçsal paydaş teorisi, iletişimdeki fikir ayrılıklarını ve normatif paydaş teorisi ise toplum gözünde işletmenin durumunu araştırmıştır.

BJURSELL, C. ve BACKVALL, L. (2011), Menşei İsviçre olan aile işletmelerindeki kadınlarla ilgili medyada yer alan 308 olay aracılığıyla gerçekleştirilen "Family Business Women in Media Discourse: The Business Role And The Mother Role" isimli çalışmada, aile işletmelerinde çalışan kadınların anne ve işletme çalışanı rollerinin, herhangi bir karar verme sürecinde ne gibi etkileri olduğu incelenmiştir. Çalışmaya göre, anne rolü her zaman için koruyucu ve besleyici karakteristik özellikleri taşımaktadır. Fakat, iş kadını rolü, durum neyi gerektiriyorsa onu yapmaktadır. Yani zaman zaman, agresif zaman zaman durgun olabilmektedir. Çalışmaya göre bu iki rolün dengelenmesi gerekmektedir.

ORTS, E.W. ve STRUDLER, A. (2010) "Putting A Stake in Stakeholder Theory" isimli çalışmasında, paydaş teorisinin, işletme etiğinde yer alan 2 önemli problemi nasıl çözmeye yardım ettiğini incelemiştir. Bu problemler,(1) insanlar nasıl ve verimli yönetilir ve (2) işletmelerin karlılığı ve ekonomik değerlerinin nasıl gelişeceğinin ötesinde, işletmenin ahlaki sorumluluklarını nasıl geliştirileceğidir. Çalışmaya göre, bu soruların cevabının verilebilmesi için, yöneticilerin işletme varlık ve değerlerini artırmak için kapsam ve limitlerinin ne olduğunun ve tüm dünyaya ve kendi paydaşlarına iyilik yapması için sebeplerinin ne olduğunun bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir. Sonuç olarak, paydaş teorisinin bu sorulara cevap verebilmek için ve dolayısıyla işletmenin etik problemlerinin çözümünde yeterli olmayacağını iddia etmiştir.

ALDERSON, K.J. (2009), 15 aile işletmesi yönetici aracılığıyla gerçekleştirilen "Exploring The Complexities Of Family Business Decision Making: How The Second Generation Makes Decisions" isimli çalışmada, aile işletmelerin stratejik karar verme süreçlerinin analiz edilmiştir. Çalışmaya göre, birinci nesil aile üyelerinin işletme için çok çalıştığı, ancak bu dönemde devir planı ve halefin belirlenmesi konusunda eksiklikleri olduğu belirtilmiştir. Her iki nesil içinde işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği çok önemlidir. 1.nesil aile üyelerinin işletmede kazandığı başarılar onu yüceltmektedir ve bundan dolayı, 2.nesil aile üyeleri 1.nesil aile üyelerinden çekinmektedir. Bu sebeple, 2.nesil aile üyelerinin verdiği stratejik kararlar 1.nesil aile üyelerinin etkisi altındadır. Genelde, 2. nesil aile üyeleri, karar verme aşamasında geniş çaplı bir araştırma gerçekleştirir ve 1.nesilden

farklı olarak danışma yoluyla stratejik kararlarını verir. Danıştığı gruplar içerisinde işletmenin tüm paydaşları yer alır. Dolayısıyla, katı bir karar verme sürecine sahip değildir. Aynı zamanda bu süreç, daha temkinli, akılcı ve daha az risk unsuru taşımasına rağmen, çok uzun sürebilmektedir. 3.nesil aile üyeleri ise, işletme içerisinde konsensus oluşturarak karar verme yolunu tercih ederler. 2. Nesilden farklı olarak tüm kararlar herkesin görüşü alınıp ortaklaşa alınır.

SINDHUJA, P.N. (2009) Hindistanın en büyük şirketlerinin 1991-2007 arası 15 yıllık finansal verileri aracılığıyla gerçekleştirilen "Performance And Value Creation:Family Managed Business Versus Non-Family Managed Business" isimli çalışmasında, aile işletmesi olan ve olmayan işletmelerin paydaşlarına yarattıkları değerler açısından kıyaslaması yapılmıştır. Kullanılan finansal değerler, değer yönetimi, büyüme, karlılık ve risktir. Çalışmaya göre, normal işletmeler aile işletmelerine göre daha fazla paydaş değeri yaratmaktadır. Çünkü aile işletmelerinde, aile üyelerinin kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesi ve yüksek maaş uygulamaları, finansal stok yapılmasına olanak vermemektedir.

WEAVER, P.Q. (2008), 185 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirilen "Relationship Between Leadership Practices Of Founders And Successors And Economic Performance Of Select Family Business" isimli çalışmada, selef ve haleflerin liderlik uygulamalarının özellikleri incelenmiştir. Çalışmaya göre, birinci nesil aile üyeleri için işletmenin ekonomik performansı ve yönetim faaliyetleri sıklığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

PONTET, S.B. (2008), 132 aile işletmesi ve 189 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirilen "Using Theories Of Control And Self-Regulation To Examine The Leadership Transition Between A Parent And Child in Family-Owned Business" isimli çalışmasında, 3 adet farklı saha çalışması yer almaktadır. İlk iki çalışmada örneklem, 132 aile işletmesinden, 3. çalışmada ise örneklem, 189 aile işletmesinden meydana gelmektedir. Birinci çalışma, emekli olmaya yaklaşmış veya zorunlu olarak işletmeyi yöneten kurucuyla, halefi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmaya göre, devir planı gerçekleşmeye hazırdır ve halef kurucudan daha etkin bir rol içerisindedir. 2. çalışma birinci çalışmanın sonucunu daha derinden araştırmıştır ve halefin stratejik karar alma sürecindeki etkinliğini analiz etmiştir. 3. çalışma ise, kurucunun zorunlu görev yapma inancının nerden kaynaklandığını veya neden emekli olma ihtiyacı hissedildiğini araştırmıştır. Çalışmaya göre, zorunlu olarak

işletmeyi yöneten yöneticilerin, işletmenin devir sürecindeki etkisi çok azdır. Ancak, bu etkinin derecesi, kişilerin yeteneklerine göre değişiklik göstermektedir.

NIEHM, L.S., SWINNEY, J. MILLER, N.J. (2008), 221 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirilen "Community Social Responsibilitiy And Its Consequences For Family Business Performance" isimli çalışmada, aile işletmelerinin toplumsal sosyal sorumluluk çalışmaları incelenmiştir. çalışmaya göre, aile işletmeleri tarafından yapılan sosyal sorumluluk çalışmaları 3 farklı sınıfa bölünmüştür. Bunlar, topluma adanmışlık, toplumu desteklemek ve toplumu hissetmektir.

LAMBRECTHT, J. ve LIEVENS, J. (2008), aile işletmeleriyle ilgili 17 örnek olay aracılığıyla gerçekleştirilen "Pruning The Family Tree: An Unexplored Path To Family Business Continuity And Family Harmony" isimli çalışmada, aile üye sayısının çok fazla olduğu aile işletmelerinin daha verimli çalışması ve sürdürülebilirliğinin yolları araştırılmıştır. Çalışma, aile işletmelerinin nesilden nesile aktarıldıkça genişlediğini ve bu genişlemenin de çatışmalara ve karışıklıklara yol açtığını iddia etmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin aile uyumunun sağlanması ve işletme performansının eniyilenmesi için, aile ağacının budanmasının çok önemli bir stratejik yol olduğu ortaya konulmuştur.

TOWER, C.B., GUDMUNDSON, D., SCHIERSTEDT, S., HARTMAN, E.A. (2007), 241 işletme aracılığıyla gerçekleştirilen "Do Family Meeting Really Matter? Their Relationship To Planning And Performance Outcomes in Small Family Business" isimli çalışmada, ailenin işletmeden beklentileri ve bu beklentilerin özellikleri, planlama süreçleri (devir planı, miras planı ve aile işletme misyonu) ve performans ölçütleri (gelirler ve işletmenin sahip olduğu nesil sayısı) arasındaki ilişki aile işletmeleri ve normal işletmeler kıyaslanarak analiz edilmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmeleri ve normal işletmeler arasında planlama süreçleri açısından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. İşletme performansı açısından bakıldığında ise herhangi bir farklılık gözlemlenmemektedir. Aile işletmelerinde, ailenin beklentileriyle, işletmenin planlama süreçleri ve ekonomik performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra, bu beklentilerin ne olduğundan ziyade, kimleri ve neyi kapsadığı daha önemlidir.

DOMİNGO P.L ve DURÉNDEZ A. (2007), 456 aile işletmesi ve 183 normal işletme üzerinde gerçekleştirdiği "Managerial Behaviour Of Small And Medium-Sized Family Businesses: An Empirical Study" isimli çalışmasında, aile işletmesi ve normal işletmeler arasında, strateji, stratejik planlama, kurum içi eğitim, profesyonellik ve finansal teknikler gibi çeşitli konular temel alınarak kıyaslama gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmeleri yöneticileri, karar verme süreçlerinde etkili bir yönetim aracı olarak muhasebe kayıtları ve nakit bütçelerini dikkate almakta, rekabetçi bir unsur olarak stratejik planlama ve kurum içi eğitime çok az önem vermektedirler.

JONES, T.M., FELPS, W., BİGLEY G.A., (2007) "Ethical Theory And Stakeholder Related Decisions: The Role Of Stakeholder Culture" isimli çalışmasında, paydaş kültür sınıflandırması oluşturmak için çeşitli etik teoriler kullanılmış ve 5 farklı paydaş kültürü tespit edilmiştir. Bunlar, temsilci, kurumsal egoist, araçsalcı, ahlakçı ve fedakardır. Çalışmada belirlenen bu kültür tipleri Mitchell, Woods ve Agle'ın (1997) "Paydaşların Önceliği" teorisi eşliğinde değerlendirilmiş ve çeşitli önermeler sunulmuştur. Bu önermeler; Ö1) Kurumsal egoist özelliği taşıyan yöneticiler, güç özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına en az orta derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara yüksek derecede önem verilir. Ö2a) Araçsal kültür özelliği taşıyan yöneticiler, güç özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına en az orta derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara yüksek derecede önem verilir. Ö2b) Araçsal kültür özelliği taşıyan yöneticiler, meşruiyet özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına çok az derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara orta derecede önem verilir. Ö3a) Ahlaki kültür özelliği taşıyan yöneticiler, güç özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına en az orta derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara yüksek derecede önem verilir. Ö3b) Ahlaki kültür özelliği taşıyan yöneticiler, meşruiyet özelliğine sahip olan paydaşların çıkarlarına çok az derecede önem verirler, bu taleplerin önceliğinin yüksek olması durumunda ise, çıkarlara orta derecede önem verilir.

HABERMAN, H. ve DANES, S.M. (2007), 345 aile işletmesi aracılığıya gerçekleştirilen "Father-Daughter And Father-Son Family Business Management Transfer Comparision: Family Firo Modal Application" isimli çalışmada, devir planı

gerçekleştirilmiş olan aile işletmelerindeki güç yapıları ve baba-oğul, baba-kız olarak oluşturulmuş halef-selef gruplarının karar alma aşamasındaki etkileşimi incelenmiştir. Çalışmaya göre, baba-oğul devri gerçekleştirilmiş olan işletmelerde bulunan kadınlar kendini dışlanmış hissetmekte ve aile üyeleriyle çok sık çatışmaya girmektedir.

BIRDTHISTLE, N. ve FLEMING, P. (2007), Menşei İrlanda olan 121 aile şirketi aracılığıyla gerçekleştirilen "Under The Misroscope: A Profile Of The Family Business in Ireland" isimli çalışmada, aile işletmesi üyelerinin özelliklerinin belirlenmesi ve aile işletmelerinin yapısını incelemiştir. Ayrıca, aile işletmelerinin nasıl yönetildiği ve işletme içi eğitimlerin nasıl yapıldığına da değinilmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmeleri aile üyeleri için bir istihdam kaynağıdır. Ayrıca bu işletmelerde, kurucu veya liderlerin verilen stratejik kararlara çok etkili olduğu belirlenmiştir. Genel olarak, aile hissedarları karı ve kocadan, yönetim kurulu ise ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluşmaktadır ve nepotizmin etkisi yoğun bir şekilde yaşanmaktadır.

BERRONE, P., SURROCA, J., TRİBO, J.A. (2007), 26 ülkede 398 işletme aracılığıyla gerçekleştirdiği "Corporate Ethical Identity As A Determinant Of Firm Performance: A Test Of The Mediating Role Of Stakeholder Satisfaction" isimli çalışmasında, kurumsal etiğin tanımlanmasının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre, işletmelerin etik tanımlamasının güçlü bir şekilde yapılmasının ve uygulanmasının güçlü bir şekilde yerine getirilmesinin, paydaş tatminin artırdığını ve dolayısıyla işletme performansını etkilediğini iddia etmiştir. Bu iddiayla ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Bunlar; H1a) İşletmenin kurumsal etik tanımlamasının işletmenin performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. H1b) Kurumsal uygulanan etik, kurumsal ortaya çıkan etikten daha fazla paydaş tatmini sağlar. H2) Paydaş tatmininin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. H3a) Paydaş tatmini, kurumsal etik tanımı ve işletme performansı arasında uzlaştırıcıdır. H3b) Kurumsal ortaya çıkan etiğin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çalışmaya göre, kurumsal ortaya çıkarılan etiğin paydaş değerini, kurumsal uygulanan etiğin ise paydaş tatminini artırdığı ifade edilmiştir. Ancak, sadece kurumsal etiğin işletme performansını artırmak için yeterli olmayacağı belirtilmiştir.

PAJUNEN, K. (2006), Finlandiya kağıt ve türevleri endüstrisinde örnek olay çalışması gerçekleştirdiği "Stakeholder Influences in Organizational Survival" isimli

çalışmasında, iki temel soru üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar; Hangi paydaş grupları işletmenin sürdürülebilirliğine etki etmektedir ve işletme de herhangi bir kriz olduğunda, paydaş gruplarının davranışlarının nasıl olduğu ve bu gruplara nasıl davranılması gerektiğidir. Çalışma bu iki soruyu yanıtlamak adına bir model üretmiştir. Modele göre, işletmelerin sürdürülebilirliği üzerine paydaşların etkisini tanımlayan iki önemli faktör vardır. Bunlar güç temelli işletme kaynakları ve güç temelli iletişim pozisyonudur. Ayrıca çalışmaya göre, paydaş gruplarının davranışları işletmenin herhangi bir krizle karşı karşıya kaldığı durumda değişiklik gösterebilmektedir.

EESLEY, C. ve LENOX, M.J. (2006), Amerika menşei işletmelere ait 600 örnek olay çalışması aracılığıyla gerçekleştirdiği "Firm Responses To Secondary Stkakeholder Action" isimli çalışmasında, ikincil paydaşların işletmelerden olumlu geri dönüş alma ihtimallerini incelemektedir. Çalışmada, Mitchell, Agle ve Wood (1997)'un oluşturduğu Paydaşların Önceliği modeli temel alınmış, hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Hipotezler; H1) Paydaş gruplarının yakınlığı, işletmelerin amaçlarıyla ne kadar uyumlu olursa, işletmenin paydaş gruplarının isteklerine olumlu cevap verebilme ihtimali de o kadar artar, H2) Paydaş gruplarının isteklerinin meşruluğunun derecesi ne kadar artarsa, işletmenin paydaş gruplarının isteklerine olumlu cevap verebilme ihtimali de o kadar artar, H3) Paydaşların isteklerinin meşruluğunun derecesi ne kadar artarsa, işletmenin paydaş isteklerine olumlu cevap verebilme ihtimali de o kadar artar H4) Paydaşların isteklerinin öncelik derecesi ne kadar artarsa, işletmenin paydaş isteklerine olumlu cevap verebilme ihtimali de o kadar artar. Çalışmaya göre, H1, H2 ve H3 kabul edilmiş, H 4 ise reddedilmiştir.

STEURER, R., LANGER, M.E., KONRAD, A., MARTINUZZI, A. (2005), "Corporations, Stakeholders And Sustainable Development I: A Therotical Exploration Of Business-Society Relations" isimli çalışmasında, işletmenin sürdürülebilir gelişimi için paydaş ilişkileri yönetiminin önemi araştırılmıştır. Çalışmaya göre, paydaş ilişkileri yönetimi, işletmelerin ekonomik sosyal ve çevresel paydaş taleplerini karşılayacak tek yoldur.

O'CONNELL L.L., STEPHENS, C.U., BETZ, M., SHEPARD, J.M., HENDRY, J.R. (2005), "An Organizational Field Approach To Corporate Rationality: The Role Of Stakeholder Activism" isimli çalışmasında, rasyonalizmi

işletmelerin kendi iletişiminden ziyade, paydaşlarıyla olan ilişkisinin bir özelliği olarak değerlendirmiştir. Çalışmaya göre, paydaşlar, hissedarların ve tepe yöneticilerinin amaçlarından farklı amaçlara sahip olabilir ve bunlar işletme için daha akılcı olabilir. Bu sebeple paydaşlar işletmenin çeşitli birimleriyle akılcı ilişkiler kurabilir. Çalışmaya göre akılcı ilişki kurmaya çalışan 4 tip paydaş sınıflandırılması mevcuttur. Bunlar, merkezi alt birimler, meşru olarak paydaşın katılım sağladığı birimler, meşru olarak bilgi sağlayabildiği birimler ve direkt olarak paydaşların yürüttüğü birimler.

HOSMER, L.T. ve KIEWITZ, C. (2005), "Organizational Justice: A Behavioral Science Concept With Critical Implications For Business Ethics And Stakeholder Theory" isimli çalışmasında, etik prensiplere dayalı normatif paydaş teorisinin, tanımlayıcı davranışsal yapılardan oluşturulan hipotezleri test etmeyi amaçlamıştır. Bu hipotezler, H1) Eğer yöneticiler etik temelli kararlar alırlarsa, paydaşlara daha adil davranılacağına ve ödüllendirileceğine inanma olasılığı artacaktır. H2) Eğer paydaşlar daha adil davranılacağına ve ödüllendirileceğine inanırsa, daha fazla iş tatmini, organizasyonel adanmışlık gibi, işletmeye karşı olan davranışları daha pozitif olacaktır. H3) Eğer paydaşların işletmeye karşı davranışları daha pozitif olursa, kendinden beklenen iş rollerinde ve beklenmeyen ekstra iş rollerinde daha fazla başarılı olacaktır. H4) Eğer paydaşlar sahip oldukları iş rollerinde ve ekstra iş rollerinde daha fazla başarılı olursa, ortaya çıkan sonuçlar, nicelik, nitelik ve verimlilik açısından daha pozitif olacaktır. H5) Eğer paydaşların ortaya çıkardığı sonuçlar daha pozitif olursa, işletmenin performansı, rekabet pozisyonu ve finansal karlılık açısından daha pozitif olacaktır. H6) Yöneticiler tüm paydaş gruplarına karşı etik prensiplere bağlı adil bir şekilde davranırsa, işletmenin rekabet pozisyonu ve finansal karlılık açısından performansı artacaktır. H2, H3 ve H4 doğrulanmıştır. H6 ise doğrulanmamıştır. H1 ise literatürde teorik olarak yer almasına rağmen, bilimsel davranışlar tarafından incelenmemiştir.

GODFREY, P.C. (2005), "The Relatioship Between Corporate Philantropy And Shareholder Weatlh: A Risk Management Perspective" isimli çalışmasında, 3 temel konu incelenmiştir. Bunlar; kurumsal yardımseverlik, toplum ve paydaşlar arasında pozitif bir ahlaki sermaye oluşturabilmesi, ahlaki sermayenin işletmelerin soyut varlıklarla olan ilişkileri için paydaşları koruyabilmesi ve bu korumanın paydaş refahına katkıda bulunmasıdır. Çalışmaya göre, akılcı davranış sergileyen

yöneticilerin, paydaşların çıkarlarına ve refahına sağladığı katkıdan dolayı, yardımseverlik ve ahlaki sermayeye önem vermeleri gerektiği belirtilmiştir.

DRISCOLL, C. ve STARIK, M. (2004), "The Primordial Stakeholder: Advancing The Conceptual Consideration Of Stakeholder Status For The Natural Environment" isimli çalışmasında, işletme ve doğal çevresindeki yönetimsel karar verme ilişkisine entegre edilen paydaş teorisi araştırılmıştır. Ayrıca, bir paydaşın niye önemli olduğunu ve kim olduğu üzerine yapılan tartışmalara değinmiştir. Bu doğrultuda çalışma, paydaş kavramının tanımlamasını yapmış ve Paydaşların Öncelikleri Teorisinde yer alan 3 temel kavrama (güç, meşruiyet ve öncelik), dördüncü bir kavram olarak yakınlık veya akrabalık faktörünü eklemiştir. Ayrıca çalışma, işletmenin doğal çevresinin de diğer akademik çalışmaların aksine birincil paydaş grubu içerisinde yer alması gerektiğini desteklemiştir. Yine çalışmaya göre, sistematik kavrama yeteneğine sahip olan yöneticilerin uzun dönemde işletmenin sürdürülebilirliği için yeterli olmayacağını ve mevcut yöneticilerin, pazar, rakipler ve hükümetler vb. gibi grupların gelecekteki davranışlarını öngörmek için kullandığı yolun aynısını kullanarak yönetimle ilgili şaşırtıcı ve büyük problemleri de öngörmesi ve çözmesi gerektiğini belirtmiştir.

CORBETTA G. ve SALVATO, C.A.(2004), "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?" isimli çalışmasında, aile işletmelerinin gücünü, deneyimini ve kültürünü nasıl yansıttığını gösteren bir teori üreterek, mevcut yönetim tercihlerinin tanımlanması ve aile işletmelerini çıkarlarının yönetim kurulu kararlarına adaptasyonu sağlanmıştır.

RYAN, L.V. ve SCHNEIDER, M. (2003), "Institutional Investor Power and Heterogeneity: Implications For Agency and Stakeholder Theories" isimli çalışmasında, endüstriyel yatırımcıların gücü ve heterojenliğinin vekâlet teorisi ve paydaş teorisiyle olan ilgili incelenmiştir. Çalışmaya göre, paydaş teorisi için, yatırımcıların gücü ve heterojenliği çok önemli kriterlerdir. Ayrıca çalışma, paydaş gruplarının tek bir bütünden meydana gelmediğini ve güç, meşruiyet ve öncelik açısından birçok alt gruptan oluştuğu ve dolayısıyla bir çok farklı çıkarın bulunduğunu desteklemektedir.

FROOMAN, J. ve MURREL, A.J. (2003), 140 örnek olay aracılığıyla gerçekleştirdiği "A Logic For Stakeholder Behavior: A Test Of Stakeholder

Influence Strategies" isimli çalışmasında, paydaşların davranışlarında karşılaşılan güven ve değişim unsurlarının, çalışmanın belirlediği önermeler aracılığıyla, mantıklı ve akılcı olup olmadığı analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan öneriler, Ö1) Paydaşlar işletmeye güvendiğinde, işletmeyi etkilemek için işbirliği stratejisini kullanırlar, Ö2) Paydaşlar işletmeye güvendiğinde, işletmeyi etkilemek için direkt stratejiler kullanırlar, Ö3) Paydaşlar işletmeye güvenmediğinde, işletmeyi etkilemek için zorlama stratejisini kullanırlar, Ö4) Paydaşlar işletmeye güvenmediğinde, işletmeyi etkilemek için dolaylı stratejiler kullanırlar. Tüm önermeler kabul edilmiştir.

WELCOMER, S.A. (2002), "Firm-Stakeholder Networks" isimli çalışmasında, işletmelerin toplumsal sosyal çıkarları koruyabilmek ve gerekeni yapabilmek için yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu bağlamda çalışma 3 temel soruyu incelemektedir. Bunlar; 1) Çevresel faktörler, işletmeleri, paydaşlara cevap vermek için harekete geçirir mi? 2) Üst yönetim felsefesi, işletmeleri, paydaşlara cevap vermek için harekete geçirir mi? 3) Harekete geçiren bu unsurlara göre işletmenin verdiği cevaplar sık ve uyumlumu? Çalışmaya göre, paydaşların rollerinin etkisi, işletmenin paydaşların çıkarlarına özen göstermesini etkilemektedir. Aynı zamanda, sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesi, paydaş çıkarlarının geniş bir şekilde etkilenmesi ve daha fazla sosyal sorumluluk içeren güçlü ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadır.

HOELSCHER, M.L. (2002), Menşei Amerika olan 403 aile işletmesiyle gerçekleştirilen "The Relationship Between Family Capital And Family Business Performance: Collaboration And Conflict As Moderators" isimli çalışmada, aile sermayesinin işletmeyi nasıl etkileyeceği araştırılmıştır. Ayrıca, çatışma ve işbirlikleri bu ilişkide dengeleyici faktör olarak görev yapmaktadır. Çalışmaya göre, aile işletmesinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Görevlerle ilgili çatışmaların, aile sermayesi ve işletme performansı arasındaki ilişkide dengeleyici bir etkisi bulunmaktadır. Buna rağmen işbirliği ve ilişkisel çatışmaların aile sermayesi ve işletme performansı arasındaki ilişkide herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

HEUGENS, P.P., VAN DEN BOSCH, F.A., VAN RIEL, C.B. (2002), Almanya gıda sektöründe 23 örnek olay aracılığıyla gerçekleştirilen "Stakeholder Integration" isimli çalışmasında, paydaşların işletmeler ve işletme birimleriyle

entegrasyonunu araştırmaktadır. Çalışmaya göre, bu entegrasyon paydaş yönetimi açısından ve işletmelerin dış ilişkilerinin iyi yönetmesi açısından çok önemlidir. Çünkü bu entegrasyon aracılığıyla işletme amaçlarına ulaşabilmektedir.

CRAGG, W. ve GREENBAUM, A. (2002), büyük ölçekli bir maden işletmesinde örnek olay çalışması gerçekleştirdiği " Reasoning About Responsibilities: Mining Company Managers on What Stakeholders Are Owed" isimli çalışmasında, yöneticilerin hangi paydaş grubuna öncelik tanıması gerektiğini incelemiştir. Ayrıca çalışmada, yöneticilerin sadece işletme ve paydaş değerlerini maksimize etmesinden sorumlu olmadığını, kurumsal kararlar tarafından etkilenen tüm işletme paydaş gruplarını sorunlarına çözüm bulması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmaya göre, işletme maddi çıkarlara öncelik tanımak için temel sorumlulukları olan bir kurum olarak ifade edilmiştir. Ayrıca çalışma, yöneticilerin işletmenin paydaş gruplarına (özellikle hissedarlara) karşı sorumluluklarını gizli bir şekilde de olsa dikkate aldığını belirtmiştir. Hatta, zaman zaman yöneticilerin işletmenin ve paydaş gruplarının kişisel amaçlarını yerine getirmek adına etik olmayan davranışlar sergilediğini de ortaya çıkarmıştır.

CISNEROS, L., GENIN, E., PEERALLY, J. (2012), aile işletmeleriyle alakalı 3 örnek olay aracılığıyla gerçekleştirilen "Family, Business And Power: Illustrating Three Extreme Cases" isimli çalışmada, kurucusunun paternalist bir yönetim yaklaşımı benimsediği aile işletmeleriyle, daha az dominant bir yönetim benimseyen diğer aile işletmelerinin yönetim faaliyetleri incelenmiştir. İnceleme, aile, güç ve ekonomi kıstasları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre, ekonomik açıdan, işletmeler başarı ve büyümeye odaklanmıştır. Ayrıca, işletmenin ekonomik amaçlarının gerçekleştirilmesi esnasında, aile amaçları göz ardı edilirse çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Güç açısından, işletmelerin gücünün tek elde toplaması, yani merkezileşmenin artması organizasyonel etkinliği artırmaktadır. Ancak tek elde toplanan güç, çeşitli işletme fırsatlarının kaçırılmasında ve yeni yönetim trendlerine uyum sağlanamamasında etkili olabilir. Ayrıca merkezileşmenin çok olması, halefler arasında da çatışmalara yol açabilir. Aile açısından bakıldığında ise, yetenekli aile üyelerinin aile işletmesine dâhil olarak, kendilerini işletmeye çok fazla adadıkları ve tüm ilgilerini işletmeyi büyütmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaya verdikleri görülmüştür. Ancak işletmede sadece aile üyelerinin çıkar ve

önceliklerinin ön planda olması, diğer çalışanların işletmeye karşı demotive olmasına ve verimsiz çalışmasına yol açmaktadır.

WINN, M.I. (2001), kanada da orman ürünleri ve türevleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede Gerçekleştirilen "Building Stakeholder Theory With A Decision Modeling Methodology" isimli örnek olay çalışmasında, paydaş teorisinin, paydaş ilişkilerinin ve kurumsal politika kararlarının yakınlaştığı kritik noktalara odaklanılmıştır. Çalışmaya göre, işletmenin stratejik karar verme sürecinde, paydaşların değerleri, ister çıkarların değişimi sonucu olsun, isterse işletmenin amaçlarının değişimi sonucu olsun, karar vericilerin kendi kişisel amaçları ve hiyerarşileriyle birleştiği için, amaçlar ve hiyerarşiler arasında etki ve etkileşimler tespit edilmiştir.

FROOMAN, J. (1999) "Stakeholder Influence Strategies" isimli çalışmasında, "İşletmenin karar verme sürecinde paydaşlara uygun olan etki stratejilerinden hangisi etkilidir? ve "Paydaşlar bu stratejilerden hangisi seçer?" soruları analiz edilmiştir. Bu soruların cevabını bulmak için 3 temel konuya odaklanılmıştır. Bunlar, paydaşların kim olduğu, ne istediği ve istediklerini nasıl elde ettiğidir. Bu bağlamda çalışma, 4 farklı tipte etki stratejisi belirlemiştir. Bunlar, direkt kısıtlanan, direkt kullanılan, dolaylı kısıtlayan ve dolaylı kullanılandır. Çalışmada, işletme ve paydaşları arasındaki ilişki ve etki stratejileriyle alakalı bir model oluşturulmuştur. Modele göre, 1) İşletme ve paydaş arasındaki dayanışma düşük ise, paydaşlar işletmeyi etkilemek için dolaylı kısıtlama stratejisini tercih eder, 2) İşletme ve paydaş arasındaki ilişki, işletmenin gücü aracılığıyla sağlanıyorsa, paydaşlar işletmeyi etkilemek için dolaylı kullanım stratejisini tercih eder, 3) İşletme ve paydaş arasındaki ilişki, paydaşın gücü aracılığıyla sağlanıyorsa, paydaşlar işletmeyi etkilemek için direkt kısıtlayıcı stratejiyi tercih eder, 4) İşletme ve paydaş arasındaki dayanışma çok yüksek ise, paydaşlar işletmeyi etkilemek için direkt kullanım stratejisini tercih eder.

AGLE, B.R., MITCHELL, R.K., SONNENFELD, J.A. (1999), menşei Amerika olan işletmelerde görev yapan 80 CEO aracılığıyla gerçekleştirilen "Who Matters To CEOS? An İnvestigation Of Stakeholder Attributes And Salience, Corporate Performance And CEO Values" isimli çalışmasında, paydaşların sahip olduğu güç, meşruiyet ve öncelik özellikleriyle, CEO'ların kişisel değerleri ve kurumsal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada konuyla ilgili

hipotezler geliştirilmiştir. Bunlar, H1a) Güç, paydaş gruplarının öncelikleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır, H1b) Meşruiyet, paydaş gruplarının öncelikleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır, H1c) Öncelik, paydaş gruplarının öncelikleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır, H1d) bu özelliklerin toplam sayısı, paydaş gruplarının öncelikleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır. H2) CEO'nun kişisel değerleri, güç, meşruiyet ve öncelik özelliklerinin algılanmasını değiştirecektir ve dolayısıyla paydaşların öncelikleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır. H3) CEO tarafından algılanan paydaşların önceliği, işletmenin kurumsal performansıyla ilişkilidir. H4) CEO'nun kişisel değerleri, işletmenin kurumsal performansıyla ilişkilidir. Çalışmaya göre, H1a, H1b, H1c,H1d ve H2 kabul edilmiştir. H3 ve H4 ise reddedilmiştir.

ROWLEY, T.J. (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences" isimli çalışmasında, sosyal iletişim analizi kullanılarak, farklı ve birbirine bağlı paydaş taleplerinin ne olduğu ve işletmenin bu taleplere nasıl karşılık verdiğini öngören "Paydaş Etkileşim Teorisini" geliştirmiştir. Bu bağlamda, işletme ve paydaşların iletişim yapısını gösteren bir model oluşturulmuştur. Model öncesinde, ilişkilerin yoğunluğu ve merkezi olmasına göre, paydaş ilişkileriyle ilgili bir sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre paydaş ilişkileri, uzlaştırıcı, kumandan, astlar ve yalnız şeklinde 4 sınıfa ayrılmıştır. Yapılan sınıflandırma ve oluşturulan model aracılığıyla çalışma, çeşitli önermeler geliştirmiştir. Bunlar, Ö1) İletişim yoğunluğu arttıkça, paydaşların işletme faaliyetlerine olan baskı yapma yeteneği gelişecektir, Ö2) İşletmelerde merkeziyetçilik arttıkça, paydaşların baskılarına karşı direnç artacaktır, Ö3) İşletmelerde, yüksek iletişim yoğunluğu ve merkeziyetçilik varsa, işletmeler uzlaşmacı rolünü benimser ve paydaşlarla uzlaşma yolunu tercih eder, Ö4) İşletmelerde, düşük iletişim yoğunluğu ve yüksek merkeziyetçilik varsa, işletme kumandan rolünü benimser ve paydaşların beklentileri ve çıkarlarını kontrol etmeye çalışır, Ö5) yüksek iletişim yoğunluğu ve düşük merkeziyetçilik varsa, işletme ast rolünü benimser ve paydaşların beklentileri ve çıkarlarını yerine getirmeye çalışır, Ö6) düşük iletişim yoğunluğu ve merkeziyetçilik varsa, işletme yalnız rolünü benimser ve paydaşların baskılarından kurtulmaya çalışır.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., WOOD, D.J. (1997), "Toward A Theory Stakeholder İdenticification And Salience: Definin The Princible Of Who And What Really Counts" isimli çalışmada, paydaş kavramının açık bir tanımını yapılmış ve

güç, meşruiyet ve öncelik faktörlerinin temel alındığı "Paydaşların Önceliği" modelini oluşturulmuştur. Oluşturulan model aracılığıyla da genel bir paydaş sınıflandırılması yapılmış ve bu sınıflandırılmayla ilişkili paydaşların çıkarları hakkında önermeler sunulmuştur. Bu önermeler, Ö1) Paydaşların önceliği mevcut yönetici tarafından algılanan, paydaşların sahip olduğu güç, meşruiyet ve öncelik özelliklerinin toplam sayısıyla ilişkilidir. Ö1a) Eğer paydaşlar güç, meşruiyet ve öncelik özelliklerinden sadece bir tanesine sahip olurlarsa, işletme içerisindeki öncelikleri düşük olacaktır, Ö1b) Eğer paydaşlar güç, meşruiyet ve öncelik özelliklerinden sadece iki tanesine sahip olurlarsa, işletme içerisindeki öncelikleri orta derecede olacaktır, Ö1c) Eğer paydaşlar güç, meşruiyet ve öncelik özelliklerinin hepsine sahip olurlarsa, işletme içerisindeki öncelikleri yüksek olacaktır.

STARIK, M. (1995), "Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status For Non-Human Nature" isimli çalışması, paydaş konsepti ve içeriğinin anlaşılmasına ve tanımlanmasına yönelik yapılmıştır. Çalışmaya göre, akademik araştırmaların çoğunda paydaş kavramı, sadece insanların oluşturduğu gruplardan meydana geldiğinin iddia edildiği, fakat insan olmayan işletmenin doğal çevresinin de, önemli bir paydaş grubu olduğu ve işletmelerin paydaş sistemlerine dahil edilmesi gerektiği iddia edilmiştir.

CLARKSON, M.B.E. (1995), 70 örnek olay çalışması üzerinde gerçekleştirdiği "A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaulating Corporate Social Performance" isimli çalışmasında, hangi paydaş gruplarının daha öncelikli olması gerektiğini, yani yöneticilerin hangi paydaş grubuna daha öncelikli davranması gerektiğini incelemiştir. Ayrıca kurumsal sosyal performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için kurumsal davranış gerçeğinin bir çatısı ve metodolojisi oluşturulmuştur. Genel olarak çalışma da 3 temel kavram ele alınmıştır. Bunlar tüm toplumdan ziyade, paydaş gruplarıyla olan kurumsal yönetim ilişkileri, sosyal problemlerin değerlendirilmesi ve paydaş problemleriyle olan farklılıkları ve kurumsal performansın değerlendirilebilmesi için gerekli tanımlamaların yapılmasıdır. Çalışmada, geleneksel olarak kurumsal başarının sadece belirli bir paydaş grubunun tatminiyle sınırlandırıldığına vurgu yapılmış ve paydaşlarla (stakeholder) hissedarların (shareholder) farklı iki kavram olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmaya göre, kurumsallığın sosyal ve ekonomik amacının, maddi olarak kısıtlanması gereken zenginlik ve değerlerin oluşturulması ve herhangi bir paydaş

grubuna öncelik tanınmaksızın dağıtılmasıdır. Bu süreçte yöneticiler, kurumsallık aracılığıyla paydaş grupları arasında, işletme varlığı ve değerleri üzerinde çıkan çatışmaları çözmek zorundadır. Bu çözüm sürecinde, işletme içinde etik bir yargılama ve seçeneklere ihtiyaç duyulur. İşletme aracılığıyla oluşturulan zenginlik ve değerlerin tüm paydaş gruplarına dağıtımındaki adalet, denge ve etik yönetim, paydaş sistemindeki her bir paydaş grubunun katılımının sürekliliğinin korunmasında gereklidir ve sadece bir paydaş grubunun diğerlerinden daha öncelikli olmasını engeller. Eğer zamanla, herhangi bir paydaş grubu adalet, denge ve etik yönetim unsurlarının sağlanmadığını algılarsa, alternatif tercihler aramaya başlayacaktır ve sonunda işletmenin paydaş sisteminden ayrılmayı tercih edecektir. Bu durum işletmenini sürdürülebilirliği için tehlike arz edecektir.

LANSBERG, I. ve ASTRACHAN, J. H. (1994), 109 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Influence Of Family Relationships On Succession Planning And Training: The Importance Of Mediating Factors" isimli çalışmasında, aile devir planı ve aile adanmışlığının önemini araştırmıştır. Çalışmaya göre, ailenin işletmeye adanmışlığının sağlanması ve kurucu ve halef arasındaki ilişkinin kalitesinin artırılması için, ailenin işletmeye oryantasyonu ve yönetim devir planı stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır.

COVIN, T.J. (1994), halef olabilecek 223 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği "Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and educational level" isimli çalışmasında, aile işletmeleri ve normal işletmeler arasında çeşitli konularda kıyaslamalar gerçekleştirmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmeleri, normal işletmeler kadar rekabetçi bir yapıya sahiptir. Kurumsal ilişkilerin, görevlerin ve işletme ve aile sistemi arasındaki dengenin tam olarak sağlanamaması gözlemlenen en büyük sorunlarıdır. Aile işletmesinde kariyer yapmak çok tercih edilen bir opsiyon değildir ve işletme içinde cinsiyet herhangi bir sorun oluşturmamaktadır.

WELSCH, J. (1993), "The Impact Of Family Ownership And Involvement On The Process OfManagement Succession" 59 aile ve 124 normal işletme üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, normal ve aile işletmeleri arasında yönetimin devir konusu arasındaki farklılıkları incelemiştir. Çalışmaya göre, büyük ölçekli endüstriyel normal ve aile işletmeleri arasında yönetimin devrinin rasyonel, politik ve bürokratik boyutları açısından hiçbir önemli farklılığın olmadığını belirtmiştir.

SEYMOUR, K.C. (1993), 105 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği "Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession" isimli çalışmasında, halef ve selef arasındaki ilişki incelenmiştir. çalışmaya göre halef ve selef arasındaki ilişkinin kalitesinde halefin eğitimi ve deneyim kazanmasının pozitif bir etkisi olduğu ifade edilmiş, devir planının ise bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Halefin eğitimi, deneyim kazanması ve devir planı kavramlarının algılanması açısından halefler ve selefler arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Selefler, haleflerden daha fazla bu kavramlara önem vermektedir.

ROWE, B.R., HAYNES, G.W., BENTLEY, M.T. (1993), 620 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği "Economic outcomes in familyowned home-based businesses" isimli çalışmasında, aile işletmesinin başarı ve sürdürülebilirlik kriterlerini tespit etmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinin başarılı ve sürdürülebilirliğinde iki önemli kriter vardır. Bunlar, sahiplerin karakteristik özellikleri (eğitim, başarı için ihtiyaç duyulan gereksinimler, aile konumu ve cinsiyet) ve işletmedir (işletmenin durumu, yapısı, yaşı ve büyüklüğü, konumlandırması ve pazarlama faaliyetleri). Ayrıca çalışmada, iki önemli kriterden kurucuların karakteristik özelliklerinin başarıyı yakalayabilmek için işletmenin özelliklerinden daha önemli olduğu ifade edilmiştir.

POST, J.E. (1993), bir örnek olay çalışması üzerinde gerçekleştirdiği "The Greening Of The Boston Park Plaza Hotel" isimli çalışmasında ailenin işletme yönetimine adanmışlığının önemini incelemiştir. Çalışmaya göre, üst yönetime olan adanmışlık, iletişim ve yaratıcı düşünme yeteneği ve ödüllendirme sistemleri, hissedarların sorumluluklarıyla birlikte ruhunun birbirine başaralı bir şekilde iç içe geçmesi, yani hissedarların işe ruhunu katarak çalışması için gereklidir.

LANDES, D.S. (1993), 2 banka örnek olay çalışması arağıcılığıyla gerçekleştirdiği "Bleichoders And Rothschilds: The Problem Of Continuity in The Family Firm" çalışmasında aile işletmelerinin kimliği incelenmiştir. çalışmaya göre, aile işletmesinin kimliği, aile sisteminden farklı olarak korunmalıdır. Aksi taktirde, bu kimliğin zamanla kaybolacağı ve işletmenin sürdürülebilirliğinin tehlikeye gireceği ifade edilmiştir.

HECK, R.K.Z. ve WALKER, R. (1993), 508 aile işletmesi kurucusuyla gerçekleştirdiği "Family-Owned Home-Businesses: Their Employees And Unpaid

Helpers" isimli çalışmasında, maaşlı çalışan aile üyeleri, maaşsız çalışan aile üyeleri ve sözleşmeli aile üyesi olmayan çalışanların iş çıktıları arasındaki farklılıkları incelemiştir. Çalışmaya göre, maaşlı çalışan aile üyeleri ve sözleşmeli aile üyesi olmayan çalışanların yüksek derecede iş çıktısı sağladığı belirtilmiştir.

GOLDBERG, S.D. ve WOOLRİDGE, B. (1993), 254 CEO üzerinde gerçekleştirdiği "Self Confidence And Managerial Autonomy:Successor Characteristics Critical To Succession in Family Firms" isimli çalışmasında, halef ve devir sürecine odaklanmıştır. Çalışmaya göre, etkili haleflerin kendine güveni yüksektir ve yönetim özerkliğine sahiptir. Ayrıca, doğum sıralamasının, dolayısıyla halefin yaşının, başarıda bir etkisi yoktur. Kurucunun halefin yeteneklerine güvenmemesi veya halefin yönetimi devralma isteğinin olmaması durumunda yönetimdeki düzensizlik artmaktadır.

BEACH, B. (1993), 31 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Family support in home-based family businesses. Family Business Review" isimli çalışmasında aile işletmelerinde çocukların işletmeye dahil olma sürecini incelemiş ve aile sisteminin işletme üzerindeki önemini anlatmıştır. Çalışmaya göre, çocuklar işletmeye dört safhada dahil olabilirler. Bunlar, oyna, izle ve yardım et evresi, basit görevleri yerine getirme evresi, düzenli ödeme yapılmadan işletmede görev alma evresi ve düzenli ödeme yapılarak işletmede görev alma evresidir.

TAGİURİ R. ve DAVİS J.A. (1992), 524 CEO ve aile işletmesi yöneticilerini üzerinde gerçekleştirdiği "On The Goals of Successful Family Companies" isimli çalışmasında, aile işletmelerinin odaklanması gereken konular üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak, aile işletmelerinin altı önemli amacı olduğunu tespit etmiştir. Bunlar; işçilerin mutlu, üretken ve gururlu olmasının sağlanması, finansal güvenliğin sağlanması ve işletme sahiplerine faydalı olması, yeni ve kaliteli ürünler geliştirilmesi, kişisel gelişim için bir araç olması, sosyal gelişim ve yönetimin eniyileştirilmesi, kurumsal ilişkilerin iyi olması ve iş güvenliğinin sağlanmasıdır.

