T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KASTAMONU İLİ TOSYA İLÇESİNDE BİR UYGULAMA

Murat MUZAÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ

Çankırı – 2022

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KASTAMONU İLİ TOSYA İLÇESİNDE BİR UYGULAMA

Murat MUZAÇ

ORCID: 0000-0003-4369-5191

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ

Çankırı – 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ iii
TEZ KABUL VE ONAY iv
ÖNSÖZ v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
KISALTMALAR viii
TABLO LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x

1. GİRİŞ 1

2. BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ 4

2.1. İşletme ve Aile İşletmesi Kavramları 4
2.1.1. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları 7
2.1.1.1. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri 7
2.1.1.1.1. Yönetsel Üstünlükleri 7
2.1.1.1.2. Finansal Üstünlükleri 8
2.1.1.1.3. Örgütsel Üstünlükler 9
2.1.1.1.4. Sürekli İyileştirme Üstünlüğü 9
2.1.1.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri 10
2.1.1.2.1. Akrabaların Kayrılması (Nepotizm) 10
2.1.1.2.2. Yetkinin Tek Elde Toplanması ve Yönetici Engeli 11
2.1.1.2.3. Aile Mensupları Arasında Yaşanan Çatışmalar 12
2.1.1.2.4. Finansal Tutuculuk 14
2.1.1.2.5. Yönetim Kadrosu Oluşturma Sorunu 15

3. BÖLÜM KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA 16

3.1. Kurumsallaşma Kavramı 16
3.2. Kurumsallaşmanın Gerekliliği 17
3.2.1. Kurumsallaşma ile Yapılmak İstenenler 19
3.2.1.1. Meşrulaşma 19
3.2.1.2. İşletmenin Sürekliliğini Sağlama 21
3.2.1.3. Bireysel ve Örgütsel Uyum 21
3.2.1.4. Kurumsal Kimlik Edinme 22
3.2.1.5. Kaynakları Artırma 23
3.2.2. Kurumsallaşmanın Unsurları 24
3.2.2.1. Formalleşme 24
3.2.2.2. Profesyonelleşme ve Otonomi 25
3.2.2.3. Kültürel Güç 28
3.2.2.4. Saydamlık 29

3.2.2.5. Sosyal Sorumluluk 30
3.2.2.6. Tutarlılık 31
3.2.2.7. Etkili İletişim Sistemi 32
3.2.3. İşletmelerde Kurumsallaşma Biçimleri 32
3.2.3.1. Örgütsel Yapı ve Kurumsal Değerlere Göre Kurumsallaşma 32
3.2.3.2. Organizasyonun Yaşına Göre Kurumsallaşma 33
3.2.3.3. Faaliyet Alanının Kapsamına Göre Kurumsallaşma 34
3.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 35
3.3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Göstergeleri 37
3.3.1.1. Aile Anayasası 38
3.3.1.2. Aile Konseyi 39
3.3.1.3. Aile Planı 40
3.3.1.4. Yönetim Kurulu 40
3.3.2. Türkiye'de Kurumsallaşmayı Başarmış Aile İşletmeleri 41
3.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya İlişkin Literatür Taraması 42

4. BÖLÜM İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME 46

4.1. İşletme Performansı 46
4.2. İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Boyutları 48
4.2.1. İşlevsel Performans 53
4.2.2. Çıktı Performansı 53
4.2.3. Yenilik ve Uyum Sağlama Performans 54
4.3. İşletme Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Literatür Taraması 54

5. BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR 60

5.1. Araştırmanın Ana Kitlesi ve Örneklemi 60
5.2. Araştırma Hipotezleri ve Modeli 60
5.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı 63
5.4. Araştırmanın Bulguları 64
5.4.1. Araştırmada Yer Alan İşletmelerin ve İşletme Sahiplerinin Özellikleri 64
5.4.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve İçsel Tutarlılık Güvenirlikleri 68
5.4.3. Tanımsal İstatistikler 72
5.4.4. Korelasyon Analizi 77
5.4.5. Regresyon Analizi 82

6. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER 91

KAYNAKÇA 96

EKLER 110

ÖZGEÇMİŞ 115

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kastamonu İli Tosya İlçesinde Bir Uygulama* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

08/07/2022

İmza

Murat MUZAÇ

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Murat MUZAÇ tarafından hazırlanan *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kastamonu İli Tosya İlçesinde Bir Uygulama* başlıklı bu çalışma, *10.08.2022* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *oybirliği/~~oy çokluğuyla~~* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ	İmza: ……..
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKMEN	İmza: ……..
Üye	: Doç Dr. Muhammed MARUF	İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../..../ 201.. tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Unvan Ad SOYAD

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma Kastamonu ili Tosya ilçesinde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı en az beş personeli olan üretim/imalat işletmeleri ile gerçekleştirilmiştir. Kurumsallaşmanın formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının; işletme performansının işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı boyutlarına etkisi belirlenmiştir.

Çalışmam sırasında desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleri ile çalışmama katkı sunan değerli danışmanım *Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ*'ye; lisansüstü eğitim almam hususunda beni teşvik eden ve her zaman yanımda olan sevgili eşim *Gülcan MUZAÇ*'a; çalışmam esnasında yeteri kadar ilgilenemediğim ancak buna rağmen sabırlı davranarak bana yardımcı olan biricik evlatlarım *Barış MUZAÇ* ve *Defne MUZAÇ*'a; hayatımın her anında bana destek olan annem Keziban MUZAÇ, babam *Ali MUZAÇ*, ablalarım *Nilüfer CEYLAN, Zarife ARSLAN* ve *Adile DEMİR*'e saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

08/07/ 2022

Murat MUZAÇ

ÖZET

Tezin Başlığı : Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kastamonu İli Tosya İlçesinde Bir Uygulama
Tezin Yazarı : Murat MUZAÇ
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ
Anabilim Dalı : İşletme
Tezin Türü : Yüksek Lisans
Kabul Tarihi :

Bu çalışmada amaç, aile işletmelerinde kurumsallaşma ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını, kurumsallaşmanın işletme performansına etki edip etmediğini belirlemeye çalışmaktır. Kastamonu ili Tosya ilçesinde üretim/imalat sektöründe faaliyet gösteren 70 işletmeden anket yöntemi ile elde edilen veri seti ile yapılan regresyon analizleri sonucunda kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde kısmen pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın formalleşme ve kültürel güç boyutlarının işletme performansının işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı boyutlarına; kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutunun işletme performansının çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı boyutlarına; kurumsallaşmanın saydamlık boyutunun ise işletme performansının çıktı performansı boyutuna istatistiki açıdan pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Kurumsallaşmanın otonomi, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutlarının işletme performansının işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı boyutları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, İşletme Performansı.

ABSTRACT

Thesis Title : The Effect of Institutionalization on Business Performance in Family-Owned Businesses: An Application in Kastamonu Province Tosya District
Author : Murat MUZAÇ
Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ
Department : Department of Business
Thesis Type : Master's Thesis
Date :

The aim of this study is to determine whether there is a relationship between institutionalization and business performance in family-owned businesses, and whether institutionalization affects business performance. As a result of the regression analyzes made with the data set obtained by the survey method from 70 enterprises operating in the production/manufacturing sector in Tosya district of Kastamonu province, it was determined that institutionalization had a partially positive and significant effect on business performance. The formalization and power dimensions of institutionalization to the business performance, improvement and adaptation dimensions of business scale; the dimensions of development, development and adaptation arising from the professionalization process of institutionalization; There is no measurement situation in terms of a revised view of institutionalization in terms of transparency and a significant change in outlook.

It has been determined that the autonomy, social responsibility and consistency dimensions of institutionalization do not have a statistically significant effect on the functional performance, output performance, innovation and adaptation performance dimensions of business performance.

Keywords: Business, Family-Owned Businesses, Institutionalization, Business Performance.

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
ASO	Ankara Sanayi Odası
İTO	İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiyi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
TOSYÖV	Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
VIF	Varyans Artış Faktörleri

TABLO LİSTESİ

Tablo No: **Sayfa**

Tablo 4.1: Literatürde performans değerlendirmede kullanılan ölçütler 48
Tablo 4.2: Literatürde performans değerlendirmede kullanılan ölçütler (Devamı) ... 49
Tablo 5.1: İşletme sahiplerine ait özellikler 65
Tablo 5.2: İşletmelere ait özellikler 66
Tablo 5.3: İşletmelere ait özellikler (Devamı) 67
Tablo 5.4: Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları 70
Tablo 5.5: Değişkenlerin tanımsal istatistikleri 73
Tablo 5.6: Korelasyon analizi sonuçları 78
Tablo 5.7: Kurumsallaşmanın işletme performansına etkisi regresyon analizi 83
Tablo 5.8: Kurumsallaşmanın alt boyutlarının işletme performansı üzerine etkisi regresyon analizi 83
Tablo 5.9: Kurumsallaşmanın alt boyutlarının işlevsel performansa etkisinin regresyon analizi 86
Tablo 5.10: Kurumsallaşmanın alt boyutlarının çıktı performansına etkisinin regresyon analizi 87
Tablo 5.11: Kurumsallaşma alt boyutlarının yenilik ve uyum sağlama performansına etkisi regresyon analizi 89
Tablo 5.12: Hipotez testi sonuçları 90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No: **Sayfa**

Şekil 5.1: Araştırma Modeli 63

1. GİRİŞ

İşletmelerin kuruluş serüveni genellikle kurucu niteliğindeki kişinin kendi geçimini veya ailesinin geçimini sağlamak amacını taşımaktadır. Kurucunun büyük emek ve yoğun çabaları sonrasında işletme büyüme evresine girdiğinde, ailenin diğer üyeleri de işletme içinde görev almaya başlayabilmektedir. Önceleri küçük bir bölgede yerel rakipleri ile mücadele eden işletmelerin güçlü aile bağları ile hareket etmeleri müşterileri ile yakın ilişkiler kurmalarını sağlayabilmektedir. Müşteriler ile sağlanan yakın ilişkiler aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri bölgede tanınmalarını ve iyi bilinmelerini sağlamaktadır. Bu durum ilk etapta sadık müşterilerin kazanılmasını sağlamaktadır. Aile üyelerinin işletmeyi ailenin bir parçası olarak görmesi ve bu nedenle özverili çalışmalar sergilemesi, sadık müşterilerin kazanılması hızlı bir büyüme evresine girilmesine olanak tanımaktadır. Büyümeye bağlı olarak ulusal ve küresel alanda faaliyet gösterme ihtiyacını duyan aile işletmelerinde yeni yönetici ihtiyaçlarının ilgi ve deneyimi olmayan aile üyeleri arasından karşılanması, işletme faaliyetlerinin profesyonel ve standart bir çizgiye oturtulmaması, aile işletmelerinin sonunu hazırlamaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık yüzde 95'i aile işletmesi niteliğindedir. Ülke ekonomileri açısından büyük öneme sahip olan aile işletmelerinin ne yazık ki sürekliliklerini sağlayamadıkları görülmektedir. Türkiye'de aile işletmelerinin sadece yüzde 20'sinin ikinci kuşaklara devredilebildiği görülürken, üçüncü kuşaklara aktarılma oranı ise %10'ların altına düşmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin süreklilik sorunlarının ortadan kaldırılması toplumun her kesimi için faydalı olacaktır (Özer, 2013, s. 2).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, bu işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gereklilik göstermektedir. Kurumsallaşma, standartlaşma ve profesyonelleşme demektir. Kurumsallaşma ile işletme içinde oluşturulacak olan değerler ve normlar örgüt kültürünü ortaya çıkaracaktır. Örgüt kültürünün oluştuğu işletmeler içinde bütünleşme sağlanacağı gibi dış çevreye uyum da daha kolay olacaktır. Bu sayede işletme performansı olumlu yönde etkilenecektir. İşletmelerde formalleşme ile işlerin

kimler tarafından nasıl ve ne zaman yapılacağı belirlenmelidir. Formalleşme ile çalışanların uzmanlaşmaları sağlanacaktır. Bu sayede işletmede verim artışı ortaya çıkacaktır. Aile işletmelerinde yöneticilerin eğitimli ve deneyimli kişiler arasından seçilmesi ve profesyonel yöneticilere özerk hareket etme olanağı sağlanması da çetin rekabet ortamında doğru ve hızlı kararların alınabilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlamayabilmeleri için müşterilerin işletmeye bağlılığının sağlanması gerekmektedir. İşletmelerin çeşitli sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almaları mevcut ve potansiyel müşterileri üzerinde olumlu bir algı oluşturacak ve bu durum işletmenin pazar payını olumlu yönde etkileyecektir. Gerek işletmedeki personellere karşı gerekse işletme dışındaki kişi ve kurumlara karşı verilen sözlerin tutulması ve davranışlarda tutarlı olunması da işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyecektir. İşletmede verimliliğin artırılması, işletmenin pazar payının artırılması, rekabet gücünün artırılması ve performansının artırılması için kurumsallaşma gerekmektedir (Şanal ve Öztürk, 2019, s. 258; Apaydın, 2009, s. 13; Cingöz ve Akdoğan, 2012, s. 333).

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin artırılması yönündeki çalışmaların temel amacı işletmelerin sürekliliklerinin sağlanması ve performanslarının artırılmasıdır. İşletme performansının belirlenmesi işletme yöneticilerinin gelecek dönemlere yönelik karar vermelerini etkileyen geri dönüt niteliğindedir. Ayrıca performans sonuçlarının istenen seviyede veya üzerinde olması çalışanlar üzerinde motivasyonu artırıcı niteliği nedeniyle büyük bir öneme sahiptir. İşletme performansından memnun olmayan işletme sahip ve yöneticileri birtakım düzeltici önlemler alma yoluna gideceklerdir. İşletme performansını değerlendirmede işletmenin her faaliyet dönemi sonunda ortaya çıkan muhasebe verileri kullanılabilir. Bu veriler sayesinde işletmenin karlılık düzeyleri, maliyetleri ve satış tutarları rahatlıkla tespit edilebilir. Ancak sadece muhasebe verileri kullanılarak yapılan performans değerlendirme işlemleri eksik bilgilerin karışımıza çıkmasına neden olacaktır. Nitekim modern performans değerlendirme yaklaşımlarında işletmenin finansal göstergelerinin yanında finansal olmayan verimlilik, etkililik, etkinlik kavramları ile birlikte işletmenin rekabet gücü, müşteri ilişkileri, kalite, insan kaynakları yönetimi, yenilikçilik, pazar payı gibi finansal olmayan unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Finansal

olmayan performans göstergeleri işletme performansını uzun vadede etkilemektedir (Zerenler, 2005, ss. 2-4).

Kuruldukları dönemde kendi öz kaynakları ile faaliyet gösteren aile işletmeleri büyümeye başladıklarında gelir ve karlarında artışlar ortaya çıkacaktır. Bu durum aile işletmelerinin nesilden nesle aktarılması isteğini ve dolayısıyla kurumsallaşma kavramını ortaya çıkaracaktır. Aile işletmeleri çağdaş ekonomi ve yönetim anlayışının gerekleri yerine geleneksel yönetim anlayışıyla devam etmeleri durumunda çağın gerisinde kalacaklar ve işletmenin nesiller arası aktarımı imkansızlaşacaktır. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşma yoluyla performanslarının artırılması ve devamlılıklarının sağlanması büyük öneme sahiptir (Uzunlular, 2018, s. 1).

Konu ile ilgili olarak literatürde daha önce yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde farklı örneklemlerde sonuçların farklılık gösterebildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurumsallaşmanın işletme performansına etkisinin çeşitli örneklemler üzerinden tekrarlanarak bilimsel teori gelişimine, genel geçer sonuçlar elde etmeye ya da farklılıkların sistematiğine katkı sunmak adına bu çalışmanın ulusal ve uluslararası literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını, kurumsallaşmanın işletme performansını etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlayan bu tez çalışmasında ilk olarak; işletme ve aile işletmelerinden bahsedilerek aile işletmelerinin üstünlükleri ve zayıf yönleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Çalışmanın sonraki bölümünde; kurumsallaşma ve aile işletmelerinde kurumsallaşma konuları incelenecektir. Çalışmanın diğer bölümünde işletme performansını değerlendirme ve performans değerlendirmenin boyutlarından bahsedilecektir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise Kastamonu ili Tosya ilçesinde yapılan alan araştırması sonuçları sunulacaktır. Son olarak yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler yer alacaktır.

2. BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ

Bu bölümde genel bir işletme tanımının ardından aile işletmelerinden, aile işletmelerinin özelliklerinden, üstünlük ve zayıflıklarından bahsedilecektir.

2.1. İşletme ve Aile İşletmesi Kavramları

İnsan ihtiyaçlarının sürekli artması bu ihtiyaçların karşılanması için üretim faktörlerinin bir araya getirilip yeni girişimlerde bulunularak yeni ekonomik birimlerin oluşturulmasına neden olmuştur. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan iktisadi birimler değişen zamana bağlı olarak çok çeşitlenmiş ve bu çeşitliliğe bağlı olarak da işletme kavramının tanımı da farklı şekillerde yapılmıştır (Ünsalan ve Şimşeker, 2011, s. 1).

Aytek (1980) işletmeyi "İktisadi mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan bir kuruluş veya iktisadi birimdir"; Doğan (1998) işletmeyi "insan gereksinimlerini karşılamak ve kar elde etmek amacıyla ekonomik mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak için faaliyette bulunan bir örgüttür"; Şimşek, Çelik ve Akgemci (2008) işletmeyi, "Üretim için gerekli faktörler belirli bir yerde bir araya getirilip insan ve teknoloji yardımıyla dönüşüme tabi tutularak insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin ortaya konulduğu, teknik niteliği ağır basan yerlere işletme denir" şeklinde tanımlamışlardır.

Günümüzde işletmelerin çeşitli sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almaları veya bu projeleri desteklemeleri; çalışan hakları, enerji verimliliği, çevreyi koruma gibi sürdürülebilirlik yönünde adımlar atmaları işletmelerin çevrelerinin fiziksel ve kültürel yapısına uyum yönünde attığı adımlardır. Bu bağlamda işletme tanımı içinde işletmelerin ekonomik amaçları yanında toplumsal sorumluluklarının da yer alması uygun olacaktır.

Bu kapsamda Koçel (2010) işletmeyi, "belli bir ortamda, dış çevresinden aldığı girdileri belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak, müşterisi olan insanlar için değer ifade eden, pazarı olan mal veya hizmetlere dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satan ve bütün bu işlemleri yaparken içinde bulunduğu ortamı oluşturan çevresel unsurlara zarar vermeyen, ayrı bir kişiliği ve kendine özgü kültürü olan, değişen koşullara uyum sağlayarak yaşamını sürdüren bir sistem veya sosyal bir varlıktır." şeklinde daha geniş kapsamlı olarak tanımlamıştır.

İşletmeler büyüklükleri, ekonomik yapıları, çalışma konuları, sermaye sahipliği, tüketici türleri, ulusal kökenleri, hukuki yapılarına göre türlere ayrılarak sınıflandırılabilmektedir. Hukuki yapılarına göre işletmeler şahıs işletmeleri ve ortaklıklar olmak üzere iki temel grupta toplanmaktadır. Şahıs işletmeleri, sermayenin tek kişi tarafından tedarik edildiği, tek kişi tarafından kurulan ve bağımsız hareket etmeyi tercih eden kişilerin kurduğu işletme türüdür. Ortaklıklar, En az iki kişinin bir araya gelerek sermayelerini birleştirmek suretiyle kar elde etmek amacıyla bir sözleşme ile kurdukları şirketlere ortaklık denilmektedir. Şahıs şirketleri; adi şirket, kollektif şirket ve komandit şirketlerdir. Sermaye şirketleri ise; limited şirket, anonim şirket ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerdir (Taslak ve Kara, 2017, ss. 54-58).

İşletmeler büyüklüklerine göre; mikro işletmeler, küçük işletmeler, orta büyüklükteki işletmeler ve büyük işletmelerdir. Mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler KOBİ (Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) adı altında toplanmaktadır. Büyüklüklerine göre işletmelerin sınıflandırılmasında, çalışan sayısı ve yıllık hasılat tutarları dikkate alınmaktadır. 17 Mart 2022 tarih ve 5315 sayılı yönetmelikteki değişiklik gereği, 250'den az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı 250 milyon TL'den az olan işletmeler KOBİ niteliğindeki işletmelerdir (Polat ve Akyıldırım, 2022, s. 9).

Türkiye'de 2009-2020 yıllarını kapsayan araştırmada, büyüklüklerine göre ve ekonomik faaliyetlerine göre girişim sayıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda toplam işletmelerin %99,75'inin KOBİ niteliğinde olduğu görülmüştür. Küçük ve orta

ölçekli işletmeler sayıca çok fazla olmaları nedeniyle üretimin artırılmasında ve istihdamın sağlanmasında, gelişmişlikte bölgesel farklılıkların azaltılmasında, büyümenin sürdürülebilir olmasında önemli katkılar sağlamaktadırlar (Polat ve Akyıldırım, 2022, s.9). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmesi şeklinde kurulmuştur. Kılıçlı (2019) çalışmasında yer verdiği İstanbul Ticaret Odası verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık yüzde 95'i ve halka açık şirketlerin yüzde 75'i aile işletmesi şeklinde kurulmuştur.