KAHN, J.A. ve HENDERSON, D.A. (1992), 990 işletme (435 aile işletmesi ve 555 normal işletme) üzerinde gerçekleştirdiği "Location preferences of family firms: Strategic decision making or "home sweet home"?" isimli çalışmasında, aile ve normal işletmelerin amaçları ve konumlandırmasına odaklanmıştır. Çalışmaya

göre, aile işletmeleri aile yaşantısının kalitesinin artıracak konumlandırma seçeneklerini tercih ederken, normal işletmeler daha düşük maliyetleri gerçekleştirebileceği konumlandırmaları tercih etmektedir. Her iki işletme türü için de, konumlandırma tercihlerini belirlerken en önemli faktör, pazara ve müşteriye yakınlıktır.

HOLLAND, P.G. ve OLIVER, J.E. (1992), 41 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "An Empirical Examination Of The Stages Of Development Of Family Businesses" isimli çalışmasında, aile işletmeleri gelişim modeli incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmeleri gelişim modelinde farklı kontrol süreçlerine sahip 3 kademe olduğunu iddia etmiştir. Bunlar, kurucu, kontrolü paylaşan aile üyeleri ve profesyonellerdir. Ayrıca çalışma, aile işletmelerinin profesyonellere devredilmesi sürecinde herkesin inandığı kadar çatışmanın yaşanmayabileceğini ifade etmiştir.

HANDLER, W.C. (1992), 32 halef üzerinde gerçekleştirdiği "The succession experience of the next generation" isimli çalışmasında kaliteli bir halef seçimini etkileyen faktörleri incelemiştir. Çalışmaya göre, bireysel faktörler (kişisel gelişim için ihtiyaç duyulan faktörler ve kişisel etki) ve ilişkisel faktörler (karşılıklı saygı ve anlaşılırlık, kardeşlerin uyumu, aile işletmesinin sürdürülebilirliğine adanılmışlık ve aile ilişkilerinde çatışmanın yaşanmaması) bu seçimde çok etkili rol oynamaktadır.

DEAN, S.M. (1992), 234 Afro-Amerikan aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Characteristics Of African American Family-Owned Businesses in Los Angeles" isimli çalışmasında, bu işletmelerin özellikleri incelenmiştir. Çalışmaya göre, bu işletmelerin sürdürülebilirlik ve yönetim konularında endişelerinin olduğu, toplum derneklerinden herhangi bir destek alamadıklarını ve çok daha az çatışma yaşadıklarını bildirmektedir. Devir süreci bir problem olarak görülmemektedir. Çünkü işletmeler çocuklarının profesyonelleşmesi için kurulmuş bir mecra olarak görülmektedir.

DAILY, C.M. ve DOLLINGER, M.J. (1992), 104 küçük ölçekli işletme üzerinde gerçekleştirdiği "An Empirical Examination Of Ownership Structure in Family And Professionally Managed Firms" isimli çalışmasında, aile ve normal işletmeler kıyaslanmıştır. Çalışmaya göre, aile işletmelerinin de normal işletmeler gibi, eski kökenli olabileceği, büyüp gelişebileceği ifade edilmiştir. Ayrıca,

performans ve merkezi yönetim açısından da bir farklılık olmadığı ortaya konulmuştur.

SCHWARTZ, M.A., ve BARNES, L.B. (1991), 262 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği "Outside boards and family businesses: Another Look" isimli çalışmasında, aile işletmesi ve profesyonel yöneticileri incelemiştir. Çalışmaya göre, başarılı olabilmek isteyen bir aile işletmesinin yönetim kurulunda muhakkak aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin olması gerektiği ifade edilmiştir. Çünkü profesyonel yöneticiler, tarafsız görüşlere sahiptir ve iletişim kurulmasına yardım ederler. Ancak profesyonel yöneticiler, günlük ailevi problemlerin çözümünde ve günlük faaliyetler konusunda çok yardımcı olamazlar.

OWEN, A.J. ve WINTER, M. (1991), 187 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Research note: The impact of home-based business on family life" isimli çalışmasında, iş yükünün aile üyeleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde kadınların erkeklerden daha az yıprandığı ifade edilmiştir. Ayrıca, daha fazla zaman harcanan ve çok fazla iş yükü olan aile işletmeleri, kişiyi yıpratan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Söz konusu yıpranmayı yaşayan aile üyelerinin aile işletmesinden ayrılıp daha az yıpranacağı diğer işletmelere geçebileceği belirtilmiştir. En çok yıpranmanın yaşandığı sektörlerin tarım ve pazarlama işi yapan aile işletmelerinde gerçekleştiği ortaya konulmuştur.

LANSBERG, I. ve PERROW, E. (1991), 9 farklı Latin Ülkesinde 25 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Understanding And Working With Leading Family Businesses in Latin America" isimli çalışmasında, aile işletmelerinin özellikleri incelenmiştir. çalışmaya göre, Latin Amerika ülkelerinin ekonomisi büyük aile firmaları tarafından domine edilmiştir. Hükümetler bu aile şirketlerine büyük oranda destek vermektedir. Bu sebeple, işletmeler rekabetin düşük olduğu pazarlarda faaliyet göstermekte ve sosyal sorumluluk projelerine destek vermektedir. Ayrıca kalifiye aile üyelerine sahiptirler.

FRANCIS, A. (1991), 250 büyük ölçekli Amerikan aile işletmesinde gerçekleştirdiği "Families, Firms, And Finance Capital: The Development Of U.K. Industrial Firms With Particular Reference To Their Ownership And Control" isimli çalışmasında, aile işletmelerinde devir süreci incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile

işletmelerinin devir sürecinde kontrölün, profesyonel yönetime geçiş yapan aile üyeleri ve finansal kurumlar tarafından kontrol edildiği ifade edilmiştir.

DONCKELS, R. ve FROHLICK, E. (1991), 8 farklı ülkede 1132 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde gerçekleştirdiği " Are Family Businesses Really Different? European Experiences From STRATOS" isimli çalışmasında, aile ve normal işletmeler kıyaslanmıştır. Çalışma, işletme, eşitlik, yönetim ve ailenin olduğu 4 alt sisteme sahip olan bütünsel bir model geliştirmiştir. Ayrıca, aile işletmelerinin, normal işletmelere göre daha fazla durağan ve geleneksel kalıplara sahip olduğunu ifade etmiş ve yüksek maaş uygulamasına daha yaygın olduğunu belirtmiştir.

SALGANICOFF, M. (1990), Aile işletmesinde görev yapan 91 kadın yöneticiyle gerçekleştirdiği "Women in family business: Challenges and opportunities" isimli çalışmasında, aile işletmesindeki kadınları incelemiştir. Çalışmaya göre, aile işletmesinde görev yapan kadınlar, karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı olarak işe alınmaktadır. Dolayısıyla, bu kadınların kalifiye ve eğitimli olmaları gerekmektedir. Ayrıca, kadınların aile işletmesinde çalışmadan önce diğer işletmelerde staj yapması gerekmektedir. Staj aracılığıyla kadınların erken yaşta "know-how" kazanması işletme deneyimi yaşaması amaçlanmaktadır.

PRINCE, R.A. (1990), 18 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model" isimli çalışmasında, aile bireyleri arasındaki çatışmalar ve çözüm yolları araştırılmıştır. Çalışmaya göre, aile işletmelerindeki kişiler arasındaki çatışmaları çözebilecek olan 3 yol vardır. Bunlar; hukuki yolla çatışmaların giderilmesi, bir hakem yoluyla uzlaşmanın sağlanması ve arabuluculuk faaliyetleridir. Bu üç yoldan en etkilisinin ise arabuluculuk faaliyetleri olduğu belirtilmiştir.

MINTZBERG, H. ve WATERS, J.A. (1990), perakende sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Tracking strategy in an entrepreneurial firm" isimli çalışmasında, aile işletmesi yönetim modları araştırılmıştır. Çalışmaya göre, aile işletmelerini yönetmek için iki temel mod vardır. Bunlar, girişimci modu ve planlı prosedürler modudur. Girişimci modunda, sahipler tüm görevleri üstlenirken, planlı prosedürler modunda, prosedürler ön plandadır ve stratejik karar verme süreci mevcut durumun öngörülmesiyle gerçekleşir.

BERENBEIM, R.E. (1990), 20 aile işletmesinde örnek olay çalışması üzerinde gerçekleştirdiği "How Business Families Manage The Transition From Owner To Professional Management" isimli çalışmasında, aile işletmelerinin profesyonelliğe geçiş sürecindeki adımları incelemiştir. Çalışmaya göre bu adımlar, işletme kurmak için koalisyonun sağlanması, otoritenin artması ve kurucunun ayrılmasıdır.

SONNENFELD, J.A. ve SPENCE, P.L. (1989), 400 CEO eşliğinde gerçekleştirdiği "The parting patriarch of a family firm" isimli çalışmasında, CEO'ların kişilik ve karakterlerine göre sınıflandırılması gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre, CEO'lar, kral, general, vali ve temsilci şeklinde sınıflandırılmıştır. Kral ve general sınıfında yer alan CEO'larda kişilik özellikleri ve iş rolü iç içe geçmiştir ve aile işletmesiyle sürekli yakın ilişki içerisindedirler. Vali ve temsilci sınıfında yer alan CEO'lar ise, başarılardan daha fazla tatmin olurlar ve emekli olduktan sonra işletmeyle mesafesini korurlar.

MCGIVERN, C. (1989), 2 örnek olay çalışması üzerinde gerçekleştirdiği "The Dynamics Of Management Succession: A Model Of Chief Executive Succession in The Small Family Firm" isimli çalışmasında, aile işletmesinin başarısını etkileyen faktörleri incelemiştir. Çalışmaya göre, başarıyı etkileyen 5 önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar, örgütsel gelişimin derecesi, işletme sahiplerinin motivasyonu, aile yönetiminin genişliği, organizasyonel iklim ve iş çevresidir.

MALONE, S.C. (1989), mobilya sektöründe faaliyet gösteren 58 aile işletmesinin CEO'suyla gerçekleştirdiği "Selected Correlates Of Business Continuity Planning in The Family Business" isimli çalışmasında, aile işletmesinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler incelenmiştir. çalışmaya göre, stratejik planın varlığı, aile uyumunun sağlanması, yönetim kurulunda aile üyesi olmayan profesyonellerin yer alması ve aile üyelerinin merkezi kontrol gücü, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, işletmenin büyüklüğü ve aile üyelerinin yaşıyla işletmenin sürdürülebilirliği arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

DUMAS, C. (1989), 40 potansiyel halefle gerçekleştirdiği "Understanding Of Father-Daughter And Father-Son Dyads in Familyowned Businesses" isimli

çalışmasında, cinsiyet unsuru açısından haleflerin karşılaştığı problemler incelenmiştir. Çalışmaya göre, erkekler özerk olmaya istek duyarken, kızlar koruyucu ve güç için ihtiyaç duyulan daha itaatkar rollere sahiptir.

DAVIS, J.A. ve TAGIURI, R. (1989), aile işletmelerinde, 89 baba-oğul çiftiyle gerçekleştirdiği "The Influence Of Life-Stage On Father-Son Work Relationships in Family Companies" isimli çalışmasında, baba oğul ilişkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre, bu ilişkinin kalitesinin sağlanması, tarafların şahsi hayat döngülerinin aşamalarına saygıyla sağlanabileceği ifade edilmiştir.

WHISLER, T.L. (1988), 73 aile işletmesiyle aracılığıyla gerçekleştirdiği "The role of the board in the threshold firm" isimli çalışmasında, aile işletmesi ve profesyonel yöneticiler ilişkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre, eğer aile işletmesi devir sürecinde ise, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin çok faydalı olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca aile işletmesinde görev alan profesyonel yöneticilerin 3 temel görevi olduğu belirtilmiştir. Bunlar, öğretmen, teknik olarak akıl hocası ve hakemdir.

WARD, J.L. ve HANDY, J.L. (1988), 147 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği " A survey of board practices" isimli çalışmasında, aile işletmeleri ve profesyonel yöneticiler ilişkisini incelemiştir. Çalışmaya göre, katılımcıların % 48 i aile işletmesi yönetim kurulunda aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin tavsiye, uzmanlık ve yönetim sorumluluğu açısından kullanışlı olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra sadece % 2'lik bir kısmı devir planı için profesyonel yöneticilerin gereksiz olduğunu ifade etmiştir.

WARD, J.L. (1988), 2020 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "The Special Role Of Strategic Planning For Family Businesses" isimli çalışmasında, aile işletmelerinde stratejik planlama süreci incelenmiştir. Çalışmaya göre, stratejik planma sürecinin gerçekleşmesi için 6 önemli kriter vardır. Bunlar; ailenin işletmeye adanmışlığı, işletmenin sağlıklı bir yapısının olması, iş çeşitliliği, ailesel ve kişisel amaçlarının uyumu, uygun işletme stratejisinin seçimi ve ailenin ilgi ve yeteneklerinin yeterli olmasıdır.

MCCOLLOM, M. (1988), bir aile işletmesinde gerçekleştirdiği örnek olay çalışmasını içeren "Integration in The Family Firm: When The Family System Replaces Controls And Culture" isimli çalışmasında, aile işletmelerinde bulunan sistemleri incelemiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde aile ve işletme olmak

üzere iki alt sistem tespit edilmiştir. Bu iki alt sistem karşılıklı düzenlemeler aracılığıyla işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak amacındadır. Bir şekilde iki sistem arasındaki ilişkileri karışmış ve karmaşık hale gelmiş aile işletmeleri sürdürülebilirliğini yakalamak için iş çevrelerini değiştirirler.

LYMAN, A.R. (1988), 78 normal ve 48 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Life in The Family Circle" isimli çalışmasında müşteri ilişkileri açısından normal ve aile işletmeleri arasındaki farkları incelemiştir. Çalışmaya göre, aile işletmeleri personel oryantasyonuna daha fazla önem vermektedir. Aynı zamanda, işçilerine daha fazla güvenmektedir. Bunun yanı sıra yazılı prosedürler çok önem vermemektedir.

LYMAN, A.R. (1988), 73 iş kadınıyla gerçekleştirdiği "Life in The Family Circle" isimli çalışmasında, aile işletmelerinde ve normal işletmelerde çalışan kadınların aileleriyle olan iletişimleri incelenmiştir. aile işletmelerinde çalışan ve aile üyesi olan kadınlar, iş yerinde aile üyeleriyle gerektiği kadar iletişime geçmektedir. Normal işletmelerde çalışan kadınlar ise sistemli ve kasıtlı bir şekilde aile ve iş ilişkilerini ayırmaktadır.

FORD, R.H. (1988), 325 CEO ve 95 yönetim kurulu üyesiyle gerçekleştirdiği "Outside Directors And The Privately Owned Firm: Are They Necessary?" isimli çalışmasında, aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri ve aile üyesi olmayan çalışanların kıyaslanması gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin, aile üyesi olan çalışanlara nazaran daha verimli olduğunu ifade etmiştir.

DYER, W.G., JR., (1988), 40 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Culture And Continuity in Family Firms" isimli çalışmasında, aile işletmesi ve kültür yapıları incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde 4 farklı kültür yapısı tespit edilmiştir. Bunlar, paternalist, serbest bırakılan, katılımcı ve profesyoneldir. Ayrıca çalışma, devir süreci için, kurucuların işletme kültürünü iyi analiz etmesi gerektiğini ve gerekli gördüğü durumda kültürünü değiştirmesi gerektiğini ifade etmiştir.

BARNES, L.B. (1988), Harvard Business School tarafından gerçekleştirilen yönetim programına katılan yüzlerce katılımcı üstünde yaptığı Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs isimli çalışmada, aile

işletmesi içindeki hiyerarşinin etkilerini incelemiştir. Çalışmaya göre, uygun olmayan hiyerarşi düzeni (küçük bir kız veya erkek çocuğunun aile işletmesine CEO olması gibi), işçilerin davranışları, algılar ve beklentilerde değişikliklere yol açabilir. Ayrıca yeniden yapılanma zamanla gerçekleşecek bir süreçtir ve günden güne aksiyonlara ve davranışlara dönüşür.

UPTON, N. ve SEXTON, D.L. (1987), 29 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği "Family business succession: The female perspective" isimli çalışmasında, aile işletmesinde çalışan kız varisler incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde bulunan kız varislerin hep aynı tip pozisyonlara sahip olduğu belirtilmiştir.

KIRCHHOFF, B.A. ve KIRCHHOFF, J.J. (1987), 647 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Family Contributions To Productivity And Profitability in Small Businesses" isimli çalışmasında, aile üyesi olan çalışanlar ve aile üyesi olmayan çalışanların kıyaslanması yapılmıştır. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde, aile üyesi olan çalışanların, aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha üretken olduğu belirtilmiştir. Ancak aile işletmelerin kazanç ve karlılığının, yüksek ücret politikalarından dolayı çok fazla artamadığı ifade edilmiştir.

BIRLEY, S. (1986), 61 potansiyel halefle gerçekleştirdiği "Succession in Family Firm: The Inheritors View" isimli çalışmasında, halef seçimini etkileyen faktörleri incelemiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinin genellikle paternalist bir anlayışa sahip olduğunu, halef olabilmek için halef adaylarının aile işletmesinde kariyerini sürdürme isteğinin önemli olmadığını ve cinsiyetin halef seçiminde etkili bir kriter olduğunu ifade etmiştir.

GOFFEE, R. ve SCASSE, R. (1985), 12 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Proprietorial Control in Family Firms-Some Functions Of "Quasi-Organic" Management Systems" isimli çalışmada, aile işletmelerinde devir sürecinde yönetim konusu incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde kurucular devir sürecinde kontrol için yetki vermeye gönülsüz olabilirler ve yarı yönetimli bir yapıyı tercih edebilirler. Bu tarz işletmelerde, kurucuların hissedarlık önceliklerinin devam etmesine rağmen kontrol profesyonel tepe yöneticilerindedir.

LIEBTAG, B. (1984), Amerika, Avrupa ve Latin Amerika ülkelerinde 20 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Problems Tracked in Transition From Owner

To Professional Management" isimli çalışmasında, aile işletmesi devir süreci incelenmiştir. çalışmaya göre, aile işletmelerinde kurucunun işletmedeki aktif yönetiminden çekilmesi ve profesyonel yöneticilere işi devretmesindeki isteklilik, bir aile işletmesinin profesyonel bir işletmeye dönüşmesindeki en kritik faktördür.

HOLLAND, P.G. ve BOULTON, W.R. (1984), gıda sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği "Balancing The Family And The Business İn A Family Business" isimli çalışmasında, aile işletmelerinin özelliklerini incelemiştir. Çalışmaya göre, aile ilişkilerinin derecesine bakılarak dört sınıfa ayrılmıştır. Bunlar, ön aile, aile, adapte olmuş aile ve gelişmiş ailedir. Ayrıca, bir bireyin aile işletmesine uyumu, bireyin aile ve işletme sistemi içerisindeki gücüyle doğru orantılıdır.

GUMPERT, D.E. ve BOYD, D.P. (1984), 249 aile işletmesi kurucusuyla gerçekleştirdikleri "The Loneliness Of The Small Business Owner" isimli çalışmasında, kurucuların yaşamlarını incelemiştir. Çalışmaya göre, küçük ölçekli işletmelerin kurucularının yalnızlığa mahkum olduğunu ve bunu çözebilmek için dış çevresinin yeniden düzenlemesi gerektiği, kendi akran gruplarına dahil olması ve aile ve arkadaş çevresine daha özenli davranması gerektiği ifade edilmiştir.

GEERAERTS, G. (1984), menşei Almanya olan 142 işletme üzerinde gerçekleştirdiği "The Effect Of Ownership On The Organization Structure in Small Firms" isimli çalışmasında, aile işletmeleri ve normal işletmeler arasındaki farklılıkları incelemiştir. Çalışmaya göre, işletmelerin büyüklüğü ve yapılarının yönetimler tarafından belirlendiğini ve aile işletmelerine nazaran normal işletmelerin, daha profesyonel olduğu, yatay olarak daha fazla departmana ayrıldığı ve daha fazla uzmanlaşma olduğu belirtilmiştir.

CROUTER, A.C. (1984), aile işletmesinde çalışan 55 çalışanla gerçekleştirdiği "Spillover From Family To Work: The Neglected Side Of Work Family Interface" isimli çalışmasında, aile yaşamının önemini incelemiştir. Çalışmaya göre, aile yaşamının, işgücünün üretkenliği, stabil olması ve maneviyatı üstünde etkisi olduğu ifade edilmiştir.

SCHEIN, E.H. (1983), 3 aile işletmesi kurucusuyla gerçekleştirilen "The role of the founder in creating organization culture" isimli çalışmada, aile

işletmesinin başarısı ele alınmıştır. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde efektif bir başarıyı sağlamak için örgütsel kültürün iyi bilinmesi gerektiği ifade edilmiştir.

AMBROSE, D.M. (1983), 86 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Transfer of the family-owned business. Journal of Small Business Management" isimli makalesinde, aile işletmelerinde devir planlarının önemine ilişkin bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, etkili bir devir planının gerçekleştirilebilmesi için halefin kesinlikle küçük yaşlardan itibaren işletme dahil olması gerektiğini ifade etmiştir.

JONES, W.D. (1982), 69 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Characteristics of Planning in Small Firms" isimli çalışmasında, stratejik planlamaya sahip olan ve olmayan işletmelerin kıyaslanması yapılmıştır. Çalışmaya göre, stratejik plana sahip olan işletmeler çevrelerini gözlemleyerek gerçekleştirdiği araştırmalar aracılığıyla gelecekteki fırsatları tanımlayabilmekte ve bir çok kişiyi planlı bir şekilde işletme aktivitelerine dahil edebilmektedir. Ayrıca, stratejik plana sahip olan işletmeler olmayanlara göre daha başarılıdır.

HAYES, J.L. (1981), 350 aile işletmesinde gerçekleştirdiği "All in The Family" isimli çalışmasında, aile işletmesinin avantaj ve dezavantajlarını incelemiştir. Çalışmaya göre, aile işletmesinde çalışmanın avantajları, üye olarak kabul edildiğinde, daha sıcak ilişkilere ve daha geniş çaplı karar verme serbestisine sahip olmaktır. Dezavantajları ise, daha az profesyonelleşme, yetki sınırlarının açık olmaması ve aile üyesi olmayanların işletme hisselerine sahip olamamasıdır.

SALOMON, S. ve LOCKHART, V. (1980), 172 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Land ownership and the position of elderly in farm families"isimli çalışmasında, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini incelemiştir. Çalışmaya göre, aile uyumunu sağlayan ve devir planını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilen aile işletmeleri, ailenin sürdürülebilirliğini devam ettirmekte ve aile içi ilişkilerde saygı unsurunu koruyabilmektedir. Dolayısıyla daha az çatışma yaşanmaktadır.

JAIN, S.K. (1980), 120 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Look To Outsiders To Strengthen Business Boards" isimli çalışmasında, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin sorumlulukları ve rollerinin ne olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmaya göre, profesyonel yöneticiler, küçük işletmelerin halkla

ilişkilerinin geliştirilmesinde, çatışmalarda arabuluculuk yapılmasında ve çeşitli alanlarda uzmanlık yapılmasında etkili olacağı ifade edilmiştir.

BURKE, R.J., WEIR, T., DUWORS, R.E., JR. (1980), 85 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirdiği "Work Demands On Administrators And Spouse Well Being" isimli çalışmasında, aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin hayatlarını incelemiştir. Çalışmaya göre, giderek artan mesleki talepler, yöneticilerin evlilik hayatlarından aldıkları tatmini azaltmış, sosyal hayat kalitelerini düşürmüş ve bu üst yöneticilerin eşlerinde psikolojik semptom bozukluklarını artırmıştır.

WILLMOTT, P. (1971), 79 İngiliz menşei olan aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği "Family, work, and leisure conflicts among male employees" isimli çalışmasında, iş ve aile yaşantısı ilişkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre, işin aile yaşantısı üzerinde, çalışma saatleri, işi ele geçirme arzusu, gerilimler ve kaygılar açısından etkilediği ifade edilmiştir.

NAVIN, T.R. (1971), 1 aile örnek olay çalışması üzerine gerçekleştirdiği "Passing on the mantle" isimli çalışmasında, aile işletmesinin yönetiminin evreleri incelenmiştir. Bunlar, kurucu, kurucunun varisleri, teknikerler ve profesyonel yöneticilerdir.

CAMBRELENG, R.W. (1969), satış ve servis işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "The Case Of The Netle Some Nepot" isimli çalışmada, aile işletmelerinde nepotizm konusu ve çözüm yolları araştırılmıştır. Çalışmaya göre, şeffaf politikalar ve açık bir iletişim aracılığıyla nepotizmin ortadan kaldırılabileceği belirtilmiştir.

DAVIS, S.M.(1968), 25 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "Entrepreneurial Succession" isimli çalışmasında, devir sürecine odaklanılmıştır. Çalışmaya göre, bu süreçte üç farklı düzen gözlemlenmiştir. Bunlar, güçlü baba-zayıf çocuk, geleneksel baba-modern çocuk ve her biri farklı görevler üstlenmiş aile birimledir.

EWING, D.W. (1965), 918 üst yöneticiyle gerçekleştirdiği "Is Nepotism So Bad?" isimli çalışmasında, aile işletmelerinde nepotizmi incelemiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinde genel olarak inanıldığı gibi çok yaygın olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca çalışma, üst yöneticilerin nepotizmi desteklemediğini, ancak körü körüne de yok edemeyeceklerini belirtmiştir.

DONNELLEY, R. (1964) 15 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği "The Family Business" isimli çalışmasında, aile işletmesi özellikleri incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmeleri değerli bir itibara, sadakate ve işletmeye adanmış aile üyelerine sahiptir ve bütünlüğüne ve sürdürülebilirliğine karşı çok hassastır. Nepotizm, yönetim yeteneği ve disiplin eksikliği gibi zorluklarla mücadele etmek olarak tanımlanmıştır. İşletmelerin nepotizmle mücadele etmesindeki en etkili yolun, bu alana yönelik düzenlenmesi gereken politikalar olduğu ifade edilmiştir.

TROW, D.B. (1961), 108 aile işletmesi aracılığıyla gerçekleştirdiği "Executive succession in small companies" isimli çalışmasında, aile işletmeleri devir planlaması incelenmiştir. Çalışmaya göre, aile işletmelerinin devir planlaması aile işletmesinin karlılığı ve sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Halefin yeteneksiz olarak görüldüğü durumlarda devir ertelenebilir. Beklenmeyen bir devir gerçekleştiğinde ise, işletmenin karlılığı ve sürdürebilirliği halefin yeteneklerine bağlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ÇÖZÜM VE YAŞAM ALANI OLARAK PAYDAŞLIĞIN VARLIĞI ÜZERİNE TÜRKİYE BAĞLAMINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümü iki ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, araştırmanın önemi ve metodolojisini kapsamakta olup, araştırmanın kavramsal modelini ve modelin oluşturulma süreci ile araştırmanın amaçlarını ve hipotezlerini içermektedir. Veri toplama yöntemi, araştırma örnekleminin tespiti, verilerin toplanma süreci ve verilerin analizinde kullanılacak istatistikî yöntemler de birinci kısımda açıklanmaktadır.

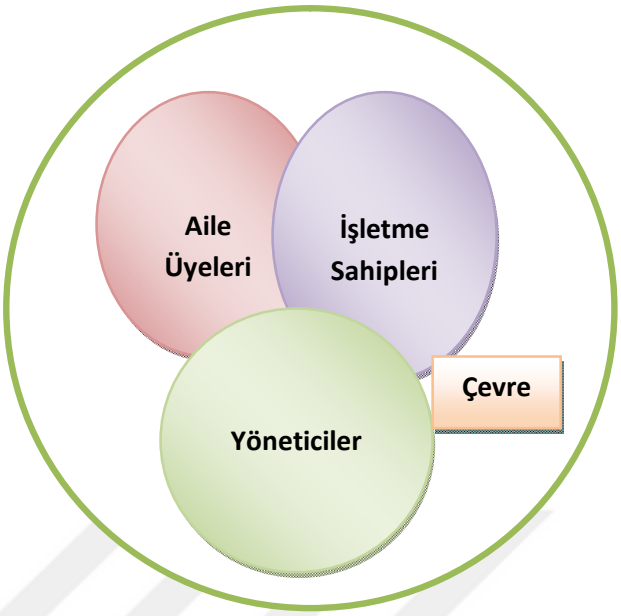
İkinci kısımda ise, araştırma verilerinin analizi ve elde edilen bulguların tablo ve şekiller yardımıyla değerlendirilmesi yer almaktadır. Araştırma hipotezlerin test sonuçları da bu kısımda değerlendirilmektedir.

3.1.Araştırmanın Önemi ve Kavramsal Modeli

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmeye başlayan aile işletmeleri, dünyada tüm şirketlerinin ortalama % 80'ini, Türkiye'de ise yaklaşık 95'ini oluşturmaktadır. Bu sebeple, aile işletmelerinin başarılı bir ekonomik performans sergilemesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması tüm ülke ekonomileri için kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, bu işletmelerin kurucusundan itibaren gelecek nesillere devredilme oranının gittikçe düştüğü gözlemlenmektedir. Başka bir ifadeyle aile işletmelerinin sürdürülebilirliği oldukça düşüktür. Literatür incelendiğinde, bu durumun en önemli sebepleri arasında, aile işletmelerinde normal işletmelere göre daha fazla paydaş (aile, işletme, yönetim, çevre) bulunması, paydaşlar arasında çıkar ve önceliklerden doğan çatışmalar, uygun devir planlarının bulunmaması ve yeterli profesyonelleşmenin sağlanamaması sayılabilir. Aile işletmelerinin sorunları, sürdürülebilirliği ve ekonomik performansıyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda, aile işletmeleri bir bütün olarak ele alınmıştır. Ancak bu yaklaşım birden fazla paydaşı içeren aile işletmelerinin sorunlarının analiz edilmesinde çok yüzeysel kalabilmektedir. Bu sebeple, araştırma da, aile işletmeleri kendi alt paydaş gruplarına bölünmüş, bu gruplara tanınan ayrıcalıklar ***"Paydaşların Önceliği Modeli"*** (güç, meşruiyet ve öncelik) aracılığıyla belirlenmiş ve bu ayrıcalıkların işletmenin performansı ve sürdürülebilirliğini (devir planı, bağımsız

yönetim kurulu ve çatışmalar) nasıl ve hangi derecede etkilediği incelenmiştir. Bu bağlamda, **araştırmanın kavramsal modeli oluşturulurken temel alınan esas sorular**, aile işletmelerinde gerçek hak sahibi olan paydaş gruplarının kimler olduğu, bu gruplara tanınan ayrıcalıkların neler olduğu ve bu ayrıcalıkların işletmenin ekonomik performansını ve sürdürülebilirliğini nasıl etkilediğidir. Dolayısıyla öncelikle belirlenmesi gereken soru, aile işletmelerinin esas paydaş gruplarının kim olduğudur? Literatür incelendiğinde, Taguiri ve Davis (1980), aile işletmelerinin aile ve işletme paydaşlarından oluştuğunu ifade eden iki daire modelini geliştirmiş ve aile işletmesinin esas paydaş grubu olarak bu iki paydaşı temel almıştır. 1997 yılına gelindiğinde ise, Gersick vd. "Nesilden Nesile" (Generation to Generation) isimli eserinde aile işletmelerinde bulunan esas paydaş gruplarını temsil eden ***"Üç Daire Modeli'ni"*** ortaya koymuştur. Bu modele göre, aile işletmesinin esas paydaş grupları aile, işletme ve mülkiyettir. Pieper ve Klein (2007) ise, gelişmiş bir aile işletmesi modelinde, aile, işletme, mülkiyet paydaşlarına ek olarak çevre ve yönetim paydaşlarının da yer almasının gerektiğini ifade etmiş ve ***"Dört Daire Modeli"*** geliştirmiştir. Bu modellerin oluşumunda, Freeman'ın 1984 yılında geliştirdiği, aile işletmelerinin birbirinden farklı amaçları olan hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi çeşitli paydaş gruplarının olduğunu ve işletmenin tüm bu paydaş gruplarının çıkarlarını ve amaçlarını dikkate alması gerektiğini ifade eden ***"Paydaş Teorisi"*** modelinin katkısı da yadsınamaz. Literatürde ifade edilen bu çalışmaların eşliğinde, aile işletmelerinin esas paydaş grupları; aileyi temsilen *aile üyeleri*, mülkiyeti temsilen *hissedarlar* ve yönetimi temsilen *işletme yöneticileri* olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak Şekil 3.1'de gösterildiği üzere çalışma, aile işletmesinin esas paydaş grupları olarak belirlenen, aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticilere yönelik gerçekleşmiştir.

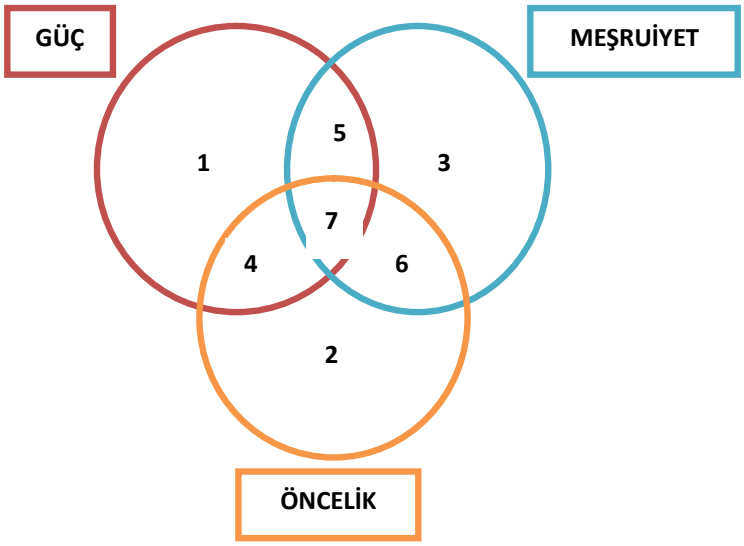
Şekil 3.1:Aile İşletmelerinin Esas Paydaş Grupları



Kaynak: Gersick vd., 1997:6; Pieper ve Klein, 2007:309'dan uyarlanmıştır.

Araştırmaya esas teşkil edecek gerçek paydaş gruplarının tespitinin ardından, "esas paydaş gruplarına tanınan ayrıcalıklar" belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde bu ayrıcalıklara yönelik en genel kabul görmüş çalışma Mitchell vd.'nin (1997) yapmış olduğu ***"Paydaşların Önceliği"*** modelidir. Şekil 3.2'de paydaşların sınıflandırılmasına göre "Paydaşların Önceliği" modeli gösterilmektedir.

Şekil 3.2. Paydaşların Önceliği Kriterlerine Göre Paydaşların Sınıflandırılması

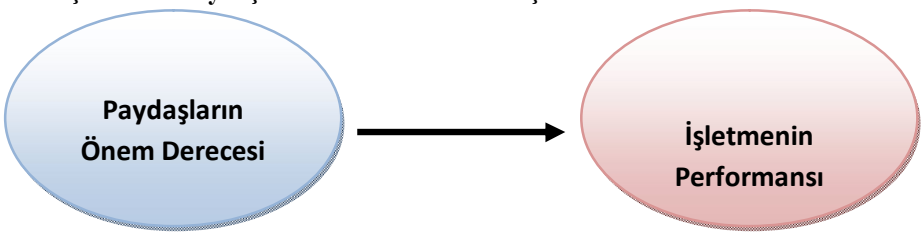


Kaynak: Mitchell vd., 1997:872.

Şekil 3.2'de gösterilen modele göre, güç, meşruiyet ve öncelik kriterleri paydaşların sahip oldukları ayrıcalıklardır ve bu ayrıcalıklara sahip olma dereceleri

paydaşların işletme içindeki önceliklerini ve dolayısıyla ayrıcalıklarını artırmakta veya azaltmaktadır. Ayrıca numaralandırılmış bölgeler de, paydaşların sahip olduğu ayrıcalık sayısına göre çeşitleri gösterilmektedir. Çalışmada, bu sınıflandırılmış paydaş çeşitleri yerine aile işletmelerinin esas paydaş grupları yer almaktadır. *Meşruiyet*, herhangi bir paydaşın işletme içerisindeki yasallığını ve buna bağlı ayrıcalıklarını ifade etmektedir. Çalışma kapsamında işletme içinde meşru olan aile üyeleri katılımcı olarak seçilebildiği için, aile üyesi olup işletme de meşruluğu olmayan paydaş grupları elemine edilmiştir. Bir başka deyişle çalışma kapsamında seçilen tüm katılımcılar meşru olma ayrıcalığına sahiptir. Dolayısıyla bu ayrımı ifade eden paydaş ayrıcalığı çeşitlerinden *meşruiyet* çalışmaya dahil edilmemiştir. Geriye kalan diğer iki ayrıcalık türleri *güç* ve *öncelik* ayrıcalıkları için ise sırasıyla, menfaatlerini gerçekleştirebilme **gücünü** temsil eden ***"Paydaşların Çıkar"*** ölçeği ve bu menfaatlerin **önceliğini** tespit eden ***"Paydaşların Önceliği"*** ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekler kullanılırken Mitchell vd.'nin Şekil 3.3'de gösterilen Mitchell vd.'nin kullandığı kavramsal modelden yararlanılmıştır. Söz konusu model, paydaş önem derecesi ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmakta olup, literatürde bu konuyla ilgili yapılmış en önemli çalışmalar arasında yerini almaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın kavramsal modeli oluşturulurken, söz konusu çalışmadan yararlanılmıştır.

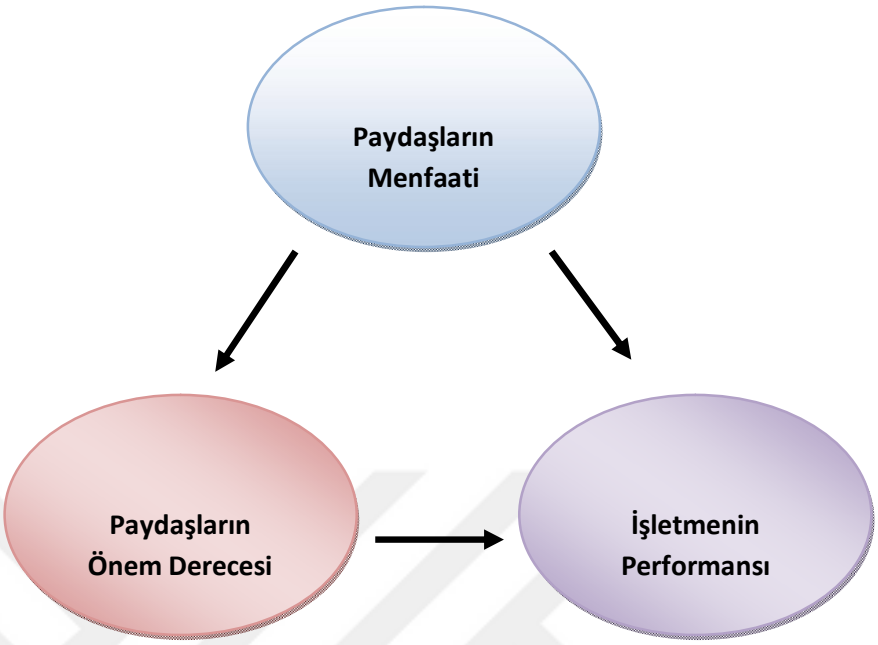
Şekil 3.3. Paydaşların Tanımlanması ve Çıkarları Modeli



Kaynak: Mitchell vd., 1997:876.

Ayrıca, Şekil 3.4'de gösterilen kavramsal modelde Mitchell vd.'nin (1997) çalışmasının devamı niteliğindedir (Ring, 2011). Araştırma aile işletmelerini esas paydaş gruplarına göre tasnif edip bu paydaş gruplarının önceki çalışmada olduğu gibi sadece önceliği değil aynı zamanda çıkarlarını da test etmesi sebebiyle tercih edilmiştir. Bu sebeple, araştırmanın çıkar ve öncelik ölçekleri ile kavramsal modelinden faydalanılmıştır.

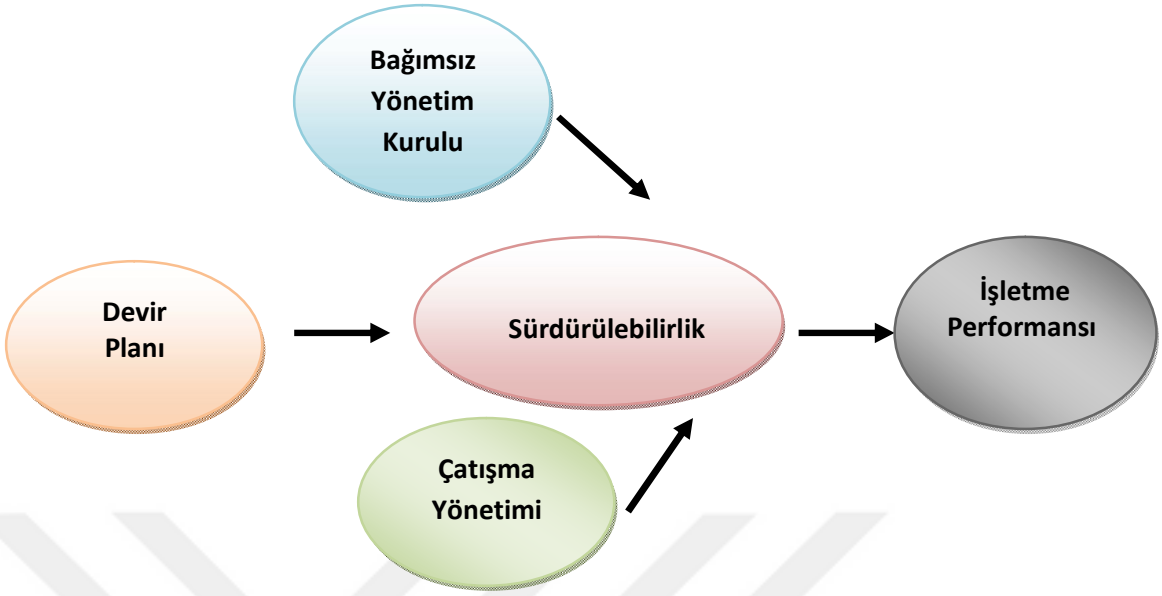
Şekil 3.4. Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Modeli



Kaynak: Ring, J. K., 2011:58

Ayrıcalıkların tespitinin yanı sıra, araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamın da işletmenin sürdürülebilirlik kriterlerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Malone'a göre (1989:341), aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine etki eden faktörler devir planının varlığı, aile uyumu ve profesyonel çalışandır. Bu bağlamda çalışmanın kavramsal modelinde yer alan sürdürülebilirlik ölçeği başlığı altında devir planı, bağımsız yönetim kurulu ve çatışma yönetimi ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçekler için Şekil 3.5'de gösterilen kavramsal model ve ilgili araştırmanın sürdürülebilirlik ölçeği kullanılmıştır (Erdirençelebi, 2012). İlgili çalışma bu ölçeği geliştirirken, Chua vd. (1999), Ateş (2001), Sonfield ve Lussier (2004), Özuysal (2006), İçin (2008) ve Mustakallio'nun (2002) yaptığı çalışmalardan yararlanmıştır.