Shanker ve Astrachan (1996) aile işletmelerini tanımlarken esas alınması gereken kriterleri; "işletmenin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, işletme yönetiminde bir ailenin söz sahibi olması, işletmenin kurucuları ve mevcut yöneticileri arasında kan bağının olması ve farklı jenerasyonların işletme yönetiminde görev alması" şeklinde açıklamıştır (Çemberci, 2013, s. 3).

Bu kriterler ışığında aile işletmesi, belirli bir ailenin bireylerinin geçimlerini sağlamak amacıyla bir araya gelerek kurdukları ve yönetiminde kurucu aile mensuplarının büyük oranda söz sahibi olduğu, yönetimin aile bireyleri arasında sonraki nesillere aktarılmaya çalışıldığı işletmelerdir.

Agbim (2018) çalışmasında aile işletmelerini; tek başına veya diğer aile mensupları ile kurulan veya satın alınan ayrıca yüksek düzeyde güven, bağlılık ve aile temelleri ile işletilen, sahibi ailenin katılımı ve kontrolü ile yönetilen işletme türleri olarak tanımlamıştır.

Aile işletmeleri ülkelerin ekonomileri açısından büyük öneme sahiptirler. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2021) tarafından yapılan iş kayıtlarına göre girişim sayıları çalışmasında Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin %99,8'i küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) şeklindedir. Çeşitli ülkelerde KOBİ niteliğindeki işletmeler incelendiğinde, bunların yaklaşık %65-%90'ı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Türkiye'de bu oran %95 seviyesindedir. Söz konusu oranlar Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin ve dolayısıyla aile işletmelerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Bayülken, 2017, s.16).

2.1.1. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için üstün olan özelliklerini kuvvetlendirmeleri, zayıf yönlerini ise yok etmeleri gerekmektedir.

2.1.1.1. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri

Kendine has sahip olduğu bazı dinamikler aile şirketlerin hızlı büyümesine büyük katkı sağlamaktadır. Bu üstünlüklerin neler olduğunun incelenmesinde ve kurumsallaşma sürecinde göz önünde bulundurulmasında fayda vardır. Aile işletmelerinin yönetsel, finansal, örgütsel ve sürekli iyileştirme yönünden diğer işletmelere göre sahip olduğu üstünlükler vardır.

2.1.1.1.1. Yönetsel Üstünlükleri

Aile işletmelerinde, işletmenin kurucusu olan kişi genellikle aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. Bütün önemli özellikler aile işletmesinde tek bir kişide toplandığı için işletmeyle ilgili kararlar da bu tek kişi tarafından alınmaktadır. Bu durum diğer kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve hiyerarşik açıdan birçok basamağın yer aldığı işletmelere göre kararların daha hızlı alınmasına olanak tanımaktadır (İlter, 2001, s. 29).

Aile işletmelerine yönetsel üstünlük sağlayan bir başka husus ise dinamizmdir. İşletme yöneticileri aile üyelerinden oluştuğu için maaşlı bir yöneticiye nazaran işletmeyi daha fazla benimserler ve daha dinamik bir çalışma ve yönetim temposu içinde olurlar. Yine işletme yöneticileri gerek ailelerine ve gerekse çevrelerine karşı başarısız imajı oluşturmamak için daha fazla çalışacaklardır. Bu durum yönetim faaliyetlerinde verimliliğin artması ve işletmenin büyümesi üzerinde olumlu etki yapabilir (Göker ve Üçok, 2006, s. 48).

Günümüzde işletmeler için önemli bir sorun olan yöneticilerin sık sık değişmesi hususu aile işletmelerinde kendisini göstermez. Yöneticilerin sık sık değişmesi

yönetim politikalarında değişikliklerin olmasına neden olup işletme içi kargaşa ve huzursuzluğa neden olacaktır. Ayrıca işletmeden ayrılan yöneticiler sahip oldukları bilgileri bir başka işletmeye taşımaları gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilirler. Ancak aile işletmelerinde yöneticiler aile bireylerinden oluştuğu için yöneticiler açısından tam bir istikrar durumu söz konusudur. Bu istikrar aile işletmelerine rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır (Akdoğan, 2000, s. 34).

2.1.1.1.2. Finansal Üstünlükleri

Profesyonel yöneticilerin olduğu işletmelerde yöneticiler ücret karşılığı çalışan kişilerdir. Profesyonel yöneticiler her koşulda ücretlerini alırlar. Aile işletmeleri, bir ailenin üyesi bireyler tarafından oluşturulan yapı olması nedeniyle işletmenin finansal bir sorunla karşılaşması durumunda işletme yöneticileri, yani aile bireyleri, gelirlerinden tereddütsüz vazgeçebilmektedir (Sağlam, 2006, s. 503).

Sermaye piyasalarının yeteri kadar gelişmediği ülkelerde işletmeleri, sermaye ve finansman ihtiyaçlarını genel olarak kendi aile içindeki imkanları ile karşılamaktadır. Bu durum nakit ihtiyacının acil olması durumunda bir dezavantaj gibi görünse de tamamen kendi olanakları ile yatırımlara girmeleri, gerekli makina ve teçhizatları tamamen kendi olanakları ile elde etmeleri, borç yükünü sırtlarında hissetmemeleri adına aile işletmeleri açısından bir üstünlük olarak görülebilir. Bu bağlamda aile işletmelerinde dış borçlanma düzeyinin düşük olması nedeniyle piyasada aile işletmeleri hakkında olumlu bir yargı oluşmaktadır. Aile işletmelerinin finansal bir başka avantajı ise karın dağıtılmayıp işletmede kalması kararını ortakların alabilmesidir. İşletme zaten aileye ait olduğu için işletmenin büyümesi ve gelişmesi adına alınacak kararlarda aile bireylerinin tamamının desteğinin alınabilmektedir. Yine aile bireyleri işletmede yönetici pozisyonunda yer aldıkları için yöneticilikten elde ettikleri gelirlerle geçimlerini sağlayabilirler. Bu nedenle günlük yaşantılarında nakit ihtiyaçları karşılandığı için ortaya çıkan karın işletmenin yeni yatırımlarında kullanılması sağlanabilmektedir (Sakarya, 2006, s. 626).

2.1.1.1.3. Örgütsel Üstünlükler

Aile işletmelerini kurumsal işletmelerden ayıran en önemli unsurlardan biri kriz dönemleridir. Bu dönemlerde kurumsal işletmelerin ilk olarak personel sayısını azaltma yoluna gitmesine karşın aile işletmelerinde bu uygulama son çare olarak düşünülmektedir. Kurumsal işletmelerde duygusal uygulamalar kendini göstermezken, aile işletmelerinde yönetim anlayışında geleneklerin, örf ve adetlerin büyük önemi vardır. Bu nedenle aile işletmelerinde oluşan kurum kültürü aile ilişkilerine benzemektedir. Aile üyesi olmayan çalışanlar oluşan kurum kültürü ile kendilerini işletmede ailenin bir üyesi gibi görürler. Bu durum çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliklerini olumlu yönde etkiler. Çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusunu artırır (Akdoğan, 2000, s. 35).

2.1.1.1.4. Sürekli İyileştirme Üstünlüğü

Japonlar tarafından ortaya atılan kaizen tipi ilerleme; sürekli ve küçük adımlarla ilerlemeyi öngören bir yaklaşımdır. Aile işletmeleri kendilerine has özellikleri ile bu ilerleme modelinin rahatlıkla uygulandığı örgütler olarak kendilerini göstermektedir. Kaizen anlayışı, sorunları saklamamaktan geçer. Ayrıca bu anlayışın amacı geçici önlemlerle günü kurtarmak değil kalıcı önlemlerle yarını kurtarmaktır. Kaizen yaklaşımının Avrupa'daki yenilikçi yaklaşımdan ayıran temel farklar ise; kaizen anlayışında iyileştirmelerin küçük adımlarla ve yavaş yavaş olması ön görülürken; yenilikçi anlayışta inovasyonla birden, çok büyük yeniliklerin yapılması amaçlanmaktadır. Kaizen anlayışında grupla çalışma ve beraberlik esas iken, yenilikçilikte bireysellik ve bireysel çabalar daha da ön plandadır (Bozdemir ve Orhan, 2011, s. 465).

Aile işletmelerinde yöneticiler aile bireylerinden oluştuğundan bir problem ile karşı karşıya kalınması durumunda işten çıkarılma korkusu yaşamayacaklardır. Sorunları saklamak yerine anında çözüm bulma ve bütün ilgililere sorunun varlığını bildirmeye yöneleceklerdir. İşletme yöneticileri aile üyelerinden oluştuğu için işletme içinde geliştirilen "knowhow"lar aile içinde kalacaktır. Aile bireyleri arasında işletme

faaliyetleri ile ilgili oluşturulan bilgi birikimleri aile işletmelerine rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur (İlter, 2001, s. 31).

2.1.1.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin zayıf yönleri bu işletmelerin varlıklarını tehdit etmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin genel zayıf yönlerinin bilinmesi ve bu zayıflıklara ilişkin önlemlerin alınması işletmenin sürekliliği açısından önemli ve gereklidir.

2.1.1.2.1. Akrabaların Kayrılması (Nepotizm)

Nepotizm, aynı işletmede akrabaların işe alınması, iş yeri içi uygulamalarda ve terfilerde akrabaların kayırılması anlamında kullanılan bir kavramdır. Nepotizmin aile işletmelerinde sağladığı avantajlarda vardır; ancak ortaya çıkardığı olumsuzluklar da söz konusudur. Aile işletmelerinde, işletme yönetiminin gelecek nesillere devredilmesinde dengeli bir geçiş süreci yaratması ve aile mensuplarının işletme içinde belirli bir kademede görevlendirilmesi ile işletmeye bağlılıkları sağlanmaktadır. Yine daha öncede bahsedildiği gibi işletme yöneticilerin aile bireyleri arasından seçilmesi ile yöneticilerin işletmeden ayrılıp başka işletmelerce istihdam edilmesi riskini de en aza indirmektedir. Her ne kadar nepotizmin özellikle aile işletmelerine sağladığı avantajlar olsa da ortaya çıkardığı olumsuzluklarda bir hayli fazladır. Örneğin iş tatmini hususunda nepotizmin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarabilmektedir. İş tatmini, çalışanların bir işi yaptıktan sonra ortaya çıkan beklentileri ile işin sonuçlanması sonrasında elde ettiklerine bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz tutumlardır. Nepotizmin uygulandığı işletmelerde övgüleri hep akrabalar alacağından diğer çalışanlarda iş tatmini açısından olumsuz tutumlar ortaya çıkacaktır (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 97).

Nepotizm, aile bireyleri arasında sorunların çıkmasına da neden olabilir. Aile fertleri arasında belirli bir pozisyonu hak ettiğini düşünen bireyler, kendilerinin değil de aileden başka bir bireyinin bu pozisyona getirilmesi durumunda iş ve işletme ile ilgili olumsuz duygular besleyerek motivasyon düşüklüğü yaşayabilir. Bu durum gerek aile

içinde ve gerekse işletmede gerginliklerin yaşanmasına neden olabilir. Bu nedenle işletmelerde belirli bir pozisyona personel seçerken işin gereklerini, bireylerin geçmiş deneyimlerini ve eğitim düzeyini, çalışılan sektör ve bireyin çalıştığı bölüm hakkında bilgi sahibi olması gibi hususları göz önünde bulundurmalıdır. Bu şekilde personel faaliyetleri ile işletmenin verimliliği olumlu yönde etkilenebilir (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 4).

2.1.1.2.2. Yetkinin Tek Elde Toplanması ve Yönetici Engeli

Aile işletmelerinde genellikle yetki tek elde, kurucuda toplanmıştır. İşletmenin belli yollar kat etmesinde çok çalışan yönetici, işletmeyi adeta çocuğu gibi görmekte ve bütün yetkileri daima elinde bulundurmayı istemektedir. Oysa işletme belli bir büyüklüğe eriştiğinde astlara da yetki devrinin yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Belki işletme yeni kurulduğunda küçük bir yapıya sahipken bütün kararlara tek bir kişinin yetişmesi durumu söz konusu olabilir. Ancak işletmelerin büyüme sürecine bağlı olarak belirli bir potansiyele ulaştığında tek yöneticinin bütün olaylara ve kararlara yetişmesi mümkün olmayacaktır. Ancak aile işletmelerindeki yöneticiler genellikle yetki devrine sıcak bakmamaktadırlar (Akdoğan, 2000, s. 36).

Üst yöneticinin yetkiyi elinde bulundurma isteği işletmede profesyonel yöneticilerin istihdamının da önüne geçmektedir. Kurucu, yönetici, patron, lider vasıflarının hepsini taşımaya çalışan aile işletmelerinin kurucuları, tek adamlık pozisyonundan vazgeçmek istememektedirler. Buna bağlı olarak kurucuların değerleri işletmenin değer ve inançlarına dönüşmektedir. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına, alınacak kararlarda söz sahibi olmalarına, kendilerini işletmenin ayrılmaz parçası olarak görmelerine engel olacaktır (İlter, 2000, s. 18).

İşletme sahiplerinin tek adamlık hevesi, yöneticinin kendinden daha bilgili ve becerili birinin işletmede bulunmasını istememesi sonucunu doğurmaktadır. Buna bağlı olarak kendini geliştirmiş bilgi ve deneyim sahibi personelin işletmeden uzaklaştırılması, onların yerine bilgi ve beceri düzeyi düşük bireylerin aktif hale getirilmesi yönetici engeli olarak aile işletmelerinde kendini göstermektedir.

Aile işletmelerinde işletme sahipleri her koşulda kendilerine itaat edilmesini istemektedirler. Ancak profesyonel yöneticiler işletme sahiplerinin istekleri doğrultusunda değil piyasa koşullarına göre hareket etmektedirler. Profesyonel yöneticiler aldıkları eğitime ve iş tecrübelerine bağlı olarak çağdaş yönetim ve ekonomi konusunda bilgi sahibidirler. Bu durum işletme sahibinin kendisini yetersiz görmesine neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde tüm kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir. Bu nedenle işletmenin başarısı ya da başarısızlığı işletme sahibinin başarısı ya da başarısızlığıdır. Kararlarının işletme başarısını olumsuz etkilediğini düşünen işletme sahipleri bu durumun ortaya çıkmaması için profesyonel yöneticilere işletmede yer vermek istememektedirler. Aile işletmelerinde işletme sahibi bütün kararları kendileri vermek isterler. Bu nedenle yöneticilere yetki devri işletme sahipleri için kontrolün kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Tüm bu nedenler aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin istihdamına engel oluşturmaktadır (Bayer, 2005, s. 137).

2.1.1.2.3. Aile Mensupları Arasında Yaşanan Çatışmalar

Aile işletmeleri sahiplerinin kendilerinden sonra işletme yönetimini kimin devir alacağını belirlememeleri mirasçılar arasında sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Yöneticinin çocuklarının sayısının fazlalığı, ailenin büyüklüğü yeni yöneticinin belirlenmesinde sorunların ortaya çıkmasına, aile içi ve dolayısıyla işletme içi huzursuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde genelde görülen uygulama en büyük erkek çocuğun yeni yönetici olarak belirlenmesidir. Ancak bu durum gerek kız çocuklarının gerekse diğer kardeşlerin itirazlarına neden olabilmektedir. Ortaya çıkan huzursuzlukların bir güç mücadelesine dönüşmesi işletmenin varlığını tehlikeye sokmaktadır (Özer, 2013, s. 7).

Aile ilişkileri daha çok duygusal temeller üzerine oturmaktadır. İşletme içi ilişkiler ve iletişim ise daha çok rasyonel temeller üzerine oturmalıdır. Aile ilişkileri ile işletme içindeki ilişkileri birbirine karıştıran; duygusallık ve rasyonellik arasında dengeyi sağlayamayan aile üyeleri arasında sorunlar ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Yelkikalan, 2006, s. 197).

Aileler sıkı duygusal bağların olduğu bir yapı iken işletmelerde aile içindeki duygusal bağlar gibi kuvvetli bağlardan söz etmek mümkün değildir. Çünkü işletmelerde duygusallıktan çok rakamlar vardır, matematik ve istatistik vardır. İşletmelerin birincil amacı piyasa değerini maksimum yapmaktır. Aile yapısının içinde barındırdığı duygusallık nedeniyle zaman zaman aile ile işletmelerin amaçları arasında farklılıklar ortaya çıkabilir. Yani aile işletmelerinde ilk çatışma aile ve işletmelerin yapısal farklılıklarından ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar işletmedeki yönetsel faaliyeti olumsuz etkileyebilmektedir (Güngör Ak, 2010, s. 60).

Aile işletmelerinde ortaya çıkan bir başka çatışma türü rol çatışmasıdır. Rol çatışması ailede belli bir rolü olan bireyin işletmede de yönetici vb. rolünün bulunmasıdır. Kişiler ailedeki rolleri ve işletmedeki rolleri nedeniyle çatışma yaşayabilmektedirler. İşletme içindeki rolünün gereği olan davranışları bireyin aile içinde de sergilemesi veya aile içinde bulunduğu konuma bağlı olarak sergilemesi gereken davranışları işletme içinde de sergilemesi bireylerin yaşadığı rol çatışmasına örnek olarak gösterilebilir. Bu durumun ortaya çıkmasının temel nedeni yöneticilik hususunda aile işletmesi bireylerinin gerekli eğitimleri almamış olmaları ve profesyonel yönetim anlayışından uzak olmalarıdır. Yöneticilerin yetkilerinin ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmemiş olması bir başka çatışma nedenidir. Aile işletmelerinin genelinde profesyonel yönetim anlayışı oturmadığı için yapılan iş bölümlerine uyulmamakta ya da hiç iş bölümü yapılmamaktadır. Bu durum işletme paydaşlarının çeşitli konularda kimle görüşeceği, yetkilinin kim olduğu konusunda karmaşa yaratmaktadır. (Özer, 2013, s.9; Akdoğan, 2000, s. 36).

Aile işletmelerinde ortaya çıkan bir diğer çatışma şekli de kuşaklar arasında gözlemlenen fikir ayrılıklarına bağlı olarak ortaya çıkan çatışmadır. Eski kuşak olarak niteleyebileceğimiz işletme kurucusu, iş konusunda tecrübe sahibi olduğunu düşünmektedir. İşletmede patronun her şey olduğunu ve problemlerin çözümünde patrona iş düştüğünü savunurlar. Örgütsel yapıya önem vermezken asıl önemli olanın iş olduğunu savunurlar. İşletme yönetiminin zor olduğunu ve yeni kuşağın bu işin üstesinden gelemeyeceğini düşünürler. İşletme içindeki kişilerin çoğunluk davranış modeline uygun hareket etmesi gerektiğini savunurlar. Etik kavramının işletme için her şeyden daha önemli olduğunu düşünürler. Aile üyesi yeni kuşağın sürekli değişim

ve hızlı sonuçlar almak istemelerinden rahatsızlık duyarlar. Her insanın kapasitesinin ve yeteneğinin sınırı olduğunu ve insanların sahip oldukları yeteneklerle yetinmesi gerektiği düşünürler. Tüm bunlara karşın aile üyesi yeni nesil yöneticiler, eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu ve işletme yönetimi için yeterli donanıma sahip olduklarını düşünürler. İşletmede bireylerin sorumluluklarının olması gerektiğini ve bireylerin kendi sorumluluk alanlarına giren problemleri ilk etapta kendilerinin çözmeye çalışmaları gerektiğini savunurlar. Örgüt yapısının işlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi için gerekli olduğunu hatta işten bile önemli olduğunu savunurlar. Yönetim için gerekli donanımlara sahip olmalarına karşın eski kuşağın kendilerine fırsat vermediğini düşünürler. Eski kuşağın günümüz koşullarına uygun olmayan modası geçmiş metotlarla çalıştıklarını düşünürler. Kişilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini ve insanların yeteneklerinin geliştirilebileceğini düşünürler. Tüm bu fikir ayrılıkları nedeniyle aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmalar çıkabilmektedir **(**Yurttadur ve Nakipoğlu, 2015, s. 406).

2.1.1.2.4. Finansal Tutuculuk

Aile işletmeleri genellikle kendi öz kaynakları ile faaliyette bulunmaktadırlar. İşletme kurucuları borçlanmak ve kredi kullanmak istememektedirler. Aile işletmelerinin temel özellikleri kurulduktan kısa bir süre sonra büyüme ve gelişme evresi içine girmeleridir. Büyümeyi finanse edebilmek için işletmenin borç bulması gerekmektedir. Ancak aile işletmelerinde büyüme çoğunlukla öz kaynak ile karşılanmaya çalışılmaktadır Bunun için de büyümeyi finanse edebilmek adına temettü dağıtılmayıp karın tamamının işletmede bırakılması yoluna başvurulabilmektedir. Bu nedenle işletmenin ortakları olan ailenin diğer üyeleri arasında huzursuzlukların ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde finansal açıdan yaşanan bir başka sıkıntı da işletmenin varlıklarının evin içindeki bir kumbara gibi ihtiyacı olanlar tarafından her an kullanılması ve bu kullanımların kayıtlara geçmemesidir. Aile üyesi yöneticilerin ücretlerinin belirsizliği, harcamalarının kayıtlara geçirilmesini zorlaştırmaktadır. (Aydın, 2011, s. 31).

2.1.1.2.5. Yönetim Kadrosu Oluşturma Sorunu

Aile işletmelerinde yönetimle ilgili ortaya çıkan bir diğer zayıflık ise yönetim kadrosunun oluşturulamamasıdır. Burada kastedilen hem aile bireyleri arasında yönetsel görev dağılımı hem de kurumsallaşma yolunda adımlar atan aile işletmelerinde profesyonel yönetim kadrosunu oluşturmada yaşanan sıkıntılardır. Aile içinde yönetici belirlemede kişiler beklentileri dışında bir konuda görevlendirildiklerinde gerek aile içinde gerekse işletme içinde huzursuzluklar çıkarabilmektedir. Profesyonel yöneticiler genellikle aile işletmelerinde çalışmak istememektedirler. Çünkü bütün her şeye karışan, mümkün mertebe yetki devrinden kaçınan bir yöneticinin varlığı profesyonel yöneticiler üzerinde yüksek baskı ve stres oluşturmaktadır (Akdoğan, 2000, s. 38).

3. BÖLÜM KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

3.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma ilk olarak 1949 yılında çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda geliştirilen "Fonksiyon Teorisi" ile dolaylı yoldan dile getirilmiştir. Teoriye göre işletmelerin çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki yapısal değişiklikler bu fonksiyonlar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Kurumsallaşma kavramının ilk dile getirilmesi Philip Selznick tarafından geliştirilen "Doğal Sistem Modeli" ile olmuştur. Bu modelde kurumsallaşma ile örgüt için en önemli unsur olan varlığını sürdürebilmenin gerçekleşebileceği varsayılmıştır (Tokyüz, 2019, s. 5).

Selznick (1996) kurumsallaşmayı, yeterli seviyede organize olamamış, düzensiz yapılardan; sosyal çevreye uyum sağlayıp düzenli yapılanmayı gerçekleştirerek bu yapılanmanın tüm örgüt tarafından benimsenmesiyle çeşitli şartlarda ve durumlarda yeni yapıya ait davranış biçimlerinin uygulanmasında otomatikleşme olarak tanımlamaktadır.

Arıcan (2019) ise kurumsallaşmayı işletmelerde yönetim yapısının bireylerden bağımsız olarak piyasa şartlarına uygun şekillendirilmesi, işletme faaliyetlerine yönelik standartların ve ilkelerin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilip uygulanması şeklinde tanımlamıştır.

Kurumsallaşma çok boyutlu bir kavram olduğundan farklı paydaşlar açısından tanımlanması gereğini de doğurmuştur. İşletme sahiplerine göre kurumsallaşma; işletmenin kişilerden ayrı bir kimlik kazanması, yönetimin bürokratik bir yapıya dönüşmesidir. Çalışanlara göre kurumsallaşma; farklı zamanlarda gerçekleşen benzer durumlarda işletme yönetiminin aynı tepkileri vermesi, ödüllendirmelerin adil yapılması, işletmede güven duygusunun hakim olmasıdır. İşletmenin iş çevresine göre

kurumsallaşma; işletmelerin kendilerine karşı verdiği sözleri tutması, sorumluluklarını zamanında yerine getirmesi, verimli bir şekilde çalışmasıdır. Tüketicilere göre kurumsallaşma; işletmelerin sattıkları ürünlerde ya da hizmetlerde ortaya çıkan hataları vaktinde belirleyip bunları telafi etmesi, müşterileri ile ilişkilerinde belirli standartlarının olması, topluma karşı duyarlı olmasıdır (Tokyüz, 2019, s. 4).

Kurumsallaşmaya farklı kişilerce getirilen tanımlamalar benzer özellikler taşımaktadır. Organizasyon yapısının çevresel faktörlere göre oluşturulması, düzensiz yapının ortadan kaldırılması, örgüte has kültürel değerlerin oluşturulması, işletmenin bireylerden bağımsız olarak belirli standartlara ve kurallara göre faaliyetine devam etmesi, çeşitli prosedürlerin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi, faaliyetlerde otomatikleşme kurumsallaşma tanımlarında geçen belirgin özelliklerdir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 499).

3.2. Kurumsallaşmanın Gerekliliği

Kurumsallaşma, işletmenin çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için gösterdiği çabaya bağlı olarak ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Kurumsallaşma ile değişen çevre koşullarını takip eden bir sistem işletmede oluşturulur. Kurumsal işletmeler çevrelerine duyarlı yapıya sahiptirler. Çevresel değişikliklere zamanında tepki verirler. Kurumsallaşma ile işletmede çevresel faktörlere bağlı olarak bir kurum kültürü oluşur. Oluşan kurum kültürü ile işletme rakiplerinden farklı, benzersiz bir yapı olarak faaliyetine devam eder (Karavardar, 2011, s. 160). Kurumsallaşma işletmeleri bireylerden bağımsız hale getirip ekip çalışmasının ön planda olduğu bir sistem haline dönüştürmekte (Ülkem, 2020, s. 4), işletmelerin devamlılıklarının sağlanabilmesi, verimliliğin arttırılabilmesi açısından da gerekli bir unsur olarak görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 499).

Çıktısı örgüt kültürü olan kurumsallaşma, bir süreçtir. Bu nedenle birdenbire değil, uzun bir zaman dilimine yayılarak, yavaş yavaş gerçekleşen bir olgudur. Bu da işletmelerin kurumsallaşma sürecini kuruldukları andan itibaren başlatmaları gerektiği

gerçeğini ortaya koymaktadır (Çakıcı ve Özer, 2008, s. 43). Nitekim Cevher (2015) de işletmeler büyüme evresinde iken finansman ihtiyaçlarının artacağını ve büyüme evresinde iken üretim, insan kaynakları, pazarlama, yönetim, muhasebe, finansman, halkla ilişkiler fonksiyonlarında kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığını vurgulamıştır.

İşletmelerin sistematik bir şekilde ve piyasa koşullarına göre ve standartlarla yönetilmesini ve çalışmasını sağlayan kurumsallaşma, işletmenin profesyonel bir disiplin kazanmasını sağlamaktadır (Güngör Ak, 2010, s. 72).

Bugün Türkiye'de faaliyet kapasitelerinin küçük boyutta olduğu zamanlarda kurumsallaşmanın önemini kavrayan ve profesyonel yönetimin oluşması için çeşitli projeler yapan, danışmanlık kurumlarından yardım alan, halka açılan aile işletmeleri sağlıklı büyümelerini gerçekleştirmişler ve varlıklarını sürdürebilme başarısını gösterebilmişlerdir. Türkiye'deki Koç Grubu, Sabancı Grubu, Arsan Grubu, Eczacıbaşı kurumsallaşmayı başaran ve her geçen gün ekonomik açıdan daha da güçlenen işletmelere örnek verilebilir (Güngör Ak, 2010, s. 72).

Kurumsallaşmış işletmeler kendilerine vizyon, misyon ve stratejiler belirlerler. Amaçları olan ve bu amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştiren işletmeler piyasada belirsizliklerin ve çeşitli risklerin ortaya çıktığı durumları en az zararla atlatma başarısını gösterirler. Çünkü amaçları ve stratejileri olan işletmeler yapılması gereken önemli işlerin neler olduğunu, bu işler yapıldığında hangi sonuçların ortaya çıkacağını ve istenen sonuçlara nasıl ulaşılacağını bilirler (Sözbilen, 2012, s. 30).

İşletmelerin pazar paylarını ve marka değerlerini artırmaları, toplum tarafından kabul görmeleri, büyümeleri ve gelişmeleri için gereklidir. Kurumsal işletmeler bu unsurları sosyal sorumluluk çalışmaları ile yerine getirebilmektedirler. Kurumsal olmayan işletmeler için sosyal sorumluluk faaliyetleri sadece maliyetleri artıran bir etken iken kurumsal işletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerini getirisi uzun vadede ortaya çıkacak ve paydaşların tatminini sağlayacak bir çalışma olarak görmektedirler. Sosyal sorumluluk projelerinde yer alan ve bunu çeşitli reklam araçları ile duyurmayı başaran

işletmelere karşı müşteriler olumlu algı oluşturacaklardır (Cingöz ve Akdoğan, 2012, s. 336).

Kurumsallaşmamış işletmelerde yönetsel faaliyetlerde aksaklıklar yaşanmaktadır. Görev yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemiş olması örgüt içinde çatışmaların ortaya çıkmasına ve hatalı kararların alınmasına neden olmaktadır. Kurumsallaşmamış işletmelerde örgüt içi iletişim informal düzeyde kalacak örgüt kültüründe bozulmalar ortaya çıkacaktır. Bu durum işletmede uzun vadeli stratejilerin belirlenmesini ve rakipler karşısında üstünlük sağlayacak yenilikçi faaliyetlerin üzerinde düşünülmesini engellemektedir (Koç, 2017, ss. 26-28).

Kurumsallaşma ile işletmelerde kurallar ve prosedürler yazılı hale getirilmektedir. Bu şekilde işletmenin çeşitli durumlarda sergileyeceği davranış modelleri tüm paydaşları tarafından bilinmektedir. Bu durum işletmenin eylemlerinde ve kararlarında tutarlı olmasını sağlamaktadır (Apaydın, 2008, s. 126).

3.2.1. Kurumsallaşma ile Yapılmak İstenenler

Küçük ya da büyük tüm işletmeler için kurumsallaşma bir ihtiyaçtır. Küçük çaptaki işletmeler için kurumsallaşma ile elde edilecek üstünlükler ve avantajlar çok hissedilmeyebilir. Küçük işletmeler faaliyet alanı sınırlı ve çalışan sayısı az olan işletmelerdir. Bu nedenle bu işletmelerde yönetim ve denetim kolaydır. Büyük işletmelerde ise faaliyet alanı geniş ve çalışan sayısı çoktur. Bu işletmelerin yönetimi ve denetimi zordur. İşletmelerin büyüklükleri yönetimde ve uygulanan sistemlerde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olsa da kurumsallaşma ile bütün işletmeler; meşrulaşma, sürekliliği sağlama, bireysel ve örgütsel uyumu sağlama, kurumsal kimlik edinme ve kaynakları artırma amaçlarını taşımaktadırlar (Koç, 2017, s. 30).

3.2.1.1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın temel nedenlerinden biri meşrulaşmaktır. Meşrulaşma; kanun, tüzük, yönetmeliklerde belirtilen norm ve kurallara uymakla ilgili bir durumdur. Bu

amaç doğrultusunda işletmenin faaliyetlerinde legallik sağlanmaya çalışılmaktadır. Yasalara uygun hareket etmenin yanında, işletmenin paydaşları tarafından benimsenen normlara ve düzenlemelere uygun hareket etmesi meşruluk için gereklidir (Warren, 2003, s.156). İşletmenin gerek iç işleyişi gerekse faaliyet gösterdiği pazarda ve sektördeki paydaşlarla olan ilişkileri yasal normlar ile belirli oranda düzenlenmiştir. İşletmeler meşruluk kazanmak ve kurumsallaşmak için bu normlara uymak zorundadırlar. Örneğin devlet işletme ile ilgili olarak işletmenin vergilendirilmesi ve işletmeden vergi tahsili hususunda işletmenin yasalarda belirtilen normlara uymasını bekler, işletmede bu beklentiyi yerine getirmekle mükelleftir (Gündüz, 2008, s. 47).

İşletmelerin meşruluğu, faaliyetlerinin çevresi tarafından doğru olarak görülmesi ve uygun bulunmasına bağlıdır. İşletmelerin davranışlarını uygun ve doğru bulmayan paydaşlar işletmeleri meşru görmeyip sundukları destekleri geri çekme yoluna gidebilmektedir. Bu nedenle işletmenin faaliyetlerinin sonuçları işletmenin meşru görülme düzeyi ile doğrudan ilgilidir. İşletmeler meşruluklarını kaybetmemek için toplumun makro düzeydeki inanç sistemlerine ve normlarına uygun hareket etmelidirler (Hossfeld, 2018, ss. 9-10).

Mevcut literatürde meşrulaşma; pragmatik meşrulaşma, ahlaki meşrulaşma ve bilişsel meşrulaşma olmak üzere üç boyutta gerçekleşmektedir. Her üç türde sosyal olarak inşa edilmiş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde örgütsel faaliyetlerin arzu edilir, uygun veya uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir algı veya varsayımı içerir. Pragmatik meşrulaşma, işletme çevreye olan bağlılığı nedeniyle sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlarken; çevresindeki kişilerin de faaliyetlerine inandıkları için değil kişisel çıkarları için işletmeyi desteklemeleridir. Ahlaki meşrulaşma, örgütün faaliyetlerinin normlara uygun olumlu olup olmadığının çıkar gözetilmeksizin değerlendirilmesidir. Pragmatik meşrulaşmadan farkı, örgütün faaliyetleri değerlendirilirken kişisel çıkarların göz önünde bulundurulmadan, faaliyetin yapılması gereken doğru şey olup olmadığının değerlendirilmesidir. Bilişsel meşrulaşma, örgütsel faaliyetlerin öngörülebilir ve anlamlı olmasıyla gerçekleşen meşrulaşma boyutudur (Suchman, 1995, ss. 578-582).

3.2.1.2. İşletmenin Sürekliliğini Sağlama

Kurumsallaşma ile gerçekleştirilmek istenen amaçlardan biri de işletmenin sürekliliğini sağlamak, işletme faaliyetlerinin devamlılığını gerçekleştirmektir. Çetin rekabet ortamında işletmenin belirli bir büyüme noktasına kadar yönetimsel farklılıkları üstünlük kazandırmakta ve işletmenin sürekliliğine katkı sağlamaktadır (Lee, 2006, s.104). Ancak işletme büyümeye başladıkça ortaya çıkan sorunlara işletme sahiplerinin çözüm bulmaları zorlaşmaktadır. Kararların zamanında ve doğru alınması için belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerde yönetimin profesyonel yöneticilerle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına olanak tanıyacağı gibi işletmenin varlığını devam ettirebilmesini de mümkün kılacaktır (Koç, 2017, s. 26).

İşletmeler dinamik bir yapıya sahip olduklarında amaçlarına ulaşmak için değişimlere uyum sağlayabildiklerinde varlıklarını sürdürebilirler. Koşullardaki ve paydaşlarının kendisinden olan beklentilerindeki değişikliklere uyum sağlayabilmesi için işletmenin esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Kurumsal işletmelerde oluşturulan örgüt yapısı esnektir ve örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti yüksektir (Gül, 2012, s. 44).

3.2.1.3. Bireysel ve Örgütsel Uyum

Bireyin ve örgütün amaçlarının aynı doğrultuda olması işletmede verimliliğin artmasını ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Bunun için de bireylerin işletme ile kendilerini özdeşleştirmiş olmaları gerekmektedir. Örgütlerin faaliyetlerinde sürekliliği sağlamak için kendi ihtiyaç ve hedefleri ile bireylerin hedefleri ve ihtiyaçları arasında uyum olmalıdır (Erdirençelebi, 2012, s. 200).

İşletmelerde kurumsallaşma yoluyla amaç ve stratejiler belirlenir, işletme içinde örgüt kültürü oluşur. Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde çalışanlar işletmenin amaçlarını benimserler ve belirlenen stratejiler doğrultusunda hareket ederler. Çalışan ile örgüt arasındaki uyum çalışanın faaliyetleri sonucunda ortaya koyduğu çıktılar üzerinde etkilidir. Kurumsallaşma ile profesyonel yönetim anlayışının işletmede

oluşmasıyla çalışanlara adil davranılır. Bu durum çalışanların işletmeye duyduğu aidiyet duygusunu, örgütsel bağlılığını artırır. Çalışanlar örgütsel bağlılıkları arttıkça örgütün amaçlarını daha fazla benimseyecek ve bu amaçlara ulaşmak için daha fazla çalışacaklardır. Çalışan ve örgüt arasındaki uyum sonucu çalışanın örgütte kalma yönündeki kararını da olumlu etkileyecektir (Kılıç, 2010, s. 23; Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 98).

3.2.1.4. Kurumsal Kimlik Edinme

Örgütsel kurumsallaşma sürecinin amaçlarından biri de işletmeye kurumsal bir kimlik kazandırmaktır. Tıpkı insanlar gibi işletmeleri de diğer işletmelerden ayıran kendilerine özgü kimlikleri vardır. Yoğun rekabet ortamında rakipler arasında işletmenin kendini gösterebilmesi, tüketicilerin zihninde iyi bir imaj oluşturabilmesi için kurumsal kimlik kazanması gerekmektedir. Kurumsal kimlik, çeşitli görsel tasarım unsurlarının (logo vb) yanı sıra, paydaşlarla etkili iletişim, sahip olunan değerler ve yapılan davranışların bütünüdür. Meyer ve Rowan (1977) çalışmalarında işletmenin kurumsal kimlik kazanmasında önemli yere sahip olan normatif inanışlar, bilinçsel sistemler, semboller gibi kültürel faktörlerin kurumsallaşma için önemine değinmişlerdir. İşletmenin hatırda kalması ve diğer işletmelerden ayrılmasını sağlayan kimliği aynı zamanda kurum kültürü ve imajı ile de doğrudan ilgilidir. Kurum kültürü işletmede sahip olunan değerler ile işletme içinde görülen davranış şekilleri, işletme ofis yapısının oluşumu, personelin giyim tarzına kadar birçok unsuru içine almaktadır (Uzoğlu, 2001, s.338).

Melewar (2003) çalışmasında kurumsal kimliği; kurumsal kültür, kurumsal iletişim, davranış, kurumsal tasarım, kurumsal yapı, kurumsal strateji ve endüstri kimliği faktörlerinin bileşiminden oluşan bir kavram olduğunu belirtmiştir. Söz konusu faktörlerin birbirleri ile uyumlu bir şekilde geliştirilmesi ile işletmenin özgün ve ayırt edilebilir olacaktır.

Kurumsallaşan işletmeler zaman içinde aynı sektördeki diğer işletmelere benzerler. Ancak bu benzeme diğer işletmelerle birebir aynı olmak anlamına gelmemektedir. İşletmeler sahip olduğu kurum kültürüne bağlı olarak diğer işletmelerdeki

uygulamaları kendilerine uydururlar. Kurumsallaşmanın eşbiçimlilik unsuruyla açıklanan bu durum kurumsal kimliğin diğer işletmelerden her anlamıyla farklı olmak anlamına gelmediğini göstermektedir. Bu bağlamda kurumsal kimlik işletmenin uygulamalardaki özgünlüğüdür denilebilir (Sözbilen, 2012, s. 42).

3.2.1.5. Kaynakları Artırma

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için elindeki mevcut kaynaklarını artırma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin kaynaklarını artırabilme yetenekleri; meşrulaşma, bireysel ve örgütsel uyum ve işletmelerin sahip oldukları kurumsal kimlik ile doğrudan ilişkilidir. Milne ve Patten (2002) işletmelerin kaynaklarını artırma yetenekleri ile meşrulaşmayı ilişkilendirmişlerdir.

Greening ve Gray (1994) işletmelerin kaynak artırma çalışmaları önündeki engeller kaynak bağımlılığı teorisinde açıklanmıştır. Bu teoriye göre işletmeler kendileri için önemli olan kaynakları kontrol eden işletmelere bağlıdırlar ve bu işletmelerce kısıtlanırlar. İhtiyaç duydukları kaynaklar nedeniyle başka kuruluşlara bağlı olan işletmeler ya bu kaynakları ele geçirme yoluna gitmeli ya da kuruluşlara bağlılıklarını yönetmeye çalışarak belirsizliklere karşı hazırlıklı olmalıdırlar.

Kurumsallaşan işletmeler faaliyetlerinde hesap verilebilirliği yüksek, şeffaf işletmelerdir. İşletme dışındaki ilgili kişi ve kuruluşlar kurumsal işletme ile ilgili muhasebe bilgilerine kolaylıkla ulaşabilirler. Bu durum kurumsallaşmış işletmelere olan güveni artıracağı için bu işletmelerin kaynaklara ulaşmasını da kolaylaştıracaktır. İhtiyaç duyulan kaynakları elinde bulunduran güç sahibi işletmeler meşru, uyumlu, kurumsal kimlik kazanmış işletmelere duyacağı güven nedeniyle daha fazla kaynak paylaşma yoluna gidecektir. Bu nedenle kurumsallaşma yoluna giden işletmeler kurumsallaşmamış işletmelere göre daha rahat ve fazla kaynak artırma olanağına sahiptirler (Coşkun, 2019, s. 11; Cevher, 2015, s. 589).

3.2.2. Kurumsallaşmanın Unsurları

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sağlıklı bir büyüme sürecini yaşayabilmeleri için kurumsallaşmanın gerekliliği üzerinde durulmuştu. Kurumsallaşmanın da amacına uygun bir şekilde gerçekleşmesi için kurumsallaşma sürecinin bazı unsurla gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu unsurlar; formalleşme, profesyonelleşme ve otonomi, kültürel güç, saydamlık (hesap verebilirlik), sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır (Apaydın, 2009, s. 11).

3.2.2.1. Formalleşme

Ruekert vd. (1985) formalleşme işletme içindeki ilişkilerin belirli kural ve yöntemlerde yapılması ve sözleşmelere dayandırılmasıdır. Wallace (1995) formalleşme işletmede ilişkilerin kurallarla, belirli yöntemlerle, sözleşmelere dayanarak gerçekleşmesi; ilişkilerin, kurum yapısının ve faaliyetlerin tanımlanması; yönetici ve personellerin görev ve sorumluluklarının, yetkilerinin belirlenmiş olması ve bunların yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme işletme içindeki faaliyetlerin belirlenmiş bir sisteme göre kurallara ve standartlara uygun olarak gerçekleştirilmesi, işletme içindeki değişik birimler arasında eşgüdümü sağlayacak şekilde işletmenin yapılandırılmasıdır (Coşkun, 2019, s. 12).