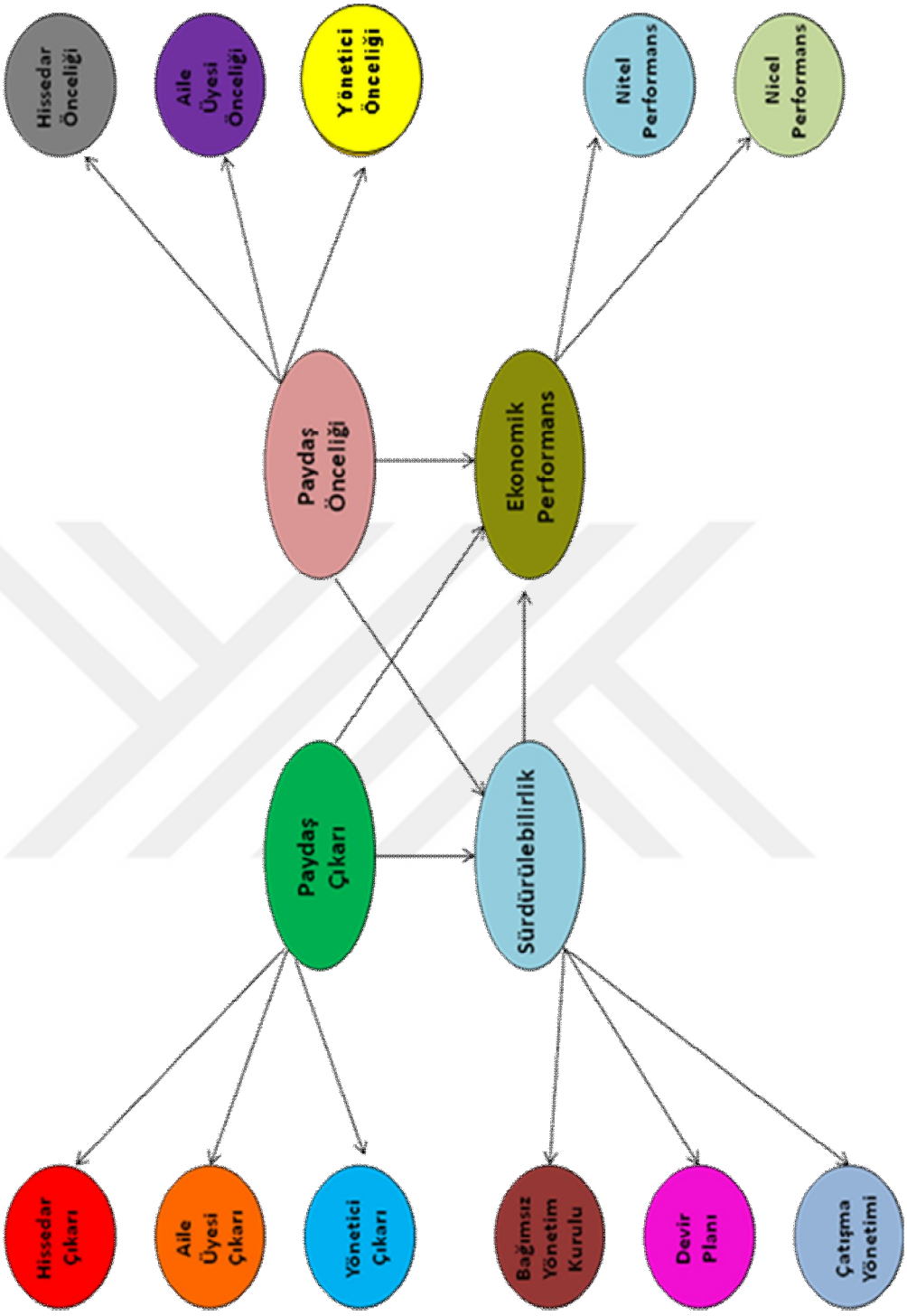
Şekil 3.5. Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklararası Farklılıklar Modeli



Kaynak: Erdirençelebi, M. 2013:296 (Erdirençelebi'nin kavramsal modelinin sadece sürdürülebilirliğinin işletme performansına etkisiyle ilgili kısmı alınmıştır).

Sonuç olarak çalışmanın kavramsal modeli, ifade edilen çalışmalar ve belirlenen değişkenler ve ölçekler eşliğinde Şekil 3.6'da gösterildiği gibi oluşturulmuştur.

Şekil 3.6.Çalışmanın Kavramsal Modeli



Not: Modeldeki her bir alt gizile ilişkin değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin açıklamalar Ek-4'te sunulmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri

Dünyada ve ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler içerisinde çok sayıda olmasından dolayı aile işletmeleri, ekonominin kalkınması için kritik role sahip bir aktördür. Ancak aile işletmelerinin sonraki nesillere devir oranlarının gittikçe düştüğü de bilinen bir gerçektir. Bu nedenle aile işletmeleri, çok sayıda akademik çalışmaya konu olmuştur. Fakat çoğu akademik çalışma, aile işletmelerini tek bir paydaştan oluşan bir bütün olarak ele almış ve bu bütünü oluşturan alt paydaşları ve bunların etkilerini yeterince incelememiştir. Bu çalışma aracılığıyla, aile işletmelerinin esas paydaş grupları olarak adlandırılan alt paydaşların her birinin (aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticiler) çıkar ve öncelik çatışmalarının, işletmenin ekonomik performansına ve sürdürülebilirliğine etki edip etmediği araştırılacaktır.

Bu bağlamda, **bu çalışmanın temel amacı; aile işletmelerinde ki esas paydaş gruplarına** (aile üyeleri, işletme sahipleri ve yöneticiler) **ait öncelik** ve **çıkarların** (paydaşların önceliği modeli baz alınarak), **işletmenin ekonomik performansına** (nicel ve nitel) ve **sürdürülebilirliğine** (devir planı, bağımız yönetim kurulu ve çatışma yönetimi) **etkisinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır.**

Bu temel amaç doğrultusunda belirlenen **alt amaçlar** ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1) Paydaş gruplarının önem derecesiyle işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi

Esas paydaş gruplarının (hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler) **işletme içindeki önceliklerinin yani önem derecelerinin** (paydaş grubu isteklerinin yönetim kurulu isteklerinden daha öncelikli olması, paydaş grubu ihtiyaçlarının yönetim kurulu ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından öncelikli olması, paydaş grubun tatmin edilmesinin yönetim kurulunun tatmin edilmesinden daha önemli olması ve paydaş grubun yönetim kurulu kararlarına etki edebilmesi), **aile işletmelerinin ekonomik performansına** (yüksek satış oranı, yüksek kar, işletmenin gelişmesi ve şirket mülkiyeti, aile ve yönetim konularında geleceğe yönelik planların olması) **olan etkisinin incelenmesidir**.

2) Paydaş gruplarının çıkarlarıyla işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi

Esas paydaş gruplarının çıkarlarının (hissedarların; uzun dönemli finansal başarı, yüksek işletme karı, mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği, işletmenin gelişerek büyümesi ve yatırımların geri dönüş oranının yüksek olması, **aile üyelerinin;** aile üyelerine istihdam sağlanması, aile üyelerinin saygınlığının artması, finansal gizliliğin sağlanması, yönetim kurulunda aile üyelerinin üstünlüğünün sağlanması, yüksek karlılık ve **yöneticilerin;** iyi bir çalışma ortamının sağlanması, iyi bir maaş paketi, kariyer fırsatları, kalifiye işçilerin transfer edilmesi ve işletmenin büyüyerek sürdürülebilirliğinin sağlanması), **aile işletmelerinin ekonomik performansına** (yüksek satış oranı, yüksek kar, işletmenin gelişmesi ve şirket mülkiyeti, aile ve yönetim konularında geleceğe yönelik planların olması) **olan etkisinin incelenmesidir**.

3) Paydaş gruplarının önem derecesiyle işletme sürdürülebilirliği arasındaki ilişkinin ölçülmesi

Esas paydaş gruplarının (hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler) **işletme içindeki öncelikleri yani önem derecelerinin** (paydaş grubu isteklerinin yönetim kurulu isteklerinden daha öncelikli olması, paydaş grubu ihtiyaçlarının yönetim kurulu ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından öncelikli olması, paydaş grubun tatmin edilmesinin yönetim kurulunun tatmin edilmesinden daha önemli olması ve paydaş grubun yönetim kurulu kararlarına etki edebilmesi), **aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine** (bağımsız yönetim kurulu, devir planı ve çatışma yönetimi) **olan etkisinin incelenmesidir**.

4) Paydaş gruplarının çıkarlarıyla işletme sürdürülebilirliği arasındaki ilişkinin ölçülmesi

Esas paydaş gruplarının çıkarlarının (hissedarların; uzun dönemli finansal başarı, yüksek işletme karı, mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği, işletmenin gelişerek büyümesi ve yatırımların geri dönüş oranının yüksek olması, **aile üyelerinin;** aile üyelerine istihdam sağlanması, aile üyelerinin saygınlığının artması, finansal gizliliğin sağlanması, yönetim kurulunda aile üyelerinin üstünlüğünün sağlanması, yüksek karlılık ve **yöneticilerin;** iyi bir çalışma ortamının sağlanması, iyi bir maaş paketi, kariyer fırsatları, kalifiye işçilerin transfer edilmesi

ve işletmenin büyüyerek sürdürülebilirliğinin sağlanması), **aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine** (bağımsız yönetim kurulu, devir planı ve çatışma yönetimi) **olan etkisinin incelenmesidir**.

5) İşletmenin sürdürülebilirliğiyle işletmenin performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi

Sürdürülebilirlik kriterlerinin (bağımsız yönetim kurulu, devir planı ve çatışma yönetimi) **işletmenin performansına** (yüksek satış oranı, yüksek kar, işletmenin gelişmesi ve şirket mülkiyeti, aile ve yönetim konularında geleceğe yönelik planların olması, aile üyelerinin birbirleriyle geçinmesi, uyumu, anlaşması ve tartışmamaları) **etkisinin olup olmadığının incelenmesidir.** Bu bağlamda, araştırmanın amaçlarına yönelik hazırlanmış hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H1a: Aile işletmelerindeki bağımsız yönetim kurulu ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b: Aile işletmelerindeki devir planı ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1c: Aile işletmelerindeki çatışma yönetimi ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2a: Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2c: Aile işletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3: Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H3a: Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3c: Aile İşletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H4a: Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4c: Aile işletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5: Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H5a: Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

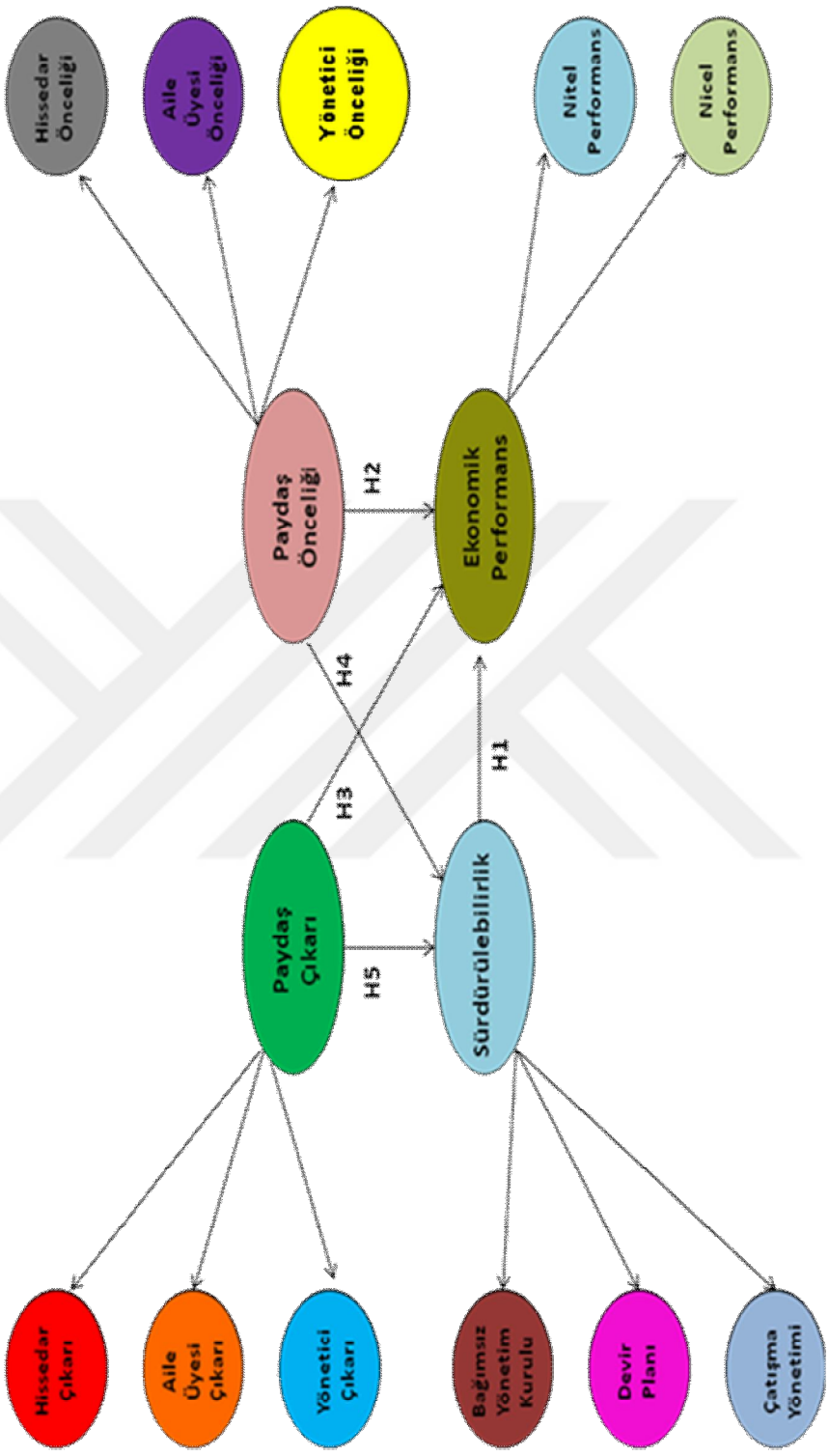
H5c: Aile işletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışma amaçları ve kavramsal modeline uygun şekilde 5 ana hipotez ve bu hipotezlere bağlı alt hipotezler geliştirilmiş olup, bu hipotezlerle ilgili literatür çalışmaları Tablo 3.1'de, hipotezlerin kavramsal model üzerinde gösterilmesi ise Şekil 3.7'de belirtilmektedir.

Tablo 3.1. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar

Hipotezler	İlgili Literatür
Hipotez 1	Chua vd.(1999); Anderson ve Reeb (2004); Schwartz ve Barnes (1991); Jain (1980); Hosmer (2005); Özer (2012); Ford (1988); Ward ve Handly (1988); Oliver (1992); Tucker (2011); Heck ve Walker (1993); Kirchoff ve Kirchoff (1987); Gupta ve Levenburg (2012); Salamon ve Lockhart (1980); Manoj ve Diva (2014); Ikaheimonen vd. (2011); Lansberg ve Astrachan (1994); Trow (1961); Arıcıoğlu vd. (2008); Dean (1992).
Hipotez 2	Mitchell vd. (1997); Eesley ve Lenox (2006); Jones vd. (2007); Heugens vd.(2002); Ryan ve Schneider (2003); Ring (2011); Davis ve Taguiri (1989); Mcgivern (1989); Cragg ve Greenbaum (2002); Tower vd. (2007); Zachary (2011); Lee ve Marshall (2013); Basco (2014); Cisneros vd.(2012); Sindhuja (2009); Ayrancı (2014); Birdthistle ve Fleming (2007); Steurer vd. (2005); Rowley (1997).
Hipotez 3	Mitchell vd. (1997); Eesley ve Lenox (2006); Jones vd. (2007); Heugens vd.(2002); Ryan ve Schneider (2003); Ring (2011); Davis ve Taguiri (1989); Mcgivern (1989); Cragg ve Greenbaum (2002); Tower vd. (2007); Zachary (2011); Lee ve Marshall (2013); Basco (2014); Cisneros vd.(2012); Sindhuja (2009); Ayrancı (2014); Birdthistle ve Fleming (2007); Steurer vd. (2005); Rowley (1997).
Hipotez 4	Clarkson (1995); Mccollom (1988); Landes (1993).
Hipotez 5	Clarkson (1995); Mccollom (1988); Landes (1993).

Şekil 3.7. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

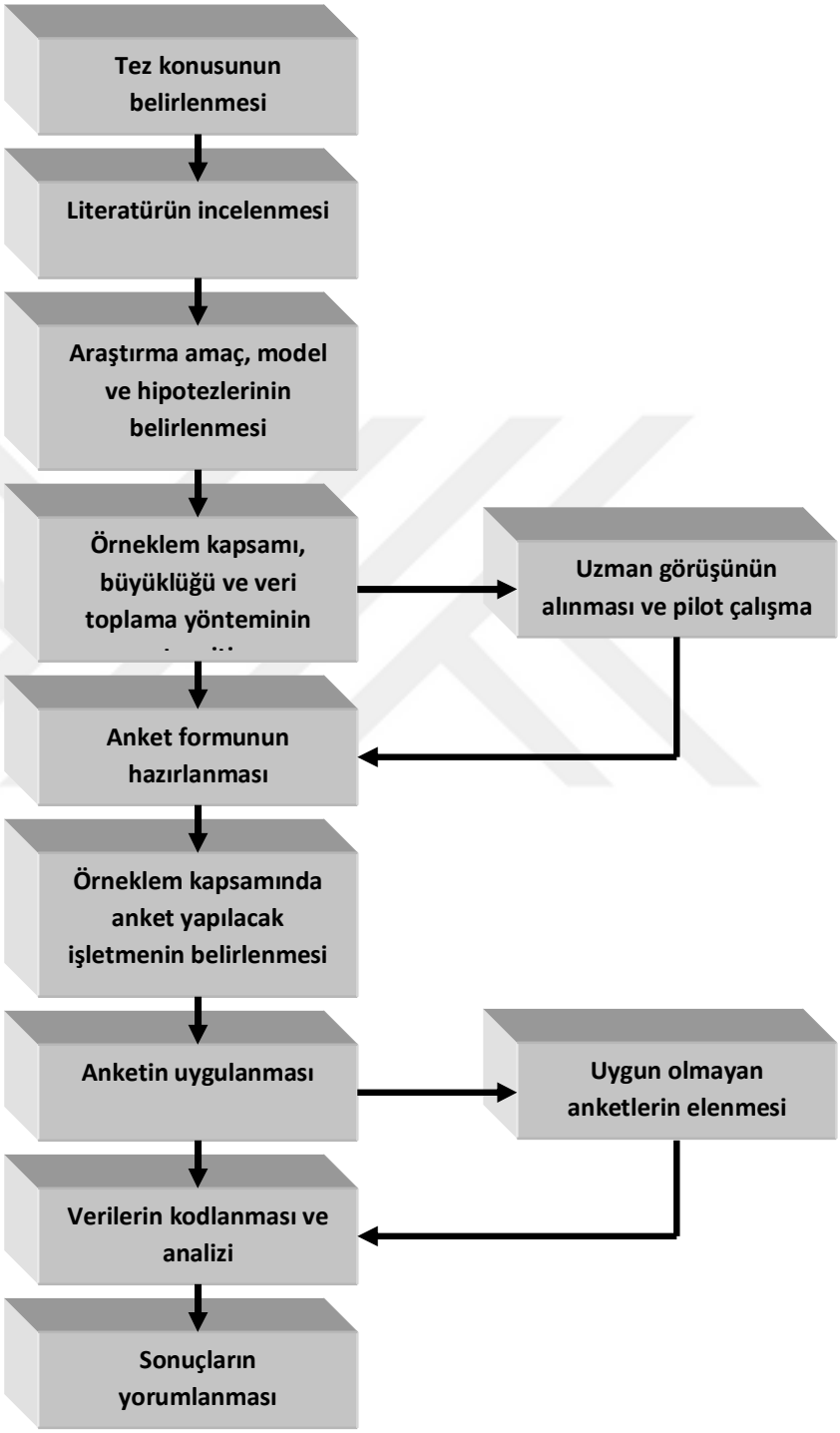


Not: Modeldeki her bir alt gizile ilişkin değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin açıklamalar Ek-4'te sunulmaktadır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi Şekil 3.8'de gösterilmektedir.

Şekil 3.8.Araştırmanın Metodolojisi



Araştırmanın metodolojisi kapsamında, öncelikle araştırma evren ve örneklem büyüklükleri ile araştırma metot ve kriterleri belirlenmiş, ardından anket formunun düzenlenmesi ve araştırmada kullanılacak analiz yöntemleri açıklanmıştır.

Araştırma Evreninin ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırmanın örneklem kapsamı ve büyüklüğü belirlenirken Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Aralık 2013 tarihinde yayınladığı "81 İl Sanayi Raporu" verilerinden faydalanılmıştır. Raporda, 81 ilde yer alan işletmelerin çeşitli konularda ölçeklendirilmesine yönelik veriler bulunmaktadır. Tablo 3.2'de, bu verilere göre düzenlenmiş 12 ilde faaliyet gösteren işletmelerin büyüklük ölçeklerine göre tasnifi yer almaktadır.

Tablo 3.2. İşletmelerin İllere Göre Büyüklük Ölçekleri Dağılımı

Şehirler	İllere Göre İşletme Yüzdesi	Toplam İşletme Sayısı	Mikro Ölçekli İşletme		Küçük Ölçekli İşletme		Orta Ölçekli İşletme		Büyük Ölçekli İşletme	
			Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı
İstanbul	31	23.225	39	9.058	48	11.148	11	2.555	2	465
Bursa	8	5804	50	2.902	38	2.206	10	580	2	116
Ankara	7	5191	47	2.440	44	2.284	8	415	1	52
İzmir	5	3754	34	1.276	50	1.877	14	526	2	75
Konya	4	2815	53	1.492	40	1.126	6	169	1	28
Gaziantep	3	2340	62	1.451	28	655	8	187	2	47
Denizli	3	1866	50	933	37	690	11	205	2	37
Kocaeli	2	1716	17	292	56	961	2	34	6	103
Adana	2	1555	45	700	44	684	9	140	2	31
Tekirdağ	2	1235	22	272	43	531	29	358	6	74
Kayseri	2	1160	40	464	44	510	13	151	3	35
Mersin	2	1139	50	570	40	456	9	103	1	11
Toplam	**71**	**51.800**		**21.848**		**23.128**		**5.423**		**1.074**

Kaynak: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Aralık 2013 tarihinde yayınladığı "81 İl Sanayi Raporu" verilerinden uyarlanmıştır.

Araştırmanın örneklem kapsamı belirlenirken, 81 il içerisinden 12 il (İstanbul, Bursa, Ankara, İzmir, Konya, Gaziantep, Denizli, Kocaeli, Adana, Tekirdağ, Kayseri ve Mersin) belirlenmiştir. Bu **12 ilin seçilmesinde ki en önemli kıstas**, bu illerdeki toplam işletme sayısının ülkemizdeki işletme sayısının % 71'ini oluşturmasıdır. Tablo 2'de görüldüğü üzere 12 ilde bulunan toplam işletme sayısı 51.800'dür. Bu işletmelerin 21.848'i mikro ölçekli, 23.128'i küçük ölçekli, 5.243'ü orta ölçekli ve sadece 1.074'ü büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın amaçları ve hipotezleri dikkate alındığında, araştırmanın kurumsallaşması yüksek düzeyde olan işletmelerde yapılması gerektiği görüşü oluşmuş ve bu bağlamda araştırmaya büyük ölçekli işletmelerin dahil edilmesi uygun görülmüştür. Dolayısıyla, araştırmanın evren büyüklüğü 12 ilde yer alan 1.074 büyük ölçekli işletme olarak belirlenmiştir. Araştırmada oluşturulan modelin test edilebilmesi için ***"Yapısal Eşitlik Modeli'nden (YEM)"*** faydalanılmıştır. Literatürde bu model için, örneklem sayısının tespiti konusunda çok farklı görüşler yer almaktadır. Örneğin, Gorsuch (1983:332), örneklem sayısının temsil gücünün yeterli olabilmesi için her bir değişken için en az 5 ve toplamda en az 200 örneklem gerektiğini ifade etmiştir. Comfrey ve Lee (1992:217) ise, örneklem sayısının temsil gücünün 50 olduğunda çok yetersiz, 100 olduğunda yetersiz, 200 olduğunda kötü olmayan, 300 olduğunda iyi, 500 olduğunda çok iyi ve 1000 ve üstünde ise mükemmel olduğu ifade etmiştir. Her değişken için en az 5 örneklem sayısı baz alındığında, örneklem büyüklüğünün **en az 240** olması gerektiği belirlenmiştir.

Araştırmanın Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Araştırmalar da veri toplama faaliyeti, birincil ve ikincil veri toplama yöntemleriyle gerçekleştirilebilir. Ancak birincil veri toplama yöntemi, genellikle ilk elden toplanan verileri içerdiği için daha fazla tercih edilmektedir. İkincil veri toplama yöntemi daha önce bir başka araştırmacı tarafından toplanmış ve derlenmiş verileri içermektedir (Gökçe ve Çukurçayır, 2011:55). Altunışık'a (2001:81) göre, birincil veri toplama yöntemleri üç farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar;

- Anket,
- Gözlem ve
- Röportaj'dır.

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplamak için, 10.11.2015 tarihinde, araştırmanın ikinci danışmanının görev yaptığı üniversitenin Bilimsel Araştırma Proje Koordinatörlüğü (BAP) onayı ve desteğiyle bir proje oluşturulmuş ve proje desteğiyle veri toplama hizmeti özel bir araştırma şirketine verilmiştir. Şirket anket çalışmaları için kullanılabilecek yöntemlerden yüz yüze anket yöntemini kullanmış ve veri toplama hizmetini gerçekleştirirken araştırmacı tarafından hazırlanan ve Ek-1'de sunulan "Veri Toplama Teknik Şartnamesi" ilkelerine harfiyen uymuştur. Şartnamenin içeriğinde;

- Anket çalışmasının amacı ve kapsamı,
- Çalışma kapsamında uyulması gerekilen kıstaslar,
- Hizmet bedeli ve süresi,
- Yüklenici firmaya ilişkin kıstaslar ve
- Anketin uygulanması gereken illere göre işletme listesi yer almaktadır.

Anket hizmetinin çok daha sağlıklı yürütülebilmesi için, teknik şartnamede de sunulmuş olan, anket yapılabilecek işletmelerin listesi hazırlanmıştır. Liste hazırlanırken dikkat edilen sınırlılıklar;

a) İşletme büyüklük ölçeği kıstaslarından olan personel sayısının en az 251olması,

b) Anket yapılacak işletmenin üst yönetim kurulunda kan bağı olan veya aynı soyadı taşıyan en az 2 kişinin bulunması ve

c) İşletmenin yönetiminde bulunan aile üyeleri toplam hisse oranının ez az % 51 olmasıdır.

Listede yer alan "a" maddesi işletmelerin büyüklük ölçeği için, "b" ve "c" maddesi ise işletmelerin aile işletmesi olarak değerlendirilmesi için hazırlanmıştır. Liste hazırlanırken, "a" maddesi için, illerde yer alan İl Sanayi Müdürlükleri ve İl Ticaret Odaları veri tabanlarından ve İstanbul Sanayi Odasının yayınladığı "2013 Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" raporundan faydalanılmıştır. "b ve c" maddeleri için ise, işletmelerin kendi web sayfalarında yer alan "Bilgi Edinme Hizmetleri" ile işletme web sayfalarında ve farklı internet sayfalarında yer alan

bilgilerden faydalanılmıştır. Liste hazırlama sürecinde, İstanbul ili için Tablo 2'de belirtilen ve "a" maddesine uyan 465 işletme, "b ve c" maddeleri değerlendirildiğinde yetersiz kalmıştır. Başka bir ifadeyle İstanbul'da faaliyet gösteren 465 büyük ölçekli işletmenin büyük bir çoğunluğunun, aile işletmesi özelliğini yitirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda **sadece bu ilde**, orta ölçekli işletmeler de araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Sonuç olarak listede, 12 ilde faaliyet gösteren ve tüm sınırlılıklara uyan 510 büyük ve orta ölçekli aile işletmesi yer almıştır. Dolayısıyla araştırmanın evreni 510 işletme olarak revize edilmiştir. Tespit edilen bu evrene göre örneklem büyüklüğü, % 5 kabul edilebilir hata oranına göre % 99 anlamlılık düzeyinde **289** olarak hesaplanmıştır. Uygun olmayan anketler elendiğinde, evreni oluşturan 510 işletmeden **308'ine** ulaşılabildiği görülmektedir. Bu % 56,6'lık bir katılım oranına tekabül etmektedir. Tüm işletmelere ulaşılamamasının en önemli sebepleri arasında;

- İşletmelerin iş hacimlerinin çok büyük olması sebebiyle iş yoğunluğunun fazla olması ve dolayısıyla anket görüşmesinin kabul edilmemesi,
- İşletme yöneticisi aile üyelerinin yurt dışında bulunması,
- İşletme bilgilerinin paylaşılmak istenmemesi ve
- İşletmelerin anket yapmaya ilgi göstermemesi sayılabilir.

Yüklenici firma tarafından, uygulama yapılan işletme listesindeki tüm işletmelere telefon aracılığıyla ulaşılarak, anketlerin yapılıp yapılmadığı teyit edilmiştir. Bu görüşmeler sonucunda yüklenici firmanın anketleri listede bulunan işletmelere şahsen uyguladıkları tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, YEM'e göre örnek kütle sayısının ez az 240 ve % 5 kabul edilebilir hata payına göre en az 289 olarak belirlenmesi ve literatür de 300 ve üstü örneklem sayısının temsil gücünün iyi sayıldığı dikkate alındığında, 308 işletme sayısının araştırmayı gerçekleştirebilmek için yeterli olacağı kabul edilmiştir.

Araştırma Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Anket formu düzenlenme sürecinde, daha önce uygulanmış bilimsel çalışma ölçeklerinden faydalanılmıştır. Bunun yanı sıra konunun uzmanı akademisyenler ve anketi yapacak olan yüklenici firma yetkilileriyle görüşülmüş ve taslak anket formu oluşturulmuştur. Daha sonra, İstanbul da faaliyet gösteren 15 firmaya taslak anket

formu uygulanmış ve konunun uzmanı akademisyenler ve uygulamacıların tekrar görüşleri alınarak revize edilmesi gereken sorular yeniden düzenlenmiş ve anket formuna nihai şekli verilmiştir.

Anket soruları, mevcut literatür çalışmalarından aynen ya da geliştirilerek (güvenilirliği ve geçerliği kanıtlanmış) alınan ölçek ve sorulardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, anket soruları;

- Katılımcının meşruluğunu ve işletmenin genel bilgilerini ölçmeye yönelik **20 soru** (Tablo 3.3.),

Tablo 3.3. İşletmenin Genel Bilgilerini Ölçmeye Yönelik Anket Soruları

Anket Soru No:	Sorunun Amacı		Toplam Soru Adeti
1	**Katılımcının, aile işletmesinde meşru olup olmadığını tespit edilmesi**		**1**
2	**İşletmenin Genel Bilgilerinin Elde Edilmesi**		**19**
	a	İşletmenin tanıtıcı ve sektörel bilgilerini içeren (işletmenin adı, faaliyet gösterdiği sektör, kuruluş yılı, işletmenin telefon numarası, işletme merkezinin bulunduğu il, işletmenin hukuki yapısı, toplam çalışan sayısı, ailenin hisse payı oranı, işletmenin son üç yıldaki büyüme oranı, işletmenin son üç yıldaki ortalama cirosu)	10
	b	İşletmenin ortaklık yapısına ilişkin bilgilerin tespit edilmesi	2
	c	İşletmenin idari kuruluna yönelik bilgilerinin tespiti	2
	d	Katılımcının, herhangi bir aile üyesinin işletmede yönetici olarak işe başlaması için kaç yıllık bir iş deneyimi gerektiği hakkındaki kanaatinin tespit edilmesi	1
	e	Katılımcının, aile işletmesinin yeni başkanının yine bir aile üyesi olup olmayacağı hakkındaki kanaatini tespit edilmesi	1
	f	İşletmede devir planlamasının olup olmadığının belirlenmesi	1
	g	Aile işletmesinde bulunan potansiyel halef sayısını tespit edilmesi	1
	h	Katılımcının, aile işletmelerinde bulunan idari kurullar hakkındaki kanaatini tespit edilmesi	1

- Aile işletmesinin nicel ve nitel ekonomik performansını ölçmeye yönelik, Ring (2011) ve Erdirençelebi (2011) tarafından kullanılmış (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum aralığında) **8 değişken** (Tablo 3.4.),

Tablo 3.4. İşletmenin Ekonomik Performansı Soruları

Alt Boyut	Anket Soru No	İşletmenin Ekonomik Performansı
Nitel performans	9	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin çok yüksek bir satış oranı vardır.
	10	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin kar oranı yüksektir.
	11	İşletmemizin gelecek 5 yıl içinde büyüyeceğine olan inancım çok yüksektir.
	12	Aile şirketimiz, şirket mülkiyeti, yönetim ve ailevi konularda karar verebilmek için belirlenmiş, net planlara sahiptir.
Nicel performans	13	Şirketi yöneten aile üyeleri çoğu ailenin yaptığından daha iyi bir şekilde birbirleriyle geçinmektedir.
	14	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle bir çok konuda anlaşmaktadır.
	15	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle uyumludur.
	16	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle tartışmamaktadır.

Not: Ölçek üzerinde "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Düşük Derecede Katılıyorum, 3= Orta Derecede Katılıyorum, 4= Yüksek Derecede Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır.

- Tablo 3.5'de gösterildiği üzere, aile işletmesinin sürdürülebilirliğini ölçmeye yönelik Erdirençelebi (2011) tarafından kullanılmış (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum aralığında), 3 ana başlıktan (bağımsız yönetim kurulu, devir planı ve çatışma yönetimi) oluşan **13 değişken** (bkz. Tablo 3.5. ss.146),

Tablo 3.5. İşletmenin Sürdürülebilirlik Soruları

Alt Boyut	Anket Soru No	İşletmenin Sürdürülebilirliği
Bağımsız Yönetim Kurulu	**17**	İşletmenin uzun dönemli amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada uygulanabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesini üstlenen aktif bir yönetim kurulu mevcuttur.
	18	Yönetim kurulunda aile dışından üyeler bulunmaktadır.
	19	Aile dışından üyeler aile üyelerine eşit mesafede durabilmekte, bağımsız davranabilmektedir.
	20	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanların performans değerlemesi yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır.
	21	Yönetim kurulu aileye ilişkin planlar ile işletmeye ilişkin planların birbirleriyle uyumlu şekilde yapılmasından ve yürütülmesinden sorumludur.
Devir Planı	**22**	İşletme yönetiminin sağlıklı şekilde el değiştirmesini sağlayacak bir devir planı uygulanmaktadır.
	23	Devir planı kurucu liderin sağlığında ve işletmeyi aktif olarak yönettiği aşamada yapılmaktadır.
	24	Yönetimi devralacak aile üyesinin seçiminde açık ve anlamlı kıstaslar katılımcı bir şekilde belirlenmektedir.
	25	Varis olarak seçilen kişinin işletmeyi yönetmek istememesi, kendi işini kurmak istemesi, vefat etmesi, gibi beklenmeyen durumlara ilişkin yazılı yedek bir varis planı mevcuttur.
Çatışma Yönetimi	**26**	Potansiyel halefler arasında çatışma önlenmektedir.
	27	Aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar çözülmektedir.
	28	İş ve aile çatışmalarını çözmek için gerektiği zaman dışarıdan danışman desteği alınmaktadır.
	29	İşletmede çalışan aile üyelerinin eşleri gibi yakın akrabalar işe karıştırılmamaktadır.

Not: Ölçek üzerinde "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Düşük Derecede Katılıyorum, 3= Orta Derecede Katılıyorum, 4= Yüksek Derecede Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır.

- Tablo 3.6'da gösterildiği üzere, aile işletmesi paydaşlarının önceliğini ölçmeye yönelik Ring (2011) tarafından kullanılmış (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum aralığında) 3 ana başlıktan (aile üyeleri, işletme sahipleri ve yöneticiler) oluşan **12 değişken,**

Tablo 3.6. Paydaşların Önceliği Soruları

Alt Boyut	Anket Soru No	Paydaşların Önceliği
Hissedarlar	30	İşletme sahiplerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir.
	31	İşletme sahiplerinin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarına kıyasla zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.
	32	İşletme sahiplerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir.
	33	İşletme sahiplerinin kişisel amaçları üst yönetim kurulunun karar alma sürecinde etkilidir.
Aile Üyeleri	34	Aile üyelerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerine göre daha önceliklidir.
	35	Aile üyelerinin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarının ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.
	36	Aile üyelerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir.
	37	Aile üyelerinin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir.
Yöneticiler	38	Yöneticilerin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir.
	39	Yöneticilerin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarının ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.
	40	Yöneticilerin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş gruplarının alacaklarının tatmininden daha önceliklidir.
	41	Yöneticilerin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir.

Not: Ölçek üzerinde "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Düşük Derecede Katılıyorum, 3= Orta Derecede Katılıyorum, 4= Yüksek Derecede Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır.

- Tablo 3.7'de gösterildiği üzere, aile işletmesi paydaşlarının çıkarlarını ölçmeye yönelik Ring (2011) tarafından geliştirilmiş ve (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) aralığında, 3 ana başlıktan (aile üyeleri, işletme sahipleri ve yöneticiler) oluşan **15 değişken ve**

Tablo 3.7. Paydaşların Çıkarları Soruları

Alt Boyut	Anket Soru No	Paydaşların Çıkarları
Hissedarlar	**42**	İşletmemizde işletmenin sahipleri için, uzun dönemli finansal başarılar elde etmek önemli ve önceliklidir.
	43	İşletmemizde işletme sahipleri için, yüksek işletme karına sahip olabilmek önemli ve önceliklidir.
	44	İşletmemizde işletme sahipleri için, mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği önemli ve önceliklidir.
	45	İşletmenin uzun dönemli gelişerek büyümesi işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir.
	46	İşletmemizde, yatırımların geri dönüş oranının yüksek olması işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir.
Aile Üyeleri	**47**	İşletmemizde, aile üyelerine istihdam sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.
	48	İşletmemizde, aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi aile üyeleri için önemli ve önceliklidir..
	49	İşletmemizde, bireysel olarak her bir aile üyesinin finansal gizliliğinin sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.
	50	İşletmemizde, işletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.
	51	İşletmemizde, yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.
Yöneticiler	**52**	İşletmemizde yöneticilerimiz için, iyi bir çalışma ortamının bulunması önemli ve önceliklidir.
	53	İşletmemizde yöneticilerimiz için, prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi önemli ve önceliklidir.
	54	İşletmemizde yöneticilerimiz için, işletmede sunulan kariyer fırsatları önemli ve önceliklidir.
	55	İşletmemizde yöneticilerimiz için, nitelikli çalışanların temin edilebilmesi önemli ve önceliklidir.
	56	İşletmemizin uzun dönemli gelişerek büyümesi, yöneticiler için önemli ve önceliklidir.

Not: Ölçek üzerinde "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Düşük Derecede Katılıyorum, 3= Orta Derecede Katılıyorum, 4= Yüksek Derecede Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır.

- Anketi dolduran katılımcıya ilişkin bilgilere yönelik **5 sorudan** (adı soyadı, görevi, işletme sahibine yakınlığı, toplam çalışma süresi ve eğitim durumu) oluşmaktadır.

Özetle, anket formu ***61 (altmışbir)*** soru ve 4 sayfadan oluşmaktadır. İlk sayfa işletmeye yönelik genel bilgiler, diğer sayfalarda ise sırasıyla performans, öncelik ve çıkar ölçekleri yer almaktadır. Son olarak ise, katılımcının kişisel bilgileriyle ilgili sorular bulunmaktadır.

Araştırma Verilerinin Analizi için Uygun İstatistikî Tekniklerin Seçimi ve Verilerin Düzenlenmesi

Araştırmada uygulanan anket aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve analiz edebilmek için çeşitli paket programlarından yararlanılmıştır. Öncelikle araştırmayla ilgili genel veriler "Microsoft Office" programları aracılığıyla daha rahat yorum yapılabilmesi için tablo haline getirilmiştir. Ardından, anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS 17" paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Daha önce de ifade edilen Araştırma modelinin (YEM) test edilebilmesi için ise "AMOS 16" paket programı kullanılmıştır. Buraya kadar yapılan açıklamalar eşliğinde araştırma hipotezlerini ve modelini test etmek için kullanılacak istatistikî analiz yöntemleri;

- Güvenilirlik analizleri,
- Tanımlayıcı istatistikler (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma),
- Faktör analizleri,
- Korelasyon Analizi,
- *t*- testi ve
- Yapısal Eşitlik Modeli'dir.

Araştırmada kullanılacak istatistiki analizlerin belirlenmesinden sonra veriler analizlere uygun hale getirilmiştir. Öncelikle veri girişinde olası bir hata ihtimaline karşı, kayıp veri (missing value) kontrolü, tüm verilerin sıklık tabloları ve en küçük ve büyük değerleri kontrol edilmiştir. Ardından ölçeklerin gruplanmasını içeren veri düzenlemesi gerçekleştirilip, literatürde sıklıkla kullanılan (örn., Ahmed vd., 1996; Gupta vd.,1997; Güleş, 1996; Voss vd., 1997; akt.Bülbül, 2003:213) ölçeklerin toplam değerleri hesaplanarak veriler analize hazır hale getirilmiştir.

3.4. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Bu bölümde aile işletmelerinin esas paydaş gruplarına (hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler) ait çıkar ve önceliklerin işletmenin ekonomik performansı (nicel ve nitel) ve sürdürülebilirliğine olan etkilerini ortaya koymak için toplanan veriler analiz edilmekte ve elde edilen bulgular sunulmaktır. Bu amaçla öncelikle verilerin yapıldığı işletmelerle ilgili genel bilgiler verilecek ve ardından diğer istatistikî analizlerle ilgili bulgular ifade edilecektir.

3.4.1. Araştırmaya Katılan Aile İşletmeleriyle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya dâhil olan işletmelerin sektör dağılımları, faaliyet gösterdikleri şehirler, hukuki yapıları, kuruluş yılı aralıkları, büyüklük ölçeği olarak çalışan sayıları ile yıllık ciroları, aile hisse payı oranları ve "Aile üyelerinin işletmenizde yönetici olarak çalışabilmesi için en az kaç yıl iş deneyimi olması gerekmektedir?", "Size göre, bir sonraki Yönetim Kurulu Başkanı/CEO'nun aile üyelerinden birinin olma olasılığı ne düzeydedir?" "İşletmenizde Yönetim Kurulu Başkanı/CEO ile ilgili devir planlaması prosedürü/politikası var mıdır?" ve "Yasal olan idari kurul, işletme yönetimine değerli katkılar sağlamakta mıdır?" sorularına verilen cevaplar bu bölümde sunulmaktadır.

Aile İşletmelerinin Sektörel Dağılımları

Tablo 3.8'de araştırmaya katılan aile işletmelerinin sektör dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Aile İşletmelerinin Sektör Dağılımları

Sıra	Sektörler	Sayı	Yüzde
1	Tekstil	108	35,06
2	Gıda	39	12,66
3	Makine ve Teçhizat Üretimi	20	6,49
4	Demir ve Demir Dışı Metaller	18	5,84
5	Kimya, İlaç ve Kozmetik	15	4,87
6	İnşaat	14	4,55
7	Otomotiv Yedek Parça	12	3,9
8	Enerji	11	3,57
9	Petrol ve Petrol Ürünleri	11	3,57
10	Ambalaj, Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi	9	2,92
11	Madencilik	9	2,92
12	Orman Ürünleri ve Mobilyacılık	9	2,92
13	Tarım ve Hayvancılık	9	2,92
14	Perakende	6	1,95
15	Dayanıklı Tüketim Malları	4	1,30
16	Çimento ve Çimento Ürünleri	3	0,97
17	Deri	3	0,97
18	Kuyumculuk	3	0,97
19	Ulaştırma ve Lojistik	3	0,97
20	Danışmanlık ve Turizm	2	0,65
Toplam		**308**	**100**

Tablo 3.8'e göre, araştırmaya katılan aile işletmeleri 20 farklı sektörde faaliyet göstermekte olup, en fazla katılımın sağlandığı ilk üç sektör sırasıyla, % 35,06 (108) Tekstil, %12,66 (39) Gıda ve % 6,49 (20) Makine ve Teçhizat üretimidir. En az katılımın sağlandığı sektör ise % 0,65 (2) oranıyla Danışmanlık ve Turizm'dir.

Aile İşletmelerinin İllere Göre Dağılımı

Aile işletmelerinin illere göre dağılımı Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9. Aile İşletmelerinin İllere Göre Dağılımı

No	Şehirler	Sayı	Yüzde
1	İstanbul	151	49,03
2	Bursa	28	9,09
3	Kocaeli	23	7,47
4	Gaziantep	18	5,84
5	Ankara	14	4,55
6	Konya	14	4,55
7	Tekirdağ	14	4,55
8	Kayseri	12	3,90
9	Adana	12	3,90
10	İzmir	10	3,25
11	Denizli	9	2,92
12	Mersin	3	0,97
Toplam		**308**	**100**

Tablo 3.9'da gösterildiği üzere, araştırmaya katılan aile işletmeleri 12 ilde faaliyet göstermekte olup, en yüksek ilk üç katılım sırasıyla İstanbul % 49,03 (151), Bursa % 9,09 (28) ve Kocaeli % 7,47 (23) ilinde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmaya en az katılım ise Mersin % 0,97 (3) ilinde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin illere göre dağılımı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Aralık 2013 tarihinde yayınladığı "81 İl Sanayi Raporu" verilerine (bkz. Tablo 3.2, ss.140) göre belirlenmiştir.

Aile İşletmelerinin Hukuki Yapısı

İşletmelerin hukuki yapıları Tablo 3.10'da gösterildiği gibidir.

Tablo 3.10.Aile işletmelerinin Hukuki Yapısı

Hukuki Yapı	**Sayı**	**Yüzde**
Anonim şirketi	287	93,18
Limited Şirketi	21	6,82
Toplam	**308**	**100**

Tablo 3.10'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan aile işletmelerinin hukuki yapısı incelendiğinde % 93,18'i (287) Anonim Şirket, % 6,82'si (21) ise Limited Şirket'tir.

Aile İşletmelerinin Faaliyet Süreleri

Tablo 3.11'de aile işletmelerinin faaliyet süreleri gösterilmektedir.

Tablo3.11.Aile İşletmelerinin Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi	**Sayı**	**Yüzde**
31-50	140	45,45
11-30	138	44,81
51 ve üzeri	19	6,17
1-10	11	3,57
Toplam	**308**	**100**

Tablo 3.11'de gösterildiği üzere, araştırmaya katılan aile işletmelerinin %3,57'si (11) "1-10", % 44,81 (138)'i "11-30", % 45,45'i (140) "31-50" ve % 6,17'si (19) "51 ve üzeri" faaliyet süresi aralığında yer almaktadır. En fazla katılım 31-50 faaliyet süresi aralığında yer almaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan işletmelerin ortalama faaliyet süresi ise 30 yıldır.

Aile İşletmelerinin Büyüklük Ölçekleri

İşletmelerin çalışan sayısı ve yıllık cirolarına göre sınıflandırılması Tablo 3.12'de belirtilmektedir.

Tablo 3.12.Aile işletmelerinin Büyüklük Sınıflandırması

İşletme Büyüklükleri		
Çalışan Sayısına Göre	**Sayı**	**Yüzde**
251 ve üstü	272	88
151-250 arası	36	12
Toplam	**308**	**100**
Ciroya Göre (Yıllık)	**Sayı**	**Yüzde**
40 Milyon TL ve üstü	272	88
8-39 Milyon TL arası	36	12
Toplam	**308**	**100**

Tablo 3.12'de gösterildiği üzere, araştırmaya katılan aile işletmelerinin % 88'i (272), çalışan sayısına göre, 251 ve üstü çalışana ve yıllık ciroya göre, 40 Milyon TL ve üstü kazanca sahip olup, büyük ölçekli işletme sınıfında yer almaktadır. % 12'si (36) ise, 151-250 arası çalışan sayısı ve 8-39 Milyon TL yıllık kazanca sahip olup, orta ölçekli işletme sınıfında yer almaktadır. Ayrıca İstanbul Sanayi Odası'nın 2013 yılı ***"Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu "*** raporlarına göre, araştırmaya katılan işletmelerin **% 23,05'i (71)** *"**Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu"*** içinde, **% 22,73'ü (70)** ise ***"Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu"*** içinde yer almaktadır.

Aile İşletmelerinin Hisse Payı Oranları

Tablo 3.13'de araştırmaya katılan işletmelerin hisse payı oranları yer almaktadır.

Tablo 3.13.Aile işletmelerinin Hisse Payı Oranları

Aile Hisse Payı Oranı	**Sayı**	**Yüzde**
% 76-100 Arası	252	82
% 51-75 Arası	56	18
Toplam	**308**	**100**

Tablo 3.13'de gösterildiği üzere, araştırmaya katılan işletmelerin % 82'si (252) "%76-100", % 18'i (56) ise "%51-75" hisse payı oranına sahiptir. Araştırmanın % 51 ve üzeri hisse oranından ölçeklendirilmesinin sebebi, araştırma örnekleminin sadece aile işlemelerinden oluşmasındandır. Daha öncede ifade edildiği gibi bir işletmelerin aile işletmesi kabul edilebilmesi için aile hisse oranının en az % 51 olması gerekmektedir.

Aile İşletmelerinde Asgari İş Deneyimi

Anket formunda yer alan "Aile üyelerinin işletmenizde çalışabilmesi için en az kaç yıl iş deneyimi olması gerekmektedir?" sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.14'de gösterilmektedir.

Tablo 3.14.Aile Üyelerinin Asgari İş Deneyim Süreleri

Aile üyelerinin işletmede çalışabilmesi için gerekli asgari iş tecrübesi	**Sayı**	**Yüzde**
Gerekmez	150	48,70
1-5 Yıl	145	47,08
6-10 Yıl	13	4,22
Toplam	**308**	**100**

Tablo 3.14'e göre, bir aile üyesinin işletmede çalışabilmesi için gerekli iş deneyimi sorusuna araştırmaya katılan aile işletmelerinin % 48,70'i (150) gerekmediğini, % 47,08'i (145) "1-5 yıl" iş deneyiminin yeterli olduğunu ve % 4,22'si (13) ise "6-10 yıl" iş deneyiminin gerektiğini ifade etmiştir. Anket formunda yer alan "11-20 yıl" ve "21 yıl ve üzeri" şıkları hiçbir katılımcı tarafından tercih edilmemiştir.

Aile İşletmelerinin Yeni CEO'sunun Aile Üyesi Olma İhtimali

Anket formunda yer alan "Size göre, bir sonraki Yönetim Kurulu Başkanı/CEO'nun aile üyelerinden birinin olma olasılığı ne düzeydedir? 1 ile 5 arasında bir puanlama yapar mısınız?" sorusuna verilen cevaplar Tablo 3,15'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.15.Yeni CEO'nun Aile Üyesi Olma İhtimali Sonuçları

Aile işletmelerinin yeni CEO'sunun yine bir aile üyesi olma ihtimali	**Sayı**	**Yüzde**
Çok Yüksek İhtimal	126	40,91
Yüksek İhtimal	108	35,06
Kararsızım	61	19,81
Düşük İhtimal	13	4,22
Çok Düşük İhtimal	0	0
TOPLAM	**308**	**100**

Not: Ölçek üzerinde "1= Çok Düşük İhtimal, 2= Düşük İhtimal, 3= Kararsızım, 4= Yüksek İhtimal, 5= Çok Yüksek İhtimal" anlamındadır.

Tablo 3.15 incelendiğinde, katılımcıların % 40,91'i (126) *"Çok Yüksek İhtimalle (5)"* ve % 35,06'sı (108) " Yüksek İhtimalle (4)" seçeneklerini seçerek (toplamda % 75, 96; 234 işletme) yeni CEO'nun yine bir aile üyesi olacağını ifade etmiştir.

Aile İşletmelerinde Devir Planlaması

Tablo 3.16'da anket formunda yer alan "İşletmenizde Yönetim Kurulu Başkanı/CEO ile ilgili devir planlaması prosedürü/politikası var mıdır?" sorusuna verilen cevaplar gösterilmektedir.

Tablo 3.16. Devir Planlaması Mevcudiyeti

Aile işletmelerindeki devir planı mevcudiyeti	**Sayı**	**Yüzde**
Evet	268	87,01
Hayır	40	12,99
Toplam	**308**	**100**

Tablo 3.16 incelendiğinde, araştırmaya katılan aile işletmelerinin % 87,01'inin gelecekteki yönetim kurulu başkanıyla ilgili bir devir planının olduğu, % 12,99'unun ise böyle bir planının olmadığı görülmektedir.

Aile İşletmelerinde İdari Kurulların Katkısı

Anket formunda yer alan "Yasal olan idari kurul, işletme yönetimine değerli katkılar sağlamaktadır." ifadesine 1 ile 5 arasında rakamsal bir değeri işaretleyerek cevap veriniz." sorusuna verilen cevaplar Tablo 3.17'de gösterilmektedir.

Tablo 3.17.İdari Kurulların Katkı Derecesi

Aile işletmelerinde idari kurulların katkı derecesi	**Sayı**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılıyorum	194	62,99
Yüksek Derecede Katılıyorum	100	32,47
Orta Derecede Katılıyorum	14	4,54
Düşük Derecede Katılıyorum	0	0,00
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,00
TOPLAM	**308**	**100**

Not: Ölçek üzerinde "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Düşük Derecede Katılıyorum, 3= Orta Derecede Katılıyorum, 4= Yüksek Derecede Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" anlamındadır.

Tablo 3.17'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan aile işletmelerin % 62,99'u (194) "Kesinlikle Katılıyorum (5)" ve %32,47 (100)'ü "Katılabilirim (4)" şıklarını seçerek işletmede var olan idari kurulların yönetime değerli katkılar sağladı görüşüne olumlu yaklaşırken, katılımcıların sadece % 4,54 (14)'ü bu konuda "Kararsızım (3)" şıkkını seçmiştir. Katılımcıların hiçbiri "Kesinlikle Katılmıyorum (1)" ve "Katılma İhtimalim Düşük (2)" şıklarını tercih etmemiş, dolayısıyla hiçbir katılımcı idari kurulların oluşturduğu değerler konusunda olumsuz görüş belirtmemiştir.

3.4.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmayla ulaşılacak sonuçlarının doğruluğu, araştırma verilerinin belirli niteliklere (güvenilirlik ve geçerlilik) sahip olmasını gerektirmektedir (Bülbül, 2003:217). Başka bir ifadeyle, verilerin toplanması ve analiz edilmesi için hangi yöntem tercih edilirse edilsin, bu verilerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının incelenmesi kritik önem taşımaktadır (Bell, 2005:117). Güvenilirlik ve geçerliliğin tespit edilmesinde çeşitli yollar bulunmaktadır (Güleş, 1996:145). Bu bağlamda

çalışma modelinin belirlenmesinden ve hipotezlerinin test edilmesinden önce toplanan verilerin güvenilirlik ve geçerliliği incelenecektir.

3.4.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

İyi bir ölçeğin taşıması gereken niteliklerden birisi olan güvenilirlik, bir test ya da yöntemin her fırsatta ve sabit şartlar altında ne derecede benzer sonuçlar ürettiğini gösterir (Bell, 2005:117). Araştırmanın güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayısından faydalanılmıştır.

Cronbach Alfa Katsayısı, genelde araştırmaların güvenilirlik tahmini olarak ifade edilir ve testlerin oluşturulması ve kullanılmasında en önemli ve yaygın kullanılan istatistiki analizdir (Cortina, 1993:98). Alfa Katsayısı, araştırmaların evrende yer alan iki rastgele seçilmiş örneklem arasındaki ilişkinin korelasyonunu gösterir. Dolayısıyla bu katsayı bir testin faktörlerinin toplam değerleri ve denkliğinin uygun olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılır (Cronbach, 1951:297). Katsayı ölçekte yer alan değişken sayısı ile yakından ilişkilidir ve yeni geliştirilmiş ve tek boyutlu ölçeklerde alfa katsayısının **0,50** ve üzerinde olması yeterlidir. Yeterli örneklem sayısının olduğu ölçeklerde ise katsayının **0,70** ve üzerinde olması araştırmanın içsel tutarlığının yüksek olduğunu göstermektedir (Cortina, 1993:98).

Analiz yapılırken ölçeklerin daha güvenilir hale getirilebilmesi için, ölçeğin güvenliğini düşüren maddelerin olup olmadığı tespit edilmiştir. *Bu bağlamda madde-toplam korelasyon katsayısı alt limiti **0,40** olarak alınmış ve bu katsayının altında kalan maddeler, ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü gerekçesiyle elenmiştir.* Bu bağlamda, İşletme Performansı ölçeğinden bir madde (16.madde, Sürdürülebilirlik ölçeğinden 7 madde (20., 21., 25., 26., 27., 28. ve 29. maddeler), Paydaşların Önceliği ölçeğinden 4 madde (31., 35., 39.ve 40.maddeler) ve Paydaşların Çıkarları Ölçeğinden 4 madde (46, 49, 55 ve 56. maddeler) madde toplam korelasyonlarını düşük olması gerekçesiyle elenmiştir (elenen maddelere ilişkin analiz ve tablolar Ek-2'de gösterilmektedir, bkz. ss.252). Nihai duruma göre oluşturulmuş güvenilirlik katsayıları ve ölçeğin yapısal bilgileri Tablo 3.18.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.18.Ölçeklerin Nihai Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
İşletme Performansı	5'li ölçek (1-5 arası)	7	0,87
Sürdürülebilirlik	5'li ölçek (1-5 arası)	6	0,88
Paydaşların Önceliği	5'li ölçek (1-5 arası)	8	0,87
Paydaşların Çıkarı	5'li ölçek (1-5 arası)	11	0,94

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere, ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,87 ve 0,94 aralığında yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden güvenilirlik katsayısı en yüksek olan 0,94 oranıyla *"Paydaşların Çıkarı"* ölçeğidir. Ardından sırasıyla, *"Sürdürülebilirlik"* (0,88) ile *"İşletme Performansı"* ve *"Paydaşların Önceliği"* (0,87) ölçekleri yer almaktadır.

İşletme performansı ölçeğine göre güvenirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.19'da gösterilmektedir.

Tablo 3.19.İşletme Performansı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Değişkenler	Mad.Top. Kor.	Güv.Kat.	Ort.	Std.Sap.
İşletme Performansı	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin çok yüksek bir satış oranı vardır **(S.9)**.	0,76	0,87	2,947	0,35
	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin kar oranı yüksektir **(S.10)**.	0,71			
	İşletmemizin gelecek 5 yıl içinde büyüyeceğine olan inancım çok yüksektir **(S.11)**.	0,56			
	Aile şirketimiz, şirket mülkiyeti, yönetim ve ailevi konularda karar verebilmek için belirlenmiş, net planlara sahiptir **(S.12)**.	0,65			
	Şirketi yöneten aile üyeleri çoğu ailenin yaptığından daha iyi bir şekilde birbirleriyle geçinmektedir **(S.13)**.	0,54			
	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle bir çok konuda anlaşmaktadır **(S.14)**.	0,60			
	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle uyumludur **(S.15)**.	0,67			

Tablo 3.20'de sürdürülebilirlik ölçeğine göre güvenirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 3.20.Sürdürülebilirlik Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Değişkenler	Mad.Top. Kor.	Güv.Kat.	Ort.	Std.Sap.
Sürdürülebilirlik	İşletmenin uzun dönemli amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada uygulanabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesini üstlenen aktif bir yönetim kurulu mevcuttur **(S.17)**.	0,77	0,88	3,467	0,48
	Yönetim kurulunda aile dışından üyeler bulunmaktadır **(S.18)**.	0,70			
	Aile dışından üyeler aile üyelerine eşit mesafede durabilmekte, bağımsız davranabilmektedir **(S.19)**.	0,61			
	İşletme yönetiminin sağlıklı şekilde el değiştirmesini sağlayacak bir devir planı uygulanmaktadır **(S.22)**.	0,78			
	Devir planı kurucu liderin sağlığında ve işletmeyi aktif olarak yönettiği aşamada yapılmaktadır **(S.23)**.	0,62			
	Yönetimi devralacak aile üyesinin seçiminde açık ve anlamlı kıstaslar katılımcı bir şekilde belirlenmektedir **(S.24)**.	0,63			

Paydaşların önceliği ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.21'de belirtildiği gibidir.

Tablo 3.21.Paydaşların Önceliği Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Değişkenler	Mad.Top. Kor.	Güv.Kat.	Ort.	Std.Sap.
Paydaşların Önceliği	İşletme sahiplerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir **(S.30)**.	0,70	0,87	3,278	0,33
	İşletme sahiplerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir **(S.32)**.	0,66			
	İşletme sahiplerinin kişisel amaçları üst yönetim kurulunun karar alma sürecinde etkilidir **(S.33)**.	0,68			
	Aile üyelerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerine göre daha önceliklidir **(S.34)**.	0,60			
	Aile üyelerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir **(S.36)**.	0,63			
	Aile üyelerinin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir **(S.37)**.	0,64			
	Yöneticilerin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir **(S.38)**.	0,56			
	Yöneticilerin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir **(S.41)**.	0,58			

Tablo 3.22'de paydaşların çıkarları ölçeğine göre güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikleri gösterilmektedir.

Tablo 3.22.Paydaşların Çıkarları Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Değişkenler	Mad.Top Kor.	Güv.Kat.	Ort.	Std.Sap.
Paydaşların Çıkarı	İşletmemizde işletmenin sahipleri için, uzun dönemli finansal başarılar elde etmek önemli ve önceliklidir **(S.42)**.	0,72	0,94	4,061	0,82
	İşletmemizde işletme sahipleri için, yüksek işletme karına sahip olabilmek önemli ve önceliklidir **(S.43)**.	0,75			
	İşletmemizde işletme sahipleri için, mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği önemli ve önceliklidir **(S.44)**.	0,73			
	İşletmenin uzun dönemli gelişerek büyümesi işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir **(S.45)**.	0,75			
	İşletmemizde, aile üyelerine istihdam sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.47)**.	0,78			
	İşletmemizde, aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.48)**.	0,62			
	İşletmemizde, işletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.50)**.	0,73			
	İşletmemizde, yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.51)**.	0,76			
	İşletmemizde yöneticilerimiz için, iyi bir çalışma ortamının bulunması önemli ve önceliklidir **(S.52)**.	0,71			
	İşletmemizde yöneticilerimiz için, prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi önemli ve önceliklidir **(S.53)**.	0,75			
	İşletmemizde yöneticilerimiz için, işletmede sunulan kariyer fırsatları önemli ve önceliklidir **(S.54)**.	0,77			

3.4.2.2. Veri Toplama Aracının Geçerliliği (İçerik ve Yapısal)

Geçerlilik en yaygın bilinen anlamıyla Garrett tarafından (1937:324) ölçülmesi amaçlanan şeyin ölçülebilirlik derecesi olarak tanımlanmıştır. Ancak bu tanım literatürde yeterli bulunmamış ve uzun süreler eleştirilmiştir. Örneğin, Rulon (1946:290), bu şartlar altında ölçülebilecek olan bir geçerliliğin amaçlara uygun şekilde keyfi olarak değiştirilebileceği ihtimali dikkate alındığında, tanımın tatmin edici ve kullanışlı bir konsept olmadığını ifade etmiştir (akt. Sireci, 2009:27). Bu bağlamda geçerlilik, ölçüldüğü iddia edilen verilerin ne ölçüde ölçülebildiğini veya tasarlanabildiğini tanımlar (Roberts vd., 2006:43). Araştırmalar için geçerlilik kritik bir önem taşımaktadır. Çünkü sadece araştırma verilerinin ve tasarımlarının geçerli olduğu durumlarda, araştırma sonuçlarının gerçek değerleri istenilen seviyeler de çıkabilmektedir (Newman ve Benz, 1998:29). Benzer şekilde, Denzin ve Lincoln'de (1994:295), araştırma gerçek değerinin bir döngüsel harekete benzetmiştir ve geçerlilik olmaksızın güvenilirlikten, güvenilirlik olmaksızın geçerlilikten söz edilemeyeceğini ifade etmiştir.

Geçerliliğin ölçüt, yüzey, içerik ve yapısal olmak üzere dört farklı çeşidi bulunmaktadır (Çakmur, 2012:342). Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerliliği, ***içerik*** ve ***yapısal geçerlilik*** analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik geçerliliği, geçerlilik çeşitlerinin en son halkasıdır ve eğer çalışma spesifik bir alanda katılımcının cevapları, tutumları ve kişisel fikirlerini ölçmek için tasarlanmışsa ölçülmesi kritik bir önem taşımakta olup, belirlenmesi nicel olarak hesaplanmakta ve yargısal bir nitelik taşımaktadır (Roberts vd., 2006:43).

Araştırmanın içerik geçerliliğinin sağlanmasında izlenen yol şu şekildedir;

- Araştırma amaçları ve hipotezleri kapsamında ankette yer alacak ölçek ve değişkenlerin belirlenmesi için literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

- Gerçekleştirilen literatür taraması eşliğinde daha önce konuyla alakalı ölçekler tespit edilmiş, çalışmaya uygun şekilde daha önce kullanılan bu ölçekler listelenerek çalışmanın anket ölçekleri oluşturulmuştur.

- Oluşturulan anket formu 5 akademisyen ile 2 araştırma ve danışmanlık firması yöneticisi görüşleri eşliğinde değerlendirilmeye tabi tutulmuş ve anlaşılamayan veya gereksiz maddeler anket formundan çıkarılmıştır.

- Bu çerçevede hazırlanan anket formuyla, çalışmanın veri toplama işini yürüten yüklenici firma aracılığıyla İstanbul'da bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot çalışma aracılığıyla İstanbul'da 15 firma ile yüz yüze görüşülerek anket uygulanmıştır. Yapılan değerlendirmelerde herhangi bir karışıklık olmadığı tespit edilmiştir.

- Yapılan bütün değerlendirmeler sonucunda, anket formunun araştırmayla ilgili gerekli bilgileri içerdiği, anlaşılabilir sorulardan oluştuğu ve kolaylıkla cevaplandığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmanın içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ikinci geçerlilik türü olan yapısal geçerlilik ise, araştırmalarla veya teorilerle ilgili ölçeklerin arasında görülen ilişkileri analiz eder. Bu geçerliliğin belirlenmesi için kullanılan en yaygın yöntem ise faktör analizidir (Roberts vd., 2006:43). Büyüköztürk (2002:472) faktör analizini "*Birbiriyle ilişki çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı ve keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiki analiz."* olarak tanımlamıştır Roberts vd.'ne (2006:43) göre ise faktör analizi, özellikle çok sayıdaki değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmesi, ortaya çıkarılması ve birbirleriyle çok yakın ilişkisi olan bu değişken kümelerinin ortaya çıkarılmasında kullanılmaktadır. Faktör analizinin ***açımlayıcı*** ve ***doğrulayıcı*** olmak üzere iki çeşidi vardır. Doğrulayıcı faktör analizi, sosyal bilimlerde limitleri olmaksızın çoklu amaçları içeren yeni ölçeklerin oluşturulmasında, var olan veya yeni ölçeklerde psikometrik özelliklerin değerlendirilmesinde ve modellerin etkilerinin incelenmesinde kullanılır. Ayrıca, yapısal geçerliliğin incelenmesinde ve ölçeğin tüm gruplar boyunca değişip değişmediğinin ölçülmesinde de kullanılmaktadır (Harrington, 2009:6). Açımlayıcı faktör analizi ise, araştırmaların esas araştırmak istediği temel gizilleri bulmak için kullanılan istatistiki bir yöntemdir. Ayrıca açımlayıcı faktör analizi, bireysel değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin incelenmesi ve faktörlerin araştırmanın amaç ve hipotezlerine uygunluğunun test edilmesinde kullanılır (Osborne ve Banjonovic, 2016:8). Faktör analizine geçilmeden önce, araştırma matrislerinin korelasyon düzeylerinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testiyle değerlendirilmelidir (Ang vd., 2000:117). Tablo 3.23'de bu değerler gösterilmektedir.

Tablo 3.23.Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin Değerleri

Ölçekler	KMO	Barlett Testi	
	Değer	Değer	p
İşletme Performansı	0,867	979,262	<001
Sürdürülebilirlik	0,893	884,062	<001
Paydaşların Önceliği	0,921	3075,998	<001
Paydaşların Çıkarı	0,875	1023,251	<001

KMO değeri sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu gerekçesiyle faktör analizi yapılamaz. Genellikle KMO değerinin 0,50'den yüksek olması beklenir ve aksi durumlarda analize devam edilemeyeceği yorumu yapılır. Barlett analizi için ise, $p < 0,005$ olduğu durumlarda verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenir ve analize devam edilir (Çokluk vd. 2012:207). Tablo 3.23 incelendiğinde araştırmaya konu olan ölçeklerin KMO değerlerinin hepsi % 86'dan büyüktür. Bu değerlerin yüksek çıkması faktör analizine devam edilebileceğini ortaya koymaktadır. Barlett değerlerinin ***p < 0,001*** olarak çıkması ise, değişkenler arasındaki ilişkinin ve analiz yapılabilmesi için uyum derecesinin anlamlı olduğunu işaret etmektedir. Sonuç olarak, KMO ve Barlett testleri sonucu aracılığıyla araştırma ölçeklerinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde, en uygun çözümlerin bulunabilmesi için faktörlerin 1'den büyük özdeğere sahip olmaları ve faktör yüklerinin 0,50 oranından büyük olmaları şartı aranmıştır. Ayrıca, özdeğerin 1'den büyük olduğu durumda faktör sayısının toplam varyansın 2/3'ünü açıklamaması durumunda, belirlenen varyans oranının toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının faktör sayısı olmasına dikkat edilmiştir. Analiz yapılırken her değişkenin bağlı bulunduğu ölçekteki faktör değerinin yüksek olması beklenmiş, 0,50'nin altındaki değişkenler analizden çıkarılmıştır. Ayrıca her bir değişkenin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörde ise düşük yük değerine sahip olması beklenmiş ve her iki değer arasındaki farkı 0,40 oranı altında kalanlar değişkenler ölçekten çıkarılmıştır.

İşletme performansı faktör analiz sonuçları Tablo 3.24'de gösterilmektedir.

Tablo 3.24. İşletme Performansının Faktör Analizi

Ekonomik Performans	**Faktör Yükü**
Nitel Performans (A.Varyans = %43,35, α = 0,848, Özdeğer = 3,08)	
Yüksek Satış Oranı **(S.9)**	0,71
Yüksek kar oranı **(S.10)**	0,91
İşletmenin büyümesi **(S.11)**	0,81
Aile ve şirket planlaması **(S.12)**	0,65
Nicel Performans (A.Varyans = %27,55, α = 0,785, Özdeğer = 2,2)	
Aile üyelerinin tartışmaması **(S.13)**	0,75
Aile üyelerinin uzlaşması **(S.14)**	0,80
Aile üyelerinin uyumu **(S.15)**	0,68
n= 7; KMO= 0,86; Barlett Sph. Testi = 979,262; Toplam Varyans= %70,90; Cronbach's Alpha: 0,87; Faktör Yükleri ≥ 0,50.	

Tablo 3.24'de görüldüğü üzere, işletme performansı ölçeğinin genel güvenirliği 0,87 olarak bulunmuş olup, KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,86, Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu tespit edilerek faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerin özdeğerlerinin 1'den büyük olduğu belirlenmiştir. İşletme performansı faktör analizinde bağımsızlık ve yorumlamada netlik ve anlamlılık sağlamak amacıyla varimax eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Ölçütü sağlamayan bir madde (16.madde) ölçekten çıkarılmıştır (bkz Ek-2, ss.252). Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 70,90 olan iki faktör oluşmuştur. Faktörlere maddelerin içeriklerine göre isim verilmeye çalışılmıştır. İlk faktörde yer alan maddelere *"Nitel Ekonomik Performans"*, ikinci faktörde yer alan maddelere ise *"Nicel Ekonomik Performans"* adı verilmiştir. Maddelere ilişkin açıklamalar Tablo 3.25.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.25. İşletme Performansı Ölçeği Faktör İsimlendirme

Maddeler	Faktör İsimlendirme
Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin çok yüksek bir satış oranı vardır **(S.9)**.	**Faktör 1: Nitel Performans**
Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin kar oranı yüksektir **(S.10)**.	
İşletmemizin gelecek 5 yıl içinde büyüyeceğine olan inancım çok yüksektir **(S.11)**.	
Aile şirketimiz, şirket mülkiyeti, yönetim ve ailevi konularda karar verebilmek için belirlenmiş, net planlara sahiptir **(S.12)**.	
Şirketi yöneten aile üyeleri çoğu ailenin yaptığından daha iyi bir şekilde birbirleriyle geçinmektedir **(S.13)**.	**Faktör 2: Nicel Performans**
Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle bir çok konuda anlaşmaktadır **(S.14)**.	
Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle uyumludur **(S.15)**.	

Tablo 3.26'da, işletmenin sürdürülebilirliği ölçeğinin faktör analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.26. Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Sürdürülebilirlik	**Faktör Yükü**
Bağımsız Yönetim Kurulu (A.Varyans = %36,65, α = 0,78, Özdeğer = 2,23)	
Aktif yönetim kurulu **(S.17)**	0,85
Aile üyeleri dışından yönetim kurulu üyesi **(S.18)**	0,74
Aile üyesi olmayan yöneticilerin aile üyelerine karşı tarafsız yaklaşımı **(S.19)**	0,64
Devir Planı (A.Varyans = %26,24, α = 0,76, Özdeğer = 2,19)	
Devir Planı Varlığı **(S.22)**	0,86
Devir Planı Uygulama Zamanı **(S.23)**	0,64
Devir planı oluşturulma süreci ve içeriği **(S.24)**	0,69
n= 6; KMO= 0,89; Barlett Sph. Testi = 884,062; Toplam Varyans= %62,89; Cronbach's Alpha: 0,88; Faktör Yükleri ≥ 0,50.	

Ölçeklerin faktör analizlerini yapılabilmesi için KMO, Barlett ve güvenilirlik değerlerinin kritik noktaların üstünde çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla diğer ölçeklerde olduğu gibi sürdürülebilirlik ölçeği için de bu değerler kontrol edilmiştir. Tablo 3.26 incelendiğinde, sürdürülebilirlik ölçeği için KMO (0,89), Barlett ($p <$

0,05) ve güvenilirlik (0,88) değerlerinin faktör analizinin yapılabilmesi için kritik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ölçek için, faktör analizi yapılmış ve analizde bağımsızlık ve anlamlılık düzeyinin yükseltilmesi için faktör yükleri 0,50'nin altında kalan değerler varimax eksek döndürme tekniği kullanılarak elemine edilmiştir. Bu ölçekte, kritik değerin altında kalan üç madde (20., 21. ve 25. maddeler) ve *"Çatışma Yönetimi* (26., 27., 28. ve 29. maddeler) alt gizili araştırma kapsamından çıkarılmıştır (bkz Ek-2, ss.252). *"Devir Planlaması"* ve *"Bağımsız Yönetim Kurulu"* şeklinde adlandırılan iki faktörün, faktör analizi sonucunda toplam varyans oranı % 62,89 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgilerin yanı sıra tüm ölçeklerin öz değerleri incelendiğinde olması gereken kritik değerin (özdeğer > 1) üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.27, ölçek için kullanılan faktörlerin (bağımsız yönetim kurulu ve devir planı) açıklamalarını içermektedir.

Tablo 3.27. Sürdürülebilirlik Ölçeği Faktör İsimlendirme

Maddeler	**Faktör İsimlendirme**
İşletmenin uzun dönemli amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada uygulanabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesini üstlenen aktif bir yönetim kurulu mevcuttur **(S.17)**.	**Faktör 1: Bağımsız Yönetim Kurulu**
Yönetim kurulunda aile dışından üyeler bulunmaktadır **(S.18)**.	
Aile dışından üyeler aile üyelerine eşit mesafede durabilmekte, bağımsız davranabilmektedir **(S.19)**.	
İşletme yönetiminin sağlıklı şekilde el değiştirmesini sağlayacak bir devir planı uygulanmaktadır **(S.22)**.	**Faktör 2: Devir Planı/Varis Planı**
Devir planı kurucu liderin sağlığında ve işletmeyi aktif olarak yönettiği aşamada yapılmaktadır **(S.23)**.	
Yönetimi devralacak aile üyesinin seçiminde açık ve anlamlı kıstaslar katılımcı bir şekilde belirlenmektedir **(S.24)**.	

Paydaşların önceliği faktör analizi sonuçları ise Tablo 3.28'de gösterilmektedir. Paydaşların önceliği ölçeğine açımlayıcı faktör analizi yapılırken diğer ölçeklerde de yapıldığı gibi, öncelikle maddelerin faktördeki yük değerinin yüksek olması beklenmiş, alt değer olarak 0,50 kullanılmıştır. Yük değeri 0,50'nin altında olan maddeler analizden çıkarılmıştır. Ayrıca maddelerin sadece bir faktörde yüksek yük değerine, diğerlerinde ise düşük yük değerine sahip olması beklenmiştir. İki yük değeri arasındaki olması gereken en az fark ise 0,40 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.28. Paydaşların Önceliği Ölçeğinin Faktör Analizi

Paydaşların Önceliği	**Faktör Yükü**
Hissedarların Önceliği (A.Varyans = %29,02, α = 0,78, Özdeğer = 2,14)	
Hissedarların kişisel istekleri **(S.30)**	0,69
Hissedarların kişisel alacakları **(S.32)**	0,70
Hissedarların kişisel amaçlarının karar alma sürecine etkisi **(S.33)**	0,75
Aile Üyelerinin Önceliği (A.Varyans = %30,15, α = 0,80, Özdeğer = 2,29)	
Aile üyelerinin kişisel istekleri **(S.34)**	0,74
Aile üyelerinin kişisel alacaklarının **(S.36)**	0,88
Aile üyelerinin kişisel amaçlarının karar alma sürecine etkisi **(S.37)**	0,67
Yöneticilerin Önceliği (A.Varyans = %20,40, α = 0,70, Özdeğer = 1,20)	
Yöneticilerin kişisel istekleri **(S.38)**	0,59
Yöneticilerin kişisel amacı karar alma sürecine etkisi **(S.41)**	0,61
n= 8; KMO= 0,87; Barlett Sph. Testi= 1023,251; Toplam Varyans= %79,57; Cronbach's Alpha: 0,87; Faktör Yükleri ≥ 0,50	

"Paydaşların Önceliği" ölçeği araştırmanın temel amacında da ifade edildiği gibi aile işletmelerinde yer alan esas paydaş gruplarının her biri için ayrı ayrı faktör düzenlenerek oluşturulmuştur. Bu bağlamda, araştırmaya konu olan faktörler *"Hissedarların Önceliği", "Aile Üyelerinin Önceliği"* ve *"Yöneticilerin Önceliği"* şeklinde belirlenmiştir. Tablo 3.28 incelendiğinde, ölçeğinin faktör analizi yapılabilmesi için gerekli şartları sağladığı görülmektedir. Bir başka deyişle KMO (0,87), Barlett ($p < 0,05$) ve genel güvenilirlik (0,87) değerleri analize devam edilebilmesi için istenilen değerlerin üzerindedir. Ayrıca her üç ölçeğinde öz değerleri "özdeğer > 1" şartınıda sağlamaktadır. Dolayısıyla ölçeğin faktör analizi yapılmış ve diğer ölçeklerde olduğu gibi faktör yükü kritik değerin (0,50) altında kalan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamada diğer ölçeklerde olduğu gibi varimax eksen döndürme tekniğinden faydalanılmıştır. Paydaşların önceliği ölçeğinde kritik değerin altında kalan dört madde (31., 35., 39. ve 40.maddeler) ölçekten çıkarılarak değerlendirmeye tabi tutulmamıştır (bkz Ek-2, ss.252). Faktör analizi sonucunda her üç ölçeğin toplam varyansı % 79,57 şeklinde hesaplanmıştır. Ölçek için oluşturulan üç faktörün (hissedarların, aile üyelerinin ve yöneticilerin önceliği) açıklamaları Tablo 3.29'da gösterilmektedir.

Tablo 3.29 Paydaşların Önceliği Ölçeği Faktör İsimlendirme

Maddeler	Faktör İsimlendirme
İşletme sahiplerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir **(S.30)**.	**Faktör 1: Hissedarların Önceliği**
İşletme sahiplerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir **(S.32)**.	
İşletme sahiplerinin kişisel amaçları üst yönetim kurulunun karar alma sürecinde etkilidir **(S.33)**.	
Aile üyelerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerine göre daha önceliklidir **(S.34)**.	**Faktör 2: Aile Üyelerinin Önceliği**
Aile üyelerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir **(S.36)**.	
Aile üyelerinin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir **(S.37)**.	
Yöneticilerin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir **(S.38)**.	**Faktör 3: Yöneticilerin Önceliği**
Yöneticilerin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir **(S.41)**.	

Tablo 3.30'da, paydaşların önceliği ölçeğinin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.30. Paydaşların Çıkarları Ölçeği Faktör Yapısı

Paydaşların Çıkarı	**Faktör Yükü**
Hissedarların Çıkarı (A.Varyans = %27,13, α = 0,93, Özdeğer = 4,22)	
Uzun dönemli finansal başarılar elde etmek **(S.42)**	0,87
Yüksek işletme karına sahip olmak **(S.43)**	0,90
Mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği **(S.44)**	0,84
İşletmenin uzun dönemli gelişerek büyümesi **(S.45)**	0,86
Aile Üyelerinin Çıkarı (A.Varyans = %28,45, α = 0,89, Özdeğer = 3,28)	
Aile üyelerine istihdam sağlanması **(S.47)**	0,80
Aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi **(S.48)**	0,77
İşletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması **(S.50)**	0,89
Yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak **(S.51)**	0,82
Yöneticilerin Çıkarı (A.Varyans = %24,64, α = 0,85, Özdeğer = 2,42)	
İyi bir çalışma ortamının bulunması **(S.52)**	0,73
Prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi **(S.53)**	0,84
İşletmede sunulan kariyer fırsatları **(S.54)**	0,85

n= 12; KMO= 0,92; Barlett Sph. Testi= 3075,998; Toplam Varyans= %90,22; Cronbach's Alpha: 0,94; Faktör Yükleri ≥ 0,50

"Paydaşların Çıkarları" ölçeğinin oluşturulması süreci, "Paydaşların Önceliği" ölçeğinin oluşturulma süreciyle benzerlikler içermektedir. "Paydaşların Çıkarları" ölçeği de aynı "Paydaşların Önceliği" ölçeğinde olduğu gibi esas paydaş gruplarının her biri için ayrı ayrı faktörler düzenlenerek oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu ölçek için de faktörler *"Hissedarların Çıkarları", "Aile Üyelerinin Çıkarları"* ve *Yöneticilerin Çıkarları"* şeklinde adlandırılmıştır. Diğer ölçeklerde olduğu gibi bu ölçek içinde faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli şartları taşıyıp taşımadığı incelenmiştir. Bu bağlamda Tablo 3.30'da görüldüğü üzere, KMO (0,92), Barlett ($p < 0,005$) ve genel güvenilirlik (0,94) değerlerinin faktör analizi yapılabilecek seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca her faktörün özdeğeri de kritik seviyenin (Özdeğer > 1) üzerindedir. Bu ölçek içinde varimax döndürme tekniği uygulanmış ve ölçütleri sağlamayan (faktör yükleri 0,50'nin altında kalan) dört madde (46., 49., 55.

ve 56. maddeler) ölçekten çıkarılmıştır (bkz Ek-2, ss.252). Yapılan faktör analizi neticesinde, her üç faktörün toplam varyans oranı % 80,22 olup bu üç faktöre ilişkin açıklamalar Tablo 3.31'de gösterilmektedir.

Tablo 3.31 Paydaşların Çıkarı Ölçeği Faktör İsimlendirme

Maddeler	Faktör İsimlendirme
İşletmemizde işletmenin sahipleri için, uzun dönemli finansal başarılar elde etmek önemli ve önceliklidir **(S.42)**.	**Faktör 1: Hissedarların Çıkarı**
İşletmemizde işletme sahipleri için, yüksek işletme karına sahip olabilmek önemli ve önceliklidir **(S.43)**.	
İşletmemizde işletme sahipleri için, mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği önemli ve önceliklidir **(S.44)**.	
İşletmenin uzun dönemli gelişerek büyümesi işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir **(S.45)**.	
İşletmemizde, aile üyelerine istihdam sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.47)**.	**Faktör 2: Aile Üyelerinin Çıkarı**
İşletmemizde, aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.48)**.	
İşletmemizde, işletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.50)**.	
İşletmemizde, yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak aile üyeleri için önemli ve önceliklidir **(S.51)**.	
İşletmemizde yöneticilerimiz için, iyi bir çalışma ortamının bulunması önemli ve önceliklidir **(S.52)**.	**Faktör 3: Yöneticilerin Çıkarı**
İşletmemizde yöneticilerimiz için, prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi önemli ve önceliklidir **(S.53)**.	
İşletmemizde yöneticilerimiz için, işletmede sunulan kariyer fırsatları önemli ve önceliklidir **(S.54)**.	

3.4.3.Korelasyon Analizi

Daha önce ifade edildiği gibi araştırmanın temel amacı, **aile işletmelerinde ki esas paydaş gruplarına ait** (aile üyeleri, işletme sahipleri ve yöneticiler) **öncelik** ve **çıkarların** ("Paydaşların Önceliği Modeli" baz alınarak) **işletmenin ekonomik performansına** (nicel ve nitel) ve **sürdürülebilirliğine** (devir planı, bağımız yönetim kurulu ve çatışma yönetimi), **etkisinin olup olmadığının araştırılması** olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, araştırmada her bir paydaş grubunun çıkar ve önceliklerinin işletmenin ekonomik performansı ve sürdürülebilirliğiyle olan ilişkisi

belirlenmiştir. Ayrıca, işletmenin sürdürülebilirlik kıstaslarıyla (bağımsız yönetim kurulu ve devir planı) işletme performansı arasındaki ilişkide incelenmiştir. Belirtilen bu faktörler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon Analizi'nden yararlanılmış olup tek yönlü kuyruk testi ile yapılan analiz sonuçları her ölçeğe göre gösterilmiştir (bkz. Tablo 3.32; Tablo 3.33; Tablo 3.34; Tablo 3.35 ve Tablo 3.36). Çalışmanın alt hipotezleri de ilgili tablolar eşliğinde test edilmiştir.

Sürdürülebilirlik ve İşletme Performansı İlişkisi

Tablo 3.32'de sürdürülebilirlik ve işletme performansı ölçeği arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.32. Sürdürülebilirlik ve İşletmenin Ekonomik Performansına İlişkin Korelasyon Analizi

Sürdürülebilirlik		**Bağımsız Yönetim Kurulu**	**Devir Planı**	**İşletme Performansı**
Bağımsız Yönetim Kurulu	*r*	1,000	0,889	0,348
	p	-	< 0,001	< 0,001
Devir Planı	*r*	0,889	1,000	0,394
	p	< 0,001	-	< 0,001
İşletme Performansı	*r*	0,348	0,394	1,000
	p	< 0,001	< 0,001	-

İşletmenin sürdürülebilirliği kıstaslarından olan *"Bağımsız Yönetim Kurulu* (r = 0,348; p < 0,001)*"* ve *"Devir Planı* (r = 0,394; p<0,001)*"* ölçekleriyle *"İşletmenin Ekonomik Performansı"* ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda ölçekler arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle, **işletmenin yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlaşma oranı ve devir planının varlığı ile ekonomik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.** Sonuç olarak, **bağımsız yönetim kuruluyla alakalı** *"***H1a:** *Aile İşletmelerindeki bağımsız yönetim kurulu ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."* ve **devir planıyla alakalı** *"***H1b:** *Aile işletmelerindeki devir planı ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."* **kabul edilmiştir.**

Paydaşların Önceliği ile İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliği İlişkisi

Aile işletmelerinde yer alan esas paydaş gruplarının (hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler) önceliği ile, işletme performansı ve sürdürülebilirliği ölçekleri arasındaki ilişkinin korelasyon analiz sonuçları sırasıyla Tablo 3.33 ve Tablo 3.34'de belirtilmiştir.

Tablo 3.33. Paydaşların Önceliği ve İşletmenin Ekonomik Performansına İlişkin Korelâsyon Analizi

Paydaşların Önceliği		**Hissedarların Önceliği**	**Aile Üyesinin Önceliği**	**Yöneticilerin Önceliği**	**İşletme Performansı**
Hissedarların Önceliği	*r*	1,000	0,695	0,586	0,460
	p	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Aile Üyesinin Önceliği	*r*	0,695	1,000	0,512	0,503
	p	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001
Yöneticilerin Önceliği	*r*	0,586	0,512	1,000	0,493
	p	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001
İşletme Performansı	*r*	0,460	0,503	0,493	1,000
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-

Tablo 3.34 Paydaşların Önceliği ve Sürdürülebilirliğe İlişkin Korelasyon Analizi

Paydaşların Önceliği		**Hissedarların Önceliği**	**Aile Üyesinin Önceliği**	**Yöneticilerin Önceliği**	**Sürdürülebilirlik**
Hissedarların Önceliği	*r*	1,000	0,666	0,564	0,317
	p	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Aile Üyesinin Önceliği	*r*	0,666	1,000	0,512	0,300
	p	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001
Yöneticilerin Önceliği	*r*	0,564	0,512	1,000	0,236
	p	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001
Sürdürülebilirlik	*r*	0,317	0,300	0,236	1,000
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-

Tablo 3.33'de verilen değerlerde görüldüğü gibi, *"Hissedarların* (r = 0,46; p < 0,001)*, Aile Üyelerinin* (r = 0,503; p < 0,001) ve *Yöneticilerin* (r = 0,493; p < 0,001) *Önceliği"* ölçekleri ile *"İşletmenin Ekonomik Performansı"* ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, bu sonuçlar *"***H2a:** *Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."*, *"***H2b:** *Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."* ve *"***H2c:** *Aile işletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."* hipotezlerini **desteklemektedir.**

Benzer şekilde, önceki ölçekler (işletmenin ekonomik performansı ve paydaşların önceliği) arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için uygulanan korelasyon analizi *"İşletmenin Sürdürülebilirlik"* ölçeği için de kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, "*Hissedarların Önceliği"* (r = 0,317; p < 0,001), *"Aile Üyelerinin Önceliği"* (r = 0,300; p < 0,001) ve *"Yöneticilerin Önceliği"* (r = 0,236; p < 0,001) ile *"Sürdürülebilirlik Ölçeği"* arasında matematiksel bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki anlamlı ve pozitif yöndedir. Dolayısıyla, *"***H4a:** *Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."*, *"***H4b:** *Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."* ve *"***H4c:** *Aile işletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."* hipotezleri **kabul edilmiştir.** Neticede, **esas paydaş gruplarına ait (hissedarlar, aile üyeleri** ve **yöneticiler) öncelikler ile işletme performansı ve sürdürülebilirliği arasında matematiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.**

Paydaşların Çıkarları ile İşletmenin Ekonomik Performansı ve Sürdürülebilirliği İlişkisi

Paydaşların çıkarları ölçeği için uygulanan korelasyon analizi de, paydaşların önceliği ölçeğinde yapılan analize benzer şekilde esas paydaş gruplarının çıkarları ile işletme performansı ve sürdürülebilirliği ilişkisini incelemektedir. Paydaşların çıkarlarıyla, işletme performansı arasındaki ilişki Tablo 3.35'de gösterilirken, işletmenin sürdürülebilirliğiyle olan ilişkisi ise Tablo 3.36'da gösterilmektedir.