Formalleşme, işletme içinde bir işi kimin yapacağı, nasıl, ne zaman ve nerede yapacağı hususlarının belirlenip yazılı hale getirilmesidir. Ayrıca yönetsel faaliyetlerde de yöneticilerin yetki ve sorumlulukları formalleşme ile belirlenir. Bu şekilde özellikle aile şirketlerinde ortaya çıkan yönetici yetkilerinin sınırlarının ne olduğu yönündeki karmaşa ortadan kaldırılmış olur. Formalleşme ile işletmelerin iş tanımı, iş dizaynı yapılmış; işletmedeki insan faktörünün faaliyetlerine yönelik kurallar belirlenmiş olur. Bu kuralların uygulanabilmesi için işletmenin planlama yapması gerekmektedir. Yani formalleşme işletmeyi planlı çalışma yoluna sevk etmektedir. Bu işlemler ile işletmede istikrar sağlanır ve işletmenin kurumsallaşması adına ilk adımlar atılmış olur (Apaydın, 2009, s. 13).

Formalleşme ile personelin görev ve sorumlulukları kesin olarak belirlendiği için çalışan denetimi kolaylaşmaktadır. Michaels vd (1988) örgütün formalleşme düzeyi yüksekse bütün işlemler yazılı talimatlarla belirlenir. Yönetici ve çalışanların görev ve sorumluluklarının belli olması çalışanın işe yabancılaşmasının önüne geçtiği gibi işletmeye karşı aidiyet duygusunun artmasını sağlar (Tokyüz, 2019, s. 20).

3.2.2.2. Profesyonelleşme ve Otonomi

Kurumsallaşma kavramı ile profesyonelleşme kavramı birbirlerine karıştırılmaktadır. İki kavram birbirinden farklıdır; ancak kurumsallaşma, profesyonelleşmeyi kapsayan daha geniş bir kavramdır. Profesyonelleşme olmadan kurumsallaşmanın gerçekleşmesi de mümkün değildir. İşletmelerin profesyonelleşmesi; işletmenin her kademesinde profesyonel çalışanların istihdam edilmesi, profesyonel çalışma yolunu kendine ilke edinmiş kurum ve kuruluşlarla daha yoğun ilişki içinde olmasıdır. Ancak işletmelerin profesyonelleşmelerini sağlayacak en önemli unsur, mevcut çalışanlar içinde profesyonellerin sayısının fazlalığıdır (Aydın, 2011, s. 56).

Hofer ve Charan (1984) profesyonelleşmeyi, örgüt yapısının çeşitli fonksiyonlardan oluştuğu, yöneticilere karar verme yetkisinin verildiği, kurumsal stratejilerin oluşturulduğu, belirli bir kişiye bağlılığın olmadığı, profesyonel yönetimin görüldüğü işletmeler şeklinde tanımlamışlardır. Belirtilen unsurları taşıyan işletmelerde profesyonelleşmenin gerçekleştiği söylenebilir. Oysaki Türkiye'de bu unsurlar kurumsallaşma kavramı ile karıştırılmaktadır. İşletmedeki profesyonel sayısının fazlalığı gibi dar bir çerçeve ile kurumsallaşma ele alınmaktadır. Profesyonelleşme kurumsallaşmanın tamamını değil sadece bir ayağını oluşturmaktadır (Polat, 2018, s. 50).

Profesyonelleşmede ilk ve en önemli adım yönetim kademesinin profesyonelleşmesidir. Ancak profesyonelleşmiş işletmeden bahsedebilmek için sadece yönetimin profesyonelleşmesi yeterli değildir. Profesyonelleşme; yönetimin profesyonelleşmesini, örgütsel yapının profesyonelleşmesini çalışanların profesyonelleşmesini, örgüt kültürünün profesyonelleşmesini içeren çok boyutlu bir kavramdır.

Yönetimin profesyonelleşmesi işletmede profesyonel yöneticilerin görev alması, işletmenin kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşmasıdır. Örgüt içerisinde profesyonel, uzman yöneticilere yer verilmesi durumunda işletmenin çevresinde ve rakiplerinde meydana gelen değişiklikler yakından takip edilerek bu değişikliklere zamanında ve doğru tepkiler verilmektedir (Özcan, 2015, s. 49).

Örgütsel yapının profesyonelleşmesi, işletme sahiplerinin yetki devri ile yöneticilere karar verme imkanı sağlayan örgütsel yapının oluşturulmasıdır. Bu şekilde lider odaklı faaliyet göstermekten uzaklaşan işletmede oluşturulan örgütsel sistem ile bütçelemeye bağlı geleceği planlayan bir yapı ortaya çıkacaktır. Ayrıca işletmelerde yöneticiler tarafından denetim sistemlerinin oluşturulması, karar verme özerkliği ve hiyerarşik sorumluluğun oluşturulması, uzmanlaşma, iş ve işlemlere ilişkin prosedürlerin belirlenmesi, hedeflerin ve bu hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesi örgütsel profesyonellik ile gerçekleştirilebilir (Evetts, 2011, ss. 407-410).

Günümüzde bütün işletmeler nitelikli personeli temin etme hususunda sorun yaşamaktadır. Bir başka sorun ise nitelikli personelin elde tutulması sorunudur. Nitekim nitelikli personellerin işletmede varlığı işletmenin verimliliğini doğrudan etkileyen bir faktördür. Özellikle aile işletmelerinde nitelikli personelin temini için insan kaynakları yönetiminin nepotizmden uzak adil ve şeffaf bir şekilde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Bu durum çalışanların da profesyonelleşmesini sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmesi, nitelikli personelin istihdam edilmesi, personelin yeteneklerinin artırılabilmesi, personel devir hızının minimuma indirilmesi, personel ve işletme performansının artırılması için gereklidir (Polat, 2018, s. 74).

Gaglio (2013)'ya göre profesyonelleşme sadece işletmenin yapısal değişiklikleri gerçekleştirmesinden ibaret değildir. İşletme içindeki yönetici ve personellerin davranışlarında da nitelikli bir değişimi gerektirmektedir. İşletmede çalışanlar arasında oluşturulan değerler, birbirlerine karşı duydukları saygı ve güven ile işbirliği anlayışının geliştirilmesi örgüt kültürü yönünden işletmenin profesyonelleştiğinin

göstergesidir. Saygı, güven, işbirliği gibi unsurlar personelin işletmeye bağlılığını artıracağı gibi işletmenin verimliliğini de olumlu yönde etkileyecektir.

Otonomi (özerklik) ise Spreitzer vd (1999) tarafından, personelin her türlü kararlarında ve işle ilgili çabalarında kendi özgür iradesi ile hareket edebilmesi olarak tanımlanmıştır. Wallace (1995) otonominin hakim olduğu işletmelerde çalışanların karar alabilme özgürlüğüne sahip olmaları işletme içinde inovasyonun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yine çalışanlara karar verme özerkliğinin tanınması ile merkeziyetçi yönetimden uzaklaşılmış ve çeşitli durumlarda hızlı kararlar alabilme imkanı elde edilmiş olunacağını ifade etmiştir. Karşılaşılan riskli durumlardan işletme zarar almadan çıkacaktır.

Otonomi (özerklik), işletmede çalışan profesyonellere özerk çalışma koşullarının sağlanmasıdır. Özerklik sağlanmaması durumunda çalışanın işletmeye yönelik aidiyet duygusunu geliştirmesi mümkün olmayacak ve verimlilik olumsuz yönde etkilenecektir. Profesyonellerin ortaya koyduğu işler ile çeşitli durumlarda aldıkları kararlar ancak özerklik varsa meşruluk kazanır. Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri de yöneticilerin özerk hareketlerinin kısıtlanmasıdır. Kurumsallaşma adına profesyonel yöneticileri istihdam eden aile işletmelerinde her kararda adının ve kendi fikrinin olmasını isteyen kurucu patronlar profesyonellerin aldığı hemen her karara müdahale ederek yöneticilerin aldıkları kararların meşruiyetine gölge düşürmektedirler. Bu nedenlerle profesyonel yöneticilerin büyük bir kısmı kurumsallaşmış bir yapıya sahip olmayan aile işletmelerinde görev almak istememektedirler (Erdirençelebi, 2012, s. 204).

Spector (1986) çalışmasında özerk karar verme hakkına sahip personellerin iş memnuniyeti seviyesinin yüksek olduğunu, girişken bir yapıya sahip olduklarını, işletmeye bağlılıklarının ve motivasyonlarının yüksek olduğunu tespit etmiştir (Coşkun, 2019, s. 16).

3.2.2.3. Kültürel Güç

Kültürel güç, işletmede bir kültürün oluşması, bu kültüre ait normların, değerlerin ve etik kuralların herkes tarafından benimsenmesidir. Kurum kültürü örgüt içerisindeki bireylerin davranış şekillerini, birbirlerini etkileme biçimlerini, faaliyetlerin nasıl sürdürülmesi gerektiğini belirten normlar bütününü içeren modeldir. Kültürel güç geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütteki davranışları yönlendiren değerlerden örgütte kullanılan dili, çalışanların kıyafet modelini; hatta örgütteki ofislerin dizaynına kadar birçok hususu etkilemektedir (Uzoğlu, 2001, s. 342).

Kurum kültürünü meydana getiren normların, etik değerlerin ve belirlenmiş olan ilkelerin çalışanlar tarafından kabullenilip işletme ile ilgili herkesle paylaşılması işletme açısından güçlü bir kurum kültürünü ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kültürel güç işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceği gibi işletmenin kurumsallaşması sürecinin hızlanmasına olanak tanımaktadır (Cevher, 2015, s. 588).

Kurum kültürünün çalışanlar tarafından algılanıp benimsenmesi kurum kültürü sembolleri ile gerçekleşmektedir. Bu sembolleri Schwarz (1994); hareket sembolleri, tarz sembolleri, ilgi sembolleri ve tarihi semboller olmak üzere dört guruba ayırmıştır. Hareket sembolleri; dil, seremoniler, sembolik davranışlar ve ortaklık oluşturan davranışlar olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Kurumdaki bireylerin aralarında kullandıkları deyimler, argo kelimeler, selamlaşmaları; yıldönümü kutlamaları, doğum günü kutlamaları, kurum toplantıları; bireylerin kuruma oryantasyonunun sağlanması için çeşitli işaretlerin kullanılması (isim kartlarının kullanılması, çeşitli yazılı açıklamalar vb); kurumsal gezilerle, çeşitli ödüllendirme çalışmalarıyla bireylerin aidiyet duygularının geliştirilmesi bu boyutlarla ilgilidir. Kurumun faaliyet gösterdiği binanın ve ofislerin dizaynı, kıyafetler için getirilen kriterler tarz sembollerine örnek olarak gösterilebilir. Kurum içerisinde öncü olan kişilerin benimsenmesi, yeni projelerin desteklenmesi ilgi sembolü kapsamında açıklanmaktadır. Örgütle ilgili anlatılan hikayeler, başarılar, efsaneler ve anılar kurum kültürünün tarih sembolü kapsamında yer almaktadır. Örgüt kültürü sembolleri kurum çalışanları arasında önemli bir iletişim aracı niteliği taşımaktadır. Özellikle kurumda

yeni görev alan kişilerin kurum kültürünü anlamaları ve benimsemeleri için semboller büyük önem taşımaktadır (Uzoğlu, 2001, s. 343-344).

3.2.2.4. Saydamlık

Saydamlık, işletme içindeki farklı birimler arasında ve işletme dışındaki kişi ve kurumlarla bilgi alışverişinin şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesidir. İşletme içi ilişkilerin belirli kurallar dahilinde yürütülebilmesi ve işletmedeki kontrol mekanizmalarının hesap verebilirliklerinin sağlıklı bir şekilde işlemesi için iç denetim yapılması gerekmektedir (Aylan ve Koç, 2017, s. 573).

Saydamlık, işletmeye ait bilgilerin, özellikle muhasebe bilgilerinin ilgili kişilere açık ve anlaşılır bir şekilde aktarılmasıdır. Borsada işlem gören işletmelerin potansiyel yatırımcılarına ya da finansman ihtiyacı olan işletmelerin borç alınacak kredi kuruluşlarına muhasebe bilgilerinin sunulması saydamlığa örnek olarak gösterilebilir. Faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin muhasebeleştirilmesinde şeffaf davranan işletmeler meşru bir nitelik kazanır (Cevher, 2015, s. 589).

İşletmenin faaliyetlerindeki hesap verilebilirliğin önemi sadece işletme dışındaki kişilere karşı değil işletme içinde farklı birimler ve ortaklar açısından da önemlidir. İşletmenin kendi içinde hesap verilebilirliğin sağlaması için çeşitli iç denetim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir. İç denetim ile işletmenin iç kontrolünün sağlanması, yönetim faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, yapılan çalışmaların işletmenin amaç ve stratejilerine uygunluğunun incelenmesi yapılır. İşletme içinde oluşturulan denetim sistemleri ortakların kendini güvende hissetmelerini sağlar. Oluşturulan denetim mekanizması ile işletmenin güvenirlik düzeyi yükselirken aynı zamanda finansal raporlara duyulan güven de artar. İç denetim için yapılan çalışmalarda bağımsız denetçilerin yer alması denetim raporuna olan güvenin artmasını sağlamaktadır (Uzun, 2013, s. 36).

3.2.2.5. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, işletmelerin iş ahlakına uygun hareket etmesi, işletmenin dış çevresindeki paydaşların arzu ve isteklerini göz önünde bulundurarak politikalar ve stratejiler belirlemesi, insanlarda memnuniyet oluşturacak faaliyetlerde bulunmasıdır. İşletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarının temel amacı çevresi tarafında kabul görme isteğidir. İşletmenin toplumun ahlak normlarına göre hareket etmesi, içinde bulunduğu çevredeki insanlara yardımlarla destek olması meşruiyetini artıracak ve dış çevresi tarafından kabulünü sağlayacaktır. (Özer, 2011, s. 86).

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri sonucunda marka değerleri artmaktadır. Bu durum işletmenin piyasa değerini de olumlu etkilemektedir. Günümüzde tüketici bilincinin gelişmesine bağlı olarak ürünlerin satın alınmasında kalitenin yüksekliği ve fiyatın uygunluğunun yanında sosyal sorumluluk faaliyetleri de değerlendirilmektedir. Auger vd. (2003) yaptıkları araştırmada tüketicilerin satın alma eylemlerinde, işletmelerin etik kurallara göre hareket etmelerinin ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Sosyal sorumluluk çalışmalarının öneminin farkında olan işletmeler pazar paylarını büyütmede ve müşteri sadakati oluşturmada başarılı olmuşlardır (Auger vd, 2003, ss. 282-283).

Sosyal sorumluluk projelerine katılmak işletme personeli üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Personelin işletmeye, aidiyet duygusu oluşmakta ve bağlılığı artmaktadır. Toplum tarafından kabul görmüş işletmelerde çalışma isteği kişilerde oluşmakta buna bağlı olarak nitelikli işgücü temini kolaylaşmaktadır. Personelin çalıştığı işletmeye karşı hissettiği memnuniyet duygusu verimliliği ve kaliteyi de olumlu yönde etkilemektedir (Aktan ve Börü, 2007, s. 20).

Sosyal sorumluluk çalışmalarının işletmenin toplum tarafından kabulüne, marka değerinin ve piyasa değerinin artmasına, verimliliğine, müşteri bağlılığının sağlanmasına olumlu katkısı vardır. Ancak sosyal sorumluluk çalışmalarının önemi yakın tarihimize kadar anlaşılmamıştır. 1970'lı yıllarda Nobel Ekonomi ödülünü alan Milton Friedman'da dahil olmak üzere birçok ekonomist sosyal sorunların çözümünde

özel işletmelerin sorumluluk almalarının ekonomik sistemin temeline zarar vereceği görüşünü savunmuşlardır (Aktan ve Börü, 2007, s. 18).

Günümüzde sosyal sorumluluk çalışmaları birçok uluslararası kuruluşlar tarafından da önemsenmektedir. OECD, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası gibi kuruluşlar sosyal sorumluluk üzerine projeler geliştirmektedir (Karaer, 2007, s. 21).

3.2.2.6. Tutarlılık

Jaworski ve Merchant (1988) göre tutarlılık, işletmelerin her koşulda verdikleri sözleri tutmaları, işletmece belirlenmiş misyon ve bu misyonun gerçekleştirilmesi için belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesinde yapılan eylemlerin arasında bir uyumun olması, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelere benzeme ve bu işletmelerin belirli durumlarda verdiği tepkileri verebilmektir (Erdirençelebi, 2012, s. 212).

Tutarlılık içsel ve dışsal olmak üzere iki türlüdür. İşletmenin kendi içindeki faaliyetlerde gerçekleştirdiği davranış şekillerinin işletme hedefleri doğrultusunda olması, işletme içinde ortaya çıkan birbirinin benzeri durumlarda aynı tepkinin verilmesi içsel tutarlılıktır. Dışsal tutarlılık ise işletmenin her zaman dış paydaşlara karşı sözünü tutması ve karşılaştığı çeşitli durumlarda sektördeki diğer firmaların verdiği tepkilere benzer tepkileri vermesidir (Apaydın, 2008, s. 126; Erdirençelebi, 2012, s. 212).

İşletmeye karşı iç ve dış paydaşların tutum ve davranışlarında belirleyici olan işletme sahip ve yöneticilerinin, çalışanların tutarlılık ekseninde sergiledikleri davranışlardır. İşletmenin dış paydaşlara karşı tutarlı davranışlar sergilememesi işletmenin toplum tarafından kabul görmemesine neden olacaktır. Bu durum işletmenin rekabet gücünü, pazar payını, performansını olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmenin sahip ve yöneticileri tarafından yapılan tutarlı davranışlar; çalışanların performansını, işletmede çalışmaya devam etme niyetini, örgütü benimsemesini, verimini, yaratıcılığını, yönetime güvenini, iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Boğan, 2018, s. 79).

3.2.2.7. Etkili İletişim Sistemi

İletişim; duygu, düşünce ve bilginin bir kişiden bir diğerine aktarılmasıdır. Örgütsel iletişim ise ast ve üstler arasında duygu, düşünce, bilgi ve verinin aktarılmasıdır. Örgütte yönetimin etkin olması iyi bir iletişim ile mümkündür. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar, kendilerinden ne istendiğini, yapılacak işlerin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini, üstlerinin ve diğer çalışanların kendisi hakkındaki düşüncelerini ve kendisinden beklentilerini öğrenebilirler (Yüksel, 2005, s. 293).

İşletmede etkili iletişimin gerçekleşmesinde en önemli rol üstlere düşmektedir. Astların iletişim esnasındaki etkililiği üstlerin iletişim kanallarını açık tutmasıyla mümkün olacaktır.

İşletmede işlerin hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi adına işletme içinde çok yönlü iletişim sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. İşletme içinde iletişimin belirli standartlarla dayandırılması gerekmektedir. Yapılan kontrollerde standartlardan sapma düzeylerinin tespit edilerek, iletişimi olumsuz yönde etkileyen unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. İletişimde yaşanacak aksaklıklar işletmede belirsizliklerin olmasına neden olur. Bu durum çalışanlarda devamsızlık, güvensizlik, iş tatminsizliği, düşük verim, işten ayrılma isteği gibi olumsuzlukları ortaya çıkartır (Karavardar, 2011, s. 163).

3.2.3. İşletmelerde Kurumsallaşma Biçimleri

İşletmelerde kurumsallaşma; kurumsal değerlere, örgütsel yapıya, organizasyonun yaşına ve faaliyet alanının kapsamına göre farklılık gösterebilir.

3.2.3.1. Örgütsel Yapı ve Kurumsal Değerlere Göre Kurumsallaşma

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde iki boyut vardır. Bunlardan birincisi işletmenin kişisellikten uzaklaşarak bağımsız bir yapıya sahip olmasıdır. İşletme yönetimi profesyonel kişilerle oluşturulmalıdır. Yönetimin profesyonelleşmesi ile belli sınırlar

içinde yönetim işinde uzman olan ve bu işi meslek edinen kişilere yetki verilmesidir. Yöneticiler işletme içindeki faaliyetlerini sürdürürken işletmenin kurucu patronu da işletmenin başında ve yönetim faaliyetinde olacaktır. Örgüt yapısı içinde faaliyetlerin aksamadan yürütülmesi adına çeşitli normların, kurumsal kuralların belirlenmesi de oldukça önemli bir husustur. İşletme içinde belirlenen kurallar ve normlar işletmenin meşrulaşması, dengede olması ve kaynakların edinilmesinde ve kullanılmasında etkinliği sağlayarak kurumsallaşmanın gerçekleşmesine büyük katkı sağlarlar. Meyer ve Rowan (1977) kurumsal işletmeler incelendiğinde bu işletmelerin kurumsallaşmasının belirlenen kurumsal norm ve kurallara bağlı olarak gerçekleştiğinin görüleceğini vurgulamışlardır (Erdirençelebi, 2012, s. 219).

Kurumsallaşmanın ikinci boyutu ise işletmelerin, özellikle aile işletmelerinin manevi değerlerin geliştirilmesi ve bu değerlere sahip çıkılması ile ilgilidir. İşletmenin sahip olduğu değerler sistemi, işletmenin varlığının devamı veya sonlanması üzerinde doğrudan etkilidir. Ayrıca işletmenin sahip olduğu değerler sistemi, sektördeki diğer firmalardan işletmenin ayırt edilmesini sağlayan önemli bir etkendir (Kıran, 2007, s. 46).

3.2.3.2. Organizasyonun Yaşına Göre Kurumsallaşma

İşletmeler yani organizasyonlar yaş olarak genç ve yaşlı organizasyonlar olmak üzere iki şekilde kategorize edilebilir. Genç işletmeler, kurumsallaşma süreci içinde hemen her faktörden etkilenirler. İşletmenin yeni kurulmuş olması yeni değerlerin geliştirilmesini, yeni kural ve normların oluşturulmasını gerektirmektedir. Buna bağlı olarak genç işletmeler ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullardan, faaliyet gösterdiği sektördeki diğer işletmelerden, işletmede çalıştırılan personellerden ve potansiyel personellerden, müşterilerden ve tedarikçilerden yani hemen her şeyden etkilenirler. Yaşlı organizasyonlarda ise durum biraz daha farklıdır. Yaşlı işletmeler değerleri, kuralları ve normları faaliyetleri sürecinde oluşturmuşlardır. Bu durum yaşlı işletmelerin iç ve dış çevredeki faktörlerden daha az etkilenmesine, gerektiği kadar çevresel faktörleri dikkate almamalarına ve değişimin kolay gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Kurumsallaşmasını gerçekleştirmiş işletmelerinde kendine ait geliştirdiği değerleri ve normları vardır. Ancak kurumsal işletmelerin norm ve değerleri çevre ile

ilişkisini azaltacak yönde değil tam tersine bu ilişkiyi artıracak ve geliştirecek yönde etki eder. Eski ve kurumsallaşmamış işletmede geliştirilen değerler ve normlar ya bir ailenin menfaati doğrultusunda ya da sadece kurucu patronun menfaatleri doğrultusunda oluşmuştur. Bu şekilde oluşan değerler ve normlar çevrenin beklentileri ile çelişebilir, işletmenin karlılığı ve sürekliliği üzerinde olumsuz etki yapabilir (Erdirençelebi, 2012, s. 220).

Genç işletmeler çevresel etkilere açıktırlar. Bu durum işletmenin kurumsallaşması üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarır. Yaşlı işletmeler ise çevresel etkenlerden daha az etkilenmekte ve bu etkenleri daha az dikkate almaktadırlar. Bu durum uzun bir süre kurumsallaşmamış işletmelerin kurumsallaşması daha da zorlaştırmaktadır. Girişimcinin yaşı da kurumsallaşma üzerinde etkilidir. Genç yaştaki girişimciler daha çok eğitimli olmaları ve çevresel değişikliklere daha duyarlı olmaları nedeniyle kurumsallaşmanın öneminin farkındadırlar. Genç girişimciler yaşlı olanlara göre işletmede daha az zaman geçirdikleri ve deneyimsiz oldukları için genç girişimcilere bağlılık azdır. Yaşlı girişimcilerin bulunduğu işletmelerde geleneksel yönetim ve üretim anlayışının olması, işletmede her kararı girişimcinin vermek istemesi kurumsallaşmayı zorlaştırmaktadır. Yaşlı girişimciler işletmede fazla vakit geçirmeyi seven ve işletme içi üretim faaliyetlerinde deneyimli kişilerdir. Bu durum yaşlı girişimciye işletme içinde bağlılığı artırmakta ve kurumsallaşma için bir baskı unsuru oluşmamaktadır (Kıran, 2007, s. 47).

3.2.3.3. Faaliyet Alanının Kapsamına Göre Kurumsallaşma

Kurumsallaşma sürecinde örgütün tamamının veya bir kısmının değişikliğe uğramasının kurumsallaşma üzerine etkisi faaliyet alanı kapsamına göre kurumsallaşma konusu içine girmektedir.

Holm (1995), kurumsal yapıya ulaşmış işletmenin herhangi bir yapısında meydana gelecek değişikliğin işletmenin tamamı üzerinde etkili olacağını savunmaktadır. Yani işletmeyi oluşturan her parçanın kendine göre işleyiş kuralları ve bir sistemi vardır. Ancak bu parçalar birbirlerine sistematik bir ağın parçaları gibi bağlıdır ve parçalardan

birinde ortaya çıkacak sorunlar sistemdeki ağa zarar vereceğinden diğer parçalarda bu sorundan etkilenecektir. İşletmenin belirli bir bölümünde ortaya çıkan ve diğer bölümlerce önemsiz görünen bir sorun kartopu etkisiyle gittikçe büyüyerek işletmenin tamamı üzerinde etkili olmaktadır.

Her ne kadar işletme içindeki sorunlardan bütün bölümler etkilense de işletme içindeki kurumsallaşma düzeyi bölümlerin hepsinde aynı düzeyde olmayabilir. Her departmanda kurumsallaşma düzeyi farklı olabilir ve her departman işletmenin genelinde belirlenen değer ve normların dışında kendi içinde değer ve norm geliştirerek kurumsallaşmaya katkı sağlayabilir. Örneğin müşteri memnuniyetinin ve kaliteli ürünlerin satılmasının sağlanması işletme içindeki araştırma geliştirme ve pazarlama bölümlerinin birincil hedefidir ve bu bölümler bu hedefe dair değerler ve normlar geliştirmiştir. Ancak işletme içindeki muhasebe bölümü açısından müşteri ilişkileri ve satılan ürünlerin önemi yoktur (Erdirençelebi, 2012, s. 221).

Boeker (1989) işletme içinde çeşitli fonksiyonların olduğunu ve bu fonksiyonların şimdinin değil geçmişin koşullarına göre oluşturulduğunu ve gelişen zamana, teknolojiye bağlı olarak her fonksiyonun farklı şekilde geliştiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle gerekli analizlerin yapılıp her bölüm için eksiklerin tespit edilip gerekli yeniden yapılandırma işleminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kıran, 2007, s.48).

3.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabetin, ulaşım ve haberleşme olanaklarına bağlı olarak küresel bir boyut kazanması işletmeleri zor durumda bırakmıştır. Yine dünya ekonomik sisteminde sık sık meydana gelen bozulmalara bağlı olarak yaşanan ekonomik krizler de işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde zorlanmalarına neden olmaktadır. Bu zorlu koşullara kolay adapte olan işletmeler varlıklarını sürdürürken adaptasyon sorunu yaşayan ve çevrenin beklentilerini göz ardı ederek geleneksel yönetim anlayışını benimseyen işletmeler yok olmuşlardır (Kobanoğlu, 2013, s. 56).

Tiryakioğlu (2009), işletmelerin yenilenmesinin zor olduğunu dile getirmiştir. Buna karşın yenilenmenin gerekliliğinin yer aldığı yaratıcı yıkım tezine göre; kapitalist mekanizmada bireylerin ihtiyaçları sürekli yenilenmekte buna bağlı olarak da yeni tüketim maddelerinin geliştirilmesi, yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi, üretilen bol miktarda mamul için yeni pazarların bulunması, üretim ve pazarlama faaliyetleri için yeni endüstriyel örgütlenme şekillerinin geliştirilmesi gerekmektedir. El sanatlarına dayanan üretimden, yoğun ve büyük kapasitelerdeki üretime geçilmesi, sistemin sürekli olarak yenilenmeye ve değişime gerek duyması, eski olan her şeyi yok etmekte ve yeni olanları yaratıp büyütmek gerekmektedir. Yeni olanın yeniliğe ayak uyduranın yükselmesi, eski olanın yok olup gitmesi yaratıcı yıkım teorisinin gereğidir. İşletmelerin yeniliklere ayak uydurabilmeleri için gerekli yeniden yapılandırma sürecini daima aktif tutmaları, statiklikten uzak dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Türkiye'de ve diğer ülkelerin ekonomilerinde faaliyet gösteren işletmelerin neredeyse tamamına yakını aile işletmesi statüsündedirler. Bu bağlamda aile işletmeleri istihdam sağlama, kamu harcamalarının finansmanında kullanılan vergileri sağlamaları ve daha birçok açıdan ülke ekonomilerine büyük katkı sağlamaktadır. Bu kadar önemli olmalarına rağmen yönetim, vizyon, misyon belirleme gibi hususlarda yetersiz kalmaları aile işletmelerinin ömürlerini kısa tutmaktadır. Ülke ekonomileri için bu kadar önemli olan kuruluşların sürekliliğinin sağlanmalıdır. Bir aile işletmesinin sürekliliğini sağlayıp başarılı olabilmesi için, gelecekte karşılaşması muhtemel sorunları öngörmesi ve bu sorunların çözümlerine uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma başarısını gerçekleştiren aile işletmeleri şu özellikleri üzerinde taşır (Akbulut, 2013, s. 49):

- Faaliyet gösterilen sektörde belirli bir itibar sahibi olunan bir kuruluş haline gelinmiştir.
- İşletmenin organizasyon yapısında esneklik söz konusudur. Her türlü değişikliğe çok kısa sürede adapte olunur.
- Örgüt içerisinde yaratıcılık sürekli desteklenir ve statik değil, dinamik bir yapı hakimdir.
- İşletme kurumsallaşırken kendisine has bir kurumsal kültür yaratmıştır.

- İşletme sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yer alan, çevresindeki sorunlara ilgisiz kalmayan davranışları sergileme eğilimini gösterir.
- Gerek kanunlarla belirlenen normlara gerekse işletme içinde kurum kültürüne bağlı olarak oluşturulan normlara hiçbir taviz vermeden uyulur.
- Kurumsallaşmış işletmeler, kurumsallaşma faaliyetleri esnasında geliştirdikleri davranış modelleri ile ilgili tüm çevrelerine güven verirler. İşletmeye, yöneticileri ve çalışanlarına, ürünlerine güvenilir gözle bakılması durumu ortaya çıkar.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, işletmede belirli bir sistemin oturtulması ve bu sistem dahilinde ortaya çıkan standartlaşmaya bağlı olarak işlerin profesyonel bir yönetim tarzında yürütülmesidir. Kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleştirilmesi, profesyonel yönetim anlayışının oturtulması için aile işletmelerinde sadece işletmenin değil ailenin de kurumsallaşması gerekmektedir.

Şakar (2008) aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için işletmenin kurumsallaşmasının yeterli olmadığını belirtmiştir. Ailenin de kurumsallaşması gerekmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin kurumsallaşması için birinci koşul bir aile anayasasının oluşturulmasıdır. Aile anayasasının takiben aile konseyinin, aile planının ve yönetim kurulunun oluşturulması gerekmektedir (Özer, 2013, s. 17).

3.3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Göstergeleri

Aile işletmelerinin kurumsallaşması için işletmeden önce ailede kurumsallaşma sürecinin başlaması gerekmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşmasının ilk adımı aile anayasasının oluşturulmasıdır. Sonra aile konseyinin oluşturulması, aile planının hazırlanması, yönetim kurulunun oluşturulması aile işletmelerinde kurumsallaşma için gerekli olan diğer adımlardır. Aile işletmeleri için en büyük tehlike bu hususlardan sadece birkaçını gerçekleştirip aslında kurumsallaşmadan kurumsallaşmış gibi görünme tehlikesidir. Ailenin kurumsallaşmasının gerçekleşmesi için gerekli faktörlerin hepsi eksiksiz yerine getirilmelidir.

3.3.1.1. Aile Anayasası

Türkiye'deki işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmesidir. Aile işletmeleri genellikle kurulduklarında her işe koşan ve her şeyi anlamaya çalışan bir kurucuya sahiptirler. Zamanla kurucunun gösterdiği üstün emek sayesinde aile işletmeleri ilk etapta hızlı bir büyüme sağlayabilir. Büyümeye bağlı olarak ailenin diğer fertleri işletmede yönetici olarak görev almaya başlarlar. Aile ilişkileri yönetimdeki fertlerce işe yansıtılabilir ya da tam aksi şekilde iş sorunları aile içi ilişkilere yansıtılabilir. Yine aile fertlerinin birbirlerine söz söylemekten çekinmeleri nedeniyle yöneticilerin yaptıkları yanlışlıkların düzeltilmesi sorun olabilmektedir. Bir başka hususta yöneticilerin iş konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmama ihtimalleri ve kurucu patrondan sonra işletmenin başına kimin geçeceği sorunudur. Bütün bu sorunlar aile şirketlerinin sürekliliğini tehlikeye sokmaktadır. Aile ve işletme ilişkisinden kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmanın ilk adımı aile anayasasının oluşturulmasıdır (Aydın, 2019, s. 59).

Kırım (2007), aile anayasasını; aile şirketlerinde ortaya çıkan ve şirketin sürekliliğini etkileyecek temel sorunların, aile içi iletişim yoluyla uzlaşmaya varılıp yazıya dökülmesiyle oluşturulan belge olarak tanımlamıştır. Aile anayasası genel olarak her ailede farklı konuları içerir. Aile anayasasında şu konuların yer alabilir (Özer, 2013, s. 17):

- Üst yönetimde bulunan aile bireylerinin yetkilerini keyfi kullanmalarının engellenmesi,
- Sadece aile bireylerinin değil yatırımcı haklarının da gözetilmesi,
- İşletme hissedarlarının dışlanmaması, onlara karşı sergilenen davranışlarda adil ve eşitlik duygusunun bulunması,
- Şeffaflığın benimsenmesi, yani kamuoyuna işletme ile ilgili bilgilerin açık, anlaşılır bir şekilde ve zamanında sunulması,
- Vekaletin ortaya çıkardığı maliyetin azaltılması,
- İşletmenin yönetim kurulunda bulunacakların ve yönetim kurulunun sorumluluklarının net bir şekilde ortaya konulması,

- Kar payı dağıtımlarının, işletme ortaklarının hakkını gözeterek adil bir şekilde ve düzenli olarak yapılması,
- Aile bireylerinden oluşan üst yönetim her türlü kararları dolayısıyla hesap verebilir olması,
- İşletme yönetiminin sonraki nesillere devrinin nasıl olacağının belirlenmiş olması gerekmektedir.

Aile anayasasının en önemli katkısı, hissedarlık ve aile ilişkileri ile şirket yönetimi kavramlarının birbirinden ayrılmasıdır. Aile içindeki yaşanan olaylar ile şirket içinde yaşanan olayların birbirini etkilemesi engellenir. Yönetim kademesinde yer almanın şartları belirlenir ve bu şekilde yönetsel başarı sağlama yolunda gelişme sağlanır. Yetki devrine ilişkin hususlar aile anayasası ile belirlenerek işletmenin yönetimsel kararlarının tamamı tek kişinin yani kurucu patronun üstünden alınır. İşletme içinde önemli pozisyonlara aile dışından profesyonel yöneticilerin getirilmesi de aile anayasası ile sağlanabilir (Akça, 2010, s. 56).

3.3.1.2. Aile Konseyi

Aile konseyi işletmeden çok aileyi ilgilendiren bir kavramdır. Yani aile konseyi aile içi ilişkileri belirlemek amacıyla oluşturulan bir organdır. Genellikle aile konseyi ile yönetim kurulu birbirlerine karıştırılmaktadır. Aile konseyi aile iletişimi ve ilişkisini belirlemeye yönelikken; yönetim kurulu işletme amaçlarının ve bu amaçları ulaşmak için kullanılacak stratejileri belirlemeye yöneliktir. Aile konseyinin katılımcıları aile bireyleri iken, yönetim kurulunun katılımcıları yöneticiler, hissedarlar, danışmanlar ve işletme dışındaki uzmanlar olabilir (Yolaç ve Doğan, 2011, s. 101).

Her aile işletmesinde mutlaka bir aile konseyi oluşturulmalı, bu konseyin işleyişine ilişkin hususlar, işletmenin yapısı ve ailenin yapısı ile ailenin değerleri göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Konsey toplantılarının hangi zaman aralıklarında gerçekleşeceği, bu toplantılarda kimlerin yer alacağı, konsey başkanının kim olacağı, oy dağılımının nasıl olacağı belirlenmelidir. Toplantılar belirli zaman aralıklarında ve gündemli olarak yapılmalı, toplantının genel havasında samimi davranışlar ağırlıklı

olmalıdır. Aile konseyinin ilk kuruluş aşamasında profesyonel yardım seçeneği değerlendirilmelidir (Kobanoğlu, 2013, s. 94).

3.3.1.3. Aile Planı

Aile planı ailenin geleceğe hazırlanması ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunların ortadan kaldırılması için yapılan plandır. Aile planının kapsamında; ailede ve işletmede liderlik rolüne uygun görülen kişinin nitelikleri belirlenebilir, işletme yönetimi ile ilgili çeşitli açıklayıcı hususlara değinilebilir, gelecekte ortaya çıkması muhtemel çatışmalar ve bu çatışmaların çözümü üzerine çeşitli açıklamalar yer alabilir. Aile planı ile amaçlanan ailenin ve işletmenin geleceğini şekillendirmektir. Aile planı oluşturulmadan önce ailenin geçmişinin araştırılması ve bu geçmişin açıklanması uygun olacaktır. Bu bağlamda aile konseyi tarafından ilk etapta ailenin tarihçesi hakkında bilgi toplanmalıdır. Aile planı hazırlandıktan sonra hareket planının hazırlanması uygun olacaktır. Hareket planı, aile planı ile gelecekte öngörülen hususların gerçekleşmesine yönelik gerekli adımları içeren planlardır (Akça, 2010, s. 56).

3.3.1.4. Yönetim Kurulu

İşletmelerin karar organlarından biri yönetim kuruludur. Yönetim kurulunun amacı; işletme ortaklarının haklarının temsil etmek ve korumak, işletmenin uzun vadeli planlarını geliştirmek ve bunlara uygun stratejileri ortaya koymak, yönetim kurulu başkanı için uygulaması gereken davranış modellerini geliştirmek ve faaliyetlerinde yol haritası oluşturmaktır. Yönetim kurulu işletmenin sürekliliği için önemli bir karar organı olmasına karşın özellikle aile işletmelerinde gerekli önem verilmemekte ve hatta aile işletmelerinin kurucusu sıfatındaki yöneticileri genellikle bir yönetim kurulu oluşturulmasından kaçınmaktadırlar. Aile işletmelerinde yönetim kurulunun gerekliliği, işletmenin büyümeye başlaması, kurumsallaşma yoluna girmesi ve özellikle de sonraki kuşakların yönetimde yer almaya başlaması ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Erdirençelebi, 2012, s. 202).

Yönetim kurulları işletmenin iç denetim mekanizmalarından biridir. Yönetim kurulları yöneticilere yol haritası çizmenin yanında, tepe yöneticisinin faaliyetlerini kontrol eden yeri geldiğinde yöneticiye hesap soran bir konumdadır. Özellikle aile işletmelerinde tepe yöneticisi işletmenin kurucusudur ve bütün kararları da kendisi vermek ister. Bu nedenle aile işletmelerinde kurucular genellikle yönetim kurulunun oluşturulmasına karşıdırlar. Çünkü yönetim kurulunda işletme sahibinin beklentileri dışındaki kararlar alınabilir (Aylan ve Koç, 2017, s. 574).

Yönetim kurulunda alınacak kararlar işletmenin başarısını etkiler. Bu nedenle yönetim kurulunun üyeleri içinde aile üyeleri dışındaki kişilerin bulunması kararların objektif alınmasını sağlayacaktır. (Kıran, 2007, s. 23).

Yönetim kurulu işletmenin geleceğini planlayıp yapılması gereken yönetim faaliyetlerini belirlemesi açısından işletmeler için önemlidir. Aile işletmesinde kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetim anlayışının oluşturulmasında yönetim kurulu etkilidir. Yönetim kurulları işletmelerin uygulayacağı stratejileri belirleyerek işletmenin uzun vadeli başarılarını doğrudan etkiledikleri gibi işletmenin yönetim kalitesi de bu kurulun faaliyetleri ile belirlenmektedir. Etkin ve kurumsal bir aile işletmesinde yönetim kurulu aile konseyi görünümünden uzak profesyonel yönetim anlayışının olduğu yapıdır. (Erdirençelebi, 2012, s. 280).

3.3.2. Türkiye'de Kurumsallaşmayı Başarmış Aile İşletmeleri

Gelişmiş ülkelerde yüzyıldan uzun faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin kurumsallaşmasının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Bunların dışında bir ya da iki kuşaklık geçmişleri varlık süreleri yeni sayılabilecek Apple (1976), Microsoft (1975), Amazon.com (1994) gibi işletmelerin örgüt yapıları, yönetsel anlayışları ve işletme misyon ve vizyonları bu işletmelerin gelecek kuşaklara aktarılarak varlıklarını uzun zaman sürdüreceklerini göstermektedir (Koç, 2017, s. 20).

Türkiye'de asırlık aile işletmelerimiz olmasa da yakın zamanda kurulan ve kurumsallaşma faaliyetlerini akıllıca ve danışmanlar yardımı ile alarak dünyanın sayılı

aile işletmeleri arasında yer alan firmalarımız dikkat çekmektedir. Hacı Ömer Sabancı Holding (1967), Koç Grubu (1926), Eczacıbaşı Holding (1942), Ülker (1944) kurumsallaşmayı başarmış aile işletmelerimize verilebilecek önde gelen örneklerdir (Atılgan, 2011, s. 65).