Tablo 3.35 Paydaşların Çıkarları ve İşletmenin Ekonomik Performansına İlişkin Korelasyon Analizi

Paydaşların Çıkarları		Hissedarların Çıkarları	Aile Üyesinin Çıkarları	Yöneticilerin Çıkarları	İşletme Performansı
Hissedarların Çıkarları	*r*	1,000	0,590	0,267	0,415
	p	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Aile Üyesinin Çıkarları	*r*	0,590	1,000	0,378	0,482
	p	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001
Yöneticilerin Çıkarları	*r*	0,267	0,378	1,000	0,265
	p	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001
İşletme Performansı	*r*	0,415	0,482	0,265	1,000
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-

Tablo 3.36. Paydaşların Çıkarları ve Sürdürülebilirliğe İlişkin Korelasyon Analizi

Paydaşların Çıkarları		Hissedarların Çıkarları	Aile Üyesinin Çıkarları	Yöneticilerin Çıkarları	Sürdürülebilirlik
Hissedarların Çıkarları	*r*	1,000	0,590	0,267	0,357
	p	-	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Aile Üyesinin Çıkarları	*r*	0,590	1,000	0,378	0,318
	p	< 0,001	-	< 0,001	< 0,001
Yöneticilerin Çıkarları	*r*	0,267	0,378	1,000	0,736
	p	< 0,001	< 0,001	-	< 0,001
Sürdürülebilirlik	*r*	0,357	0,318	0,736	1,000
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	-

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler, her bir esas paydaş grubuna ait *"Çıkar Ölçekleriyle"* (hissedarlar, r = 0,415; p < 0,001; aile üyeleri, r = 0,486; p < 0,001; yöneticiler, r = 0,265; p < 0,001) *"İşletme Performansı"* ölçeği arasında anlamlı ve pozitif yönde matematiksel bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, *"Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır* **(H3a)***."*, *"Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır* **(H3b)***."* ve *"Aile işletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır* **(H3c)***."* şeklindeki, esas paydaş

gruplarına ait çıkarlar ile işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik hipotezlerin **kabul edilmesini sağlamaktadır.**

Esas paydaş gruplarının (hissedarlar, aile üyesi ve yöneticiler) çıkarları ve sürdürülebilirlik ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları, çıkar ve performans ilişkisine yönelik sonuçlarla benzerlikler göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 3.36'da gösterilmektedir. Bu bağlamda her üç paydaş grubuna ait çıkarlar (hissedarlar, $r = 0,357$; $p < 0,001$; $r = 0,318$; $p < 0,001$; $r = 0,736$; $p < 0,001$) ile işletme sürdürülebilirliği arasında anlamlı ve pozitif yönde matematiksel bir ilişki tespit edilerek, *"***H5a:** *Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.",* "**H5b:** Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır." ve *"***H5c:** *Aile işletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır."* hipotezleri **kabul edilmiştir.** Sonuç olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde, **hissedarların, aile üyelerinin ve yöneticilerin çıkarları ile işletmenin sürdürülebilirliği arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir.**

3.4.4. Araştırmanın Kavramsal Modeline İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın kavramsal modelini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM, özelikle sosyal bilim alanında çalışan araştırmacılar için kullanımı yaygınlaşmış ve disiplinler arası araştırma yapan araştırmacılar için öncelikli analizlerden birisi haline gelmiştir (Hooper vd., 2008:53). Aslında YEM, faktör analizi ve regresyon veya yol (path) analizinin bir kombinasyonu olup, gizil faktörler tarafından temsil edilen teorik yapıların analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Model, teorik yapılar arasındaki ilişkileri, faktörler arasındaki regresyon veya yol (path) tahmini değerleri aracılığıyla analiz etmektedir. Özetle, YEM faktör analizi ve regresyon analizi gibi geleneksel çok değişkenli analizleri içeren istatistiki analizler için uygun ve genel kabul görebilecek bir model ortaya koymaktadır. Bu modeli ortaya koyarken genellikle, bir dizi uyum indeksi aracılığıyla analiz edilen grafiksel bir yol diyagramı kullanır (Hox ve Bechger, 2007:354). Literatürde genel bir uzlaşı olmasa da en yaygın kullanılan uyum indeksleri, ki kare (χ^2), yaklaşık ortalamaların kare kökü (RMSEA), artık ortalamaların kare kökü (RMR), standardize edilmiş artık ortalamaların kare kökü (SRMR), iyilik uyum indeksi (GFI), düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (AGFI),

karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) ve normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI)'dır (Hooper vd. 2008:53). Araştırmada, ki kare (χ^2), normlaştırılmış ve normlaştırılmamış uyum indeksi (NFI ve NNFI), iyilik uyum indeksi (GFI), düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık ortalamaların kare kökü (RMSEA) uyum indeksleri kullanılmıştır. Tablo 3.37'de uyum indekslerinin kabul edilebilmesi için gerekli olan kesme noktaları gösterilmiştir.

Tablo 3.37. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kabulü İçin Kesme Noktaları

Uyum İndeksi	**İndeks Kesme Noktaları**	**Kaynak**
Ki Kare (χ^2)	**P=0,05**	Barret, 2007.
Normlu Ki Kare (χ^2/df)	≤2 veya 3 = mükemmel uyum ≤5= orta düzeyde uyum	Wheaton vd.1977; Tabachnick ve Fidell, 2007; Hooper vd., 2008; Schereiber vd., 2010.
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	≥0,85= kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	Hooper vd., 2008; Schereiber vd.,2010; Bollen, 1990; Miles ve Shevlin, 1998.
Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	≥0,80= kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	Hooper vd., 2008; Schereiber vd.,2010; Bollen, 1990; Miles ve Shevlin, 1998; Sharma vd. 2005.
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	≤0.05= mükemmel uyum ≤0,06 **-0,08**= iyi uyum ≤0,10= zayıf uyum	Steiger, 1990; MacCallum vd. 1996; Hu ve Bentler, 1999; Hooper vd., 2008; Schereiber vd.,2010.
Yaklaşık Ortalamaların Kare Kökü (RMSEA)	≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	Hu ve Bentler, 1999; Fan vd. 1999; Schereiber vd., 2010; Hooper vd., 2008.
Normlaştırılmış ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NFI Ve NNFI)	≥ 0,80 kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2005; Tabachnick ve Fidell, 2007; Byrne, 1998; Hooper vd., 2008; Schereiber vd., 2010.

YEM'de, genellikle ölçme ve yapısal modelin ayrı ayrı analiz edilmesi mantığına dayanan iki aşamalı yaklaşım tercih edilmektedir. İki aşamalı yaklaşımı tercih eden YEM'de genellikle işlem sırası (Dursun ve Kocagöz, 2010:6);

- Yapısal modelin kurulması ve değişkenler arası ilişkinin tespit edilmesine dayanan ölçüm aşamasının yapılması,
- Yol diyagramının tespiti,
- Modele ait uyum indekslerinin tespiti ve
- Yapısal modelin incelenip, elde edilen bulguların yorumlanması şeklindedir.

Bu bağlamda öncelikle, ölçüm modelinin uygunluğunu değerlendirilmesi için yapılan birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.4.4.1. Birinci ve İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısmında, öncelikle literatür değerlendirmesi ve açımlayıcı faktör analizi eşliğinde elde edilmiş faktörlerin doğruluğunun tespiti için birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak faktör yapıları AMOS 16 paket programına aktarılmıştır. Devamında program aracılığıyla, hata varyanslarının 1,00'den yüksek ve standart regresyon ağırlığı değerlerinin 0,50'nin altında çıkan bazı faktörler için modifikasyon indislerinin gerekli olduğunu belirlenmiş ve ölçeklerden çıkarılması gerektiği tespit edilmiştir. Ancak daha sonra değerler yeniden incelenmiş ve model için önemli olduğu ve kavramsal olarak geçerli olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.38'de *"İşletme Performansı"*, Tablo 3.39'da *"Sürdürülebilirlik"*, Tablo 3.40'da *"Paydaşların Önceliği"* ve Tablo 3.41'de *"Paydaşların Çıkarları"* ölçeklerini oluşturan faktörlerin, gözlenen değişkenlerle ilgili birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi bulguları gösterilmektedir.

Tablo 3.38. İşletme Performansı Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ekonomik Performans	**Std.Reg. Ağr.**	***t***	**p**
Nitel Performans (A.Varyans = %43,35, α = 0,848)			
Yüksek Satış Oranı **(S.9)**	0,71	-	<0,001
Yüksek kar oranı **(S.10)**	0,91	13,07	<0,001
İşletmenin büyümesi **(S.11)**	0,81	11,03	<0,001
Aile ve şirket planlaması **(S.12)**	0,65	10,46	<0,001
Nicel Performans (A.Varyans = %27,55, α = 0,785)			
Aile üyelerinin tartışmaması **(S.13)**	0,75	-	<0,001
Aile üyelerinin uzlaşması **(S.14)**	0,80	8,7	<0,001
Aile üyelerinin uyumu **(S.15)**	0,68	7,9	<0,001

Tablo 3.39 Sürdürülebilirlik Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sürdürülebilirlik	**Std.Reg. Ağr.**	***t***	**P**
Bağımsız Yönetim Kurulu (A.Varyans = %36,65, α = 0,78)			
Aktif yönetim kurulu **(S.17)**	0,84	-	<0,001
Aile üyeleri dışından yönetim kurulu üyesi **(S.18)**	0,74	14,65	<0,001
Aile üyesi olmayan yöneticilerin aile üyelerine karşı tarafsız yaklaşımı **(S.19)**	0,64	12,07	<0,001
Devir Planı (A.Varyans = %26,24, α = 0,76)			
Devir Planı Varlığı **(S.22)**	0,84	-	<0,001
Devir Planı Uygulama Zamanı **(S.23)**	0,65	12,33	<0,001
Devir planı oluşturulma süreci ve içeriği **(S.24)**	0,68	13,10	<0,001

Tablo 3.40 Paydaşların Öncelikleri Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Paydaşların Önceliği	**Std.Reg. Ağr.**	***t***	**P**
Hissedarların Önceliği (A.Varyans = %29,02, α = 0,78)			
Hissedarların kişisel istekleri **(S.30)**	0,69	-	<0,001
Hissedarların kişisel alacakları **(S.32)**	0,70	9,67	<0,001
Hissedarların kişisel amaçlarının karar alma sürecine etkisi **(S.33)**	0,75	8,59	<0,001
Aile Üyelerinin Önceliği (A.Varyans = %30,15, α = 0,80)			
Aile üyelerinin kişisel istekleri **(S.34)**	0,74	-	<0,001
Aile üyelerinin kişisel alacaklarının **(S.36)**	0,88	13,84	<0,001
Aile üyelerinin kişisel amaçlarının karar alma sürecine etkisi **(S.37)**	0,67	11,85	<0,001
Yöneticilerin Önceliği (A.Varyans = %20,40, α = 0,70)			
Yöneticilerin kişisel istekleri **(S.38)**	0,59	-	<0,001
Yöneticilerin kişisel amacı karar alma sürecine etkisi **(S.41)**	0,61	8,75	<0,001

Tablo 3.41. Paydaşların Çıkarları Gizili İçin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Paydaşların Çıkarı	**Std.Reg. Ağr.**	***t***	**P**
Hissedarların Çıkarı (A.Varyans = %27,13, α = 0,93)			
Uzun dönemli finansal başarılar elde etmek **(S.42)**	0,88	-	<0,001
Yüksek işletme karına **(S.43)**	0,91	23,14	<0,001
Mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği **(S.44)**	0,85	20,03	<0,001
İşletmenin uzun dönemli gelişerek büyümesi **(S.45)**	0,83	19,14	<0,001
Aile Üyelerinin Çıkarı (A.Varyans = %28,45, α = 0,89)			
Aile üyelerine istihdam sağlanması **(S.47)**	0,82	-	<0,001
Aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi **(S.48)**	0,79	15,65	<0,001
İşletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması **(S.50)**	0,82	16,51	<0,001
Yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak **(S.51)**	0,61	11,10	<0,001
Yöneticilerin Çıkarı (A.Varyans = %24,64, α = 0,85,)			
İyi bir çalışma ortamının bulunması **(S.52)**	0,87	-	<0,001
Prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi **(S.53)**	0,83	18,31	<0,001
İşletmede sunulan kariyer fırsatları **(S.54)**	0,78	16,20	<0,001

Her bir ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yukarıda yer alan tablolarda verilmiştir. Devamında, yine her bir ölçeğin uyum indeks sonuçları Tablo 3.42'de gösterilmektedir.

Tablo 3.42. Ölçme Modelinde Yer Alan Boyutlar İçin Uyum Ölçütleri

Uyum indeksi	Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları			
		Performans	Sürdürülebilirlik	Paydaş Önceliği	Paydaş Çıkarı
χ^2 /df (Normlu Ki Kare)	≤2 veya 3 = mükemmel uyum ≤5= orta düzeyde uyum	2,8	1,8	2,9	3,2
GFI (İyilik Uyum İndeksi)	≥0,85= kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,97	0,93	0,93	0,98
AGFI (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi)	≥0,80= kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,94	0,88	0,88	0,96
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,98	0,95	0,96	0,99
RMSEA (Yaklaşık Ortalamaların Kare Kökü)	≤0.05= mükemmel uyum ≤0,06 **-0,08**= iyi uyum ≤0,10= zayıf uyum	0,7	0,8	0,8	0,5
NFI Normlaştırılmış Uyum İndeksi	≥ 0,80 kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,96	0,93	0,95	0,98

Tablo 3.42'de görüldüğü üzere, araştırmada yer alan tüm ölçeklerin uyum indekslerinin iyi uyum sınırları içinde olması araştırma verilerinin istatistiksel olarak uyumlu ve çok tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, tüm bu bulgular "*İşletme Performansı, Sürdürülebilirlik, Paydaşların Önceliği* ve *Paydaşların Çıkarları"* ölçeklerinin istatistiksel olarak **anlamlı ve geçerli** olduğunu söylemek mümkündür.

Her ölçeğin kendi alt değişkenleriyle olan ilişkisi birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla incelendikten sonra, bütün ölçekleri bir arada inceleyen ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Bu aşamada standart tahmin değeri alt sınırı olarak ***0,50*** değeri dikkate alınmıştır. Tablo 3.43'de modele ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.43.Ölçme Modelinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Giziller	Alt Giziller (Faktörler)	Std. Reg. Ağırlığı	P
İşletme Performansı	Nicel Performans	0,83	<0,001
	Nitel Performans	0,85	< 0,001
Sürdürülebilirlik	Bağımsız Yönetim Kurulu	1,05	< 0,001
	Devir Planı	0,99	< 0,001
Paydaşların Önceliği	Hissedarların Önceliği	0,82	< 0,001
	Aile Üyelerinin Önceliği	0,92	< 0,001
	Yöneticilerin Önceliği	0,94	< 0,001
Paydaşların Çıkarları	Hissedarların Çıkarları	0,70	< 0,001
	Aile Üyelerinin Çıkarları	0,98	< 0,001
	Yöneticilerin Çıkarları	1,03	< 0,001

Tablo 3.43.'de görüldüğü üzere her bir ölçeğe ait standart yük değeri verilmiş ve alt sınır olarak 0,50 değeri gözetilmiştir. Sonuç olarak tüm ölçeklerin ***0,50*** değerinin üstünde olduğu ve dolayısıyla tüm ölçeklerin istatistiki olarak uyumlu ve anlamlı olduğu sonucu bulunmuştur.

Tablo 3.44'de ölçüm modelinde yer alan tüm değişkenlerin standart tahmin değerleri (faktör yükleri), *t* değerleri, güvenilirlik düzeyleri ve standart hata değerleri gösterilmektedir. Bu aşamada, varyansın en alt sınırının ***0,50*** yapı güvenilirliğinin ise ***0,70*** olması gerekmektedir.

Tablo 3.44. Ölçek Uyum Ölçütleri

Gizil	Alt Gizil	Gözlenen Değişkenler	Std. Thm.	Std Hata	*t*	V.E.	A
İşletme Performansı	Nitel	Yüksek satış oranı	,88	-	-	59	,85
		İşletmenin büyümesi	,82	,052	17,301		
		Aile ve şirket planlaması	,66	,048	12,459		
		Yüksek satış oranı	,78	,059	14,742		
	Nicel	Aile üyelerinin tartışmaması	,70	-	-	55	,79
		Aile üyelerinin uzlaşması	,74	,105	11,182		
		Aile üyelerinin uyumu	,78	,104	10,524		
Sürdürülebilirlik	Bağımsız Yönetim Kurulu	Aktif yönetim kurulu	,68	-	-	52	,76
		Aile üyesi olmayan yönetim kurulu üyeleri	,65	,110	10,743		
		Aile üyesi olmayan yöneticilerin aile üyelerine karşı tarafsız yaklaşımı	,83	,109	13,154		
	Devir Planı	Devir planı varlığı	,64	-	-	55	,78
		Devir planı uygulama zamanı	,74	,107	11,084		
		Devir planı oluşturulma süreci ve içeriği	,83	,113	12,090		
Paydaşların Önceliği	Hissedar	Hissedarların kişisel isteklerinin tatmini	,78	-	-	58	,80
		Hissedarların kişisel alacaklarının tatmini	,71	,073	12,688		
		Hissedarların kişisel amaçlarının karar sürecine etkisi	,80	,084	11,149		
	Aile Üyesi	Aile üyelerinin kişisel isteklerinin tatmini	,74	-	-	61	,76
		Aile üyelerinin kişisel alacaklarının tatmini	,82	,106	10,948		
		Aile üyelerinin kişisel amaçlarının karar sürecine etkisi	,85	,105	10,851		
	Yönetici	Yöneticilerin kişisel isteklerinin tatmini	,73	-	-	80	,70
		Yöneticilerin kişisel amaçlarının karar sürecine etkisi	,75	,12	10,256		
Paydaşların Çıkarları	Hissedar	Uzun dönemli finansal başarılar elde etmek	,88	-	-	75	,92
		Yüksek işletme karına sahip olmak	,91	,045	23,187		
		Mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği	,85	,047	20,083		
		İşletmenin uzun dönemli gelişerek	,84	,048	19,341		
	Aile Üyesi	Aile üyelerine istihdam sağlanması	,74	-	-	66	,88
		Aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi	,82	,090	14,325		
		İşletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması	,85	,086	15,074		
		Yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak	,82	,080	14,500		
	Yönetici	İyi bir çalışma ortamının bulunması	,79	-	-	80	,76
		İşletmede sunulan kariyer fırsatları	,78	,068	14,933		
		Prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi	,77	,076	17,252		

Tablo 3.45'de modelin tüm ölçeklerinin bir arada değerlendirildiği uyum iyiliği indeksleri verilmektedir.

Tablo 3.45. Modelin Uyum İyiliği İndeksi Sonuçları

Uyum indeksi	Kesme noktaları	Uyum iyiliği sonuçları	Sonuç
χ^2 /df (Normlu Ki Kare)	≤2 veya 3 = mükemmel uyum ≤5= orta düzeyde uyum	1,99 df= 411	**Mükemmel Uyum**
GFI (İyilik Uyum İndeksi)	≥0,85= kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,85	**Kabul Edilebilir Uyum**
AGFI (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi)	≥0,80= kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,82	**Kabul Edilebilir Uyum**
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,93	**İyi Uyum**
RMSEA (Yaklaşık Ortalamaların Kare Kökü)	≤0.05= mükemmel uyum ≤0,06 **-0,08**= iyi uyum ≤0,10= zayıf uyum	0,05	**Mükemmel Uyum**
NNFI Normlaştırılmamış Uyum İndeksi	≥ 0,80 kabul edilebilir uyum ≥0,90= iyi uyum ≥0,95= mükemmel uyum	0,92	**İyi Uyum**

Tablo 3.45'de görüldüğü üzere, GFI ve AGFI uyum indeksleri haricinde model uyum indeksleri iyi ve mükemmel seviyededir. Söz konusu indekslerde kabul edilebilir seviyede çıktığı için analize devam edilmiştir. Nitekim, Sharma (2005), GFI ve AGFI uyum indekslerini örneklem sayısı ve model karışıklığına karşı çok duyarlı olmasını eleştirmiş ve bu indekslerin önemini yitirdiğini ifade etmiştir (akt.Hooper vd., 2008:54). Sonuç olarak model uyum iyiliği değerleri de geçerli olduğu için yapısal eşitlik modeli analizinin ikinci aşaması olan yapısal kısma geçilmiştir.

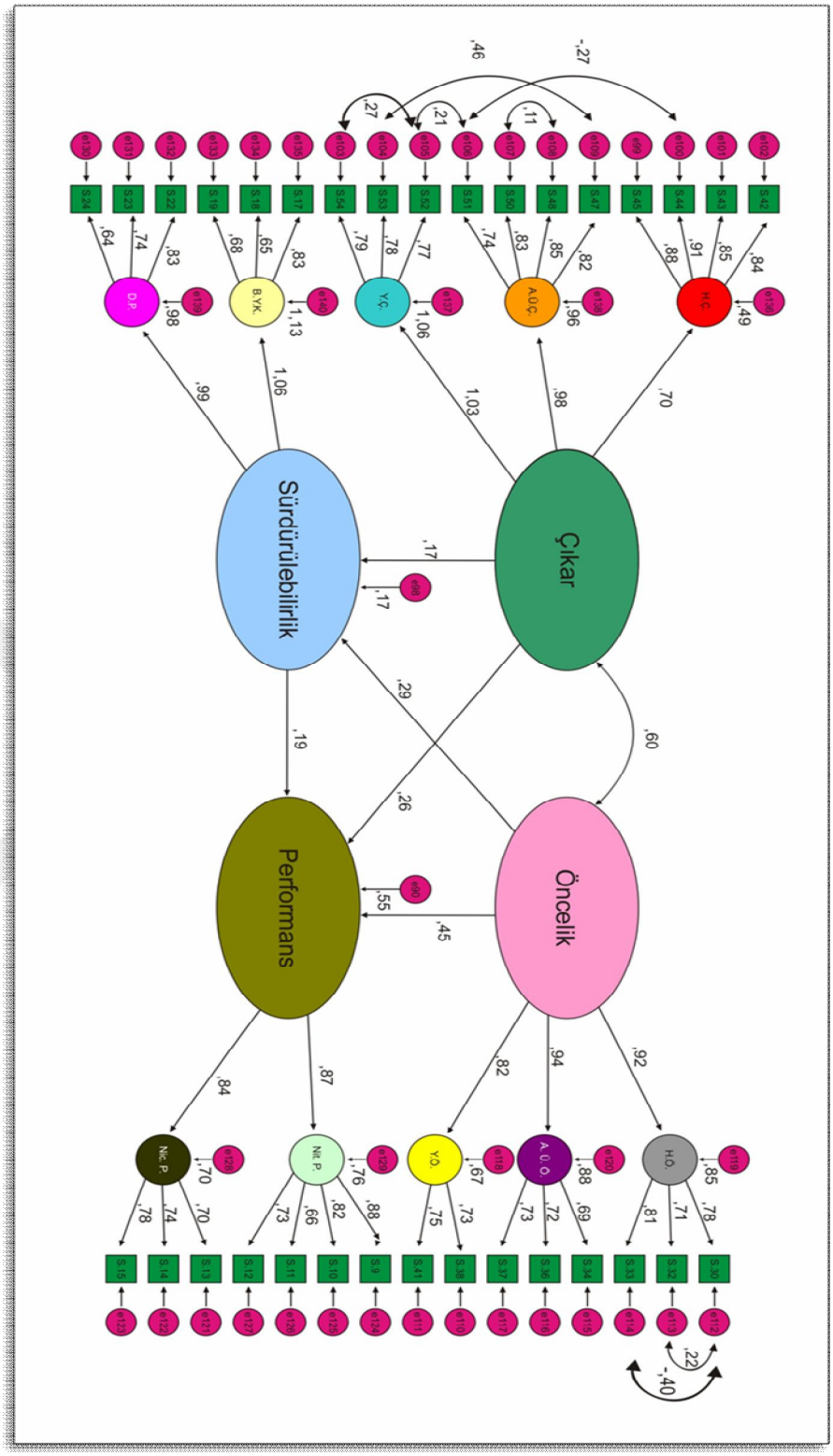
3.4.4.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu aşamasında, modelde yapılan çeşitli düzeltmeler sonucunda istenilen uyum değerleri sınırları içinde olan ölçme modeli ve yapısal model, yol analiziyle test edilecektir. Araştırma modelinde asıl amaç gizil değişkenler (ölçekler) arasındaki ilişkinin bulunmasıdır. Bu sebeple *t* değerleri % 5 anlamlılık düzeyinde incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen elde edilen yol analizi Şekil 8'de, modelle ilişkili hipotezlerin değerlendirilmesi ise Tablo 3.46'da gösterilmiştir.

Tablo 3.46.Araştırma Modeli Bağlamında Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Tahmin	SH	*T*	p	Sonuç	İlgili Literatür
H1-Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	0,11	0,37	3	< 0,05	**Kabul**	Chua vd.(1999); Anderson ve Reeb (2004); Schwartz ve Barnes (1991); Jain (1980); Hosmer (2005); Özer (2012); Ford (1988); Ward ve Handly (1988); Oliver (1992); Tucker (2011); Heck ve Walker (1993); Kirchoff ve Kirchoff (1987); Gupta ve Levenburg (2012); Salamon ve Lockhart (1980); Manoj ve Diva (2014); Ikaheimonen vd. (2011); Lansberg ve Astrachan (1994); Trow (1961); Arıcıoğlu vd. (2008); Dean (1992).
H2-Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir.	0,54	0,116	4,67	< 0,001	**Kabul**	Mitchell vd. (1997); Eesley ve Lenox (2006); Jones vd. (2007); Heugens vd.(2002); Ryan ve Schneider (2003); Ring (2011); Davis ve Taguiri (1989); Mcgivern (1989); Cragg ve Greenbaum (2002); Tower vd. (2007); Zachary (2011); Lee ve Marshall (2013); Basco (2014); Cisneros vd.(2012); Sindhuja (2009); Ayrancı (2014); Birdthistle ve Fleming (2007); Steurer vd. (2005); Rowley (1997).
H3-Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir.	0,17	0,046	3,48	< 0,001	**Kabul**	Mitchell vd. (1997); Eesley ve Lenox (2006); Jones vd. (2007); Heugens vd.(2002); Ryan ve Schneider (2003); Ring (2011); Davis ve Taguiri (1989); Mcgivern (1989); Cragg ve Greenbaum (2002); Tower vd. (2007); Zachary (2011); Lee ve Marshall (2013); Basco (2014); Cisneros vd.(2012); Sindhuja (2009); Ayrancı (2014); Birdthistle ve Fleming (2007); Steurer vd. (2005); Rowley (1997).
H4- Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin sürdürülebilirliği olumlu etkilemektedir.	0,58	0,18	3,35	< 0,001	**Kabul**	Clarkson (1995); Mccollom (1988); Landes (1993).
H5- Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin sürdürülebilirliği olumlu etkilemektedir.	0,18	0,84	2,09	< 0,05	**Kabul**	Clarkson (1995); Mccollom (1988); Landes (1993).

Şekil 3.9. Yapısal Eşitlik Yol (Path) Analizi



Notlar: (i) Modelde, **H.Ç.**, hissedar çıkarı; **A.Ü.Ç.**, aile üyesi çıkarı; **Y.Ç.**, yönetici çıkarı; **B.Y.K.**, bağımsız yönetim kurulu; **D.P.**, devir planlaması; **H.Ö.**, hissedar önceliği, **A.Ü.Ö.**, aile üyesi önceliği; **Y.Ö.**, yönetici önceliği; **Nit.P.**, nitel performans; **Nic.P.**, nicel performans anlamındadır. (ii) Modelin, Amos programı analiz sonuç çıktısı Ek-3'te sunulmaktadır. (iii) Modeldeki her bir değişkene ilişkin alt maddeler ve bu alt bilgilere ilişkin açıklamalar Ek-4'te sunulmaktadır.

Tablo 3.46 incelendiğinde, *"Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir"* görüşünün ileri sürüldüğü **Hipotez 1** kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda (bkz. Tablo 3.32, ss.174), **H1a** (*bağımsız yönetim kurulu ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*) ve **H1b**'de (*devir planı ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*) alt hipotezler olarak kabul edilmiştir. Literatürde bağımsız yönetim kurulu ve devir planlamasıyla ilgili benzerlik ve farklılık gösteren çalışmalar mevcuttur.

Chua vd.'ne göre (1999), aile işletmelerinin kurumsallaşması için en önemli kriter işletme yönetiminde aile üyesi olmayan *bağımsız profesyonellerin* yer alması ve stratejik kararlarda etkilerinin olmasıdır. Anderson ve Reeb (2004) ise, bir işletmenin *bağımsız yönetim kurulunun* aile işletme performansını artırdığını ifade etmiştir. Schwartz ve Barnes'e göre (1991) ise, başarılı olmak isteyen aile işletmelerinin yönetim kurulunda kesinlikle *bağımsız profesyonel yöneticilerin* olması gerekmektedir. Çünkü bu yöneticiler, aile üyelerine nispeten olaylara daha tarafsız bakabilmektedir. Bunun yanı sıra, *profesyoneller* arabuluculuk, hakemlik, uzmanlık ve halkla ilişkilerde de etkilidir (Jain, 1980). Aynı şekilde, Hosmer'de (2005), *bağımsız yönetim kurulunun* önemine değinmiş ve bu kurul aracılığıyla tüm çalışanlara tarafsız, daha adil ve ödüllendirileceği bir ortam yaratıldığında, çalışanların daha verimli, pozitif ve ekstra çalışmaya daha yatkın olacağını ve işletme performansını artıracağını ifade etmişlerdir. Heck ve Walker (1993) ve Ford'da (1988), *bağımsız yönetim kurulunun* önemine değinmiş ve profesyonellerin aile üyelerine nazaran daha verimli olduğunu ifade etmiştir. Ward ve Handly (1988) ise yaptıkları araştırmada, tavsiye, uzmanlık ve yönetim sorumluluğu açısından *bağımsız profesyonellerin* verimli olduğunu düşünen aile işletme oranının % 48 olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Oliver'a göre (1992), aile işletmelerinde kontrolün *profesyonel yöneticilere* devri, işletme içerisinde çok fazla çatışmaya yol açmayabilir. Bu görüşlerin aksine, Tucker (2011) aile işletmelerinde bağımsız yönetim kurulu ve profesyonel yöneticilerin tüm sorunları çözemeyeceğini ve muhakkak aile üyeleriyle işbirliği yapması gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, Özer (2012), aile üyesi ve aile üyesi olmayan yönetim kurulu üyeleri arasında başarı değerlendirmesi yapmış ve işletmenin *toplam borç/toplam varlık* ölçeği dikkate alındığında, aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığını

belirtmiştir. Kirchoff ve Kirchoff (1987) ise, aile üyesi çalışanların profesyonellere göre daha fazla üretken olduğunu belirtmiştir. Bunların yanı sıra, Gupta ve Levenburg (2012) yaptıkları araştırmada, grup içi kollektivitenin yüksek olduğu aile kültürlerinde aile işletmelerinin aile üyelerinin gücüne sınır koyamadığını iddia edip, yüksek güç aralığına sahip kültürlerde *profesyonel yönetimin* etkisinin az olduğunu belirtmişlerdir.

Salamon ve Lockhart'a göre (1980), aile uyumunu sağlayan ve *devir planını* başarılı bir şekilde gerçekleştiren aile işletmeleri, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamakta ve daha az çatışmaya maruz kalmaktadır. Manoj ve Diva'da (2014), sürdürülebilirlik, işletme performansı ve *devir planı* arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Ikaheimonen vd. (2011), yönetim kurulu faaliyetleri ve *başarılı devir planının* işletmenin sürdürülebilirliğine etkisinin olumlu olduğunu ileri sürerken, Lansberg ve Astrachan'da (1994) *devir planının* ailenin işletmeye adanması, kurucu ve halef arasındaki ilişkinin kalitesinin artırılması ve ailenin işletmeye oryantasyonunu sağlanması için gerekli olduğunu belirtmiştir. Trow (1961) ise, *devir planlamasının* aile işletmesinin ekonomik performansı ve sürdürülebilirliği için çok önemli olması sebebiyle halefin yeteneksiz olduğu aile işletmelerinde devrin geciktirilebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca Ambrose (1983), etkili bir *devir planını* için halefin küçük yaştan itibaren işletmeye dahil olması gerektiğini belirtmiştir.

Bu görüşlerin aksine Seymour (1993), halef ve selef arasındaki ilişki açısından *devir planının* önemli olmadığını, önemli olanın halefin eğitimi ve deneyim kazanması olduğunu vurgulamıştır. Dean (1992) ise, *devir sürecinin* bir problem olarak görülmemesi gerektiğini, çünkü aile işletmelerinin çocukların profesyonelleşmesi için kurulmuş bir mecra olduğunu iddia etmiştir. Aile işletmelerinde ki uygulamaya bakıldığında ise, Arıcıoğlu vd., (2008) aile işletmelerinde *profesyonel yöneticilerin* yer almasına rağmen güven problemi gerekçesiyle yönetim kurullarının aile üyelerinden oluştuğunu, ayrıca *devir planı* olmasına rağmen işletme başkanının ölene kadar görevine devam edeceğini belirtmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında aile işletmelerinin, sürdürülebilirliğinin sağlanmasının tüm ülke ekonomileri için kritik bir rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışma da ifade edildiği gibi aile

işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için, olaylara tarafsız bakabilen ve profesyonellik anlayışını işletmeye kazandıran *bağımsız yönetim kurulunun* oluşturulması ve bir sonraki halefin kim ve hangi niteliklere sahip olması gerektiğini açıkça ifade eden ve dolayısıyla çatışmaları önleyen *devir planının* olması gerekmektedir.

Tablo 3.46'da görüleceği üzere, *"Aile işletmelerindeki paydaş gruplarının öncelikleri, işletmenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir"* şeklindeki **Hipotez 2** kabul edilmiştir. Daha önce belirtildiği üzere (bkz. Tablo 3.33, ss.175), **H2a** (*hissedarların öncelikleri ve işletmenin ekonomik performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*), **H2b** ve (a*ile üyelerinin öncelikleri ve işletmenin ekonomik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*) **H2c**'de (*yöneticilerin öncelikleri ve işletmenin ekonomik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*) alt hipotezler olarak kabul edilmiştir.

Ayrıca, *"Aile işletmelerindeki paydaş gruplarının çıkarları, işletmenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir"* olarak belirlenen **Hipotez 3'de** YEM analizi sonucunda kabul edilmiştir (bkz. 3.46, ss.188). Ayrıca yapılan korelasyon analizi sonuçları, Tablo 3.34'de görüldüğü üzere (ss.151), "*Hissedarların çıkarları ve işletmenin ekonomik performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır* **(H3a)**", "*Aile üyelerinin çıkarları ve işletmenin ekonomik performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır* **(H3b)**" ve "*Yöneticilerin çıkarları ve işletmenin ekonomik performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır* (**H3c**)" şeklinde oluşturulan alt hipotezleri de desteklemektedir. Literatürde bu sonuçlarla **(H2, H3** ve **alt hipotezleri)** ilgili benzerlik ve farklılık gösteren çalışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür.

Mitchell vd. (1997) ile Eesley ve Lenox (2006) göre, paydaşların işletme içerisindeki çıkar ve önceliğinin tatmini, paydaşın sahip olduğu güç, meşruiyet ve öncelik özelliklerinin sayısına bağlıdır. Bir tanesine sahip olursa düşük, iki tanesine sahip olursa orta, üç tanesine sahip olursa yüksek önceliğe sahiplerdir. Jones vd.'ye (2007) göre ise, bir paydaşın sadece güç özelliği varsa çıkarları orta derecede, hem güç hem de önceliği yüksekse çıkarların yüksek derecede önemlidir. Ama meşruiyetin aynı derecede bir katkısı yoktur. Neticede, bir paydaşın sahip olduğu kriterlerin toplam sayısı çıkar ve öncelik tatmin oranını değiştirecektir (Agle vd., 2009). Ancak, paydaşlar tek bir bütünden meydana gelmemiştir. Güç, meşruiyet ve

öncelik açısından birden fazla alt gruptan oluşmakta olup her alt grubun da kendine has farklı çıkar ve önceliği vardır (Ryan ve Schneider, 2003). Çalışma da, hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticilerin oluşturduğu esas paydaş grupları üzerinde yoğunlaşılmıştır. Bu bağlamda sonuçlar hissedarlar açısından incelendiğinde, çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında etkin rolü olan Ring'in (2011) çalışmasında, *hissedarların önceliklerinin ve çıkarlarının* önem derecesinin yüksek olduğu durumlarda işletmenin ekonomik performansının yükseleceği ifade edilmiştir. Ayrıca Davis ve Taguiri (1989) ile Mcgivern (1989), aile işletmelerinin başarılı olabilmesi için *hissedarların çıkar ve önceliklerinin* tatmin etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Cragg ve Greenbaum (2002), işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için paydaş gruplarından özellikle *hissedarların çıkar* ve *önceliklerine* çok daha fazla önem verdiğini, hatta yöneticilerin zaman zaman hissedarların kişisel amaçlarını yerine getirebilmek adına etik olmayan davranışlar sergilediğini belirtmiştir.

Aile üyeleri açısından değerlendirildiğinde ise, Ring'e (2011) göre, *aile üyelerinin çıkar* ve *önceliklerinin* yüksek olduğu durumda işletmenin performansı artacaktır. Benzer şekilde, Tower vd.'de (2007), Zachary (2011), Lee ve Marshall (2013) ve Basco'da (2014), aile üyelerinin çıkar ve öncelikleri ile aile işletmesinin ekonomik performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişler ve işletme öncelikleri ve amaçlarıyla uyumlaştırılmasının işletme performansını olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. Cisneros vd.'ne (2012) göre ise, işletmenin ekonomik amaçları gerçekleştirilirken aile sisteminin çıkar ve önceliklerinin göz ardı edilmesi işletmede çatışmaya yol açabilir. Ancak, tüm ilginin sadece aile üyelerinin çıkar ve önceliklerini karşılamaya yönelik olması da diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. Bu görüşlerin aksine, Sindhuja (2009), aile işletmelerinde aile üyeleri çıkar ve önceliklerinin ön planda olması sebebiyle normal işletmeler gibi değer yaratamadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Ayrancı (2014), aile sistemi ve aile işletmesinin finansal performansı arasında zayıf ilişki olduğunu vurgulamıştır. Birdthistle ve Fleming (2007) ise, aile işletmelerinin aile üyeleri için bir istihdam kaynağı olduğunu ve nepotizmin yoğun yaşandığını özellikle vurgulamışlardır.

Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde ise Ring (2011), yöneticilerin öncelik ve çıkarlarının yüksek olmasının işletme performansını etkilemediğini ifade etmiştir. Bunların yanı sıra, paydaş çıkar ve önceliklerinin tatmin edilmesinde, paydaş ilişkileri yönetimi çok kritik rol oynamaktadır (Steurer vd., 2005). Rowley'e

göre (1997), paydaş ve işletmenin iletişim yoğunluğu artıkça, paydaşlar çıkarları için işletmeye baskı yapmakta, merkeziyetçilik arttıkça ise paydaş baskısına karşı işletmenin direnci artmaktadır. Dolayısıyla işletme ve paydaş uzlaşma yolunu tercih etmektedir. Eğer paydaş ve işletme iletişimi düşük ama merkeziyetçilik yüksek ise işletme komutan rolünü benimsemekte ve paydaş çıkarlarını kontrol etmektedir. Ancak iletişim yüksek merkeziyetçilik düşük ise, işletme paydaş çıkarlarını yerine getirmektedir. Eğer hem iletişim hem de merkeziyetçilik düşük ise işletme paydaş baskısından kurtulmaya çalışır.

Sonuç olarak, aile işletmeleri içerisinde yer alan tüm paydaş gruplarının çıkar ve önceliklerinin tatmin edilmesi, paydaş gruplarının tüm motivasyonunu işletme amaçlarına yöneltmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum işletme performansını olumlu şekilde etkileyecektir.

Tablo 3.46'da görüldüğü üzere YEM sonuçları, *"Aile işletmelerindeki paydaş gruplarının öncelikleri, işletmenin sürdürülebilirliğini olumlu etkilemektedir"* olarak belirlenen **Hipotez 4'ü** desteklemektedir. Ayrıca korelasyon analizi sonuçları da, **H4a** (*hissedarların öncelikleri ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*), **H4b** ve (*aile üyelerinin öncelikleri ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*) **H4c** (*yöneticilerin öncelikleri ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*) şeklinde oluşturulan alt hipotezleri desteklemektedir (bkz. Tablo 3.35, ss.177).

Benzer şekilde, *"Aile işletmelerindeki paydaş gruplarının çıkarları, işletmenin sürdürülebilirliğini olumlu etkilemektedir"* şeklindeki **Hipotez 5** (bkz. Tablo 3.46, ss.188) ve **H5a** (*hissedarların çıkarlar ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*), **H5b** ve (*aile üyelerinin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki vardır*) **H5c** (*yöneticilerin çıkarlar ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*) şeklindeki alt hipotezlerde kabul edilmiştir (Tablo 3.36, ss.153). Literatürde bu sonuçlarla **(H4, H5** ve **alt hipotezleri)** uyum gösteren çalışmalar mevcuttur.

Clarkson (1995), kurumsal başarı için sadece belirli *hissedarların çıkar ve öncelikleri* dikkate alındığını ama bunun yanlış olduğunu ve başarı için daha geniş paydaş kitlelerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü paydaşlar arasında eldeki değerlerin adaletli bir şekilde dağıtılması, paydaş grubunun

sürekliliğinin ve verimliliğinin korunması için gereklidir. Aksi durumda paydaş sistemi terk eder ve işletmenin ekonomik performansı olumsuz etkilenirken *sürdürülebilirliği* de tehlikeye girer. Landes (1993) amaçlar ve çıkarlar açısından, *aile işletmesi* ve *aile sisteminin farklı öncelik ve çıkarlara* sahip iki unsur olduğunu ifade ederek, bu iki paydaşın çıkar ve öncelikleri ayrı şekilde korunmazsa aile kimliğinin kaybolacağı ve dolayısıyla aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin tehlikeye gireceği ifade etmiştir. Mccollom (1988), aile işletmelerinde *çıkar* ve *öncelik* açısından farklılık gösteren aile üyeleri ve işletme (hissedarlar ve yöneticiler) olmak üzere iki paydaşın olduğunu belirterek bu iki sistemin karşılıklı etkileşimle işletme *sürdürülebilirliğine* katkıda bulunduğunu ifade etmiştir.