3.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya İlişkin Literatür Taraması

Aile işletmelerinin ülke ekonomisi açısından taşıdığı önemle orantılı olarak; aile işletmelerinin kurumsallaşması ve sürekliliğinin sağlanması adına çok fazla sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Google Scholar ve YÖK ulusal tez merkezi veri tabanı kullanılarak; kurumsallaşma, aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile anayasası, aile planı, aile konseyi, formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, sosyal sorumluluk, saydamlık, kültürel güç, tutarlılık anahtar kelimeleri ile araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan kaynakların; bilimsel yayın künyeleri, bu çalışmalara yapılan atıf sayıları, çalışmalardaki özet açıklamalar ile literatüre katkısı incelenmiştir.

Bayer (2005) çalışmasında işletmelerde kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunları ve işletmelerin kurumsallaşmamalarının nedenlerini belirlemeye çalışmıştır. Yapılan literatür taraması sonunda; özellikle aile işletmesi çerçevesinin dışına çıkılamaması, ailenin ve işletmenin kurumsallaşması ayrımına varılamaması, profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmemesi hususlarını kurumsallaşmanın önündeki sorunlar olarak tespit etmiştir.

Özkaya ve Şengül (2006) çalışmalarında, farklı kuşaktaki bireylerin kurumsallaşmaya bakış açılarını belirlemek ve Manisa'da faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemek amacıyla anket yöntemini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda aile işletmelerinde kurumsallaşma için iki boyutun gerçekleştirilmesinin gerekliliği sonucuna ulaşmışlardır. Bu boyutlar; ailenin ilişkilerinde kurumsallığın oluşturulması ve işletme yönetiminde kurumsallığın oluşturulmasıdır.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009) çalışmalarında aile işletmelerini ele almışlar ve aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu tespiti

yapabilmek içinde aile şirketi niteliğindeki şirketlerle aile şirketi niteliğinde olmayan şirketleri karşılaştırma yoluna gitmişlerdir. Araştırma için tesadüfi örnekleme yöntemi ile Ankara Ostim sanayi bölgesinde bulunan işletmelere anket uygulaması yapmışlardır. Araştırma sonucunda aile anayasası, yetki devri, kararların alınma şekli, profesyonelleşme gibi hususlarda aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha düşük puanlar aldığını tespit etmişlerdir. Yani aile işletmeleri araştırma sonucuna göre kurumsallaşma açısından diğer işletmelerden daha düşük seviyede yer almaktadırlar.

Alkış ve Temizkan (2010) çalışmalarında Karabük ilinde demir çelik faaliyet kolunda bulunan işletmelerin, yönetimleri esnasında karşılaştıkları sorunları, kurumsallaşma düzeylerini ve kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunları belirlemek amacıyla, işletme yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapmışlardır. Araştırmada aile işletmelerinin kurumsallaşma açısından yeterli bilince sahip olmadıkları, aile işletmesi olmayan işletmelerin kurumsallaşmada daha bilinçli oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Akça (2010) çalışmasında, aile işletmesi ve kurumsallaşma kavramlarına literatür taraması ile açıklık getirdikten sonra Denizli ilindeki aile işletmelerine uyguladığı anket çalışması ile bu işletmelerin kurumsallaşmada hangi düzeyde olduklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonunda; aile işletmelerinde son sözü aile reislerinin söylemesi, personellerin aile üyeleri içinden seçilmesi, aile ve işin birbirine karıştırılması, kurumsallaşma için yeterli danışmanlık hizmetlerini alınmadığı gibi olumsuzlukların yaşandığını tespit etmiştir. Buna karşın yeni neslin gelecek için eğitildiği ve tecrübe kazandırıldığı yönündeki olumlu sonuca ulaşmıştır.

Karavardar (2011) çalışmasında, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile bu işletmelerdeki yetki devri ve belirsizlik durumlarında gösterilen hoşgörü arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlik ortamında gösterilen hoşgörü arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan ayrıca belirsizlik durumunda işletmede gösterilen hoşgörünün düzeyi ile yetki devrinin doğru orantılı olduğu hususu tespit edilmiştir.

Yolaç ve Doğan (2011) çalışmalarında, dünyadaki ve Türkiye'deki çeşitli örneklerle aile işletmelerinin sürekliliği açısından önemli bir husus olan kurumsallaşma kavramını ve kurumsallaşma faaliyetleri esnasında ortaya çıkan sorunları incelemeyi amaçlamışlardır. Literatür araştırması şeklinde çalışmalarını gerçekleştiren Yolaç ve Doğan, çalışmanın sonucunda; kurumsallaşmanın işletmeler için gerekli olduğu, kurumsallaşma faaliyetlerinde hem işletmenin hem de aile ilişkilerini kurumsallaşmasının gerektiği; Türk aile şirketlerini kısa ömürlü olmalarının nedeninin kurumsallaşmayı içselleştirememeleri olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Erdirençelebi (2012) çalışmasında, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve işletmelerin sürekliliklerinin sağlanmasında kuşaklar arasında farklılıkların olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Ankara, Eskişehir, Konya, Kayseri illerinde anket yöntemi ile elde edilen veri setinin analizi sonucunda, aile işletmelerinde kuşaklar ilerledikçe kurumsallaşmanın alt boyutları olan aile konseyi, aile anayasası gibi unsurlara ilginin arttığı, sürdürülebilirliğe ilişkin alt boyut niteliğindeki yönetim kurulu ve işletmenin devrine ilişkin hususların belirgin olması görüşlerinin ağırlık bastığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışma sonucunda kuşaklar ilerledikçe kurumsallaşmaya verilen önemin arttığı ve buna bağlı olarak da sürdürülebilirliğin sağlanması adına daha önemli adımların yeni kuşaklarca atıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Akbulut (2013) çalışmasında, aile işletmelerinde kurumsallaşma ile sürdürülebilirlik arasındaki bağları tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma esnasında İstanbul ilindeki 15 işletmeden derinlemesine mülakat yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonunda, aile işletmelerinde kurucu neslin görevden çekilmesi ile bir bocalamanın yaşandığı, çeşitli konulara ilişkin ailenin tutumunun işletmeye de yansıdığı, aile içi çekişmelerin işletmede sorunlar yarattığını, profesyonel bir yönetim anlayışının olmadığı bulgularına ulaşmıştır. Bu bulgulardan hareketle aile işletmelerinin sürdürülebilirlik sorunlarının temelinde kurumsallaşamamanın yattığı sonucunu çıkarmıştır. Ayrıca kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki kuvvetli bağ olduğu tespit etmiştir.

Guidice vd (2013) çalışmalarında aile işletmelerinde hesap verilebilirlik (saydamlık) üzerinde durmuşlardır. Hesap verilebilirliğin insanların sosyal etkileşimi yoluyla gerçekleşen bir unsur olduğunu dile getirmişlerdir. Bu nedenle aile işletmelerinde

işletmenin ve ailenin büyüyebilmesi, gelişebilmesi ve rekabet ortamında hayatta kalabilmesi için işletmedeki yöneticilerin birbirlerine karşı hesap verebilir olmaları gerektiği gibi işletmenin paydaşlarına karşı da hesap verebilir bir nitelikte olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Parada vd. (2019) aile işletmelerinin rekabet avantajlarını geliştirmek için bu işletmelerin yönetim yapıları üzerinde araştırma yapmışlardır. Mokken ölçek analizi kullanarak yaklaşık 1.448 İspanyol aile işletmesi üzerinde araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Aile işletmelerinin yönetiminin kurumsallaşması için işletmede, yönetim kurulunun ve icra komitesinin oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Ayrıca işletme ve aile arasında kurumsal bir yapının oluşması için aile yönetiminde de aile konseyi ve aile anayasasının oluşturulmasının gerekliliği sonucuna ulaşmışlardır.

4. BÖLÜM İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde işletme performansı ve işletmelerde performans değerlendirmenin boyutlarına değinilmiştir.

4.1. İşletme Performansı

İşletme performansı, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için kullandığı tüm faktörleri ne derece uyumlu kullanabildiğinin bir göstergesidir. İşletmeler kendi varlıklarını sürdürebilmek ve paydaşlarına katkı sağlayabilmek için mal ve hizmet üretirler. Bu nedenle işletme performansı işletmenin iç ve dış çevresindeki unsurların tamamından doğrudan etkilenmektedir. Bir işletmenin dönemsel ve kümülatif performansı, performansa katkı sunan veya performansı etkileyen unsurların hepsinin uyumlu bir şekilde organize ve idare edilip edilemediğinin de göstergesi olacaktır. İşletme faaliyetlerindeki başarının bir göstergesi olan ve geri dönüt niteliği taşıyan işletme performansı; işletme faaliyetlerinde aksaklıkların tespiti, eksikliklerin giderilmesi ve izleyen dönemlerde yöneticilerin kararlarını etkilemesi açısından önem taşımaktadır (Yavuz, 2010, s. 48).

İşletmelerin performanslarının değerlendirilmesi, işletmelerinin faaliyet sonuçların bir dönüt ve motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme işlemi işletmelerin belirlemiş oldukları amaçlar ve hedefler doğrultusunda oluşturdukları stratejilerin uygulama başarısını gösterir. Bu durum gerek işletme sahibi ve yöneticilerine gerekse işletme ile ilgili diğer üçüncü kişilere izleyen faaliyet dönemlerinde alacakları kararlarda yol gösterici nitelikte olacaktır. Ayrıca işletme içindeki çalışanlar performans sonuçlarının olumlu gelmesi durumunda motive olacaklardır (Zerenler, 2005, s. 2).

İşletmelerin performans değerlendirme anlayışı önceleri sadece maliyetlerin belirlenmesi ve maliyetlerin kontrol altında tutulması boyutunda gerçekleşmiştir. Performans değerlendirmede sadece finansal unsurlar göz önünde bulundurulmuştur.

Günümüze gelindiğinde finansal unsurların yanında; işletmelerin kapasiteleri ve üretimlerindeki esneklikleri, ürünlerin kaliteleri, pazarlama ve reklam faaliyetleri ile müşteri ilişkileri, yenilik ve uyum sağlama çalışmaları ile rekabet güçleri gibi unsurların da performans değerlemede dikkate alındığı görülmektedir (Cavlak, 2021, s. 43).

Maliyetlerin takibi ve kontrolü bağlamında yapılan performans değerlendirme çalışmaları eski çağlarda yaşamış Mısır Uygarlığına kadar gitmektedir. Eski dönemlerde Mısırlıların ve diğer uygarlıkların maliyetleri takip edip kontrol etmek ve performanslarını değerlendirmek için muhasebe kayıtları tuttukları bilinmektedir. Yine M.Ö. 3600'lerde Roma ve Eski Yunan medeniyetlerinin de muhasebe kayıtları kullandıkları görülmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte maliyet kavramı dışında farklı finansal rasyolar işletmelerin performansının değerlendirilmesinde kullanılmaya başlanmıştır. Sanayi devrimi sonrasında işletmeler bütçe oluşturmaya ve bu bütçelerin kontrolü yoluyla işletme performansını değerlendirmeye başlamışlardır. 1980'li yıllardan sonra işletmelerin performansını değerlendirmede kar ve maliyet odaklılıktan uzaklaşarak finansal performansın yanında finansal olmayan performans unsurlarının da göz önünde bulundurulması gerekliliği ortaya çıkmaya başlamıştır. Maliyet, kar kavramlarının yanında performans değerlemede; verimlilik, etkililik, etkinlik, kalite, pazar payı kavramları da dile getirilmeye başlanmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise performans değerlemede müşteri ilişkileri, rekabet gücü, yenilikçilik, insan kaynakları gibi unsurlar kullanılmaya başlanmıştır (Gül, 2012, s. 70; Zerenler, 2005, s. 4).

Performans değerlendirme finansal açıdan, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin etkililik, etkinlik, verimlilik ve karlılık derecesinin ölçülmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda işletmenin performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için işletmenin etkililik, etkinlik, verimlilik ve karlılık düzeylerinin sayısal olarak ifade edilmesi ve bunun için performans ölçüm sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Herhangi bir husus ölçülebiliyorsa ve ölçüm sonrası sayısal veriler elde edilebiliyorsa o şey hakkında yorum yapılabilir. Sayısal veri haline getirilemeyen bilgiler araştırmacıyı tatmin etmeyen bilgilerdir (Nelly vd., 2005, ss. 1228-1229).

İşletme performansının sadece finansal açıdan değerlendirilmesi, işletmeyi sadece kar elde etme amacına yönelik hareket etmeye yöneltecektir. İşletmeler toplum içinde yaşayan canlı varlıklara benzemektedirler. Bu nedenle işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken sadece kar amacı gütmek yerine, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaları ve çeşitli şekillerde topluma hizmet için sosyal sorumlukları üstlenmeleri gerekmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle, çevreye ve insanlara duyarlı olması müşterilerde işletmeye karşı sempatinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yine gerek ürünlerin satışı esnasında ve gerekse satışı sonrasında müşteri odaklı olmak müşterinin işletmeye bakışını olumlu yönde etkileyecektir. İşletmeye sempati duyan potansiyel müşteriler gelecekte işletmenin elde edeceği gelir miktarının artmasını sağlayacaktır (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 349)

4.2. İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Boyutları

İşletmelerin performans değerlendirme çalışmalarında çok fazla sayıda ölçütün kullanıldığı söylenebilir. İşletmelerin performanslarının değerlendirmesinde değişik çalışmalarda kullanılan ölçekler Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1: Literatürde performans değerlendirmede kullanılan ölçütler

Araştırmacılar	**İşletme Performansı Değerleme Ölçütleri**
Rosenfield, Shapiro ve Bohn (1998)	Maliyet, Ürünlerin teslim süresi
Skinner (1999)	Ürün/hizmet kalitesi, üretkenlik, yatırımın kendini amorti etmesi
Schonberger (1999)	Üretkenlik, girdi kalitesi, çıktı kalitesi, birim üretim maliyeti, işgücü üretkenliği, tahmin uygunluğu
Marcello Braglia ve Alberto Petroni (2000)	Esneklik, teslim süresi, üretkenlik, depolama süresi, üretim süreci, yeni ürün geliştirme
Munir Ahmad ve Nasreddin Dhafr (2002)	Ürün çeşitliliği, ürünlerin teslimat süresi, kalite düzeyi, esneklik, verimlilik

Tablo 4.2: Literatürde performans değerlendirmede kullanılan ölçütler (Devamı)

Araştırmacılar	**İşletme Performansı Değerleme Ölçütleri**
Carton ve Hofer (2006)	Muhasebe verileri, pazar payı, yenilikçilik, büyüme, verimlilik, akıcılık, varlığını sürdürme
Şimşek ve Çelik (2012)	Verimlilik, Üretkenlik, Etkinlik, Yeterlilik, Karlılık, Etkililik
Ege ve Şener (2013)	Müşteri ilişkileri, finansal göstergeler, işletmenin öğrenme ve gelişmesi, işletmenin içsel süreçleri
Yaşar (2016)	Müşteri memnuniyeti, Müşteri Karlılığı, pazar payı, kaynak ve kapasite yönetimi, paydaşlarla etkin iletişim, yenilikçilik, muhasebe verileri
İnce ve Gürbüz (2019)	Karlılık, satışlar, nakit akışı, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yeni ürün geliştirme
Cavlak (2021)	Finansal tablolar, finansal oranlar, maliyet tutarları, finansal analiz teknikleri, çalışanlara ile ilgi, müşteriler ve tedarikçiler ile ilgi, toplum ile ilgi

Kaynak: Zerenler (2005, s. 5)' den de faydalanılarak genişletilmiştir.

Tablo 4.1 incelendiğinden işletmelerin performans değerlendirmelerine ilişkin ölçeklere ait literatür taramasında çok çeşitli ölçek türlerinin performans değerlendirmesi için kullanıldığı görülmektedir. Literatürde yer alan ölçeklerdeki kavramların açıklanması faydalı olacaktır.

Etkililik; örgütsel faaliyetler sonucunda istenilen sonuçlara ulaşma düzeyi olarak ifade edilebilir. İşletme yönetimi tarafından çeşitli hedefler belirlenmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirme düzeyi işletmenin faaliyetlerindeki etkililiği göstermektedir. İşletme yönetimi üretim etkililiği ya da ekonomik etkililik düzeyini belirlemek için önceden oluşturulmuş hedeflerle bu hedeflerin gerçekleşme düzeylerini birbirine oranlayarak etkililik düzeylerini tespit edebilmektedir. İşletmede beklenen üretim düzeyi 100 birim ve gerçekleşen üretim düzeyi 95 birimse bu durumda yapılan oranlama sonrası işletmenin üretim etkililiği düzeyi %95'tir (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 3).

Etkinlik; üretimde kullanılan hammadde ve malzemeler ile işçilik ve diğer girdilerin ne derece yeterli ya da etkin kullanıldığını gösteren işletme performansını

değerlendirmeye yönelik bir kriterdir. İşletme etkinliğinin belirlenmesinde bir iş veya bir durum için önceden belirlenen standartlar ile o iş veya durumun fiili olarak gerçekleşme değeri oranlanarak işletmenin etkinlik derecesi belirlenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012, s. 162). Örneğin bir işin yapılması için belirlenmiş olan standart süre 3 saat iken bu iş işletmede 4 saatte yapılmakta ise, belirlenen standart ve gerçekleşen fiili durum birbirine oranlandığında işletmenin etkinlik oranı %75 olarak gerçekleşmiş olur.

Verimlilik; üretim faaliyetinin başındaki ve sonundaki durumların karşılaştırılması işlemidir. Bir başka ifade ile üretim faaliyeti sonucu elde edilen çıktılar ile bu çıktıları için kullanılan girdilerin birbirine oranlanmasıyla işletmenin verimlilik düzeyi tespit edilmektedir (İleri, 1999, s. 10).

Karlılık; işletmenin faaliyet dönemi sonunda elde ettiği kar tutarının karın elde edildiği dönem işletmede kullanılan sermaye tutarına oranlanması ile bulunan performans değerleme aracıdır. Karlılık farklı hesaplama teknikleri ile de bulunabileceği gibi farklı isimlerle de anılabilmektedir. Farklı kaynaklarda yatırım karlılığı, sermaye karlılığı, varlıkların karlılığı, tahakkuk muhasebesi karlılık oranı isimleri ile anılabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012, s. 164).

Üretkenlik, üretim faktörlerinin en uygun şekilde kullanımı ile ortaya çıkan fiziki üretim seviyesidir. Verimlilik ve üretkenlik aynı kavramlar olmamakla beraber verimliliğin yüksek olduğu işletmelerde üretkenlikte yüksek olur (Şimşek ve Çelik, 2012, s. 161).

Esneklik, ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir. İşletmeler açısından faaliyet gösterdikleri sektöre ve ortaya çıkan değişikliklere kısa sürede uyum sağlayarak üretim hattında veya ürünlerde değişiklik yapabilme yeteneğine esnek üretim denilmektedir (Polat Üzümcü, 2012, s. 1).

Kalite, insanların algılarındaki kalite düşüncesinin farklılık göstermesine bağlı olarak kalitenin belirli bir tanımı yapılamamıştır. Ürün veya hizmetlerde hata ve sorunların olmaması şeklinde tanımlanabileceği gibi bir malların ve hizmetlerin mükemmel olma

derecesi olarak da tanımlanabilir. Yönetim bilimciler kaliteyi uygunluk ilkesi ve tasarım ilkesi ile açıklamaya çalışmışlardır. Uygunluk ilkesine göre kalite, ürünlerin müşterinin arzu ettiği özelliklere uygun olmasıdır. Tasarım ilkesine göre kalite, ürünlerin istenen standartlara ve tasarımlara uygun olmasıdır (Aktan, 2012, s. 212).

Yeterlilik, iş standardı demektir. Bir işin normal koşullarda bir işçi tarafından belirlenen standartlarda yapılmasıdır. İşin yapılmasında personelin harcadığı süre ile standart olarak belirlenen sürenin oranlanması ile bulunur (Şimşek ve Çelik, 2012, s. 163).

Yenilikçilik (inovasyon), işletmede yeni fikirlerin ve uygulamaların yaygınlaştırılması ve buna bağlı olarak yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasıdır. Yenilikçilik piyasada olmayan bir ürünün geliştirilip piyasaya sunulması veya var olan ürünlerin kullanım alanlarının genişletilmesi yönündeki çalışmalardır. Bu sayede işletmeler rakipleri karşısında üstünlük sağlar ve daha fazla katma değer oluşturur (Yalçınkaya, 2010, s. 383).

Akıcılık, işletmenin fon ihtiyacı için finansman sağlama kabiliyeti ve nakit akımlarından oluşmaktadır. Faaliyetlerinde akıcı olan işletmelerin stok devir hızları yüksektir. Bu işletmeler finansman bulma konusunda sorun yaşamazlar (Yavuz, 2010, ss. 49-50).

Satış sonrası hizmet, pazarlama faaliyetlerinin önemli bir aşamasıdır. Satın alınan ürünlerin kurulması, servis olanakları, müşterinin ürün kullanımında yaşadığı sorunlar için teknik destek sunulmasıdır. Satış sonrası hizmet çalışmaları işletmenin müşteri algısını olumlu yönde etkiler ve gelir artışı sağlar. Ayrıca işletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlayacakları gibi pazar paylarını artırabilirler (Özgören, 2012, s. 5).

Etkin iletişim, pazarlama faaliyetleri ile gerçekleştirilen ve işletmenin marka değerini doğrudan etkileyen bir kavramdır. Müşterilerin gerek ürün ve hizmetlerle gerekse satış sonrası hizmetlerle etkileşimde olduğu her durumda yaşadığı deneyimlerin memnuniyeti işletme ve müşteri etkin iletişimini oluşturmaktadır (Öksüz, 2012, s. 23).

Marka değeri, müşterilerin ürün ve hizmetler hakkında hissettikleri ve oluşturdukları algı sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Tüketicilere katkı sağlayan, marka değeri yüksek işletmelerde; müşteri bağlılığı, işletme kredibilitesinin yüksek olması, hisse senedi değerinin yüksek olması gibi sonuçlar kendini gösterir. (Özgüven, 2010, s. 142).

Muhasebe verileri, işletme faaliyeti sonrasında ortaya çıkan rakamlar üzerinden yapılan performans değerlendirme aracıdır. Eski zamanlarda işletmenin satış tutarı, maliyetleri, karlılığı gibi unsurlar muhasebe verileri ile elde edilerek performans değerlendirilmesi yapılmakta idi. Günümüzde işletmenin temel mali tabloları (bilanço ve gelir tablosu) üzerinden hesaplanan finansal oranlarla performans değerlendirme işlemi daha geniş boyut kazanmıştır (Yaşar, 2016, s. 193).

Performans değerlendirmede kullanılan etkililik, etkinlik, verimlilik ve karlılıkla ilgili hesaplamalar genel hatlarıyla işletme hakkında bilgi vermektedir. Detaylı analiz yapabilmek için işletmelerin temel mali tablolarında (bilanço ve gelir tablosu) bulunan verilerden faydalanarak oran analizi, karşılaştırmalı tablolar analizi, yüzde yöntemi ile analiz, eğilim yüzdeleri yöntemi ile analiz teknikleri uygulanabilmektedir (Toroslu ve Durmuş, 2013, s .61).

Carton ve Hofer (2006) çalışmalarında yaptıkları literatür taraması sonrası performans değerlendirmeye yönelik ölçekleri farklı boyutlara ayırmışlardır. Muhasebe sonuçlarını, vergi öncesi karı ve satış hasılatı gibi unsurları karlılık boyutunda ele almışlardır. İşletmenin pazar payı büyüklüğü, işletmeyle ilgili üçüncü kişilere karşı performansını ve işletmenin yenilikçi faaliyetler ile almış oldukları patentleri işlevsel performans boyutunda incelemişlerdir. İşletmenin pazar değeri ile ilgili rasyoları pazar temelli performans boyutunda ele almışlardır. İşletmeye ait bazı büyüme göstergelerini, işçi sayısındaki artışı, satışlardaki artışı büyüme boyutu altında incelemişlerdir. İşletme içindeki kaynakların kullanımı verimlilik boyutunda incelemişlerdir. İşletmenin finansman sağlama yeteneği ile nakit akımı gibi unsurları akıcılık boyutunda incelemişlerdir. İşçi sayısı ve satışların toplam tutarlarını büyüklük boyutu altında incelemişlerdir. İşletmenin varlığını sürdürebilme yeteneğini ise varlığını sürdürme boyutu altında incelemişlerdir. Performans ölçümünde kullanılan

ölçekleri çeşitli boyutlara indirgeyerek çalışmalarında kolaylık sağlamışlar ve bunun yanında finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini bir arada irdeleyebilmişlerdir (Yavuz, 2010, ss. 49-50).

Bu çalışmada işletme performansını değerlendirmek için işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı boyutları altında ele alınacaktır.

4.2.1. İşlevsel Performans

İşlevsel performans işletmenin kısa dönemli faaliyet sonuçları üzerinde yapılan değerlendirme ile gerçekleştirilen performans değerlendirme boyutudur. İşlevsel performans işletmenin faaliyet sürecinin başında kullandığı girdilerle sürecin sonunda elde ettiği çıktılar arasındaki ilişkiye odaklanan performans boyutudur. Bu performans değerlendirme boyutunda işletme başarısı ile karlılık ve yapılan yatırımın getirisi ile ilgili veriler üzerinde odaklanılmıştır. Yüksek karlılık seviyesine sahip olan işletmelerin işlevsel performans açısından başarılı olduğunu söylenebilir. Karlılığı artırmak için iki basit yol haritası vardır. Bunlardan birincisi maliyetleri en aza indirmek, ikincisi ise gelirleri en fazla hale getirmektir. İşletmelerin gelirlerini artırabilmek için yenilikler yaparak, yeni ürün ve hizmetlerle müşterinin dikkatini çekmesi; ayrıca pazarlama faaliyetlerini aktif hale getirerek reklam ve benzeri yollarla müşteriye ulaşmaları gerekmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlayıp satış hasılatını artırmak için ürünlerin kaliteli bir niteliğe sahip olması da işletmenin işlevsel performansı için oldukça önemli bir unsurdur (Apaydın, 2008, s. 127).

4.2.2. Çıktı Performansı

Çıktı performansı işletmenin kısa dönemli faaliyet sonuçları üzerinde yapılan değerlendirme ile gerçekleştirilen performans değerlendirme boyutudur. Çıktı performansı ile işletmenin pazar payı büyüklüğü, ciro karlılığı, satışların tutarları,

üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi ölçülmeye çalışılmaktadır (Apaydın, 2008, s. 127).

Pazar payındaki değişimin çıktı performansı içinde yer almasının sebebi; büyük ve küçük işletmelerin sektöre girdikleri anla mevcut durumlarını karşılaştırma olanağı sağlamasıdır. Bu bilgilerin ulaşılabilir olması ve kamuya açıklanması pazar payını büyüten işletmelere paydaşların olumlu yaklaşmasına neden olacaktır. Çıktı performansı işletmenin faaliyetleri sonucuna yönelik olduğu için ağırlıklı olarak muhasebe verileri kullanılarak tespit edilir. Üretilen ürünlerin müşteriye sunulma aşamasına gelindiğinde kalite kontrolü yapıldığından kalite kavramı da çıktı performansı içinde yer almaktadır (Apaydın, 2008, s. 127).

4.2.3. Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı

Yenilik ve uyum sağlama performansında işlemlerin inovasyon odaklı çalışmaları ve sektördeki değişikliklere kolayca adapte olup bu durumu işletme lehine çevirebilme becerileri üzerinde durulmaktadır. Yenilik ve uyum sağlama performansı işletmenin somut olarak ortaya koyduğu yenilikler ile gerçekleştirme aşamasında veya düşünce aşamasında olan yenilikleri de kapsamaktadır. Ancak henüz düşünce aşamasında olan üzerinde çalışılan veya henüz çalışılmaya başlanmamış olan yenilikçi fikirlerin ölçümlenmesi oldukça zordur. (Yavuz, 2010, s. 52). Hagedoorn ve Cloodt (2003) işletmenin almış olduğu patent sayıları ve patentler için yapılan atıflar, Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) çalışmaları, piyasaya yeni ürün duyuruları yenilik ve uyum sağlama performansının ölçütleri olarak görülebileceğini ifade etmişlerdir.

4.3. İşletme Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Literatür Taraması

İşletmelerin sürekliliği açısından performans değerlendirme büyük öneme sahiptir. Google scholar üzerinden; işletmelerin faaliyet sonuçları, işletmelerin sürekliliği, işletme performansını etkileyen faktörler, işletmelerde performans değerlendirme

anahtar kelimeleri ile literatür taraması yapılmıştır. Dil kısıtından dolayı Türkçe literatür ağırlıklı olarak incelenebilmiştir.

Hagedoorn ve Cloodt (2003) çalışmalarında işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin de işletme performansını etkilediği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu kapsamda işletmelerin performanslarını değerlendirirken kullanılacak ölçütler arasında işletmelerin aldıkları ya da başvurusunu yaptıkları patent sayısının, ürünleri içindeki yeni ürün sayısının, Ar-Ge çalışmalarının, yeni ürünlerin pazara sunma hızlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu şekilde yenilik ve uyum sağlama performans boyutunu dile getirmişlerdir.

Zerenler (2005) çalışmasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve pazardan istedikleri payı alabilmeleri için performanslarının ölçülmesinin önemi üzerinde durmuştur. Performans ölçümü konusunda etkin bir sisteme sahip olan işletmelerin performans ölçümünde yeterli olmayan işletmelere göre daha dinamik bir yapıya sahip olduklarını vurgulamıştır. İşletmelerde yöneticilere yol gösterici nitelikte performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamıştır.

Elitaş ve Ağca (2006) çalışmalarında firma performansını değerlendirmede çok boyutlu bir yaklaşım kullanmışlardır. Firmaların performanslarının değerlendirilmesinde sadece finansal unsurların ölçüt olarak alınmasının yanlış olacağını dile getirmişlerdir. Bu nedenle firma performansını değerlendirmede yenilik, karlılık, müşteri ilişkileri, kalite, esneklik, insan kaynakları gibi unsurları da performans değerlendirmede dikkate almışlardır. Bu nedenle işletme performansını değerlendirirken dengeli ölçüm kartı, işletme paydaşlarını dikkate alarak performans değerlendirme, performans prizması yöntemlerini kullanarak çok boyutlu performans değerlendirme işlemi yapmışlardır.

Carton ve Hofer (2006) performans değerlemede kullanılan çok fazla sayıdaki ölçütleri belirli başlıklar altında toplamıştır. Çok çeşitli ölçütler için oluşturdukları boyutlar; karlılık boyutu, işlevsel performans boyutu, pazar temelli performans boyutu, büyüme boyutu, verimlilik boyutu, akıcılık boyutu, varlığını sürdürme boyutudur. İşletme performansını boyutlandırma yolu ile yaptıkları çalışmalarda finansal ve finansal

olmayan performans ölçütlerini belirli başlıklar altına toplamayı başarmışlar ve bu unsurları bir arada değerlendirme yoluna gitmişlerdir.

Apaydın (2008) çalışmasında kurumsallaşmanın KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutları formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve saydamlığın işletme performansı üzerine etkilerini araştırmıştır. Performans değerlendirmesini yaparken de işletme performansını işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı olarak üç boyutta ele almıştır.

Bulut vd. (2009) yapmış oldukları araştırmada yenilik ve uyum performansını; rakiplerinden önce pazara yeni ürün sunabilme, yeni ürünlerin oranının mevcut ürün yelpazesine fazla olması, patenti alınan veya alınacak yeni ürünlerin sayısı, işletmedeki iş süreçlerinde ve iş yöntemlerinde yeniliklerin sayısı, işletmedeki idari yapının çevresel koşullara göre yenilenmesi, alınan patent sayısı gibi kriterlerle ölçmeye çalışmışlardır.

Peru (2010) çalışmasında performans değerlemede kullanılan geleneksel yöntemlerin sadece işletmenin karlılığı ve büyümesi üzerine yani niceliksel göstergeler üzerine odaklandığı; ancak müşteri ve işletmenin hissedarları gibi işletmenin çevresindeki önemli unsurları göz ardı ettiğini vurgulamıştır. İşletmelerin karlılıkları iyi durumda iken müşteri memnuniyetsizliğinin ortaya çıkmaya başlaması durumunda ilerleyen dönemlerde işletmeler için olumsuzlukların ortaya çıkacağını dile getirmiştir. Yapmış olduğu çalışmada dengeli ölçüm kartı tekniğini kullanarak müşteri ve hissedarlar unsurlarını da dahil etmek suretiyle işletmelerin performansını değerlendirmiştir.

Çınaroğlu (2012) çalışmasında işletmelerin sadece karlılık üzerine odaklanan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden uzaklaşıp modern performans değerlendirme yöntemlerini uygulamalarının gerekliliği üzerinde durmuştur. Modern performans değerlendirme yöntemlerinin; dengeli, bütüncül ve esnek bir yapıya sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. İşletmelerin modern performans değerleme yöntemlerine geçerek amaçlarına ulaşmalarının daha kolay olacağını dile getirmiştir.

Gül (2012) çalışmasında işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. İşletme performansını öznel ve nesnel iki boyuta ayırmış ve bu iki boyutu da tüketicilerle ilgili performans boyutu, çalışanlarla ilgili performans boyutu, örgütsel boyut, toplumsal boyut, finansal boyut olarak beş alt boyuta ayırıp çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmasında kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde etkisi olduğu hususunu tespit etmiştir.

Tefek (2016) çalışmasında işletmenin kurumsallaşması ile performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Çalışmada işletme performansını finansal ve finansal olmayan performans olarak iki boyutta incelemiştir. Kurumsallaşmanın sadelik, profesyonelleşme, özerklik, saydamlık, esneklik, formalleşme ve tutarlılık boyutlarının işletme performansı üzerine etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Sadelik, tutarlılık, özerklik ve saydamlık boyutlarının hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerine etkisi olduğunu tespit etmiştir. Esneklik boyutunun sadece işletmenin finansal olmayan performans boyutuna, formalleşmenin sadece işletmenin finansal performansına ve profesyonelleşmenin sadece finansal olmayan performans boyutuna etkisi olduğunu tespit etmiştir. Finansal performans boyutunda; karlılık, hissedar değeri, satışlardaki büyüme oranı, maliyetler ve bazı finansal oranlara yer vermiştir. Finansal olmayan performans boyutunda ise; müşteri memnuniyeti, Pazar payı, marka değeri, süreç yenilikleri, satışlardaki büyüme ve bilgi edinimi ve kullanımı unsurlarından oluşmuştur.

Sarı (2017) çalışmasında Toplam Verimli Bakım yönetim kullanılan bir işletmede bakım personelinin performansını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Uygulama için kullanılan form, bakım amirlerinin görüşlerine göre doldurulan bölüm ve personellerin çalışma puanlarının yer aldığı bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Yönetici görüşleri sonrası oluşan puan ile personelin çalışma puanı sıralamaları farklı çıkmıştır. Bunu üzerine performans değerlendirmenin kapsamını oluşturan 10 adet kriterin ağırlıkları entropi yöntemi belirlenmiş sıralama ise vikor yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. 14 adet personelin sıralama sonucu işletmeye sunulmuş, personel başarı sırası işletme tarafından kabul görmüştür.

Erciyes ve Torun (2018) çalışmalarında model olarak Balanced Scorecard (BSC) ile Türkiye'de çimento sektöründe olan firmaların performanslarının değerlendirmesine yönelik model önerisi oluşturmaya çalışmışlardır. Araştırmada boyutların ağırlıkları AHP yöntemiyle hesaplanmıştır. Çalışma Adama Çimento işletmesi üzerinde yapılmış bu işletmenin 2013-2015 yıllarına ait verileri kullanılmıştır. Araştırmada belirlenen performans ölçütleri yöneticilerin görüşleri alınarak belirlenmiştir. Araştırma sonunda çimento firmaları için kullanabilecekleri BSC modeli geliştirilmiştir.

Ersoy ve Tehci (2020) çalışmalarında Türkiye'de lojistik hizmeti sunan Fortune 500 listesindeki 2016 ve 2017 yılları için etkinliğini belirlemek amacıyla Veri Zarflama Analizini kullanmışlardır. Ayrıca işletmelerin etkinliklerinin tespiti için girdi odaklı CCR etkinlik modelini ve girdi odaklı CCR süper etkinlik modelini kullanmışlardır. Analiz 9 işletme üzerinde yapılmıştır. Bu işletmelerin 3 tanesinin 2016 yılında, 5 tanesinin 2017 yılında etkin olduğunu tespit etmişlerdir. Girdi odaklı CCR süper etkinlik modeli ile etkin olduğu tespit edilen işletmelerden bir tanesi iki yılda da en etkin işletme olmuştur. Analizler sonunda diğer işletmelerin iki yıl içinde etkin olan işletmenin uygulamalarını kendi işletmelerine uyarlamalarının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Orhan vd. (2020) araştırmalarında İstanbul'da şehir içi toplu taşıma faaliyeti gösteren Otobüs AŞ'nin finansal performansını tespit etmeye çalışmışlardır. Literatür taraması sonrasında yaygın olarak kullanıldığını tespit ettikleri finansal oranları performans değerleme için kullanmışlardır. Bu oranların sonuçlarını çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSİS ve CRITIC kullanarak değerlendirmişlerdir. 2011 ve 2018 yıllarını kapsayan analizin sonucunda işletmenin 2014 yılında finansal performansının en yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir.

Cavlak (2021) çalışmasında finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini tek ve çok boyutlu olarak incelemiştir. İşletme performansının değerlendirilmesinde sadece finansal performansın kullanılmasının yetersiz olacağını; toplum, doğa ve

işletme paydaşları için önemli olan finansal olmayan performans ölçütlerinin de çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çalışmada işletme kavramı, aile işletmesi kavramı, kurumsallaşma kavramı ile işletmelerde performans değerlendirme kavramları ele alınmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme performansına etkisini belirlemek için gerekli alt yapı oluşturulmuştur. Araştırmanın buradan sonraki kısmında kurumsallaşma faktörünün aile işletmelerinin performansı ile ilişkisi, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin işletme performansına etkisi ampirik bir uygulama ile değerlendirilecektir.

5. BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme performansına etkisi Kastamonu ili Tosya ilçesinde yapılan ampirik uygulama ile ele alınmıştır.

5.1. Araştırmanın Ana Kitlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kitlesini aile işletmeleri oluştururken hedef ana kitle olarak Kastamonu ili Tosya ilçesi Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı aile işletmelerinden 5 ve daha fazla çalışana sahip olan üretim işletmeleri belirlenmiştir. 11.02.2022 tarihi itibariyle Tosya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı toplam 562 adet işletme olduğu, bunlardan 71 adedinin üretim/imalat yapan 5 ve daha fazla çalışana sahip olan üretim işletmeleri olduğu görülmüştür (https://www.tosyatso.org.tr/sayfa-meslek-gruplari-56.html). Bu kapsamda Tosya'da faaliyet gösteren üretim sektöründeki 5 ve daha fazla çalışana sahip aile işletmelerinin hepsi ile iletişime geçilip görüşülmeye çalışılmış 70 tanesinden dönüş sağlanabilmiştir.

5.2. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Kurumsallaşma işletmenin yapısal olarak nasıl şekilleneceğinin belirlenmesinde doğrudan etkilidir. Kurumsallaşma ile belli bir düzende şekillenen işletme yapısı da işletmenin performansını etkilemektedir (Apaydın, 2008, s. 128).

Kurumsallaşma stratejileri, işletmelerin performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri çevredeki değişikliklere karşı uyum sağlama yeteneklerini ve işletmenin ürettiği ürünleri pazarlama kabiliyetini etkilemektedir. Bu durum işletme performansını da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Elbette işletmenin değişikliklere uyum sağlama kabiliyetinin ve

pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Scott, 1987, s. 493).

Meyer ve Rowan (1977), kurumsallaşma ile işletmelerin formal bir yapı kazanmaktadırlar. Bu yapıya paralel olarak işletmeler belirli bir büyüme ve gelişme sonrasında tıpkı devlet gibi kurumsal bir işleyişe sahip olmaktadırlar. Bu durum işletme performansının olumlu etkilenmesi için tüm faaliyetlerin kontrol altında olması, işletmenin sürekliliğinin sağlanması için tüm faaliyetlere ilişkin operasyon talimatlarının belirlenmiş olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile Meyer ve Rowan formalleşme boyutunun gerekliliği üzerinde durmuştur.

İşletmenin dış, yakın ve iç çevresini oluşturan kişi ve kurumlara karşı işletmenin finansal açıdan içinde bulunduğu durumun, ortaklık yapısının ve bazı maddi koşulların zamanında ve şeffaf bir şekilde sunulması işletmeye içinde bulunduğu çevrenin yaklaşımını olumlu yönde etkileyecek ve bu durum işletme performansınındı olumlu yönde etkilenmesini sağlayacaktır. Yani işletmelerin faaliyetlerinde ilgili olduğu çevreye karşı kurumsallaşmanın saydamlık boyutu ilkesine göre hareket etmesi işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir (Aydın, 2011, s. 58).

Özkoç ve Kemer (2017) işletmede oluşturulan profesyonel yönetim düzeyinin personel tarafından algılandığını ve bu algının personel tarafından örgüte karşı duyulan aidiyet duygusunu etkilediğini ve bu duyguya bağlı olarak personel performansının ve işletme performansının etkilendiğini vurgulamışlardır. Yapılan çalışmaya göre işletmedeki kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutunun düzeyi işletme performansını etkilemektedir.

Alnıaçık vd. (2010) işletmelerin normal faaliyetleri dışında yapmış oldukları sosyal sorumluluk çalışmalarının işletmenin finansal performansı üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yapılan çalışmada işletmenin dış, yakın ve iç çevrelerinin işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarından nasıl etkilendiği araştırılmış ve bu araştırmada kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutu ile ilgili faaliyetler içinde bulunan işletmelerin finansal açıdan performanslarının olumlu yönde etkilendiği dile getirilmiştir.