Araştırmanın ilginç bulgularından birisi de, çalışmanın kavramsal modeli oluşturulurken, esas paydaş gruplarına ait *çıkar* ve *öncelikler* arasında da öngörülmeyen iki yönlü matematiksel bir ilişkinin YEM yol analizi sonucunda ortaya çıkmasıdır. Ayrıca, hissedarların ve aile üyelerinin çıkarları arasında negatif yönlü ve aile üyelerinin ve yöneticilerin çıkarları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Esas itibariyle literatür incelendiğinde bu kavramların hep birlikte kullanıldığı görülmektedir. Heugens vd. (2002) ile Eesley ve Lenox'a (2006) göre, paydaşlara ait çıkar ve öncelikler, işletme amaçlarıyla entegre hale getirilirse, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşması daha da kolaylaşmaktadır. Neticede, aile işletmelerinin paydaş gruplarına ait çıkar ve öncelikler işletme performansına etki ettiği gibi işletme sürdürülebilirliğini de etkilemektedir. Zaten her işletmede işletme performansı ve işletme sürdürülebilirliği birlikte gerçekleştirilebilen unsurlardır. Dolayısıyla Freeman'ında (1984) "Paydaş Teorisi'nde" ifade ettiği gibi, sadece aile işletmelerinde yer alan belirli paydaşlar gruplarının çıkar ve öncelikleri değil, tüm paydaşlara ait çıkar ve öncelikler tatmin edildiğinde işletme kalıcı başarı elde edecek ve sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, aile işletmelerinin esas paydaş gruplarına ait (aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticiler) öncelik ve çıkarlarının işletmenin ekonomik performansı ve sürdürülebilirliğini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak için yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle araştırmanın kavramsal çerçevesi ve amaçları özetlenmiştir. Devamında esas paydaş gruplarının her birinin öncelik ve çıkarlarının işletme performansı ve sürdürülebilirliğini ne derecede etkilediği araştırma bulguları eşliğinde ifade edilmiştir. Daha sonra sırasıyla aile işletmelerine önerilerde bulunulmuş, araştırmanın kısıtları ifade edilmiş ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amaçları ve Kavramsal Çerçevesi

Araştırmanın temel amacı, **aile işletmelerinde ki esas paydaş gruplarına** (aile üyeleri, işletme sahipleri ve yöneticiler) **ait öncelik** ve **çıkarların** (Paydaşların Önceliği Modeli baz alınarak), **işletmenin ekonomik performansına** (nicel ve nitel) ve **sürdürülebilirliğine** (devir planı, bağımız yönetim kurulu ve çatışma yönetimi), **etkisinin olup olmadığını belirlemektedir**. Bu temel amaç doğrultusunda belirlenen alt amaçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1) İşletmenin sürdürülebilirliğiyle işletmenin performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi,

2) Paydaş gruplarının önem derecesiyle işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi,

3) Paydaş gruplarının çıkarlarıyla işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi,

4) Paydaş gruplarının önem derecesiyle işletme sürdürülebilirliği arasındaki ilişkinin ölçülmesi ve

5) Paydaş gruplarının çıkarlarıyla işletme sürdürülebilirliği arasındaki ilişkinin ölçülmesidir.

Gerek dünya gerekse ülkemiz ekonomisi içindeki ağırlıkları dikkate alındığında aile işletmelerinin ekonomik performansının yüksek olmasının ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasının tüm ekonomiler için kritik öneme sahip olduğu

tartışılmazdır. Bununla beraber, aile işletmelerinin gelecek nesillere devredilme oranları gittikçe düştüğü de yadsınamaz bir gerçektir. Normal işletmelere göre çok daha fazla paydaşa sahip aile işletmeleri, paydaşlar arası çatışmaya daha uygun bir yapıya sahiptir. Çünkü her paydaşın tatmin edilmesini istediği farklı çıkarları ve öncelikleri mevcuttur. Ayrıca bu işletmelerde profesyonelleşme ve yeni halefin açık bir şekilde belirlendiği devir planı eksikliği, benzer şekilde işletme içerisinde çatışmalara yol açmakta ve işletme sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda daha önce yapılan çalışmalarda bilebildiğimiz kadarıyla bir bütün olarak ele alınan aile işletmeleri, alt paydaş gruplarına bölünmüş ve bu paydaş gruplarının arasında çatışmalara yol açan çıkar ve öncelikler tespit edilmiştir. Devamında bu çıkar ve önceliklerin işletmenin performansı ve sürdürülebilirliğini ne derecede etkilediği araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında cevap aranması gereken sorular;

- Aile işletmelerinde gerçek hak sahibi olan paydaş gruplarının kimler olduğu,
- Bu gruplara tanınan ayrıcalıkların neler olduğu ve
- Bu ayrıcalıkların işletmenin ekonomik performansını ve sürdürülebilirliğini nasıl etkilediği şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında gerçek hak sahibi olan paydaş gruplarının belirlenmesi için Gersick vd.'nin (1997) oluşturduğu ***"Üç Daire Modeli"*** kullanılmıştır. Bu model kapsamında esas paydaş grupları, aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticiler olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesi kapsamında cevaplanması gereken paydaşlara tanınan ayrıcalıkların neler olduğu sorusu için ise, Mitchell vd.'nin (1997) oluşturduğu "Paydaşların Önceliği Modeli" kullanılmıştır. Modele göre, paydaşların işletme içerisindeki önceliği paydaşın sahip olduğu güç, meşruiyet ve öncelik özelliklerinin sayısına bağlıdır. Bir tanesine sahip olursa düşük, iki tanesine sahip olursa orta, üç tanesine sahip olursa yüksek önceliğe sahip olacaktır.

Kavramsal modelin son sorusunun cevaplanabilmesi için işletmenin sürdürülebilirlik kriterlerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Malone'a göre (1989:341), aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine etki eden faktörler devir planının varlığı, aile uyumu ve profesyonel çalışandır. Bu bağlamda sürdürülebilirliğe etki

eden kriterler olarak bağımsız yönetim kurulu, devir planı ve çatışma yönetimi belirlenmiştir. Araştırma kapsamında Erdirençelebi'nin (2011) çalışmasında uyguladığı sürdürülebilirlik ölçeği ve modelinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacını kapsayan kavramsal çerçevenin son sorusunun cevaplanabilmesi için araştırma bulguları değerlendirilecektir.

4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın örneklem kapsamı ve büyüklüğü belirlenirken Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Aralık 2013 tarihinde yayınladığı "81 İl Sanayi Raporu" verilerinden faydalanılmıştır. Evren büyüklüğü öncelikle 1074 olarak belirlenmiş, araştırma kapsamında belirlenen kriterlere göre evren büyüklüğü yeniden revize edildiğinde ise 510 rakamına ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında örneklem büyüklüğü % 5 kabul edilebilir hata oranına göre % 99 anlamlılık düzeyinde 289 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi tercih edilmiş ve veri toplamak için, araştırmanın ikinci danışmanının görev yaptığı üniversitenin Bilimsel Araştırma Proje Koordinatörlüğü (BAP) onayı ve desteğiyle bir proje oluşturulmuştur. Onaylanan proje desteğiyle veri toplama hizmeti özel bir araştırma şirketine verilmiştir. Sonuç olarak, araştırma kapsamında 308 işletmeye anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 308 işletme 20 farklı sektörde faaliyet göstermektedir. Tekstil sektörü % 35,06 (108) oranıyla en fazla katılımın sağlandığı sektör olmuştur (bkz. Tablo 3.8, ss.152). İşletmeler 12 ilde (İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Kocaeli, Tekirdağ, Konya, Gaziantep, Adana, Mersin, Kayseri ve Denizli) faaliyet göstermekte olup, % 49,03 (151) oranıyla en büyük katılımı İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır (bkz. Tablo 3.9, ss.153). Katılan işletmelerin hukuki yapısı incelendiğinde % 93,18'i (287) Anonim Şirket % 6,82'si (21) ise Limited Şirket'tir (bkz. Tablo 3.10, ss.154). Ayrıca işletmelerinin faaliyet süreleri incelendiğinde %3,57'si (11) "**0-10**", % 44,81 (138)'i "**11-30**", % 45,45'i (140) "**31-50**" ve % 6,17'si (19) "**51** ve **üzeri**" faaliyet süresi aralığında yer almaktadır. En fazla katılım 31-50 faaliyet süresi aralığında yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin genel faaliyet süresi ortalaması ise 30 yıldır (bkz. Tablo 3.11, ss.154). Bu bilgilerin yanı sıra, araştırmaya katılan aile işletmelerinin çalışan sayısı ve yıllık cirosu incelendiğinde, işletmelerin % 88'si (272), çalışan sayısına göre 251 ve üstü çalışana ve yıllık 40 Milyon TL ve üstü ciroya sahip olarak büyük ölçekli işletme sınıfında yer almaktadır. Yüzde 12'si (36)

ise, 151-250 arası çalışan sayısı ve 8-39 Milyon TL yıllık kazanca sahip olup, orta ölçekli işletme sınıfında yer almaktadır. Ayrıca İstanbul Sanayi Odası'nın 2013 yılı "***Türkiye'nin İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu***" verilerine göre, araştırmaya katılan işletmelerin % 23,05'i (71) **"Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu**" içinde, % 22,73'ü (70) ise "**Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu**" içinde yer almaktadır (bkz. Tablo 3.12, ss.155). Katılan işletmelerin aile hisse payı oranları incelendiğinde, işletmelerin % 82'si (252) "%76-100" hisse payı oranına, % 18'i (56) ise "%51-75" hisse payı oranına sahiptir (bkz. Tablo 3.13, ss.155).

Araştırmada öncelikli olarak sürdürülebilirlik kriterlerinin (bağımsız yönetim kurulu, devir planlaması ve çatışma yönetimi) işletmenin ekonomik performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından esas paydaş gruplarının (hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler) çıkar ve önceliklerinin hem işletmenin ekonomik performansını hem de işletmenin sürdürülebilirliğini ne derecede etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda öncelikle araştırma hipotezleri, hipotezlerin test edildiği analizler, hipotez sonuçları ve açıklamaları Tablo 4.1'de gösterilecek ve devamında ayrıntılı şekilde yorumlanacaktır.

Tablo 4.1. Araştırma Hipotezlerinin Özeti

Hipotezler	Analiz Yöntemi	Hipotez Sonucu
H1: Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	**Yapısal Eşitlik Modeli**	**Kabul**
H1a: Aile İşletmelerindeki bağımsız yönetim kurulu ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H1b: Aile işletmelerindeki devir planı ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H2: Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir ve	**Yapısal Eşitlik Modeli**	**Kabul**
H2a: Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H2b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H2c: Aile İşletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H3: Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir.	**Yapısal Eşitlik Modeli**	**Kabul**
H3a: Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H3b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H3c: Aile İşletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H4: Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin sürdürülebilirliğini olumlu etkilemektedir ve	**Yapısal Eşitlik Modeli**	**Kabul**
H4a: Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul
H4b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır	Korelasyon Analizi	Kabul
H4c: Aile İşletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır	Korelasyon Analizi	Kabul
H5: Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin sürdürülebilirliğini olumlu etkilemektedir.	**Yapısal Eşitlik Modeli**	**Kabul**
H5a: Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır	Korelasyon Analizi	Kabul
H5b: Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır	Korelasyon Analizi	Kabul
H5c: Aile İşletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır	Korelasyon Analizi	Kabul

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere, araştırmanın ana hipotezleri YEM, alt hipotezleri korelasyon analizi ile test edilmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi, sürdürülebilirlik ölçeğinin alt ölçeği olan çatışma yönetimi, gerekli faktör yükünü taşımadığı ve araştırmanın güvenilirlik ölçütlerini düşürdüğü gerekçesiyle araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Dolayısıyla çatışma yönetimiyle ilgili hipotez değerlendirilmemiştir.

İşletmenin Ekonomik Performansı

Aile işletmelerinin ekonomik performans seviyelerinin belirlenmesi için iki farklı boyut ve 8 değişkenden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi 0,87, KMO değeri 0,86 ve Barlett değeri ise 0,005'ten düşük olduğu için faktör analizinin yapılabilir olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam varyans oranı % 70,90 olan iki faktör oluşmuştur (bkz. Tablo 3.24, ss.167). Faktörlere içerdikleri değişkenlere uygun isimler verilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda ölçeğin ilk faktörüne *"Nitel Ekonomik Performans"*, ikinci faktörüne ise *"Nicel Ekonomik Performans"* ismi verilmiştir (bkz. Tablo 3.25, ss.168).

Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik ölçeği "*Bağımsız Yönetim Kurulu*" ve "*Devir Planı*" olarak adlandırılan iki faktörden oluşmaktadır (bkz. Tablo 3.27, ss.169). Ölçeklerin faktör analizlerini yapılabilmesi için KMO, Barlett ve güvenilirlik değerlerinin, genel kabul görmüş kritik değerlerin üzerinde çıkması gerekmektedir. Bu ölçek için KMO (0,89), Barlett ($p < 0,005$) ve genel güvenilirlik (cronbach alpha katsayısı) değerleri bu kritik değerlerin üzerinde hesaplanmıştır. Bir başka ifadeyle, ölçek için faktör analizi yapılabilmektedir. Bu bağlamda, yapılan faktör analizi sonucunda ölçeği oluşturan her iki faktörün toplam varyans değeri ise % 62,89 olarak bulunmuştur (bkz. Tablo 3.26, ss.168).

Ölçekle ilgili ana hipotez *"***H1:** *Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir"* yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve **kabul edilmiştir** (bkz. Tablo 3.46, ss.188). Alt hipotezler *"***H1a:** *Aile İşletmelerindeki bağımsız yönetim kurulu ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır"* ve *"***H1b:** *Aile işletmelerindeki devir planı ve işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır"* ise, korelasyon analizi aracılığıyla test edilmiş ve **kabul edilmiştir** (bkz. Tablo 3.32, ss.174). Buna göre, **işletmede devir planının ve bağımsız yönetim kurulunun varlığı işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.** Araştırmaya katılan işletmelerin % 87'si de bir devir planının olduğunu (bkz. Tablo 3.16, ss.157) belirtmiştir. Ayrıca "Size göre, bir sonraki Yönetim Kurulu Başkanı/CEO'nun aile üyelerinden birisinin olma olasılığı ne düzeydedir?" sorusuna verilen cevaplara göre, katılımcıların %

40,91'i (126) "çok yüksek ihtimal (5)" ve % 35,06'sı (108) "yüksek ihtimal (4)" şıklarını seçerek (toplamda % 75, 96, 234 işletme) yeni CEO'nun yine bir aile üyesi olacağını ifade etmiştir (bkz. Tablo 3.15, ss.157). Ayrıca, aile üyelerinin işletmede çalışması için gerekli iş deneyim süresi incelendiğinde katılımcıların % 48,70'i (150) bir iş deneyiminin gerekmediğini, % 47,08'i ise, 1-5 yıl arasının yeterli olduğu kanaatindedir (bkz. Tablo 3.14, ss.156). Dolayısıyla aile üyelerinin bu işletmelerde çalışabilmesi için iş deneyim kriterinin çok dikkate alınmadığı ve aile üyelerinin bu işletmelerde kolaylıkla istihdam edildiği yorumu yapılabilir. Bu bağlamda araştırma sonucunda da ifade edildiği gibi devir planlaması sürdürülebilirlik için önemli bir kıstastır. Bunun yanı sıra, işletmede idari kurulların ne kadar etkin olduğu araştırılmış ve katılımcıların % 62,99'u (194) "kesinlikle katılıyorum (5)" ve % 32,47'si (100) "yüksek derecede katılıyorum (4)" cevabını vererek toplamda katılımcıların % 95,46'sı (294) işletmede yer alan idari kurulların önemine dikkat çekmiştir.

Paydaşların Önceliği

"Paydaşların Önceliği" ölçeği, araştırmanın temel amacına uygun şekilde, aile işletmelerinde yer alan her bir paydaş grubunun önceliklerinin ayrı ayrı tespit edilebilmesi için 3 faktörden oluşmakta olup *"Hissedarların Öncelikleri"*, *"Aile Üyelerinin Öncelikleri"* ve *"Yöneticilerin Öncelikleri"* şeklinde adlandırılmıştır (bkz. Tablo 3.29, ss.171). Bu ölçek içinde diğer ölçeklerde olduğu gibi faktör analizinin yapılabilir olup olmadığı test edilmiştir. Bu sebeple bu ölçeğinde KMO, Barlett ve genel güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Ölçek için Barlett değeri "$p < 0,005$", KMO 0,92 ve genel güvenilirlik değeri ise 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler faktör analizinin yapılabilmesi için geçerli aralıkta yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda ise ölçekle ilgili genel varyans oranına bakılmıştır. Bu oranın **% 50'nin** üzerinde olması gerekmektedir. Ölçeğin toplam varyans oranı ise, % 79,57'dir (bkz. Tablo 3.28, ss.170).

"Paydaşların Önceliği" ölçeğiyle alakalı 2 ana hipotez bulunmaktadır. Ana hipotezlerin ilki *paydaşların önceliğinin*, *işletme performansıyla*, diğeri ise *işletmenin sürdürülebilirliğiyle* olan ilişkisinin tespit edilmesi için oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra, her ana hipotezinde kendine ait 3 alt hipotezi vardır. Alt hipotezler, her bir esas paydaş grubuna (hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler) ait önceliklerin işletme performansı ve sürdürülebilirlikle olan ilişkisinin paydaş çerçevesinde

belirlenmesi için kullanılmıştır. Ana hipotezler diğer ölçeklerde de olduğu gibi YEM aracılığıyla, alt hipotezler ise korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bu bağlamda paydaşların önceliğiyle ilgili *"***H2:** *Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkilemektedir"* (bkz. Tablo 3.46, ss.188) şeklindeki ilk ana hipotez ile, *"***H2a:** *Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır"*, *"***H2b:** *Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır"* ve *"***H2c:** *Aile İşletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır"* şeklindeki alt hipotezler **kabul edilmiştir.**

Diğer ana hipotez olan, **H4'de** *(Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri işletmenin sürdürülebilirliği olumlu etkilemektedir)* YEM sonuçları tarafından **desteklemektedir** (bkz. Tablo 3.46, ss.188). Ayrıca, **H4'le** ilişkili "**H4a:** *Aile işletmesindeki hissedarların önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki vardır*", "**H4b:** *Aile işletmesindeki aile üyelerinin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki vardır*" ve "**H4c:** *Aile İşletmesindeki yöneticilerin önceliği ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki vardır*" şeklindeki alt hipotezlerde korelasyon analizi aracılığıyla test edilmiş ve **kabul edilmiştir.** Neticede, **işletmenin esas paydaş gruplarını oluşturan hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticilerin öncelikleri ile işletme sürdürülebilirliği ve performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.**

Paydaşların Çıkarları

"Paydaşların Çıkarları" ölçeğinin oluşturulması süreci, *"Paydaşların Önceliği"* ölçeğinin oluşturulma süreciyle benzerlikler içermektedir. Her iki ölçekte araştırma temel amacına uygun şekilde esas paydaş gruplarının her biri için ayrı ayrı faktörler düzenlenerek oluşturulmuştur. Bu bağlamda bu ölçek için de faktörler *"Hissedarların Çıkarları", "Aile Üyelerinin Çıkarları"* ve *Yöneticilerin Çıkarları"* şeklinde belirlenmiştir. Önceki ölçeklerde olduğu gibi *"Paydaşların Çıkarı"* ölçeğinin de faktör analizinin yapılabilmesi için taşıması gereken şartlar incelenmiştir. Bu bağlamda, genel güvenilirlik (0,94), KMO (0,92), Barlett ($p < 0,005$) değerlerinin faktör analizi yapılabilecek seviyede olduğu görülmektedir. Bu

bağlamda, yapılan faktör analizi sonucunda her üç faktörün toplam varyans oranı % 80,22 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo 3.30, ss.172).

"Paydaşların Önceliği" ölçeğine benzer şekilde, *"Paydaşların Çıkar"* ölçeğinin de iki ana hipotezi ve her ana hipoteze ait üç alt hipotezi vardır. Aynı şekilde ilk ana hipotez *paydaşların çıkarlarının, işletme performansıyla,* ikinci ana hipotez ise işletmenin sürdürülebilirliğiyle ilişkisini incelemektedir. Alt hipotezlerde aile işletmelerinde bulunan esas paydaş gruplarına göre düzenlenmiştir. Bu hipotezler sırasıyla, "**H3:** *Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir.*", "**H3a:** *Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*", "**H3b:** *Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*", "**H3c:** *Aile İşletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır*", "**H5:** *Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları işletmenin sürdürülebilirliği olumlu etkilemektedir*", "**H5a:** *Aile işletmesindeki hissedarların çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki vardır*", "**H5b:** *Aile işletmesindeki aile üyelerinin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki vardır*" ve "**H5c:** *Aile İşletmesindeki yöneticilerin çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki vardır*" şeklindedir. Ana hipotez olan **"H3"** ve **"H5"** Tablo 3.46'da **(**ss.162) gösterilen YEM sonuçlarına göre **kabul edilmiştir**. Aynı şekilde alt hipotezlerde (**H3a, H3b, H3c, H5a, H5b ve H5c**) korelasyon analizi bulgularına göre **desteklenmektedir**. Bu bağlamda, **işletmenin esas paydaş gruplarına (hissedar, aile üyeleri ve yöneticiler) ait çıkarlarla işletme performansı ve sürdürülebilirliği arasında pozitif bir ilişki olduğu görüşü kabul edilebilir.**

4.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler

Aile işletmelerinin, hem ülkemiz hem de dünya ekonomisindeki ağırlıkları, sağladıkları katma değer ve taşıdıkları ekonomik yük dikkate alındığında ülke ekonomilerinin can damarını oluşturdukları görülmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerin faaliyetlerinin gelişerek sürekliliğinin sağlanması tüm ülke ekonomileri için stratejik önem arz etmektedir. Özellikle, pek çok ülkede yaşanan ekonomik istikrarsızlık ve krizler sebebiyle birçok işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayamadıkları bir ortamda, aile işletmelerinin de işletme içerisinde yaşanan paydaş çıkar çatışmaları yüzünden piyasadan silinmesi ülkemiz ve diğer ülke

ekonomilerine büyük zarar vermektedir. İşletme içerisinde paydaş dengesini sağlayamayan ve çatışmalara sebebiyet veren bir aile işletmesi yönetimi, zamanla çatışmalar yüzünden hissedar ve çalışan kaybedecek ve işletme sürdürülebilirliği de tehlikeye girecektir. Bu bağlamda, araştırma bulgularının da desteklediği gibi sürdürülebilirliğin devam ettirilebilmesi için, aile işletmelerine has olan güçlü yönleri ön plana çıkaracak stratejiler seçilmeli, bağımsız yönetim kurulu oluşturulmalı, devir planı hazırlanmalı, rol karmaşasına izin verilmemeli ve özellikle tüm paydaşların çıkar ve öncelikleri tespit edilmelidir. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi zor ve uzun bir süreci kapsamaktadır. Sürecin başarılı bir şekilde uygulanmasın da konusunda uzman kişilerin profesyonel desteği kritik bir rol oynamaktadır. Bu desteğin alınmasında bağımsız yönetim kurulları etkin bir rol oynamaktadır. Çünkü bağımsız yönetim kurulları aracılığıyla profesyonel yöneticiler işletme yönetiminde tarafsız bir şekilde etkin olur. Bu sayede işletmenin stratejik kararlarında ve işletme için kaynakların dağıtımında tarafsızlık ve adil yönetim sağlanmış olur. Sonuç olarak, Schwartz ve Barnes'in (1991) de belirtti gibi, başarılı olmak isteyen aile işletmelerinin yönetiminde bağımsız profesyonel yöneticilerin olması bir zorunluluktur. Çünkü bu yöneticiler tüm olaylara işletme çıkarlarını gözeterek tarafsız bakabilme profesyonelliğine sahip olabilirler.

Sürdürülebilirliğin sağlanmasında kritik rol oynayan diğer bir faktörde devir planının hazırlanmasıdır. Bu plan aracılığıyla, işletmenin gelecekteki halefinin kim olacağı dolayısıyla işletmeyi kimin yöneteceğine karar verilir. Devir sürecinde işletmenin yeni halefinin belli olması olası çatışmaların yaşanmasını engelleyecektir. Sonuç olarak devir planı, işletmenin sürdürülebilirliği ve ekonomik performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Manoj ve Diva, 2014). Aile işletmelerinde tam manasıyla kendini işletme performansını artırmaya ve sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklayan yetenekli aile üyeleri olabilir. Elbette, işletmenin ekonomik amaçları gerçekleştirilirken, aile sistemi içerisinde yer alan bu yetenekli üyelerin kişisel çıkarları da tatmin edilmelidir. Aksi taktirde işletme içerisinde çatışmaya yol açabilirler. Ancak Cisneros vd.'nin (2012) de belirttiği üzere, tüm ilginin sadece aile üyelerinin çıkar ve önceliklerini karşılamaya yönelik olması diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. Genellikle aile işletmelerinde kurumsal başarının yakalanabilmesi için belirli paydaş gruplarının çıkar ve öncelikleri dikkate alınmakta olup bu çok yanlış bir yaklaşımdır. Eldeki değerler aile işletmesine katkı sağladığı

düşünülen tüm paydaş gruplarına eşit bir yaklaşımla dağıtılmalıdır. Bu işletmenin ekonomik performansının artırılmasında ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik rol oynamaktadır. Aksi durumda, paydaş sistemi terk edebilir ve bu durumda işletmenin ekonomik performansına ve sürdürülebilirliğine zarar verebilir (Clarkson, 1995). Ayrıca çalışmada öngörülmediği halde paydaşlara ait çıkar ve öncelikler arasında da karşılıklı matematiksel bir ilişki YEM analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Literatürde de bu iki kavramın sürekli beraber ele alındığı görülmektedir. Eğer, paydaşlara ait karşılıklı ilişki içerisinde olan çıkar ve öncelikler, işletme amaçlarıyla da entegre hale getirilirse, işletmenin ekonomik performansını artırması ve sürdürülebilirliğini sağlaması daha da kolaylaşmaktadır (Heugens vd., 2002; Eesley ve Lenox, 2006). Bu araştırma bulguları da bu görüşü desteklemektedir.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Her araştırma sürecinde olduğu gibi bu araştırmada da araştırmanın sonuçlarının geçerliliği ve genelleştirilmesini zorlaştıran birtakım kısıtlılıklar söz konusudur. Bu kısıtlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Araştırma katılımcılarının sayısı, temsil yeteneğine sahip örneklem büyüklüğünü elde etmek için yeterli olsa da, sonuçların tüm ülkede yer alan aile işletmeleri için genelleştirilme gücü sınırlıdır. Araştırma örneklem büyüklüğü tespit edilirken Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Aralık 2013 tarihinde yayınladığı "81 İl Sanayi Raporu" verilerinden faydalanılmıştır. Her ne kadar araştırma, Türkiye'de bulunan büyük ölçekli aile işletmelerinin % 71'ini kapsayan 12 ilde gerçekleştirilmiş olsa da, bu illerde faaliyet gösteren işletmelerin belirlenmesinde kullanılan sanayi oda kayıtları ve söz konusu rapor yetersiz kalmış olabilir. Ayrıca, araştırma katılımcılarının büyük bir yüzdesini (% 88'i büyük ölçekli, % 12'si orta ölçekli) büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır (bkz. Tablo 3.12, ss.155) ve katılımcı işletmelerin ortalama faaliyet süreleri 30 yıldır (bkz. Tablo 3.11, ss.154). Bu nedenlerden dolayı, araştırma daha kısa veya uzun faaliyet süresine sahip işletmeler ile daha farklı ölçekteki işletmelere uygulandığında farklı sonuçlar elde edilebilir.

- Araştırmada, aile işletmelerinin gerçek finansal verilerine erişimin mümkün olmaması sebebiyle katılımcı işletmelerin performanslarıyla ilgili veriler için kendi değerlendirmelerine başvurulmuştur. İşletmelerin gerçek finansal verileri,

işletmenin ekonomik performansının ne derecede etkilendiğinin objektif kriterlere göre tespit edilmesinde önemli olan bir unsurdur. Yurt dışında yapılan benzer çalışmalarda da, işletmelerden alınan teorik anket verileri ve işletme gerçek finansal verilerini karşılaştırarak performansın ne derecede etkilendiğine dair karşılaştırmalar yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar objektif ve subjektif performans değerlendirmelerinin benzer sonuçlar doğurduğu şeklindedir. Bununla birlikte ileride yapılacak olan çalışmalarda objektif verilerden de (gerçek finansal veriler) yararlanılması bu araştırma bulgularını destekleyecektir.

- *"Kesitsel Çalışmalar"* amaçlar çerçevesinde oluşturulmuş örneklem grubu hakkında anlık bilgiler (shapshot) elde etmek için, *"Boylamsal Çalışmalar"* ise, benzer şekilde oluşturulmuş örneklem grubu üzerinde farklı zaman dilimlerinde ve bir süreç boyunca bilgi elde etmek için kullanılır. Kesitsel çalışmalar boylamsal çalışmalara göre zaman ve maliyet açısından daha avantajlıyken, bu çalışmalar da belirli bir zaman aralığında anlık veri elde edildiği için araştırma bulgularının nedenleri açıklanamamaktadır. Araştırmanın anket uygulaması, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, 10.11.2015- 10.01.2016 tarihleri arasında yapılmıştır. Bu bağlamda, veriler *kesitsel çalışma* sonucunda elde edilmiştir. Dolayısıyla kesitsel çalışmaların söz konusu dezavantajı araştırma kısıtları arasında yer almaktadır.

- Araştırma, işletmelerde yönetim kurulu üyesi olan (meşru olan) bir aile üyesi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma içeriği dikkate alındığında aile işletmelerinde yer alan esas paydaş gruplarının çıkar ve öncelikleri değerlendirilmiştir. Bu paydaş grupları içerisinde aile üyelerinin yanı sıra hissedarlar ve yöneticiler de yer almaktadır. Bu bağlamda sadece bir paydaş grubu üyesinin diğer paydaş gruplarını çıkar ve öncelik derecelerini değerlendirmesi istenmiştir. Aslında, her işletmede her paydaş grubuna ait bir katılımcıyla araştırmanın gerçekleştirilmesi çok daha uygun bir yaklaşım olabilir. Ancak, işletmelerin büyük ölçekli olması ve işletme yöneticilerin iş yoğunluğu ve anket uygulamasına karşı isteksiz olmaları her işletmede üç farklı kişiye anket uygulanmasını zor kılmaktadır.

4.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu araştırma, aile işletmelerinin esas paydaş gruplarına ait (aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticiler) öncelik ve çıkarların işletmenin ekonomik performansı ve sürdürülebilirliğini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak için yapılmıştır.

Araştırmanın ileride yapılacak olan bilimsel çalışmalara yol gösterecek nitelikte olduğuna inanılmakta olup araştırmanın kısıtları dikkate alındığında ileride yapılacak olan araştırmalara yeni bir çalışma alanı sunabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda,

- Araştırma katılımcılarının büyük bir kısmı (%88) büyük ölçekli işletmelerden oluşmakta olup sonuçlar sadece bu ölçeği kapsamaktadır. İleride yapılacak olan çalışmalarda ölçek değişimi yapılarak yeni araştırma konuları ve sonuçları elde edilebilir. Ayrıca, büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelere aynı anda araştırma uygulanıp işletmeler arası benzerlik ve farklılıklar kıyaslanabilir.

- Araştırma örneklemi ve anket uygulanacak iller, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Aralık 2013 tarihinde yayınladığı "81 İl Sanayi Raporu" verilerinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında Türkiye'nin büyük ölçekli işletmelerinin % 71'ini kapsayan 12 il dikkate alınmıştır. Bu bağlamda ileride yapılacak olan çalışmalar bu rapor haricinde diğer illeri de kapsayacak şekilde gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda bölgeler ve iller arası kıyaslama yapacak şekilde de yeni bir araştırma hazırlanabilir.

- Araştırmaya katılan aile işletmeleri 20 farklı sektörde faaliyet göstermektedir. İleride yapılacak olan araştırmalarda bir veya daha az sayıda sektöre yoğunlaşarak sektörler arası kıyaslamanın mümkün olduğu yeni bir çalışma gerçekleştirebilir.

- Araştırmanın anket uygulaması, her işletmeden yönetimde yer alan (meşru olan) bir aile üyesi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın en büyük kısıtını bu durum oluşturmaktadır. Çünkü araştırma aile işletmelerinin esas paydaş gruplarına (hissedar, aile üyesi ve yöneticiler) ait çıkar ve önceliklerinin performansa ve sürdürülebilirliğe etkisini incelemektedir. Dolayısıyla yeni çalışmalarda işletmelerin esas paydaş gruplarının her birini temsil eden üç farklı kişiye anket uygulaması yapılabilir. Bu durum işletmelerde yer alan paydaş grupları arasındaki görüş ve tutum farklılıkları konusunda bir çalışmaya olanak sağlayabilir.

- Araştırma kapsamında paydaşların çıkar ve önceliklerinin ekonomik performansa etkisi araştırılmaktadır. Ekonomik performans değerlendirmesi yapılırken işletmelerin gerçek finansal bilgilerine ulaşılamaması önemli kısıtlılıklardan bir diğeridir. Yeni yapılacak olan çalışmalarda, kısa süreli ve anlık

bilgiler elde etmek yerine (kesitsel yöntem), uzun süreli gözleme dayalı araştırmaların (boylamsal yöntem) yapılması ve alınan teorik bilgilerin işletmelerin gerçek finansal verilerine göre yorumlanması yeni bir çalışma alanı oluşturabilir.

- Araştırma modeli sonucunda daha önce kavramsal modelde öngörülmemiş iki unsur arasında karşılıklı ilişki bulunmuştur. Bunlar, esas paydaş gruplarına ait çıkar ve önceliklerdir. Literatürde incelendiğinde de bu iki unsurun genellikle birlikte araştırıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili yeni yapılacak olan çalışmalarda bu iki unsurun karşılıklı ilişkisi üzerine yoğunlaşılabilir, ayrıca bu ilişkinin işletmeyle ilgili araştırılmaya değer kavramlar (örn. kurumsallaşma, adapte olma yeteneği, örgüt performansı vb.) üzerindeki etkileri incelenebilir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

ALACAKLIOĞLU H. (2009), *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri,* Kaizen, İstanbul.

ALDERSON K. J. (2011), "Understanding The Family Business" Business Expert Press, New York, ABD.

ALTUNIŞIK R. (2001) "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri" Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

ATEŞ Ö. (2005) "*Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik",* Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.

BELL J. (2005) *"Doing Your Research Project:4.Edition"* Open University Press, ABD.

BERTALANFFY L. V. (1968) *General System Theory,* George Braziller Inc., ABD.

BONO E. (1992) *"Rekabet Üstü"* (Sur/Petition);Çeviren: Oya Özel" Remzi Kitabevi, İstanbul.

BOWIE N. (1999) *"Business Ethics: A Kantian Perspective"* Blackwell, Oxford Press, ABD

BYRNE B.M. (1998) "Structural Equation Modeling With LISREL, PRELIS And SIMPLIS: Basic Concepts, Applications And Programming" *Mahwah,* Lawrence Erlbaum Associates, ABD.

CARLOCK R.S., WARD J.S., (2001) *"Strategic Planning For The Family Business: Parallel Planning To Unify The Family And Busines"* Palgrave Publishers Ltd., Britain.

CARROLL A.B., BUCHHOLTZ A.K. (2009) *"Business And Society: Ethics And Stakeholder Management"* Cengage Learning, ABD.

CEMALCILAR İ., BAYAR D., AŞKUN İ., ÖZALPŞAN C. (1994) "*İşletmecilik Bilgisi"* Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir.

COMFREY A.L., LEE H.B. (1992) "*A First Course in Factor Analysis"* Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, ABD

ÇOKLUK Ö., ŞEKERCİOĞLU G., BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2012) *"Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS Ve Lisrel Uygulamaları"* Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (1994) "*Handbook Of Qualitative Research"* Sage Publications, ABD.

DİNÇER Ö. (1998) *"Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası"* Beta Yayınevi, İstanbul.

EDEN C., ACKERMAN F. (2004) "*Making Strategy:The Journey Of The Strategic Management"* Sage Publications Ltd., İngiltere.

ETZIONI A. (1964) "*Modern Organization"* Prentice-Hall Inc., ABD.

FINDIKÇI İ. (2005) *"Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma"* Alfa Yayınları, İstanbul.

FINLAY P. (2000) "*Strategic Management An Introduction To Business And Corporate Strategy"* Pearson Education Ltd., London.

FREEMAN E.R. (1984) *"Strategic Management: A Stakeholder's Approach"* Pitman, ABD.

FREEMAN E.R., GILBERT D.J. (1988) *"Corporate Strategy And The Search For Ethics"* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, ABD.

FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C. (2007) "*Managing For Stakeholders:Survival, Reputation And Success"* Yale University Press, İngiltere.

FREEMAN R.E. (2010) *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"* Cambridge University Press, ABD.

FRIEDMAN A.L., MILES S. (2006) "*Stakeholders:Theory And Practice"* Oxford University Press, ABD.

GENÇ N. (1997) "*Zirveye Götüren Yol:Yönetim"* Timaş Yayınları, İstanbul.

GENÇ N. (2001) "*Başarı Bedel İster"* Timaş Yayınları, İstanbul.

GERSICK K.E., DAVIS J.A., HAMPTON M.M., LANSBERG I. (1997) "*Generation To Generation*: *Life Cycles Of Family Business,* Harvard Business School Press, ABD.

GORSUCH R.L. (1983) *"Factor Analysis (2nd Ed.)"* Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, ABD.

GÖKÇE O., ÇUKURÇAYIR A. (2011) "Bilimsel Araştırma Teknikleri" Dizgi Ofset, Konya.

GÜNVER B.A. (2002) "*Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği",* İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

HARRINGTON D. (2009) *"Confirmatory Factor Analyses"* Oxford University Press, ABD.

HATCH M. J. (2013) *"Organization Theory Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives"* Oxford University Pres, İngiltere.

HOLMBERG J. (1992) "*Making Development Sustainable Redefining Institutions Policy And Economics"* Island Press, ABD.

IBRAHIM A.B., ELLIS W.H. (1988) "*Family Business Management: Concepts and Practice"* Kendall/Hunt, Dubuque, IA.

KANTOR D., LEHR W. (1975) *"Inside Family: Toward A Theory Of Family Process"* CA Jossey-Bass, ABD.

KARPUZOĞLU E. (2001) "*Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma"* 2.Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.

KIRIM A. (2005) "*Aile İşletmelerinin Yönetimi"* Sistem Yayınları, İstanbul.

KLINE R.B. (2005) *"Principles And Practice Of Structural Equation Modeling (2nd Edition Ed.)"* The Guilford Press., ABD.

KOÇEL T. (1993) *"İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış"* Beta Yayınları, İstanbul.

KÜÇÜKALİ R. (2011) "*Yönetim Felsefesi"* Nobel Yayınevi, Ankara.

LAWRENCE P. R., LORCH J. W. (1967) *"Organization And Environment Managing Differentiotion and Integration"* Harward Business Scholl Press, ABD.

LEACH P., BOGOD T. (1999) *"Guide To The Family Business"* Third Edition, BDO Stoy Hayward, London.

LONGENECKER J.G., MOORE C.W. (1991) *"Small Business Management: An Etrepreneurial Emphasis"* 8th Edition, South Western Publishing Co., ABD.

MELIN L., NORDQVİST M., SHARMA P. (2014) *"The Sage Handbook Of Family Business"* Sage Publications Ltd., London.

MILLER P. (1995) "*Living System"* University Pres Of Colorado, Niwot.

NEWMAN I., BENZ C.R. (1998) "*Qualitative Research Method Quantitative Exploring The Interactive Continuum"* Sourthern Illinois University Press, ABD.

OSBORNE J.W., BANJONOVIC E.S. (2016) *"Exploratory Factor Analysis With SAS"* Sas Inst. Inc., ABD.

PHILIPS R. (2003) *"Stakeholder Theory and Organizational Ethics"* Berrett Koehler Publisher Inc., ABD.

RYANS C. C. (1989) *"Managing The Small Business: Insights And Readings"* Prentice Hall Inc., ABD.

SEVİM N., GÜMÜŞTEKİN G., SARIKAYA M., SAYILIR Ö. (2013) *"Küçük İşletme Yönetimi"* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

SIRECI S. (2009) *"The Consruct Of Validity: Revisions, New Directions, and Application"* Information Age Publishing, ABD.

STANTON M., WELSH R. (2011) "*Specialty Competencies in Couple and Family Psychology"* Oxford University Pres, ABD.

ŞİMŞEK M. Ş. (2001) *"Yönetim ve Organizasyon"* Günay Ofset, Konya.

TABACHNICK B.G., FIDELL L.S. (2007) "*Using Multivariate Statistics* (5th Ed.)" Allyn and Bacon, ABD.

WARD J.L. (1997) "*Keeping The Family Business Healthy: How To Plan For Continuing Growth, Profitability And Family Leadership"* Jossey-Bass, ABD.

WEBER M. (1947) *"The Theory Of Social And Economic Organization"* The Free Press, ABD.

WICKHAM A.P. (2001) *"Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management"*, Prentice Hall, London.

ZIMMARER W.T., NORMAN M.S. (1998)*"Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management"* Prentice Hall Publishing, London.

Makaleler

ACHTERKAMP M. C., VOS J.F.J. (2008) "Investigating The Use Of The Stakeholder Notion in Project Management Literature, A Meta-Analysis" *International Journal Of Project Management,* Volume 26, No: 7, ss. 749-757.

ACUNER T., AYYILDIZ H., ER B., AYDIN N., AL İ., ATASOY Y. (2012) "Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Surecinin Planlanması:NEXT Projesi" *İstanbul Kültür Üniversitesi 5.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.245-259.

ADA N., ŞENGÜL A., ÇAPRAZ B. (2004) "Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri Ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.255-264.

AGLE B.R., MITCHELL R.K., SONNENFELD J.A. (1999) "Who Matters To Ceos? An Investıgatıon Of Stakeholder Attrıbutes And Salıence, Corporate Performance, And Ceo Values" A*cademy Of Management Journal,* Vol. 42, No. 5, ss.507-525.

AKDARI B. (2012) "Aile İşletmeleri Kongresi İçin…" *5. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, ss.145-149.

AKDOĞAN A., OFLAZER S. (2012) "Aile İşletmelerinde "Kurucu"Nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma:Kayseri Örneği", 5.*Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.3-16.

ALAYOĞLU N. (2012) "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler" *5. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.213-231.

ALDRICH H.E., CLIFF J.E. (2003) "The Pervasive Effects Of Family On Entrepreneurship:Toward A Family Embeddedness Perspective" *Journal Of Business Venturing,* Vol. 18, ss.573–596.

AMASON A. C. (1996) "Distinguishing The Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict On Strategic Decision Making: Resolving A Paradox For Top Management Teams" *The Academy Of Management Journal,* Vol. 39, No. 1, ss.123-148.

AMBROSE D.M. (1983) "Transfer Of The Family-Owned Business" *Journal Of Small Business Management,* 21(1), ss.49-56.

ANDERSON R.C., REEB D.M. (2004) "Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms", *Administrative Science Quarterly,* Vol: 49, ss.209-237.

ANG C., DAVIES M., FINLAY P. (2000) "Measures Assess The Impact Of Informatino Technology on Quality Management" *International Journal of Quality &Reliability Management*, Vol:17, No:1, ss.98-125.

ARGANDONA A. (1998) "The Stakeholder Theory and The Common Good" *Journal Of Business Ethics,* Vol. 17 No. 1, ss. 1093-1102.

ARICIOĞLU M.A., Yıldız A., Paksoy T. (2008) "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma" *3. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss. 277-288.

ASTRACHAN J.H., KLEIN S.B., SMYRNIOS K.X. (2002) "The F-PEC Scale Of Family Influence: A Proposal For Solving The Family Business Detinition Problem" *Family Business Review,* Vol:15, ss. 45-58.

AYRANCI E. (2014) "A Study On The Influnce Of Family On Family Business And Its Relationship To Satisfaction With Financial Performance" *Ekonomie A Management,* No:2, ss.87-105.

BAGSHAW M. (1998) "Conflict Management And Mediation: Key Leadership Skills For The Millenium" *Industrial and Commercial Training,* Vol:30, No:6, ss.206.

BANSAL P. (2005) "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development" *Strategic Management Journal,* Vol:26, ss. 197-218.

BARNES L.B., HERSHON S.A. (1976) "Transferring Power in The Family Business" *Harvard Business Review,* 54(4), ss.105-114.

BARNES, L.B. (1988) "Incongruent Hierarchies: Daughters And Younger Sons As Company Ceos" *Family Business Review,* 1(1), ss.9-21.

BARRET P. (2007) "Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit" *Personality and Individual Differences,* 42 (5), ss.35-58.

BARRY B. (1975) *"*The Development Organization Structure In The Family Firm" J*ournal Of General Management,* Vol:3, ss. 42-60.

BASCO R. (2014) "Exploring The İnfluence Of The Family Upon Firm Performance: Does Strategic Behaviour Matter?" *International Small Business Journal,* December 32, ss.967-995.

BASCO R. (2009) "Studying The Family Enterprise Holistically Evidence For Integrated Family And Business Systems" *Family Business Review,* Volume 22, Number 1, ss. 82-95.

BAŞER G.G. (2010) *"*Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Çalışma" *Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.91-105.

BATESON G., JACKSON D., WEAKLAND J. (1950) *"*Toward A Theory Of Schizophrenia" *Behaivour Science,* Vol: 1, ss.251-264.

BEACH B. (1993) "Family Support İn Home-Based Family Businesses" *Family Business Review*, 6(4), ss.371-379.

BECKHARD R., DYER G.W. Jr. (1983) "Managing Continuity in The Family-Owned Business" *Organizational Dynamics*, 12(1), ss.5-13.

BERENBEIM R.E. (1990) "How Business Families Manage The Transition From Owner To Professional Management" *Family Business Review,* 3(1), ss.69-110.

BERMAN S., WICKS A., KOTHA S., JONES T. (1999) "Does Stakeholder Orientation Matter: The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance" *Academy Of Management Journal,* Vol:42, ss. 488-506.

BERRONE P., SURROCA J., TRIBO J.A. (2007) "Corporate Ethical Idedntity As A Determinant Of Firm Performance: A Test Of The Mediating Role Of Stakeholder Satisfaction" *Journal Of Business Ethics,* Vol:76, ss.35-53.

BESLER S. (2009) "*Kurumsal Sürdürülebilirlik"* İçerisinde Besler, S., Ertuğrul M., Sarıkaya, M., Özdemir, A. A., Kılıç, M., Yılmaz, S. "*Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik"* Beta Yayınları, İstanbul.

BIRLEY S. (1986) "Succession in Family Firm: The Inheritors View" *Journal Of Small Business Management*, 24(3), ss.36-43.

BIRLEY S., DENNIS N.G., GODFREY A. (1999) "The Family And The Business" *Long Range Planning,* Vol: 32, No: 6, ss. 598-608.

BIRDTHISTLE N., FLEMING P. (2007) "Under The Microscope: A Profile Of The Family Business in Ireland" *Irish Journal Of Management,* Vol:28:2, ss.135-165.

BJURSELL C., BACKVALL L. (2011) "Family Business Women in Media Discourse: The Business Role and Mother Role" *Journal Of Family Business Management*, Vol:1, No:2, ss.154-173.

BLAIR, M. (1998) "For Whom Should Corporations Be Run? An Economic Rationale For Stakeholder Management" *Long Range Planning,* Vol. 31 No. 2, ss. 195-200.

BOATRIGHT J. (1994) "Fiduciary Duties And The Shareholder-Management Relation: Or What's So Special About Shareholders?" *Business Ethics Quarterly,* Vol. 4 No. 1, ss. 393-408.

BOLLEN K.A. (1990) "Overall Fit İn Covariance Structure Models: Two Types Of Sample Size Effects" *Psychological Bulletin,* 107 (2), ss. 256-59.

BOWIE N. (1994) "A Kantian Theory Of Capitalism" *Paper Presented At The Ruffin Lectures,* The Darden School, University Of Virginia March, Charlottesville, VA.

BRENNER S., COCHRAN P. (1991) "The Stakeholder Model Of The Firm: Implications For Business and Society Research" *International Association Of Business and Society, Sundance,* ss.117-135.

BRENNER S., MOLANDER E. (1977) "Is The Ethics Of Business Changing?" *Harvard Business Review,* Vol. 58 No. 1, ss. 54-65.

BURKE R.J., WEIR T., DUWORS R.E.Jr. (1980) "Work Demands On Administrators and Spouse Well Being" *Human Relations,* 33(4), ss.253-278.

BÜYÜKBEŞE T., BAKAN İ., GÜVEN M. (2004) "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.307-314.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2002) "Faktör Analizi: Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, No:32, ss.470-483.

CAMBRELENG R.W. (1969) "The Case Of The Nettlesome Nepot" *Harvard Business Review*, 47(2), ss.14-34.

CARROLL A.B. (1999) "Corporate Social Responsibility Evolution Of A Definitional Construct" *Business & Society,* Vol. 38, No. 3, ss. 268-295.

CEYLAN A., ERGÜN E., ALPKAN L. (2000) "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetim" D*oğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt:1, Sayı 2, ss.39-51.

CHILD J., MARCOUX A. (1999) "Freeman and Evan: Stakeholder Theory in The Original Position" *Business Ethics Quarterly*, Vol: 9, No: 2, ss. 183-206.

CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P., (1999) "Defining The Family Business By Behavior" *Entrepreneurship:Theory and Practice,* Vol: 23, No: 4, ss. 19-37.

CHUA J.H., CHRISMAN J.J., STEIER L.P. (2003) "Extending The Theoretical Horizons Of Family Business Research" *Entrepreneurship Theory And Practice,* Vol. 27, No: 4, ss.328-340.

CHURCHILL N.C., HATTEN K.J. (1987) "Non-Marketbased Transfers Of Wealth and Power: A Research Framework For Family Businesses" *American Journal Of Small Business,* 11(3), ss.51-64.

CISNEROS L., GENIN E., PEERALLY J. (2012) "Family, Business And Power: Illusrating Three Extreme Cases" *Journal Of Family Business Management,* Vol:2, No:1, ss.40-56.

CLARKSON M.B.E. (1994) "Defining, Evaluating And Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model" *Research in Corporate Social Performance and Policy,* Vol. 12, No. 1, ss. 331-358.

CLARKSON M.B.E. (1995) "A Stakholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance" *Academy Of Management Review,* Vol:20, No:1, ss.92-117.

COCHRAN P., WOOD R. (1984) "Corporate Social Responsibility and Financial Performance" *Academy Of Management Journal,* Vol. 27 No:1, ss. 42-56.

CORNELL B., SHAPIRO A. (1987) "Corporate Stakeholders And Corporate Finance" *Financial Management,* Vol. 16, No: 1, ss. 5-14.

CORTINA J.M. (1993) "What İs Coefficient Alpha? An Examination Of Theory and Applications" *Journal Of Applied Psychology,* Vol. 78, No: 1, ss.98-104.

COSIER R.A., HARWEY M. (1998) "The Hidden Strengths İn Family Business: Functional Conflict" *Family Business Review,* Vol. 11, No: 1, ss. 75-79.

COTS E.G.(2011) "Stakeholder Social Capital:A New Approach To Stakeholder Thoery" *Business Ethic: A European Review,* October, Vol:20, No:4, ss.328-338.

COVIN T. J. (1994) "Perceptions Of Family-Owned Firms: The Impact Of Gender and Educational Level" *Journal Of Small Business Management,* 32(3), ss.29-39.

CRAGG W., GREENBAUM A. (2002) "Reasoning About Responsibilities: Mining Company Managers On What Stakeholders Are Owned" *Journal Of Business Ethics,* Vol:39, ss.319-335.

CRANE A., MATTEN D., MOON J. (2010) "The Emergence Of Corporate Citizenship: Historical Development And Alternative Perspectives" *Corporate Citizenship in Deutschland*, Vol:3, ss.64-91.

CRONBACH L.J. (1951) "Coefficient Alpha and The Internal Structure Of Test" *Psychometrica,* Vol:16, No:3, ss.297-334.

CROUTER A.C. (1984) "Spillover From Family To Work: The Neglected Side Of Work Family İnterface" *Human Relations,* 37(6), ss.425-442.

ÇAKMUR H. (2012) "Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik" *TAF Prev Med Bull*, No:11(3), ss. 339-344.

ÇARIKÇIOĞLU P., (2004) " Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Muhasebe Sorunları" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.79-89.

DAILY C.M., DOLLINGER M.J. (1992) "An Empirical Examination Of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms" *Family Business Review,* 5(2), ss.117-136.

DANES S., REUTER M.A., KWON H., DOHERTY W. (2002) "Family Firo Model:Application To Family Business" *Family Business Review,* Vol Xv, No: 1, ss.28-43.

DAVIS J.A., TAGIURI R. (1989) "The Influence Of Life-Stage On Father-Son Work Relationships In Family Companies" *Family Business Review,* 2(1), ss. 47-74.

DAVIS P., STERN D. (1980) "Adaptation, Survival, and Growth Of The Family Business: An Integrated Systems Perspective" *Human Relat,* 34 (4), ss.207-224.

DAVIS S.M. (1968) "Entrepreneurial Succession" *Administrative Science Quarterly,* Vol.1, 402-416.

DEAN S.M. (1992) "Characteristics Of African American Family-Owned Businesses in Los Angeles' *Family Business Review,* 5(4), ss.373-395.

DERİN N., ÇAKINBERK A.K., SEÇKİN Ş.N. (2012) "Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak İle Sonraki Kuşakların Müşteri İlişkileri Yönetimine Bakış Açılarının Karşılaştırılması ve Bir Vaka Analizi" *5.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.199-212.

DEVANE S., WILSON J. (2009) "Business Benefits Of Non-Managed Knowledge" *The Electronic Journal Of Knowledge Management,* Vol.7, Issue:1, ss. 31-40.

DI MAGIO P.J., POWELL W.W. (1983) "The Iron Cage Revisited:Instutional Ismorphism and Collective Rationality in Organisational Fields" *American Sociological Review*, Vol:48, No:2, ss.147-160.

DOMINGO P.L., DURÉNDEZ A. (2007) "Managerial Behaviour Of Small And Medium-Sized Family Businesses: An Empirical Study" *International*

Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 13, Iss: 3, ss.151-172.

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995) "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications" *Academy Of Management Review,* Vol. 20, No. 1, ss.65-91.

DONCKELS R., FROHLICK E. (1991) "Are Family Businesses Really Different? European Experiences From STRATOS" *Family Business Review,* 4(2), ss.149-160.

DONELLEY R. G. (1964) "Thefamilybusiness" *Harvard business review,* Vol. 42, No:4, ss. 93-105.

DRISCOLL C., STARIK M. (2004) "The Primordial Stakeholder:Advancing The Conceptual Consideration Of Stakeholder Status For The Natural Environment" *Journal Of Business Ethics,* Vol:49, ss.55-73.

DRUCKER P. (1995) "The İnformation Executives Truly Need", *Harward Business*, Vol.7, ss.59-60.

DUMAS C. (1989) "Understanding Of Father-Daughter And Father-Son Dyads in Familyowned Businesses" *Family Business Review*, 2(1), ss.31-46.

DURSUN Y., KOCAGÖZ E. (2010) "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 35, ss.1-17.

DYER W.G. (1988) "Culture And Continuity in Family Firms" *Family Business Review,* 1(1), ss.37-50.

DYLLICK T., HOCKERTS K. (2002) "Beyond The Case For Corporate Sustainability" *Business Strategy and The Environment,* Vol:11, ss.130-141.

EESLEY C., LENOX M.J. (2006) "Firm Responses To Secondary Stakeholder Action" *Strategic Management Journal,* Vol:27, ss.765-781.

EISENHARDT K. M., KAHWAJY J.L., BOURGEOIS III J.L. (1997) "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree" *California Management Review,* Vol 39, No. 2, ss.38-56.

EKANAYAKE S. (2004) "Agency Theory, National Culture and Management Control Systems" *Journal Of American Academy Of Business,* Vol:4, No:1/2, ss.49-54.

ELIAS A.A., CAVANA R.Y. (2000) "Stakeholder Analysis For Systems Thinking and Modeling" *Paper Presented At The 35th Annual Conference Of The Operational Research Society Of New Zealand*, Wellington, New Zealand, ss.1-18.

ELIAS A.A., CAVANA R.Y., JACKSON L.S. (2002) "Stakeholder Analysis For R&D Project Management" *R&D Management,* Vol: 32, Issue: 4, ss.295-313.

ERBEN G.S. (2004) "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* ss.345-356.

ERDİL O., CİĞERİM E., GÖK Ş. (2004) " Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.388-398.

ERDOĞMUŞ N. (2004) "Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.202-212.

EVAN W., FREEMAN E.R. (1988) "A Stakeholder Theory Of The Modern Corporation: Kantian Capitalism" İçerisinde BEAUCHAMP T., BOWIE N. "*Ethical Theory And Business" Prentice-Hall, Englewood Cliffs,* ABD, ss. 75-84.

EWING D.W. (1965) "Is Nepotism So Bad?" *Harvard Business Review,* 43(1), ss.23-39.

FAMA E. F., JENSEN M. C. (1983) "Separation Of Ownership And Control" *Journal Of Law And Economics,* Vol:26, ss.301-325.

FAN X., THOMPSON B., WANG L. (1999) "Effects Of Sample Size, Estimation Methods and Model Specification Onstructural Equation Modeling Fit Indexes" *Structural Equation Modeling,* 6 (1), ss.56-83.

FASSIN Y. (2009) "The Stakeholder Model Refined" *Journal Of Business Ethics*, Vol. 84, Issue 1, ss. 113-135.

FORD R.H. (1988) "Outside Directors and The Privately Owned Firm: Are They Necessary?" *Entrepreneurship: Theory And Practice,* 13(1), ss. 49-57.

FRANCIS A. (1991) "Families, Firms, and Finance Capital: The Development Of U.K. Industrial Firms With Particular Reference To Their Ownership and Control" *Family Business Review,* 4(2), ss.231-261.

FREEMAN E.R, REED D.L. (1983) "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance" *California Management Review*, Vol. 25 No. 3, ss. 88-106.

FREEMAN E.R. (1998) "A Stakeholder's Theory Of The Modern Corporation" İçerisinde HARTMAN L. (Editör) "*Perspectives in Business Ethics*" Mcgraw-Hill, ABD, ss. 12-19.

FREEMAN E.R. (1999) "Response: Divergent Stakeholder Theory" *The Academy Of Management Review,* Vol. 24, No: 2, ss. 233-236.

FREEMAN E.R, MCVEA J.F. (2001) "A Stakeholder Approach To Strategic Management" *SSRN Electronic Journal,* No:1-2, ss.1-33.

FREEMAN S., BROWNE E. (2004) "The Influence Of National Culture On Dissolution Communication Strategies in Western Versus Assian Business Releationships: A Theoretical Model, Supply Chain Management" *An International Journal*, Vol:9, No:2, ss.169-182.

FROOMAN J. (1999) "Stakeholder Influence Strategies" *Academy Of Management Review,* Vol:24, No:2, ss.191-205.

FROOMAN J., MURRELL A. (2003) "A Logic For Stakeholder Behavior A Test Of Stakeholder Influence Strategies" *Academy Of Management Proceedings,* Vol:1, ss. 1-6.

GARTNER W.B. (1989) "Who is Entrepreneur? Is the Wrong Question" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, ss.49-56.

GEERAERTS G. (1984) "The Effect Of Ownership On The Organization Structure in Small Firms" *Administrative Science Quarterly,* Vol.29, ss.232-237.

GERSICK K.E., LANSBERG I., DESJARDİNS M., DUNN B. (1999) "Stages and Transitions: Managing Change in The Familybusiness" *Family Business Review,* 12 (4), ss.287-297.

GIBSON K. (2000)"The Moral Basis Of Stakeholder Theory"*Journal Of Business Ethics,* Vol. 26, No:1, ss. 245-257.

GODFREY P.C. (2005) "The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective" *Academy Of Management Review,* Vol:30, No:4, ss.777-798.

GOFFEE R., SCASSE R. (1985) "Proprietorial Control in Family Firms-Some Functions Of "Quasi-Organic" Management Systems, *Journal Of Management Studies,* 22(1), ss.53-68.

GOLDBERG S.D., WOOLRIDGE B. (1993) "Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical To Succession in Family Firms" *Family Business Review*, 6(1), ss.55-73.

GOMEZ E. (2011) "Identifying A Successor For Your Family-Owned Business" *Forbes,* December, ss.1-14.

GOODPASTER K. (1991) "Business Ethics and Stakeholder Analysis" *Business Ethics Quarterly,* Vol:1, ss. 53-73.

GÖKSEL A., AYDINTAN B. (2012) "İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Getirdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi", *5. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.45-71.

GREENWOOD M. (2007) "Stakeholder Engagement: Beyond The Myth Of Corporate Responsibility" *Journal Of Business Ethics, 74*(4), ss. 295-315.

CORBETTA G., SALVATO C. (2004) "The Board Of Directors in Family Firms: One Size Fits All?" *Family Business Review*, Volume 17, Issue 2, ss.119-134.

GUMPERT D.E., BOYD D.P. (1984) "The Loneliness Of The Small Business Owner" *Harvard Business Review,* 62(6), ss.18-24.

GUPTA V., LEVENBURG N.(2012) "Cultures, Ideologies and Family Business" *Journal Of Family Business Management,* Vol:2, No:1, ss.55-75.

HABBERSHON T.G., WILLIAMS M., MACMILLAN I. C. (2003) "A Unified Systems Perspective Of Family Firm Performance" *Journal Of Business Venturing*, Vol.18, ss.451-465.

HABERMAN H., DANES S.M. (2007) "Father-Daughter And Father-Son Family Business Management Transfer Comprasion:Family Firo Model Application" *Family Business Review,* Vol:20:2, ss.163-184.

HALAL E. (1990) "The Management: Business And Social Institutions in The Information Age" *Business in Contemporary World,* Vol. 2 No. 2, ss. 41-54.

HANDLER W.C. (1992) "The Succession Experience Of The Next Generation" *Family Business Review,* 5(3), ss.283-307.

HARRIS J. M., (2000) "Basic Principles Of Sustainable Development" *Global Development and Environment Institute Working Paper,*Vol. 00-04, ss.1-26.

HAYES J.L. (1981) "All in The Family" *Management Review*, July, 4, ss.23-38.

HECK R.K.Z., WALKER R. (1993) "Family-Owned Home-Businesses: Their Employees and Unpaid Helpers" *Family Business Review,* 6(4), ss.397-415.

HEUGENS P.P., VAN DEN BOSCH F.A.J., VAN RIEL C.B.M. (2002) "Stakeholder Integration"*Business&Society,* Vol:41, No:1, ss.36-60.

HOLLAND P.G., BOULTON W.R. (1984) "Balancing The Family and The Business in A Family Business" *Business Horizons,* 27(2), ss.16-21.

HOLLAND P.G., OLIVER J.E. (1992) "An Empirical Examination Of The Stages Of Development Of Family Businesses"*Journal Of Business and Entrepreneurship,* 4(3), ss.27-38.

HOLLANDER B.S., ELMAN N. (1988) "Family-Owned Business: An Emerging Field Of Enquiry" *Family Business Review,* 1(2), ss.145-164.

HOLLANDER B.S. (1984) "Toward A Model For Family-Owned Business" *Paper Presented At The Meeting Of The Academy Of Management,* Boston, ss.125-134.

HOOPER D., COUGLAN J., MULLEN M.R. (2008) "Structual Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit" *Electronic Journal Of Business Research Methods,* Vol: 6(1), ss.53-60.

HOSMER L.T., KIEWITZ C. (2005) "Organizational Justice: A Behavioral Science Concept With Critical Implications For Business Ethichs And Stakeholder Theory" *Business Ethic Quarterly,* Vol:15, ss.67-91.

HU L.T., BENTLER P.M. (1999) "Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteriaversus New Alternatives" *Structural Equation Modeling,* 6 (1), ss.1-55.

İREN F. (2004) "Aile İşletmelerinde Yabancı Ortaklık (Yurt Dışında/Yurt Dışından)" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* ss.441-452.

İŞERİ M., ÇAĞLAR N. (2004) "1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.140-148.

JAIN S.K. (1980) "Look To Outsiders To Strengthen Business Boards" *Harvard Business Review,* 58(4), ss.162-170.

JAWAHAR I., MCLAUGHLIN G. (2001) "Toward A Descriptive Stakeholders Theory: An Organizational Life Cycle Approach" *Academy Of Management Review,* Vol. 26 No. 3, ss. 397-414.

JENNINGS J.E., BREITKRUZ R.S., JAMES A.E. (2014) *"Theories From Family Science: A Review and Roadmap For Family Business Research"* İçerisinde MELIN L., NORDQVIST M., SHARMA P. *"The Sage Handbook Of Family Business"* Sage Publications Ltd., London, England, ss.25-46.

JENSEN M. C. (1983) "Organization Theory And Methodology" *The Accounting Review,* Vol: 58(2), ss. 319-339.

JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976) "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" *Journal Of Financial Economics*, Vol:3(4), ss.305-359.

JOHANNISSON B. (1993) "Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises" *Small Business Dynamics; International, National and Regional Perspectives*, ss. 115-128.

JONES T. (1995) "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics and Economics" *Academy Of Management Review*, Vol:20, No:2, ss.404-437.

JONES T., WICKS A. (1999) "Convergent Stakeholder Theory" *Academy Of Management Review,* 24, ss. 206-221.

JONES T., FELPS W., BIGLEY G.A. (2007) "Ethical Theory and Stakeholder Related Decisions: The Role Of Stakeholder Culture" *Academy Of Management Review,* Vol:32, No:1, ss.137-155.

JONES W.D. (1982) "Characteristics Of Planning in Small Firms" *Journal Of Small Business Management,* 20(3), ss.15-19.

JONKER J., FOSTER D. (2002) "Stakeholder Excellence? Framing The Evolution and Complexity of A Stakeholder Perspective of The Firm" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management"* 9 (4), ss.187-195.

KAHN J.A., HENDERSON D.A. (1992) "Location Preferences Of Family Firms: Strategic Decision Making Or "Home Sweet Home"?" *Family Business Review,* 5(3), ss. 271-282.

KAKABADSE N.K., ROZUEL C., DAVIES L. (2005) "Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review" *Int. J. Business Governance and Ethics,* Vol. 1, No. 4, ss.277-302.

KALKAN V.D. (2004) "Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Sürüklelik Yönetimi: Bilgi Ve İşletme Sürekliliği" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.128-140.

KAMAŞAK R. (2010) "Personel Güçlendirme ve Güç Aralığı İlişkisi: Aile İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" *4. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.267-275.

KANKANHALLI A., BERNARD C.Y., TAN K.W. (2006) "Conflict And Performance in Global Virtualteams" *Journal Of Management Information Systems,* Vol.23, No.3, ss.239-240.

KARACAOĞLU K., YÖRÜK D. (2012) "Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları:Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması" *İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* Temmuz, Vol:14, No:3, ss.43-64.

KARCIOĞLU F., GENÇ N. (2004) "Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi: ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.20-33.

KARPUZOĞLU E. (2004) "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss. 42-52.

KAYA N., AYTEKİN M. (2004) "Aile İşletmelerinin Ekonomik Krizlere Karşı Uygulamış Oldukları Stratejilerin, Performans Üzerindeki Etkileri: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss. 154-159.

KELLERMANNS F.W., EDDLESTON K.A. (2004) "Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good, Entrepreneurship" *Theory and Practice*, 283/3, ss. 209-228.

KEPNER E. (1983) "The Family And The Firm: A Coevolutionary Perspective" *Organizational Dynamics,* 12(1), ss.57-70.

KESKEN J., KELGÖKMEN D. İ., AYYILDIZ N. A. Ü. (2004) "İlahi Komedyadan Dersler: Aile İşletmelerini Bekleyen Yedi Ölümcül Günah" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.431-440.

KEY S. (1999) "Toward A New Theory Of The Firm: A Critique Of Stakeholder Theory"*Management Decision,* Vol. 37, No. 4, ss. 317-360.

KIRCHHOFF B.A., KIRCHHOFF J.J. (1987) "Family Contributions To Productivity and Profitability in Small Businesses" Journal Of Small Business Management, 25(4), 25-31.

KOCABAŞ F., BAYTEKİN P. (2004) "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* ss.423-431.

KREINER P., BHAMBRI A. (1991) "Influence and Information in Organization: Stakeholder Relationships", İçerisinde POSTO J. "*Research in Corporate Social Performance And Policy*" JAI Press, Greenwich, CT, ss. 69-85.

KUT Ş. (2004) "Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.402-414.

LAMBRECT J.L. (2008) "Pruning The Family Tree: An Unexplored Path To Family Business Continuity and Family Harmony" *Family Business Review,* Vol:21:4, ss.295-313.

LANDES D.S. (1993) "Bleichoders and Rothschilds: The Problem Of Continuity in The Family Firm" *Family Business Review,* 6(1), ss.85-101.

LANSBERG I., (1983) "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem Of Institutional Overlap" *Organizational Dynamics,* ss.39-48.

LANSBERG I., ASTRACHAN J.H. (1994) "Influence Of Family Relationships On Succession Planning and Training: The İmportance Of Mediating Factors" *Family Business Review,* ss.345-362.

LANSBERG I., PERROW E. (1991) "Understanding and Working With Leading Family Businesses in Latin America" *Family Business Review*, 4(2), ss.127-147.

LE´PİNEUX F. (2005) "Stakeholder Theory, Society and Social Cohesion" *Corporate Governance,* Vol. 5, No. 2, ss. 99-110.

LEE Y.G., MARSHALL M.I. (2013) "Goal Orientation and Performance Of Family Business" *J Fam Econ Iss,* Vol:34, ss.265-274.

LIEBTAG B. (1984) "Problems Tracked in Transition From Owner To Professional Management" *Journal Of Accountancy*, October, ss.38-40.

LYMAN A.R. (1988) "Life in The Family Circle" *Family Business Review,* 1(4), ss.383-398.

MACCALLUM R.C., BROWNE M.W., SUGAWARA H.M. (1996) "Power Analysis and Determination Of Sample Size For Covariance Structure Modeling" *Psychological Methods,* 1 (2), ss.130-49.

MAINARDES E.W., ALVES H., RAPOSO M. (2011) "Stakeholder Theory: Issues To Resolve" *Management Decision,* Vol. 49, No: 2, ss. 226-252.

MALONE S.C. (1989) "Selected Correlates Of Business Continuity Planning in The Family Business" *Family Business Review,* 2(4), ss.341-353.

MANOJ J., DIVYA P. (2014) "The Dynamics Of Closely Held Family Business, Its Transition Planning and Management" *SSRN Working Paper Series,* May, ss.456-473.

MARCOUX A. (2003) "A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory" *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 1, ss. 1-17.

MASSEY G. R., DAWES P. L. (2007) "The Antecedents and Consequence Of Functional and Dysfunctional Conflict Between Marketing Managers and Sales Managers" *Industrial Marketing Management ,* No:36 , ss. 1118-1129.

MATTHEWS C.H., MOORE T.W., FIALKO A.S. (1999) "Succession in The Family Firm:A Cognitive Categorization Perspective" *Family Business Review,* Vol. Xıı, No. 2, ss.159-170.

MCCOLLOM H.M. (1988) "Integration in The Family Firm: When The Family System Replaces Controls and Culture" *Family Business Review* 1(4), ss.399-417.

MCCOLLOM H.M. (1990) "Problems And Prospects in Clinical Research on Family Firms" *Family Business Review 3* (3), ss.245–262.

MCGIVERN C. (1989) "The Dynamics Of Management Succession: A Model Of Chief Executive Succession in The Small Family Firm" *Family Business Review,* 2(4), ss.401-411.

MC GUIRE J., SUNDGREN A., SCHNEEWEIS T. (1988) "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance" *Academy Of Management Journal,* Vol. 31, No: 4, ss. 854-72.

METCALFE C. (1998) "The Stakeholder Corporation" *Journal Of Business Ethics,* Vol. 7, No. 1, ss. 30-46.

MILES J., SHEVLIN M. (1998) "Effects Of Sample Size, Model Specification and Factor Loadings On The GFI in Confirmatory Factor Analysis" *Personality and Individual Differences*, Vol.25, ss.85-90.

MILLER N.J., FITZGERALD M.A., WINTER M., PAUL J. (1999) "Exploring The Overlap Of Family and Business Demands: Household and Family Business Managers' Adjustment Strategies"*Family Business Review,* Vol. XII, No:3, ss.245-263.

MILLER R.L., WILLIAMS F.L. (1991) "A Stakeholder Approach To Marketing Management To Using The Value Exchange Model" *European Journal Of Marketing,* Vol:25, No:8, ss.55-68.

MINTZBERG H., WATERS J.A. (1990) "Tracking Strategy in An Entrepreneurial Firm" *Family Business Review,* 3(3), ss.285-315.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., CHRISMAN J.J., SPENCE L.J. (2011) "Toward A Theory Of Stakeholder Salience in Family Firms" *Business Ethic Quarterly*, April, Vol:21:2. ss.235-255.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997) "Toward A Theory Of Stakeholder Identification and Salience:Defining The Principle Of Who and What Really Counts" *Academy Of Management Review,* Vol. 22, No. 4, ss. 853-886.

MORRIS M., WILLIAMS R., ALLEN J., AVILA R. (1997) "Correlates Of Success in Family Business Transitions"*Journal Of Business Venturing,* 12, ss. 385-413.

NAVIN T.R. (1971) "Passing On The Mantle" *Business Horizons,* 14(5), ss.83-93.

NEUBAUER H. (2003) "The Dynamic of Succession in Family Business in Western European Countries" *Family Business Review*, 16(4), ss.260-278.

NEVILLE B. A., BELL S. J., MENGÜÇ B. (2005) "Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance - Financial Performance Relationship" *European Journal Of Marketing*, 39 (9/10), ss.1184-1198.

NIEHM L.S., SWINNEY J., MILLER N. (2008) "Community Social Responsibility and Its Consequences For Family Business Performance" *Journal Of Small Business Management,* Vol:46:3, ss.331-350.

O'CONNELL L.L., STEPHENS C.U., BETZ M., SHEPARD J.M., HENDRY J.R. (2005) " An Organizatioanal Field Approach To Corporate Rationally:The Role Of Stakeholder Activitism" *Business Ethic Quarterly*, Vol:15, ss.93-111.

OLSON P.D., ZUIKER V.S., DANES S.M., STAFFORD K., HECK R.K.Z., DUNCAN K.A. (2003) "The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability", *Journal Of Business Venturing*, No:18

ORTS E.W., STRUDLER A. (2009) "Putting A Stake in Stakeholder Thoery" *Journal Of Business Etthics,* Vol:88, ss.605-615.

OWEN A.J., WINTER M. (1991) "Research Note: The Impact Of Home-Based Business On Family Life" *Family Business Review,* 4(4), ss.425-432.

ÖZER H.S. (2012) "The Role Of Family Control On Financial Performance Of Family Business in Gebze" *International Review Of Management And Marketing,* Vol:2, No:2, ss.75-82.

ÖZTEL A., KÖSE M. S., AYTEKİN İ. (2012) "Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği" *Tarih Kültür Ve Sanat Arastırmaları Dergisi,* Vol. 1, No. 4, ss.32-44.

ÖZTÜRK A.T. (2008) "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler" *Journal Of Arts And Sciences,* Sayı:10, Aralık, ss.109-116.

ÖZTÜRK A.T. (2012) "Kurumsal Entegrasyon ve Türk Kobilerinin Yol Haritası" *5.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul*, ss.19-33.

PAJUNEN K. (2006) "Stakeholder Influences in Organizational Survival" *Journal Of Management Studies,* Vol:43-6, ss.1263-1286.

PAZARCIK O. (2004) "Aile İşletmesinin Tanımı Ve Yönetimi" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.33-41.

PERROW C. (1986) "Economic Theories Of Organization" *Theory And Society,* Vol:15, Issue:1/2, ss.11-45.

PHILLIPS R. (1997) "Stakeholder Theory and A Principle Of Fairness" *Business Ethics Quarterly,* Vol. 7, No: 1, ss. 51-66.

PHILLIPS R. (2003) "Stakeholder Legitimacy" *Business Ethics Quarterly,* Vol. 13, No: 1, ss. 25-41.

PIEPER T., KLEIN S. (2007) "The Bulleye: A System Approach To Modeling Family Firms, *Family Business Review,* 20(4), ss.301-319.

POST J.E. (1993) "The Greening Of The Boston Park Plaza Hotel" *Family Business Review,* 6(2), ss.131-148.

POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002) "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View" *California Management Review*, Vol. 45, No:1, ss.6-28.

POLONSKY M.J. (1996) "Stakeholder Management and The Stakeholder Matrix: Potential Strategic Marketing Tools" *Journal of Market-Focused Management*, Vol 1, No:3, ss.209-229.

PRESTON L.E., SAPIENZA H.J. (1990) "Stakeholder Management and Corporate Performance"*The Journal Of Behavioral Economics,* Vol:19, No:4, ss.361-375.

PRINCE R.A. (1990) "Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model" *Family Business Review,* 3(3), ss.209-223.

REED M. (2002) "New Managerialism, Professional Power And Organizational Governance in UK Universities: A Review And Assessment Governing Higher Education: National Perspectives On Institutional Governance" *Kluwer Academic,* Dordrecht, ss. 163-186.

ROBERTS P., PIRIEST H., TRAYNOR M. (2006) "Reliabilty and Validity in Research" *Nursing Standart,* Vol:20, No:44, ss.441-445.

ROWE B.R., HAYNES G.W., BENTLEY M.T. (1993) "Economic Outcomes in Family owned Home-Based Businesses" *Family Business Review,* 6(4), ss. 383-396.

ROWE B.R., HAYNES G.W., STAFFORD K. (1999) "The Contribution Of Home-Based Business Income To Rural And Urban Economies" *Economic Development Quarterly*, Vol:13, No:1, ss.286-303.

Rowley, T.J. (1997) "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influnces" *Academy Of Management Review,* Vol:22, No:4, ss.887-910

RYAN L.V., Schneider M. (2003) "Instutional Investor Power and Heterogeneity: Implications For Agency and Stakeholdeer Theories" *Business&Society,* Vol:42, No:4, ss.398-429.

SAKARYA Ş. (2004) "Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: IMKB Üzerine Bir İnceleme" *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss. 618-623.

SALGANICOFF M. (1990) "Women in Family Business: Challenges And Opportunities" *Family Business Review,* 3(2), ss.125-137.

SALOMON S., LOCKHART V. (1980) "Land Ownership and The Position Of Elderly in Farm Families" *Human Organization,* 39(4), ss.324-331.

SAVAGE G.T., DUNKIN J.W., FORD D.M. (2004) "Responding To A Crisis: A Stakeholder Analysis Of Community Health Organizations" *Journal Of Health And Human Services Administration*, Vol. 26, No. 4 (Spring, 2004), ss. 383-414.

SCHEIN E.H. (1983) "The Role Of The Founder in Creating Organization Culture" *Organizational Dynamics,* 5(1), ss.13-28.

SCHWARTZ M.A., BARNES L.B. (1991) "Outside Boards and Family Businesses: Another Look" *Family Business Review,* 4(3), ss.269-285.

SCOTT S.G., LANE V.R. (2000) "A Stakeholder Approach To Organizational Identity" *Academy Of Management Review*, January 1, ss.43-62.

SEYMOUR K.C. (1993) "Intergenerational Relationships in The Family Firm: The Effect On Leadership Succession" *Family Business Review,* 6(3), ss.263-281.

SHANKMAN N. (1999) "Reframing The Debate Between Agency and Stakeholders Theories Of The Firm" *Journal Of Business Ethics,* Vol. 19, No: 4, ss. 319-34.

SHARMA P. (2001) "Stakeholder Management Concepts in Family Firms" *Proceedings of International Association Of Business And Society* (Iabs), ss. 254-259.

SHARMA P., CHRISMAN J., PABLO A., CHUA J. (2001) "Entrepreneurship Theory and Practice" *Family Business Review*, Vol:5, Issue:1, ss. 17-37.

SHARMA P., CHRISMAN J., CHUA J. (2004) "Strategic Management Of The Family Business: Past Research And Future Challenges" *Family Business Review,* Vol:10, Issue:1, ss.1-35.

SHARMA S., MUKHERJEE S., KUMAR A., DILLON W.R. (2005) "A Simulation Study To Investigate The Use Of Cut off Values For Assessing Model Fit in Covariance Structure Models" *Journal Of Business Research*, 58 (1), ss.935-43.

SHARMA P., NORDQWİST M. (2008) *"A Classification Scheme For Family Firms: From Family Values To Effective Governance To Firm Performance"* İçerisinde, TAPIES J., WARDS J. (Editör), Family Values And Value Creation, Palgrave Publications, ABD, ss.71-101.

SINDHUJA P.N. (2009) "Performance and Value Creation: Family Managed Business Versus Non-Family Managed Business" *IUP Journal Of Business Strategy*, Vol:6.3/4, ss.66-80.

SIRGY M. J. (2002) "Measuring Corporate Performance By Building On The Stakeholders Model Of Business Ethics"*Journal Of Business Ethics,* No:35, ss. 143-162.

SONNENFELD J.A., SPENCE P.L. (1989) "The Parting Patriarch Of A Family Firm" *Family Business Review*, 2(4), ss.355-375.

SORENSON R.L. (1999) "Conflict Management Strategies Used By Successful Family Businesses" *Family Business Review,* Vol. Xıı, No. 4, ss.325-339.

SOYUER H. (2004) "Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.108-120.

STAFFORD K., DUNCAN K.A., DANE S., WINTER M. (1999) "A Research Model of Sustainable Family Businesses" *Family Business Review,* Vol Xıı, No: 3, ss.195-211.

STARIK M. (1994) “Essay By Mark Starik” *Business & Society,* Vol. 33 No. 1, ss. 89-95.

STARIK M. (1995) “Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status For Non-Human Nature” *Journal Of Business Ethics,* Vol:14, ss.207-217.

STEIGER J.H. (1990) "Structural Model Evaluation and Modification" *Multivariate Behavioral Research,* Vol:25, ss.214-12.

STEURER R., LANGER M.E., KONRAD A., MARTINUZZ A. (2005) “Corporations, Stakeholder and Sustainable Development I:A Theoretical Exploration Of Business-Society Relations” *Journal Of Business Ethichs,* Vol:61, ss.263-281.

SUCHMAN M.C. (2005) “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches” Academy of Management Review, Vol:20, No:3, ss.571-670.

SWARTZ S. (1989) “The Challenges Of Multidisciplinary Consulting To Family-Owned Businesses” *Family Business Review* 2(4), ss.329-339.

ŞENSOY Y. Z. (2010) “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma” *4. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.317-329.

TAGUIRI R., DAVIS J. (1982) “Biavelent Attributes Of Family Firm” *Harward Business Scholl Family Business Review*, 9(2), ss.199-208.

TENCATI A., PERINI F., POGUTZ S. (2004) “New Tools To Foster Corporate Socially Responsible Behavior” *Journal Of Business Ethics,* Vol:53, ss. 173-190.

TORRANCE E.P. (1957) “Group Decision-Making And Disagreement” *Social Forces,* Vol. 35, No:4, ss. 314-318.

TORUN A., ERCAN S.N. (2006) “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları” *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, ss. 32-41.

TOWER B.C., GUDMUNSON D., SCHIERSTEDT S., HARTMAN E.A. (2007) “Do Family Meetings Really Matter? Thier Relationship To Planning and

Performance Outcomes in Small Family Business" *Journal Of Small Business Strategy,* Spring/Summer, Vol:18:1, ss.85-93.

TROW D.B. (1961) "Executive Succession in Small Companies" Administrative Science Quarterly, 6, ss.228-239.

TRAUTMAN K., BURKHART-KRIESEL C., RICE T. (2006) "*Managing Group Conflict"* İçerisinde KRILE J. *"The Community Leadership Handbook"* Blandin Foundation- Published By Fieldstone Alliance (Formerly Wilder Publishing Center), ABD, ss.98-130.

TRUEBLOOD M. (2006) "Best Practices Of Successful Amerıcan Family-Owned Businesses" 2.*Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, ss. 469-479.

TUCKER J. (2011) " Keeping The Business in The Family and The Family in Business: 'What Is The Legacy' " *Journal Of Family Business Management,* Vol:1, No:1, ss.65-73.

ULLMAN A. (1985) "Data in Search Of A Theory: A Critical Examination Of The Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance Of US Firms" *Academy Of Management Review,* Vol. 10, No:3, ss. 540-557.

ULUKAN C. (2004) "Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskisehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.212-222.

UPTON N., SEXTON D.L. (1987) "Family Business Succession: The Female Perspective" *Proceedings Of 32nd Annual World Conference Of The* ICSB, ss.313-318.

UZZI B. (1997) "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox Of Embeddedness Administrative" *Science Quarterly*, Vol:42, Issue:1, ss. 35-67.

VILASECA A. (2002) "The Shareholder Role in The Family Business" *Family Business Review*, Vol. 15, Iss. 4, ss. 299-320.

VOSS Z., VOSS G., MOORMAN C. (2005) "An Empirical Examination Of The Complex Relationships Between Entrepreneurial Orientation and

Stakeholder Support" *European Journal Of Marketing,* Vol. 39, No: 9/10, ss.1132-1150.

WARD J.L. (1988) "The Special Role Of Strategic Planning For Family Businesses *Family" Business Review,* 1(2), ss.105-117.

WARD J.L., HANDY J.L. (1988) "A Survey Of Board Practices. *Family Business Review"* 1(3), ss.289-308.

WARD J.L. (1997) "Growing The Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Famıly Busıness Revıew,* Vol. 10, No.4, ss. 323-338.

WEAVER G., TREVINO L., COCHRAN P. (1999) "In Press Corporate Ethics Programs As Control Systems: Influences Of Executive Commitment and Environment Factors" *Academy Of Management Journal,* Vol. 24, No:2, ss. 245-62.

WELCOMER S.A. (2002) "Firm-Stakeholder Networks" Business&Society, Vol:41, No:2, ss.251-257.

WELSCH J. (1993) "The Impact Of Family Ownership and Involvement On The Process Of Management Succession" *Family Business Review,* 6(1), ss.31-54.

WHEATON B., MUTHEN B., ALWIN D.F., SUMMERS G. (1977) "Assessing Reliability And Stability in Panel Models" *Sociological Methodology,* 8 (1), ss.84-136.

WHEELER D., SILLENPAA M. (1998) "Including The Stakeholders: The Business Case" *Long Range Planning,* Vol. 31, No. 2, ss. 201-210.

WHISLER T.L. (1988) "The Role Of The Board in The Threshold Firm" *Family Business Review,* 1(3), ss.309-321.

WHITECHURCH G., CONSTANTINE L., (2004) "*System Theory"* İçerisinde BOSS P., DOHERTY R.W.R., SCHUMM S. K. (Editör) "*Sourcebook Of Family Theories and Methods: A Contextual Approach"* Plenum Press.,ABD, ss.325-352.

WHITESIDE M.F., BROWN F.H. (1991) "Drawbacks Of A Dual Systems Approach To Family Firms: Can We Expand Our Thinking" *Family Business Revie,* 4 (4), ss.383–395.

WICKS A., GILBERT D., FREEMAN E.R. (1994) "A Feminist Reinterpretation Of The Stakeholder Concept" *Business Ethics Quarterly,* Vol. 4, No:4, ss. 475-97.

WILLMOTT P. (1971) "Family, Work, and Leisure Conflicts Among Male Employees" *Human Relations,* 24(6), ss.575-584.

WINN M.I. (2001) "Building Stakeholder Theory With A Decision Modeling Methodology" *Business&Society,* Vol:41, No:1, ss.133-166.

WOOD D. (1994) "Essay By Donna J. Wood", *Business & Society,* Vol. 33 No. 1, ss. 101-105.

WORTHMAN M. S. Jr. (1994) "Theoretical Foundations For Family-Owned Business: A Conceptual And Researchbased Paradigm" *Family Business Review,* 7(1), ss.3–27.

YALÇINKAYA M. (2002) Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 22, Sayı 2 (2002), ss. 103-116.

YAMAK S., ERTUNA B., LEVENT H., BOLAK M. (2010) "Yabancı Yatırımcıların Aile İşletmeleriyle İşbirliklerinin Performansa Etkileri" *1.Aile İşletmeleri Kongresi,* ss.275-286.

YAZICIOĞLU İ., KOÇ H. (2009) "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 21, ss.497-507.

YELKİKALAN N., AYDIN E. (2004), "Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründeki Belirleyicilikleri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.333-344.

YELKİKALAN N., AYDIN E. (2010) "Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi", *4. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul, ss.209-223.

YOLAÇ S., DOĞAN E. (2011) "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma" *Journal Of The Faculty Of Economics / Iktisat Fakültesi Mecmuasi* , Vol. 61, Issue 2, ss.83-110.

YÜCEL T. (2001) " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları, *1.Orta Anadolu Kongresi,* Kobilerin Finansal ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir, ss.15-28.

ZACHARY R.K. (2011) " The Importance Of Family System in Family Business" *Journal Of Family Business Management,* Vol:1, No:1, ss.26-36.

Tezler

AK B.G. (2010) *"Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği"* Doktora Tezi, Aydın.

ALDERSON K.J. (2009) "*Exploring The Complexities Of Family Business Decision Making: How To Second Generation Makes Decision"* Capella University, Doktora Tezi, ABD.

ALP S. (1997) "*İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi"* Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ARSLAN E. T. (2006) *"Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri"* Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

BÜLBÜL H. (2003) *"Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması"* Selçuk Üniversitesi, Doktora Tezi, Konya.

ERDİRENÇELEBİ M. (2013) "*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar"* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

FUHRMAN M. J. (2009) *"Family-Owned Businesses: Strategy, Leadership, Family Legacy, and The Influence On Sustainability"* University Of Phoenix, Doktora Tezi, ABD.

GÜLEŞ H. K. (1996) *"The Impact Of Advances Manufacturing Technologies On Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry"* The University Of Leeds, Doktora Tezi, İngiltere.

HOELSCHER M.L. (2002) *"The Relationship Between Family Capital and Family Business Performance:Collaboration and Conflict As Moderators"* Texas Tech University, Doktora Tezi, ABD.

KARAKOÇ N. (1988) *"Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları-Eskişehirdeki Kamu Kesimi Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama"* Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Doktora Tezi, Eskişehir.

KURT B. (2009) "*Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rol"* Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

LYNCH K.D. (2011) *"Measuring Corporate Sustainability Performance: Influences And Issues to Consider in Metric Conceptualization"* Benedictine University, Doktora Tezi, ABD.

MUSTAKALLIO M.A. (2002) *"Contractual And Relatıonal Governance in Family Firms Effects On Strategıc Decısıon Making Quality and Firm Performance"* Helsinki University Of Technology Institute Of Strategy and International Business, Doktora Tezi, Finlandiya.

ÖZEKİN E.S. (2011) "*Aile işletmelerinde kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunları Bursa ili örneği"* Atılım Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.

PERRAULT E. (2012) "*Refining The Firm-Stakeholder Engagement Model: An Expanded Theory Of Salience and Firms' Responses to Stakeholder Influence"* Bentley University, Doktora Tezi, ABD.

PONTET S.B. (2008) "*Using Theories Of Control and Self-Regulating To Examine The Leadership Transition Between A Parent And Child in Family-Owned Businesses"* Concordia University, Canada.

RING J.K. (2011) "*Stakeholder Salience in Family Firm"* Mississippi State University, Doktora Tezi, ABD.

ULUYOL O. (2004) *"Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri" İnönü Üniversitesi, Doktora Tezi,* Malatya.

WAKEFIELD M.W. (1995) *"Antecedents Of Conflict in Family Firms:An Emprical Study"* University Of Nebraska, Doktora Tezi, Nebraska.

WEAVER P.Q. (2008) *"Relationships Between Leadership Practices Of Founders and Successors and Economics Performance Of Select Family Business"* Phoenix University, Doktora Tezi, ABD.

WELTER K. (2011) *"A Study Of Publicly-Held U.S. Corporations On The Effects Of Sustainability Measures On Financial Performance, Utilizing A Modified Regression Discontinuity Model"* Lawrence Technology University, Doktora Tezi, ABD.

İnternet

AİLE İŞLETMESİNİN ÖNEMİ, et.2014,

http://management.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33

BAYAR N., *"3 daire modeli"*, et.2014

http://www.nihatbayar.com/aile_isletmelerinde_uc_daire.html

BOURNE L. (2009) *"Who is a Stakeholder?"*, et.2014

http://blogs.pmi.org/blog/voices_on_project_management/2009/09/who-is-a-stakeholder.html

CHEVALİER J.(2001) *" Stakeholder Analysis and Natural Resource Management"* e.t.2014

http://www1.worldbank.org/publicsector/politicaleconomy/November3Seminar/Stakehlder%20Readings/SA-Chevalier.pdf

DEFİNE OF SUCCESSOR, et.2015

http://www.merriam-webster.com/dictionary/successor

DİNÇER Ö. (2009) *"Sistem Yaklaşımı"* et.2014

http://www.enfal.de/sosyalbilimler/s/032.htm

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI, et.2014

http://icdenetim.org/forum/index.php?topic=108.0;wap2

FİSHER R. (2000) *"Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution"* et.2014

http://www.ulstergaa.ie/wp-content/uploads/coaching/team-management-2012/unit-3/sources-of-conflict-and-methods-of-resolution.pdf

GUCCİ MARKASININ TARİHİ, et. 2014

http://www.gucci.com/us/worldofgucci/articles/history-1990

GÜMÜŞTEKİN E. (2013) *"Aile işletmeleri ve aile işletmelerinin kurumsallaşma da yaşadıkları sıkıntılar"* e.t. 2014

http://optimum.usak.edu.tr/index.php/8-makaleler/61-prof-dr-eren-guemuestekin-aile-isletmeleri-ve-aile-isletmelerinin-kurumsallasmada-yasad-klar-s-k-nt-lar,

GÜNCEL TÜRKÇE SÖZLÜK, e.t., 2014

http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.530f5bbf933202.75253058

KURUMSAL PLANLAMA, et.2014

http://www.kurumsalplanlama.com/kurumsal-planlama.html

LEVINSON H. (1971) *"Conflicts That Plague Family Business"* et.2014

http://gsappweb.rutgers.edu/cstudents/readings/Summer/Ballet_FamilySystems/levinson_conflicts.pdf

MERRIAM-WEBSTER SÖZLÜĞÜ, e.t. 2014

http://www.merriam-webster.com/dictionary/sustainability

ORGANIZATION THEORY, et.2014

http://www.inc.com/encyclopedia/organization-theory.html

ÖZGENTÜRK J. (2013) *"Aile İşletmeleri Ömürlerini Uzatmak İçin Dernek Kurdu"*, et.2014

http://www.radikal.com.tr/yazarlar/jale_ozgenturk/aile_isletmeleri_omurlerini_uzatmak_icin_dernek_kurdu-1163834

PWC KÜRESEL AİLE ŞİRKETLERİ ARAŞTIRMASI, E.t. 2014

http://taider.org.tr/wp-content/uploads/2013/11/pwc-kuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf

RILEY J. (2012) *"Stakeholders"* et.,2014

http://www.tutor2u.net/business/strategy/stakeholders-introduction.html

SHAPIRO H.D. (1991) *"When Family Shareholders Want Out"* et.2015

http://www.devisscher.com/articles/When_Family_Shareholders_WantOut_Spring1991.htm

SHERMAN S.B., STAMELMAN A.J. (1995) *"Succession Planning for Family Businesses"* et.2014

http://www.riker.com/publications/succession-planning-for-family-businesses

SOURCES OF CONFLİCT, Oklohama University, et.2014

http://hr.ou.edu/employee_resources/conflictresolution/SourcesofConflict.asp

STAKEHOLDER MAP, et.2014

http://www.stakeholdermap.com/

SWINTON L. (2006) "Workplace Conflict Management: Strategy for Successful Resolution" et.2014

http://www.mftrou.com/support-files/workplace-conflict-management-strategy.pdf

IKÄHEİMONEN T., PİHKALA T., IKÄVALKO M. (2011) "*Supportive Tasks of the Board of Directors in Family Business Succession"* et.2015

http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2011/346.pdf

TYPES OF STAKEHOLDER, et.2014

http://www.gregglee.biz/ftp/student/BusinessOrg/page_54.htm

EKLER

EK - 1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Firma Yöneticisi,

Bu anket; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen "Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi: İşletme Performansına Etkisi"başlıklı doktora tez çalışmasının ampirik araştırması için kullanılacaktır.

Ankete vereceğiniz **cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır**. Bilgilerin **başka bir amaç için kullanılması ve belirli işletmeler işaret edilerek bireysel olarak sunulması söz konusu değildir.** İşletmelere ve cevaplayıcılara ilişkin **bütün veriler kesinlikle gizli tutulacaktır.** Araştırmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

TEZ DANIŞMANLARI	DOKTORA TEZ ÖĞRENCİSİ
Prof. Dr. Hasan K. GÜLEŞ Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Alaaddin Keykubat Kampüsü/KONYA hkgules@selcuk.edu.tr (0332) 223 54 88 Doç.Dr. M.Atilla ARICIOĞLU Konya N.Erbakan Ünv. Sosyal ve Beş.Blm.Fak. Köyceğiz Yerleşkesi/KONYA maaricioglu@konya.edu.tr (0332) 280 80 80	Öğr. Gör. Mehmet Akif ÇİNİ Selçuk Üniversitesi mehmetakifcini@selcuk.edu.tr (0332) 673 40 89 0533 720 61 63

S.1. Kendinizi şu anda/gelecekte işletmenin üst yönetim kurulunun karar alma süreçlerine dahil olan/olacak aile üyeleri arasında görüyor musunuz?

1) Evet (Bu seçeneği işaretlediyseniz lütfen 2.soruya geçiniz.)
2) Hayır (Bu seçeneği işaretlediyseniz anketimiz sona ermiştir, teşekkür ederiz.)

2.İŞLETMEYE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

S.2.1. İşletmenin Tanıtıcı ve Sektörel Bilgileri

S.2.1.1. İşletmenin adı	…….
S.2.1.2. Faaliyet gösterdiği sektör	…….
S.2.1.3. Kuruluş yılı	…….
S.2.1.4. İşletmenin telefon numarası	…….
S.2.1.5. İşletmenin merkezinin bulunduğu il	…….
S.2.1.6. İşletmenin hukuki yapısı	1) A.Ş. 2) LTD. 3) Diğer
S.2.1.7. Toplam çalışan sayısı	1) 151-250 arası 2) 251 ve üstü
S.2.1.8. Şirket sahibi ailenin işletmedeki toplam hisse payı	1) %51-%75 arası 2) %76-%100 arası
S.2.1.9. İşletmenin son üç yılını baz aldığınızda ortalama büyüme oranı nedir?	1) %1-10 arası 2) %11-20 arası 3) %21-40 arası 4) %41-70 arası 5) %71 ve üstü 6) Küçüldü
S.2.1.10. İşletmenin son üç yılını baz aldığınızda ortalama satış tutarı (ciro) nedir?	1) 8-39 Milyon TL arası 2) 40 Milyon TL ve üstü

S.2.2 İşletmenin Ortaklık Yapısına İlişkin Bilgiler

S.2.2.1. İşletmedeki toplam ortak sayısı kaçtır?	…… kişi
S.2.2.2. İşletme ortaklarından kaç tanesi aile üyelerinden oluşmaktadır?	…… kişi

S.2.3. İşletmenin İdari Kuruluna İlişkin Bilgiler

S.2.3.1. İşletmenin idari kurulunda toplam kaç kişi vardır?	…… kişi	
S.2.3.2. İdari kuruldaki yöneticilerden aile üyesi olmayan var mıdır?	Var…….. kişi	2) Yok

S.2.4. Aile üyelerinin işletmenizde çalışabilmesi için en az kaç yıl iş deneyimi olması gerekmektedir?

1) 1-5 yıl	2) 6-10 yıl	3) 11-20 yıl	4) 21 yıl ve üzeri	5) İş deneyimi gerekmez

S.2.5. Size göre, bir sonraki Yönetim Kurulu Başkanı/CEO'nun aile üyelerinden birinin olma olasılığı ne düzeydedir? 1 ile 5 arasında bir puanlama yaparmısınız?

Olasılık Dışı	1 2 3 4 5	Büyük Olasılıkla

S.2.6. İşletmenizde Yönetim Kurulu Başkanı/CEO ile ilgili devir planlaması prosedürü/politikası var mıdır?

1) Evet 2) Hayır

S.2.7. İşletmenizin yönetim kurulu başkanlığını devralmaya uygun potansiyelde kaç kişi vardır?

1) Bir kişi 2) İki kişi 3) Üç kişi 4) Dört kişi 5) Beş kişi ve üzeri

S.2.8. "Yasal olan idari kurul, işletme yönetimine değerli katkılar sağlamaktadır." ifadesine "1 (Kesinlikle Katılmıyorum)" ile "5 (Kesinlikle Katılıyorum)" arasında rakamsal bir değeri işaretleyerek cevap veriniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	1 2 3 4 5	Kesinlikle Katılıyorum

3.PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Son üç yılı dikkate alarak (2013-2014-2015) cevaplayınız

1=Kesinlikle Katılmıyorum
2=Katılmıyorum
3=Kararsızım
4=Katılıyorum
5=Kesinlikle Katılıyorum

	Ekonomik Performans (Nitel ve Nicel)					
9	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin çok yüksek bir satış oranı vardır.	1	2	3	4	5
10	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin kar oranı yüksektir.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizin gelecek 5 yıl içinde büyüyeceğine olan inancım çok yüksektir.	1	2	3	4	5
12	Aile şirketimiz, şirket mülkiyeti, yönetim ve ailevi konularda karar verebilmek için belirlenmiş, net planlara sahiptir.	1	2	3	4	5
13	Şirketi yöneten aile üyeleri çoğu ailenin yaptığından daha iyi bir şekilde birbirleriyle geçinmektedir.	1	2	3	4	5

14	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle bir çok konuda anlaşmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
16	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle tartışmamaktadır.	1	2	3	4	5
	4.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇEĞİ **1=Kesinlikle Katılmıyorum** **2=Katılmıyorum** **3=Kararsızım** **4=Katılıyorum** **5=Kesinlikle Katılıyorum**					
	Bağımsız Yönetim Kurulu					
17	İşletmenin uzun dönemli amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada uygulanabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesini üstlenen aktif bir yönetim kurulu mevcuttur.	1	2	3	4	5
18	Yönetim kurulunda aile dışından üyeler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Aile dışından üyeler aile üyelerine eşit mesafede durabilmekte, bağımsız davranabilmektedir.	1	2	3	4	5
20	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanların performans değerlemesi yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
21	Yönetim kurulu aileye ilişkin planlar ile işletmeye ilişkin planların birbirleriyle uyumlu şekilde yapılmasından ve yürütülmesinden sorumludur.	1	2	3	4	5
	Devir Planı/Varis Planı					
22	İşletme yönetiminin sağlıklı şekilde el değiştirmesini sağlayacak bir devir planı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
23	Devir planı kurucu liderin sağlığında ve işletmeyi aktif olarak yönettiği aşamada yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Yönetimi devralacak aile üyesinin seçiminde açık ve anlamlı kıstaslar katılımcı bir şekilde belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
25	Varis olarak seçilen kişinin işletmeyi yönetmek istememesi, kendi işini kurmak istemesi, vefat etmesi, gibi beklenmeyen durumlara ilişkin yazılı yedek bir varis planı mevcuttur.	1	2	3	4	5
	Çatışma Yönetimi					
26	Potansiyel halefler arasında çatışma önlenmektedir.	1	2	3	4	5
27	Aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar çözülmektedir.	1	2	3	4	5
28	İş ve aile çatışmalarını çözmek için gerektiği zaman dışarıdan danışman desteği alınmaktadır.	1	2	3	4	5
29	İşletmede çalışan aile üyelerinin eşleri gibi yakın akrabalar işe karıştırılmamaktadır.	1	2	3	4	5
	5.PAYDAŞLARIN ÖNCELİK ÖLÇEĞİ **1=Kesinlikle Katılmıyorum** **2=Katılmıyorum** **3=Kararsızım** **4=Katılıyorum** **5=Kesinlikle Katılıyorum**					
	İşletme Sahipleri					
30	İşletme sahiplerinin kişisel istekleri işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5

31	İşletme sahiplerinin kişisel ihtiyaçları zaman ve hassasiyet açısından işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
32	İşletme sahiplerinin kişisel alacaklarının tatmini işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
33	İşletme sahiplerinin kişisel amaçları üst yönetim kurulunun karar alma sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
	Aile Üyeleri					
34	Aile üyelerinin kişisel istekleri işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
35	Aile üyelerinin kişisel ihtiyaçları zaman ve hassasiyet açısından işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
36	Aile üyelerinin kişisel alacaklarının tatmini işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
37	Aile üyelerinin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir.	1	2	3	4	5
	Yöneticiler					
38	Yöneticilerin kişisel istekleri işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
39	Yöneticilerin kişisel ihtiyaçları i zaman ve hassasiyet açısından işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
40	Yöneticilerin kişisel alacaklarının tatmini işletme için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
41	Yöneticilerin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir.	1	2	3	4	5
	6.PAYDAŞLARIN ÇIKAR ÖLÇEĞİ **1=Kesinlikle Katılmıyorum** **2=Katılmıyorum** **3=Kararsızım** **4=Katılıyorum** **5=Kesinlikle Katılıyorum**					
	İşletme Sahipleri					
42	İşletmemizde işletmenin sahipleri için, uzun dönemli finansal başarılar elde etmek önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
43	İşletmemizde işletme sahipleri için, yüksek işletme karına sahip olabilmek önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
44	İşletmemizde işletme sahipleri için, mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
45	İşletmenin uzun dönemli gelişerek büyümesi işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
46	İşletmemizde, yatırımların geri dönüş oranının yüksek olması işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
	Aile Üyeleri					
47	İşletmemizde, aile üyelerine istihdam sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
48	İşletmemizde, aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi aile üyeleri için önemli ve önceliklidir..	1	2	3	4	5
49	İşletmemizde, bireysel olarak her bir aile üyesinin finansal gizliliğinin sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
50	İşletmemizde, işletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
51	İşletmemizde, yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5

Yöneticiler						
52	İşletmemizde yöneticilerimiz için, iyi bir çalışma ortamının bulunması önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
53	İşletmemizde yöneticilerimiz için, prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
54	İşletmemizde yöneticilerimiz için, işletmede sunulan kariyer fırsatları önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
55	İşletmemizde yöneticilerimiz için, nitelikli çalışanların temin edilebilmesi önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5
56	İşletmemizin uzun dönemli gelişerek büyümesi, yöneticiler için önemli ve önceliklidir.	1	2	3	4	5

7.ANKETİ YANITLAYAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER

S.7.1. Adı-Soyadı	…….
S.7.2. Görevi-Ünvanı	…….
S.7.3. İşletme Kurucusuna-Sahibine Yakınlığı	…….
S.7.4. İşletmede Toplam Çalışma Süresi	1) 1-5 yıl 2) 6-10 yıl 3) 11-20 yıl 4) 21 yıl ve üzeri
S.7.5. Eğitim Durumu	1) İlköğretim 2) Lise 3) Ön Lisans 4) Lisans 5)Yüksek Lisans/Doktora

Kurum Kaşesi:
İmza:

ARAŞTIRMAYA YAPTIĞINIZ DEĞERLİ KATKILARDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ…

Ek-2 Ölçeklerden Elenen Maddelerin Korelasyon Sayıları ve Başlangıç Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçek	Anket Soru No	Değişken Açıklaması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Elenmeseydi Ölçek Güvenilirlik Katsayısı
İşletme Performansı (Güv.Kat.=0,87)	16	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle tartışmamaktadır.	,334	,860
Sürdürülebilirlik(Güv.Kat.=0,88)	20	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanların performans değerlemesi yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır.	,367	,872
	21	Yönetim kurulu aileye ilişkin planlar ile işletmeye ilişkin planların birbirleriyle uyumlu şekilde yapılmasından ve yürütülmesinden sorumludur.	,356	,870
	25	Varis olarak seçilen kişinin işletmeyi yönetmek istememesi, kendi işini kurmak istemesi, vefat etmesi, gibi beklenmeyen durumlara ilişkin yazılı yedek bir varis planı mevcuttur.	,332	,869
	26	Potansiyel halefler arasında çatışma önlenmektedir.	,285	,864
	27	Aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar çözülmektedir.	,296	,865
	28	İş ve aile çatışmalarını çözmek için gerektiği zaman dışarıdan danışman desteği alınmaktadır.	,313	,868
	29	İşletmede çalışan aile üyelerinin eşleri gibi yakın akrabalar işe karıştırılmamaktadır.	,202	,858
Paydaşların Önceliği (Güv.Kat.=0,87)	31	İşletme sahiplerinin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarına kıyasla zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.	,256	,855
	35	Aile üyelerinin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarının ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.	,243	,853
	39	Yöneticilerin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarının ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.	,186	,850
	40	Yöneticilerin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş gruplarının alacaklarının tatmininden daha önceliklidir.	,089	,847
Paydaşların Çıkarı (Güv.Kat.=0,94)	46	İşletmemizde, yatırımların geri dönüş oranının yüksek olması işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir.	,336	,934
	49	İşletmemizde, bireysel olarak her bir aile üyesinin finansal gizliliğinin sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.	,348	,935
	55	İşletmemizde yöneticilerimiz için, nitelikli çalışanların temin edilebilmesi önemli ve önceliklidir.	,357	,936
	56	İşletmemizin uzun dönemli gelişerek büyümesi, yöneticiler için önemli ve önceliklidir.	,303	,933

Ek-3 Aile İşletmesi Teknik Şartname

KONYA

N E C M E T T İ N E R B A K A N

ÜNİVERSİTESİ

"AİLE İŞLETMELERİNDE PAYDAŞLARIN ÖNCELİĞİ TEORİSİ: İŞLETMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE EKONOMİK PERFORMANSINA ETKİSİ"

BAŞLIKLI PROJEYE ESAS OLUŞTURACAK ANKET/SAHA ARAŞTIRMASI

TEKNİK ŞARTNAMESİ

Ekim- 2015

Konya

A) Anket Çalışmasının Amacı

"Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi: İşletmenin Sürdürülebilirliği ve Ekonomik Performansına Etkisi" başlıklı anket çalışmasının amacı, Gersick vd.'nin (1997:6) 3 Daire Modeli'nde belirtilen aile şirketlerinde ki esas paydaş grupların (Aile üyeleri, işletme sahipleri ve yöneticiler), Paydaşların Önceliği Modeli aracılığıyla önem derecesi, çıkarları ve işletmenin sürdürülebilirliğinin, işletmenin ekonomik performansı (nicel ve nitel) üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırılmada elde edilmek istenen sonuç, aile işletmelerindeki esas paydaş gruplarının hangisinin öncelik ve çıkarlarının işletme performansını eniyileyeceği ve sürdürülebilirliğin bu performanstaki etkisinin ne olduğudur. Anket çalışmasının cevap aradığı soruları şu şekilde özetlemek mümkündür:

a) Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, işletmenin ekonomik performansını nasıl etkilemektedir?
b) Aile işletmelerindeki paydaş grupların öncelikleri, işletmenin ekonomik performansını nasıl etkilemektedir?
c) Aile işletmelerindeki paydaş grupların çıkarları, işletmenin ekonomik performansını nasıl etkilemektedir?
d) Aile işletmesindeki paydaş gruplarının çıkarları ve öncelikleri arasında bir ilişki var mıdır?

B) Anket Çalışmasının Kapsamı

Anket çalışmasının evreni Türkiye'de faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. Proje Yürütücüsü tarafından, Türkiye Cumhuriyeti Bilim ve Sanayi Bakanlığı'nın 2011 yılında yayınladığı "81 İl Durum Raporu" ve bu rapordaki bilgiler eşliğinde, çeşitli ve sanayi ve ticaret odalarından elde edilen verilere göre, saha/anket çalışması, aile işletmelerinin % 71' ini kapsayan 12 ilde ve toplamda 307 işletmede gerçekleştirilecektir. Örnekleme dâhil edilen aile işletmeleri, proje yürütücüsü tarafından belirlenmiş olup, saha/anket çalışması yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilecektir.

C) Çalışma Kapsamında Uyulması Gereken Esaslar

1. Proje Yürütücüsü tarafından örneklem olarak belirlenen iller ve bu illerde faaliyet gösteren aile işletmeleri proje yürütücüsü tarafından tespit edilecek

olup, yüklenici firma, tespit edilen bu aile işletmeleriyle, saha/anket çalışmasını yüz yüze görüşerek gerçekleştirecektir.

2. Anket/saha çalışması, Türkiye Cumhuriyeti Bilim ve Sanayi bakanlığının 2011 yılında yayınladığı "81 İl Durum Raporu" verilerine göre aile işletmelerinin % 71"ini kapsayan 12 ilde (İstanbul, Bursa, Ankara, İzmir, Konya, Gaziantep, Denizli, Kocaeli, Adana, Tekirdağ, Kayseri ve Mersin) ve bu illerde bulunan orta ve büyük ölçekli 307 aile işletmesinde gerçekleştirilecektir. Bu iller ve aile işletmeleri, Ek-1 "Aile İşletmelerinin İllere Göre Sayısal Dağılımı" ve Ek-2 "İllere Göre Aile İşletmeleri Listesi" başlıklı tablolarda detaylı olarak verilmiştir.
3. Anket/saha çalışması, aile işletmelerin de üst yönetimde yer alan veya yer alacak olan aile üyeleri (halef) aracılığıyla gerçekleştirilecektir. Her aile işletmesinden sadece bir katılımcı ile görüşülecektir.
4. Saha çalışmasında kullanılacak anket soruları Proje Yürütücüsü tarafından hazırlanacak ve Yüklenici Firmaya teslim edilecektir. Anket Formunda yer alan soru sayısı yaklaşık olarak aşağıdaki gibidir:
   a) Katılımcıların aile işletmesi yönetim kurulunda yer alıp almadığını tespit etmeye yönelik (evet/hayır seçenekli) **2 soru**;
   b) Aile işletmesinin çeşitli özelliklerinin (kuruluş yılı, faaliyet sektörü vb.) **1 açık uçlu soru**;
   c) Katılımcının çeşitli özelliklerinin(adı, deneyim süresi vb.) tespitine yönelik **1 açık uçlu soru**;
   d) İşletmenin ortaklık yapısı (ortak sayısı, işletmede çalışan aile üyesi sayısı, işletmede aile üyesi olmayıp çalışanların sayısı, işletmede çalışmayan aile üyesi sayısı) ve idari kuruluşlarıyla (yönetim kurulu üye sayısı, aile üyesi olup yönetim kurulunda yer alanları sayısı, aile üyesi olup yönetimde yer almayanların sayısı, aile üyesi olmayıp yönetim kurulunda yer alanların sayısı) ilgili istatistiksel verileri elde etmek için **2 soru**;
   e) Katılımcının aileye yakınlığını ve statüsünü belirleyen **1 soru**;
   f) Katılımcının, herhangi bir aile üyesinin işletmede işe başlaması için ne kadar süre gerektiği hakkındaki kanaatini tespit etmeye yönelik **1 soru**;

g) Katılımcının, aile işletmesinin yeni başkanının yine bir aile üyesi olup olmayacağı hakkındaki kanaatini tespit etmeye yönelik **1 soru**;

h) Aile işletmesinde bulunan potansiyel halef sayısını tespit etmeye yönelik **1 soru;**

i) Katılımcının, aile işletmelerinde bulunan idari kurullar hakkındaki kanaatini tespit etmeye yönelik **1 soru**;

j) Aile işletmesinin nicel ve nitel performansını ölçmeye yönelik, 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Çok Az Katılıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) tablo şeklinde, **8 soru**;

k) Aile işletmesinin sürdürülebilirliğini ölçmeye yönelik 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1=Hiç Uygulanmıyor, 2= Çok Az Uygulanıyor, 3= Kısmen Uygulanıyor, 4= Uygulanıyor, 5= Kesinlikle Uygulanıyor), tablo şeklinde, 3 ana başlık (Bağımsız yönetim kurulu, devir planı ve Çatışma yönetimi) oluşan **14 soru;**

l) Aile işletmesi paydaşlarının önceliğini ölçmeye yönelik, 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Çok Az Katılıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) tablo şeklinde, 3 ana başlıktan (Aile üyeleri, İşletme Sahipleri ve Yöneticiler) oluşan **12 soru;**

m) Aile işletmesi paydaşlarının çıkarlarını ölçmeye yönelik, 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Çok Az Katılıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) tablo şeklinde, 3 ana başlıktan (Aile üyeleri, İşletme Sahipleri ve Yöneticiler) oluşan **15 soru;**

Toplam anket formunda yer alacak yaklaşık soru sayısı ***60 (altmış)*** soru olarak planlanmıştır. Anket formu yaklaşık 5 sayfadan oluşmaktadır. Anket formunun ilk sayfasında saha çalışmasının niteliği konusunda katılımcılara tanıtıcı bilgi içeren ve aile işletmesi ve katılımcının özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yer almıştır. Sonraki sayfalarda ise katılımcıların, aile işletmesinin performans ve sürdürülebilirliği, aile işletmesi paydaşlarının önceliği ve çıkarlarına yönelik kanaatlerini

ölçmeye çalışan sorulara yer verilmiştir. Anket formunun son sayfasında aile işletmesinin iletişim bilgileri yazılacağı ve kaşesinin vurulacağı kısım yer almaktadır. Proje yürütücüsü anket uygulaması gerçekleşmeden önce; anket formuna mevcut sorulara ilaveten en fazla **5 soru** ekleme hakkına sahip olacaktır. Anket Formlarının basımı ve çoğaltılması Yüklenici Firma tarafından yapılacaktır. Anket Formunun sayfa yapısı ve tasarımı Proje Yürütücüsünün yazılı onayı alınarak Yüklenici Firma tarafından yapılacaktır.

5. Yüklenici Firma anket/saha çalışmasında en az bir adet Saha Koordinatörü görevlendirecektir. Saha Koordinatörü anket çalışması gerçekleştirilirken anketörler arasındaki koordinasyonu sağlamak, anket/saha çalışmasının sağlıklı ve güvenilir bir biçimde yürütülmesinden sorumlu olacaktır. Proje Yürütücüsü gerekli gördüğü takdirde, ayrıca kendi personelinden saha koordinatörleri atayabilme hakkına sahiptir.
6. Yüklenici Firma anket/saha çalışmasını üçüncü şahıslara yaptıramayacaktır.
7. Anket/saha çalışmasının hangi tarihlerde hangi il ve aile işletmelerinde gerçekleştirileceği bilgisi Yüklenici Firma tarafından hazırlanan İş Planı çerçevesinde Proje Yürütücüsüne anket/saha çalışmasının başlangıcından en az 3 (üç) gün önceden iletilecektir.
8. Anket/saha çalışmasında anketlerin doğru, güvenilir ve tutarlı doldurulmasından ve anket formlarından elde edilecek verilerin elektronik ortama kodlanmasından (Microsoft Excel ve SPSS ortamında) Yüklenici Firma sorumludur. Yapılan denetimlerde ortaya çıkacak eksiklik ve aksaklıkları gidermek Yüklenici Firmanın yükümlülüğündedir. Ayrıca çapraz sorgularla ve/veya anket formunda yer alan kontrol soruları ile verilerdeki eksiklik ve çelişkileri tespit ederek anketleri tamamlayacak veya yenileyecektir. Yüklenici Firma bu tür durumlar için ayrıca ek ödeme talebinde bulunmayacaktır.
9. Microsoft Excel ve SPSS ortamına veri girişi ve kodlama Yüklenici Firmanın sorumluluğundadır. Çalışma sırasında kullanılacak olan Microsoft Excel veya SPSS formu şablonlarını Yüklenici Firma Proje

Yürütücüsünün yazılı onayı almak şartıyla hazırlayacaktır. Proje Yürütücüsü gerekli gördüğü takdirde veri kodlama ve veri girişi aşamasında kendi personelini de görevlendirebilir. Özellikle veri kodlama ve veri girişi sırasında Proje Yürütücüsü tarafından görevlendirilen personel aktif katılım hakkına sahip olacaktır.

10. Yüklenici Firma, anketör ve saha koordinatörlerine yapılacak saha/anket çalışması kapsamında gerekli eğitimi vermekle yükümlüdür. Eğitim planı Proje Yürütücüsünün yazılı onayı alındıktan sonra uygulanacak; Proje Yürütücüsü isterse, eğitime personel desteği sağlayabilecek veya bu eğitimlere katılabilecektir.

11. Anket/saha çalışmasında görev alacak anketörler Yüklenici Firma tarafından üniversite eğitimi gören en az ikinci sınıf ve üstü veya üniversite mezunları arasından seçilecektir. Anketörlerin iş bu maddede düzenlenen niteliklere sahip olduğunu belgelendirmek Yüklenici Firmanın sorumluluğundadır. Saha Koordinatörü ve Anketör Listesi yedekli olarak hazırlanacak ve Proje Yürütücüsüne iletişim bilgileriyle birlikte anket/saha çalışması başlamadan en az iki gün önce iletilecektir.

12. Anket/saha çalışmasında, görüşülen aile işletmelerinin unvanı, iletişim bilgileri ve kurum kaşelerinin Yüklenici Firma tarafından anket formu üzerine yer alması sağlanacaktır. Bu bilgilerden birinin eksik olması halinde anketler geçersiz kabul edilecektir. Bu durumda Yüklenici Firma anketleri yenilemek ve/veya tamamlamakla yükümlüdür. Yüklenici Firma bu tür durumlar için ayrıca ek ödeme talebinde bulunmayacaktır. Aile işletme unvanı ve anket numarası ile Microsoft Excel veya SPSS dosyasındaki unvan ve sıra numarasının aynı olması gerekmektedir.

13. Anket/saha çalışmasında, kırtasiye dâhil her türlü sarf malzemesi, matbaa giderleri, ulaşım, haberleşme, posta/kargo, konaklama, yeme-içme harcamaları ile diğer her türlü giderler Yüklenici Firmaya ait olacaktır. İşin gerçekleşmesine ilişkin olarak iş bu kapsamda öngörülmeyen her türlü diğer masraf Yüklenici Firmaya ait olacaktır.

14. Yüklenici Firma anket/saha çalışmasından elde ettiği veri ve bulguların bir kopyasını başka bir kuruma ya da 3. şahıslara vermemekle

yükümlüdür. İş tesliminden sonra Necmettin Erbakan Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü tarafından işin kabulünü takiben Yüklenici Firma kendisinde de olan veri setinin tüm kopyalarını yok etmek zorundadır.

D) Hizmet Bedeli ve Süreye İlişkin Esaslar

15. Yüklenici firma Anket/saha çalışmasının planlanması, araştırmanın yapılması ve verilerin elektronik ortama aktarılmasını içeren raporu, sözleşme tarihinden itibaren 30 takvim günü içinde tamamlanması için fiyat sunacaktır.
16. Yüklenici Firmaya ödemenin tamamı Proje Yürütücüsü kontrolleri sonucu işin bittiğine karar verildikten sonra ödenecektir.
17. Bu sözleşmede tanımlanan iş zamanında bitirilmediği ve/veya teslim edilmediği takdirde Necmettin Erbakan Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü tarafından sözleşmenin 17. maddesinde belirtilen süreyi geçen her takvim günü için Yüklenici Firmaya yapılacak ödemelerden sözleşme bedeli üzerinden % 0,15 (binde 15) oranında gecikme cezası kesilecektir. Kesilecek toplam ceza tutarı hiçbir şekilde ihale bedelini aşamaz.
18. Yüklenici Firmanın taahhüdünü sözleşme hükümlerine uygun olarak yerine getirmemesi veya işi süresinde bitirmemesi üzerine, bu sözleşmenin gecikme cezasını düzenleyen maddesinde belirlenen oranda gecikme cezası uygulanmak üzere, Necmettin Erbakan Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü'nün 20 (yirmi) günden az olmamak kaydıyla bu sözleşmede belirlediği süreyi içeren ve nedenleri açıkça belirtilen ihtarına rağmen aynı durumun devam etmesi durumunda Necmettin Erbakan Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü ayrıca protesto çekmeye gerek kalmaksızın sözleşmeyi tek taraflı olarak feshedebilir.

E) Yüklenici Firmaya İlişkin Esaslar

19. Yüklenici Firma, herhangi bir üniversiteyle, "Sosyal Bilimler Alanında Araştırma" konulu en az 1 alan araştırması yaptığına dair iş bitirdiğini belgelemek durumundadır. Ayrıca yüklenici Firma bu sözleşmede

tanımlanan işin konusuna benzer nitelikte katılımcıların algılarını tespit ve analiz etmeye çalışan saha çalışması yaptığına dair iş bitirdiğini belgelemek durumundadır.

20. Daha önceden yapılan saha/anket araştırma iş bitirmesinin en az birinin kamu kurumu veya kamu tüzel kişiliği (Üniversite, Belediye, İl Özel İdaresi vb.) tarafından işin verilmiş olması gerekmektedir.
21. Yüklenici Firma en az 5 yıllık deneyime sahip olduğunu belgelemelidir.

İş bu teknik şartname 22 (yirmi iki) maddeden, Ek-1: "Aile İşletmelerinin İllere Göre Sayısal Dağılımı" ve Ek-2 "İllere Göre Aile İşletmeleri Listesi"nden oluşmaktadır.

Ek- 3.1 Aile İşletmelerinin İllere Göre Sayısal Dağılımı

Şehirler	Ülke Genelindeki Kayıtlı İşletme Sayı Yüzdesi (%)	Toplam İşletme Sayısı	Mikro Ölçekli İşletme		Küçük Ölçekli İşletme		Orta Ölçekli İşletme		Büyük Ölçekli İşletme		B.Ö.İŞL. YÜZDESİ	B.İŞL. SAYISI	B.Ö.İŞL. YÜZDESİ	300 İŞL. GÖRE B.İŞL.SAY.	ÖRN. ARALIĞI
			Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	X/1074=Y	Y*X=Z	Z/243=T	T*300=N	
İstanbul	31	23.225	39	9.058	48	11.148	11	2.555	2	465	0,43	200,89	0,828759	248,63	249<N<251
Bursa	8	5804	50	2.902	38	2.206	10	580	2	116	0,11	12,55	0,051757	15,53	16<N<18
Ankara	7	5191	47	2.440	44	2.284	8	415	1	52	0,05	2,51	0,010350	3,11	3<N<5
İzmir	5	3754	34	1.276	50	1.877	14	526	2	75	0,07	5,25	0,021652	6,50	6<N<8
Konya	4	2815	53	1.492	40	1.126	6	169	1	28	0,03	0,74	0,003044	0,91	1<N<3
Gaziantep	3	2340	62	1.451	28	655	8	187	2	47	0,04	2,04	0,008413	2,52	3<N<5
Denizli	3	1866	50	933	37	690	11	205	2	37	0,03	1,30	0,005350	1,60	2<N<4
Kocaeli	2	1716	17	292	56	961	2	34	6	103	0,10	9,87	0,040719	12,22	12<N<14
Adana	2	1555	45	700	44	684	9	140	2	31	0,03	0,90	0,003715	1,11	1<N<3
Tekirdağ	2	1235	22	272	43	531	29	358	6	74	0,07	5,11	0,021091	6,33	6<N<8
Kayseri	2	1160	40	464	44	510	13	151	3	35	0,03	1,13	0,004652	1,40	1<N<3
Mersin	2	1139	50	570	40	456	9	103	1	11	0,01	0,12	0,000498	**0,15**	**1**
Toplam	71	51.800		21.848		23.128		5.423		1.074	1,00	242	1,000000	300	308<N<317

Ek-4 Araştırma Sorularının Alt Boyutlar ve Değişkenleri

EK-4.1. Ekonomik Performans Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri

Alt Boyut	Anket Soru No	İşletmenin Ekonomik Performansı
Nitel performans	9	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin çok yüksek bir satış oranı vardır.
	10	Rekabet ettiğimiz başlıca işletmelerle kıyaslandığında işletmemizin kar oranı yüksektir.
	11	İşletmemizin gelecek 5 yıl içinde büyüyeceğine olan inancım çok yüksektir.
	12	Aile şirketimiz, şirket mülkiyeti, yönetim ve ailevi konularda karar verebilmek için belirlenmiş, net planlara sahiptir.
Nicel performans	13	Şirketi yöneten aile üyeleri çoğu ailenin yaptığından daha iyi bir şekilde birbirleriyle geçinmektedir.
	14	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle bir çok konuda anlaşmaktadır.
	15	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle uyumludur.
	16	Aile şirketini yöneten kişiler birbirleriyle tartışmamaktadır.

EK-4.2. Sürdürülebilirlik Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri

Alt Boyut	Anket Soru No	İşletmenin Sürdürülebilirliği
Bağımsız Yönetim Kurulu	17	İşletmenin uzun dönemli amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada uygulanabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesini üstlenen aktif bir yönetim kurulu mevcuttur.
	18	Yönetim kurulunda aile dışından üyeler bulunmaktadır.
	19	Aile dışından üyeler aile üyelerine eşit mesafede durabilmekte, bağımsız davranabilmektedir.
	20	Aile üyesi olan ve olmayan çalışanların performans değerlemesi yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır.
	21	Yönetim kurulu aileye ilişkin planlar ile işletmeye ilişkin planların birbirleriyle uyumlu şekilde yapılmasından ve yürütülmesinden sorumludur.

Devir Planı	**22**	İşletme yönetiminin sağlıklı şekilde el değiştirmesini sağlayacak bir devir planı uygulanmaktadır.
	23	Devir planı kurucu liderin sağlığında ve işletmeyi aktif olarak yönettiği aşamada yapılmaktadır.
	24	Yönetimi devralacak aile üyesinin seçiminde açık ve anlamlı kıstaslar katılımcı bir şekilde belirlenmektedir.
	25	Varis olarak seçilen kişinin işletmeyi yönetmek istememesi, kendi işini kurmak istemesi, vefat etmesi, gibi beklenmeyen durumlara ilişkin yazılı yedek bir varis planı mevcuttur.
Çatışma Yönetimi	**26**	Potansiyel halefler arasında çatışma önlenmektedir.
	27	Aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar çözülmektedir.
	28	İş ve aile çatışmalarını çözmek için gerektiği zaman dışarıdan danışman desteği alınmaktadır.
	29	İşletmede çalışan aile üyelerinin eşleri gibi yakın akrabalar işe karıştırılmamaktadır.

EK-4.3. Paydaşların Önceliği Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri

Alt Boyut	Anket Soru No	Paydaşların Önceliği
Hissedarlar	**30**	İşletme sahiplerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir.
	31	İşletme sahiplerinin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarına kıyasla zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.
	32	İşletme sahiplerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir.
	33	İşletme sahiplerinin kişisel amaçları üst yönetim kurulunun karar alma sürecinde etkilidir.
Aile Üyeleri	**34**	Aile üyelerinin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerine göre daha önceliklidir.
	35	Aile üyelerinin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarının ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.
	36	Aile üyelerinin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş grupların alacaklarının tatmininden daha önceliklidir.
	37	Aile üyelerinin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir.

Yöneticiler	**38**	Yöneticilerin kişisel istekleri diğer paydaş gruplarının isteklerinden daha önceliklidir.
	39	Yöneticilerin kişisel ihtiyaçları diğer paydaş gruplarının ihtiyaçlarından zaman ve hassasiyet açısından daha önceliklidir.
	40	Yöneticilerin kişisel alacaklarının tatmini diğer paydaş gruplarının alacaklarının tatmininden daha önceliklidir.
	41	Yöneticilerin kişisel amacı üst yönetim kurulunun karar alma sürecine etki etmektir.

EK-4.4. Paydaşların Çıkarları Ölçeği Alt Boyutları ve Değişkenleri

Alt Boyut	**Anket Soru No**	**Paydaşların Çıkarları**
Hissedarlar	**42**	İşletmemizde işletmenin sahipleri için, uzun dönemli finansal başarılar elde etmek önemli ve önceliklidir.
	43	İşletmemizde işletme sahipleri için, yüksek işletme karına sahip olabilmek önemli ve önceliklidir.
	44	İşletmemizde işletme sahipleri için, mülkiyet kontrolünün sürdürülebilirliği önemli ve önceliklidir.
	45	İşletmenin uzun dönemli gelişerek büyümesi işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir.
	46	İşletmemizde, yatırımların geri dönüş oranının yüksek olması işletme sahipleri için önemli ve önceliklidir.
Aile Üyeleri	**47**	İşletmemizde, aile üyelerine istihdam sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.
	48	İşletmemizde, aile üyelerinin toplum içerisindeki saygınlığının sürdürülmesi aile üyeleri için önemli ve önceliklidir..
	49	İşletmemizde, bireysel olarak her bir aile üyesinin finansal gizliliğinin sağlanması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.
	50	İşletmemizde, işletmenin yönetim kurulunda aile üyelerinin sürekli yer alması aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.
	51	İşletmemizde, yüksek karlılığı olan bir işletmeye sahip olmak aile üyeleri için önemli ve önceliklidir.

Yöneticiler	**52**	İşletmemizde yöneticilerimiz için, iyi bir çalışma ortamının bulunması önemli ve önceliklidir.
	53	İşletmemizde yöneticilerimiz için, prim ve ekstra faydaları içeren bir maaş paketi önemli ve önceliklidir.
	54	İşletmemizde yöneticilerimiz için, işletmede sunulan kariyer fırsatları önemli ve önceliklidir.
	55	İşletmemizde yöneticilerimiz için, nitelikli çalışanların temin edilebilmesi önemli ve önceliklidir.
	56	İşletmemizin uzun dönemli gelişerek büyümesi, yöneticiler için önemli ve önceliklidir.

Ek - 5 Araştırmanın Path Analizi Çıktısı (AMOS)