Yeşil vd. (2016) çalışmalarında bazı işletmelerin ekonomik kriz dönemlerinde başarısız olmalarının temel nedenini verimliliğin düşük seviyede olması, işletme performansının düşük seviyede olması gibi nedenlere bağlamışlardır. Kriz gibi ekonomik açıdan sıkıntılı dönemlerde işletme performansının düşük olmasının da işletmede örgüt kültürünün yeteri kadar oluşmamasından kaynaklandığı hususunu dile getirmişlerdir. Japonya gibi ülkelerin endüstriyel başarılarının işletmelerde oluşan sağlam kurum kültürüyle doğrudan ilişkili olduğunu dile getirmişlerdir. Bu açıklamalarla kurumsallaşmanın kültürel güç boyutunun işletme performansı üzerine etkisi vurgulanmıştır.

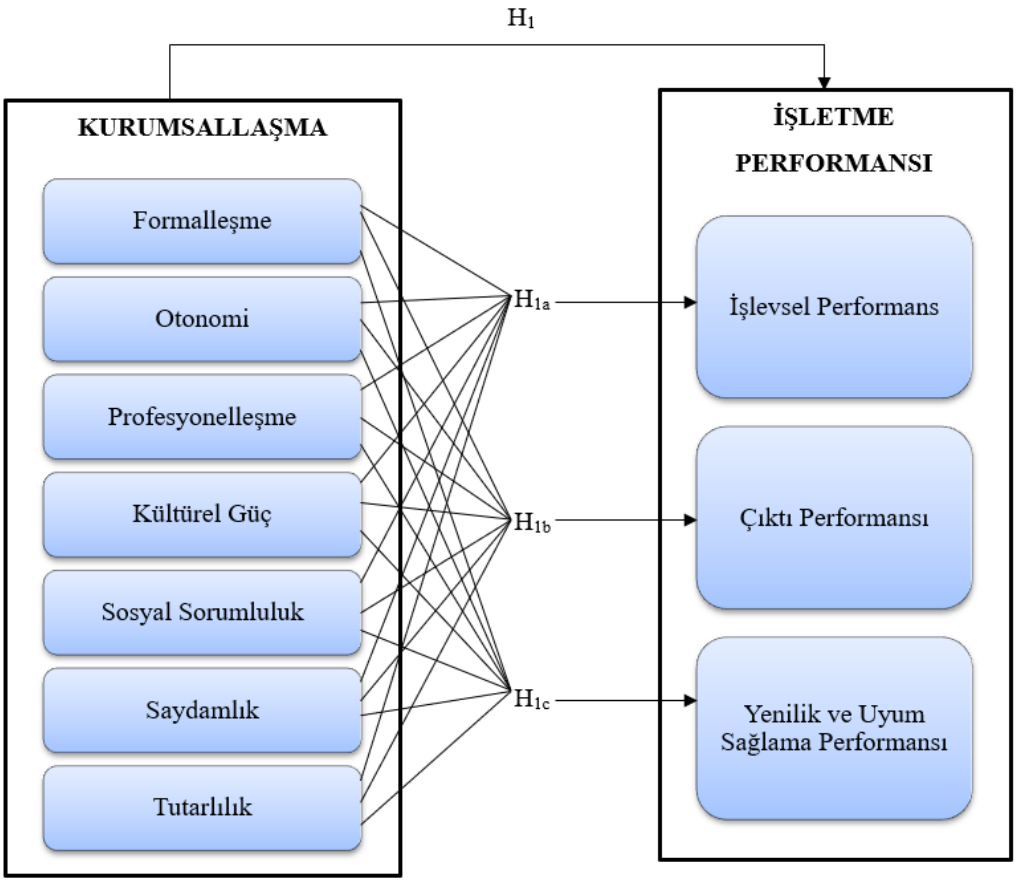
Hartline vd (2000) çalışmalarında işletme personeline çeşitli durumlarda yetki ve karar verme özerkliğinin tanınmasının personelin işletme içerisinde daha etkin olacağını vurgulamıştır. Kurumsallaşmanın otonomi boyutunun işletme performansını olumlu etkileyeceği hususunu dile getirmişlerdir. Yine aynı çalışmada işletme tarafından belirlenen stratejilerle işletmenin uyguladığı davranışlar arasında paralellik olması durumunda işletmenin iç, dış ve yakın çevresinin üzerinde olumlu etkilerin ortaya çıkacağı vurgulanmıştır. Bu şekilde işletmenin performansının da olumlu etkileneceği hususu dile getirilmiştir. Böylece kurumsallaşmanın tutarlılık boyutunun da işletme performansı üzerindeki olumlu etkisi dile getirilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve araştırmalar sonrasında araştırma hipotezi;
"H_1: Kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır." Şeklinde oluşturulmuştur. İşletme performansının alt boyutları dikkate alındığında araştırmanın ana hipotezi aşağıdaki alt hipotezler nezdinde analiz edilebilecektir.

H_{1a}: Kurumsallaşmanın işletmenin işlevsel performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1b}: Kurumsallaşmanın işletmenin çıktı performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1c}: Kurumsallaşmanın işletmenin yenilik ve uyum sağlama performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma modeli şekil 5.1 ile özetlenebilir.

Şekil 5.1: Araştırma Modeli



5.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma için ihtiyaç duyulan veri anket yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmuştur. Anketin ilk bölümü işletme ve işletmenin sahibine ait bilgilerin elde edilmesine yönelik on bir sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümleri literatürde daha önce kullanılan, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış ölçeklerden oluşmaktadır.

Ölçüm aracının ikinci bölümü kurumsallaşma ile ilgili beşli Likert tipinde hazırlanmış 44 ifadeden oluşmaktadır. Apaydın (2008)'ın Wallace'nin 1995 tarihinde yapmış olduğu çalışmadan yararlanarak oluşturduğu kurumsallaşma ölçeği formalleşme (4), otonomi (4), profesyonelleşme (7), kültürel güç (5), saydamlık (4), sosyal sorumluluk

(10) ve tutarlılık (10) olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümü işletme performansını belirlemeye yönelik 15 ifadeden oluşmaktadır. Apaydın (2008)'ın Yılmaz vd. 2005 tarihindeki çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu işletme performansı ölçeği işlevsel performans (5), çıktı performansı (4), yenilik ve uyum sağlama performansı (6) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Anket sorularının cevaplanmasında gerekli itinanın sağlanması için anket formları mümkün mertebe yüz yüze doldurulmaya çalışılmıştır. Formların bir kısmı ise işletmeye bırakılıp sonrasında teslim alma şeklinde doldurtulmuştur.

5.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen veri ile frekans analizi, faktör analizi, tanımsal istatistik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler için IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak elde edilen veri seti analiz edilmiştir.

5.4.1. Araştırmada Yer Alan İşletmelerin ve İşletme Sahiplerinin Özellikleri

Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin özelliklerinin özetlendiği Tablo 5.1 incelendiğinde araştırmaya katılan işletme sahiplerinin çok büyük oranda (%92,9) erkek olduğu görülmektedir. İşletme sahiplerinin büyük oranda 37-50 yaş aralığında olduğu ve bu yaş aralığındaki katılımcıların oranının %47 olduğu görülmektedir. İkinci sırada %28,6'lık oranla 51 yaş ve üzeri işletme sahipleri yer alırken %21,4 ile 25-36 yaş aralığında olan işletme sahipleri üçüncü sırada yer almaktadır. Son sırada sadece %2,9'luk oranla 18-24 yaş aralığındaki işletme sahipleri yer almaktadır.

Tablo 5.1'de katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde ölçekte yer alan okur yazar değilim ile lisansüstü seçeneklerinin çıkarıldığı görülmektedir. Bunun nedeni okur yazar değilim seçeneğini işaretleyen kimse olmaması ve lisans üste seçeneğini sadece

bir kişinin seçmiş olmasıdır. Lisansüstü seçeneğini seçen katılımcı lisan seçeneği içine ilave edilmiştir. Çalışmaya katılan işletme sahipleri incelendiğinde bunların %30'unun ilk ve ortaöğretim mezunu, %47,1'inin lise mezunu ve %22,9'unun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.1: İşletme sahiplerine ait özellikler

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	5	7,1
	Erkek	65	92,9
Yaş	18-24	2	2,9
	25-36	15	21,4
	37-50	33	47,1
	51 ve üzeri	20	28,6
Eğitim Durumu	İlk ve ortaöğretim	21	30
	Lise	33	47,1
	Lisans	16	22,9
Sektöre Girme Nedeni	Kendi isteği ile	54	77,1
	Ailesinin isteği ile	14	20
	Arkadaş tavsiyesi ile	2	2,9
	Diğer sebepler	0	0
Kurucu ile Olan Bağ	Kendisi	47	60,1
	Çocuğu	27	28,6
	I. Derece akrabası	3	4,3
	II. Derece akrabası	0	0
	Kan bağı yok	0	0

Katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektöre girme nedenleri tablo 5.1'de incelenmiştir. Katılımcıların %77,1'inin kendi isteği ile faaliyet gösterdikleri sektöre girdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların %20'sinin ailesinin isteği ile faaliyet gösterdikleri sektöre girdikleri görülmüştür. Son olarak katılımcıların %2,9'unun da arkadaş tavsiyesi ile sektöre girdikleri görülmektedir.

Tablo 5.1 incelendiğinde katılımcıların %60,1'i işletmenin kurucusu niteliğinde olduğu yani henüz birinci neslin işletme sahibi niteliğinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %28,6'sının ise işletmeyi babasından devraldığı görülmektedir. Katılımcı işletme sahiplerinin %4,3'ünün ise işletmenin kurucusunun I. Derece akrabası olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2'de işletmelere ait özellikler incelenmiştir. İşletmelerin %12,9'unun 1970'den önce kurulduğu görülmektedir. İşletmelerin %8,6'sının 1970-1985 tarihleri arasında kurulduğu görülmektedir. İşletmelerin %28,6'sının 1986-2001 yılları arasında kurulduğu görülmektedir. İşletmelerin %30'unun 2002-2017 tarihleri arasında kurulduğu ve %20'sinin 2017 ve sonrası tarihlerde kurulduğu görülmektedir.

Tablo 5.2: İşletmelere ait özellikler

Değişken		**Frekans**	**Yüzde %**
Kuruluş Yılı	1970'den önce	9	12,9
	1970-1985	6	8,6
	1986-2001	20	28,6
	2002-2017	21	30
	2017 ve üstü	14	20
İşletme Türü	Tek kişi sahipli işletme	31	44,3
	Adi şirket	4	5,7
	Anonim şirket	7	10
	Limited şirket	28	40
Ortaklık Yapısı	Tek kişi işletmesi, ortak yok	34	48,6
	I. ve II. Derece akraba ortaklığı	29	41,4
	Kan bağı olmayan kişilerle ortaklık	7	10
Personel Sayısı	1-10 arası	40	57,1
	10-25 arası	13	18,6
	25-50 arası	10	14,3
	50-75 arası	3	4,3
	75'ten fazla	4	5,7

Tablo 5.3: İşletmelere ait özellikler (Devamı)

Değişken		Frekans	Yüzde %
İşletme Hedef Pazarı	Sadece yerel pazarlar	50	71,4
	Hem yerel hem yurtdışı pazarlar	20	28,6
	Sadece yurtdışı pazarlar	0	0
Yönetim Kurulu Toplanma Sıklığı	Yönetim kurulu yok	48	68,6
	En az ayda bir kez	2	2,9
	Senede bir kez	12	17,1
	Senede 4-7 kez	2	2,9
	İhtiyaç duyuldukça	6	8,6

Tablo 5.2'de işletme türlerine bakıldığında işletmelerin %44,3'sinin sahibinin tek bir kişiden oluşan işletme olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerin %5,7'sinin adi şirket, %10'unun anonim şirket, %40'ının ise limited şirket olduğu görülmektedir.

İşletmedeki ortakların durumu incelendiğinde ortak bulunmayan ortaklık şeklinde olmayan tek kişi işletmelerin oranının %48,6 olduğu görülmüştür. Birinci ve ikinci derece akrabalardan oluşan ortaklık yapısına sahip işletmelerin oranı %41,4 şeklinde tespit edilmiştir. Aralarında kan bağı olmayan kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları ortaklık yapısının oranının ise %10 olduğu görülmektedir.

Personel sayısı incelendiğinde işletmelerin %57,1'inde 1-10 arası personel bulunmaktadır. İşletmelerin %18,6'sında 10-25 arası personel bulunmaktadır. İşletmelerin %14,3'ünde 25-50 arası personel bulunmaktadır. İşletmelerin %4,3'ünde 50-75 arası personel bulunurken %5,7'sinde ise 75'ten fazla personel olduğu görülmektedir.

İşletmenin hedef pazarları incelendiğinde sadece yerel pazarlara satış yapan işletmelerin oranının %71,4 olduğu tespit edilmiştir. Hem yerel pazarlara hem de

yurtdışı pazarlara satış yapan işletmelerin oranının %28,6 olduğu görülmektedir. Sadece yurtdışı pazarlara yönelik faaliyet gösteren işletme bulunmamaktadır.

Tablo 5.2'de yönetim kurulunun toplanma sıklığına verilen yanıtlar incelenmiştir. Katılımcı işletmelerdeki yönetim kurulu toplanma sıklığı işletmelerin %68,6'sında hiç yönetim kurulunun toplanmadığı yanıtı alınmıştır. İşletme türlerinin incelendiği kısımda işletmelerin %48,6'sının tek kişi işletme olduğu tespit edilmişti. Tek kişi işletmelerde yönetim kurulunun toplanmaması normal karşılanabilir. Ancak geriye kalan %20'lik kısımda yönetim kurulunun hiç toplanmıyor olması doğru bir uygulama değildir. Nitekim kanunlar gereği senede en az bir kez yönetim kurulunun toplanması gerekmektedir. Diğer katılımcıların %2,9'unda en az ayda bir kez yönetim kurulunun toplandığı, %17,1'inde yönetim kurulunun senede bir kez toplandığı, %2,9'unda senede 4-7 kez toplandığı ve %8,6'sında ise ihtiyaç duyulduğunda yönetim kurulunun toplandığı görülmektedir.

5.4.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve İçsel Tutarlılık Güvenirlikleri

Geçerlilik, bir araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin ölçülmek istenen unsuru ne derece ölçtüğünü veya ölçmediğini belirlemek amacıyla yapılan çalışmadır. Kapsam, ölçüt ve yapı geçerliliği olmak üzere üç tür geçerlilik vardır. Bunlardan yapı geçerliliği ölçeklerde elde edilen sonuçların ne ile bağlantılı olduğu hususuna açıklama getirir. Yapı geçerliliği ölçekte yer alan soyut unsurların doğru ölçülme derecesini gösterir. Bu araştırmada yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır (Tavşancı, 2009, s. 86).

Değişkenler arasında karşılıklı ilişkiyi inceleyen faktör analizi, değişkenlerin özet olarak ve daha anlamlı sunulmasını sağlar. Faktör analizinde amaç çok sayıda; ama birbirleri ile ilişkili olan değişkenlerden az sayıda anlamlı değişken elde etmeyi hedeflemektedir. Bir başka ifade ile faktör analizi oluşturulan bir anket için geliştirilen ölçeklerin hangi alt parametrelerden oluşacağı hususunda bilgi vermektedir (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Yalnız faktör analizini yapmadan önce ölçek ile elde edilen veri setinin faktör analizi yapmaya elverişli olup olmadığını belirlemek

maksadıyla “Bartlette Küresellik Testi” ile “Kaiser Meyer Olkin Testi” yapılması uygun olacaktır.

Bartlett testi, araştırma sonunda elde edilen veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmayacağını belirlemek amacıyla yapılan testtir. Bu test sonucunda elde edilen anlamlılık (sig.) değerinin 0,05’ten küçük çıkması istenen durumdur. Bu değer 0,05’ten küçük çıkarsa faktör analizi yapmakta bir mahsur yoktur. Anlamlılık değerinin 0,05’ten büyük çıkması durumunda ise faktör modelinin yeniden oluşturulması gerekmektedir (Tavşancı, 2009, s. 87).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemle ilgili olan testtir. Örneklemin büyüklüğü ve yeterliliği bu testle belirlenir. Bu testin değerinin 0,50’den büyük çıkması istenilen durumdur. Bu testin değeri 0,50 çıkması durumunda zayıf, 0,60 çıkması durumunda orta, 0,70 çıkması durumunda iyi, 0,80 çıkması durumunda çok iyi ve 0,90 çıkması durumunda mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Test sonucunun düşük çıkması durumunda, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin ölçekteki diğer değişkenler tarafından açıklanamayacağını gösterir (Karagöz ve Köstereliođlu, 2008, s. 86).

Güvenirlik, bir araştırmada kullanılan ölçme aracı içerisinde yer alan ifadelerin birbirleri arasındaki tutarlılığı gösterir. Bir başka ifade ile ölçme aracındaki ifadelere cevap veren katılımcıların verdikleri cevaplardaki tutarlılık şeklinde ifade edilebilir. Bu araştırmada güvenirlik hesaplamada Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bir ölçme aracında güvenirlik katsayısının yeterli seviyede olması için olabildiğince 1’e yakın değer alması gerekmektedir. Cronbach’s Alpha değeri; 0,40’dan düşük değer almışsa ölçek güvenilir değildir. 0,40 ile 0,60 değeri arasında bir değer aldıysa ölçeğin güvenirliği düşük, 0,60 ile 0,80 arasında değer aldığında ölçeğin güvenirliğinin yeterli, 0,80 ile 1 arasında değer almışsa ölçeğin güvenirliğinin yüksektir.

Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan ölçekler olduğu için bu tez çalışmasında sadece açıklayıcı

faktör analizi ile teorik faktörlerin tek boyutlulukları ve faktörlerin içsel tutarlılık dereceleri test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 5.3'te sunulmuştur.

Tablo 5.4: Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları

Değişken	**n**	**KMO**	**Bartlett Küresellik Testi p**	**Açıklanan Varyans (%)**	**Cronbach's Alpha**
Kurumsallaşma					**0,95**
Formalleşme	4	0,773	<0.001	75,929	0,89
Otonomi	4	0,699	<0.001	64,629	0,75
Profesyonelleşme	7	0,783	<0.001	52,033	0,84
Kültürel Güç	5	0,782	<0.001	62,733	0,85
Saydamlık	3	0,602	<0.001	65,916	0,73
Sosyal Sorumluluk	10	0,783	<0.001	51,714	0,89
Tutarlılık	11	0,770	<0.001	51,607	0,90
İşletme Performansı					**0,89**
İşlevsel performans	5	0,675	<0.001	42,128	0,66
Çıktı Performansı	4	0,723	<0.001	63,197	0,80
Yenilik ve Uyum Performansı	6	0,844	<0.001	62,249	0,84

Faktörler için yapılan tek boyutluluk analizinde her bir teorik faktör kendi içinde açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör çıkarım yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak varimax yöntemi kullanılarak yapılan analizde faktör sayısı serbest bırakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre tüm faktörler için KMO değerlerinin 0,50'den yüksek olduğu, Bartlett küresellik testi işaret değerlerinin de 0.05'ten küçük olduğu görülmüştür. Buna göre her bir faktör için veri seti faktör analizine uygundur. Yapılan bu analiz sonucunda her bir faktörün tek boyutlu olarak bir değişkeni açıkladığı ve açıklanan varyans oranlarının da "işlevsel performans" faktörü hariç tümünde %50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının 0,70'in üzerinde bir değer alması istatistiki açıdan istenen durumdur (Gül, 2012, s.94). Tablo 5.3'teki Cornbach Alpha değerleri

incelendiğinde; kurumsallaşma ölçeğinin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,95'tir. Bu durum kurumsallaşma faktörünün güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından formalleşmenin güvenirlik katsayısı 0,89'dur. Formalleşme alt boyutunun güvenirliği yüksek düzeyde çıkmıştır. Kurumsallaşmanın otonomi alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0,75'tir. Otonomi alt boyutunun güvenirliği yeterli düzeydedir. Kurumsallaşmanın profesyonelleşme alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0,84'tür. Profesyonelleşme alt boyutunun güvenirliği yüksek düzeydedir. Kurumsallaşma alt boyutu kültürel gücün güvenirlik katsayısı 0,85'tir. Kültürel güç alt boyutunun güvenirlik düzeyi yüksek çıkmıştır. Kurumsallaşmanın alt boyutu saydamlığın güvenirlik düzeyi 0,73'tür. Saydamlık alt boyutunun güvenirliği yeterli düzeydedir. Kurumsallaşmanın alt boyutu sosyal sorumluluğun güvenirlik katsayısı 0,89'dur. Sosyal sorumluluk alt boyutunun güvenirlik düzeyi yüksektir. Kurumsallaşmanın alt boyutu tutarlılığın güvenirliliği 0,90'dır. Tutarlılığın da güvenirlik düzeyi yüksek çıkmıştır. Tablo incelendiğinde en yüksek güvenirlik katsayısı tutarlılık alt boyutunda 0,90 olarak gerçekleşmiştir.

İşletme performansının güvenirlik katsayısı ise 0,89 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda işletme performansının güvenirlik düzeyi yüksektir. İşletme performansının alt boyutu işlevsel performansın güvenirlik katsayısı 0,66'dır. İşlevsel performans alt boyutunun güvenirliği istenilen seviyenin biraz altında ve güvenirliği zayıf çıkmıştır. İşletme performansının alt boyutu çıktı performansının güvenirlik katsayısı 0,80'dir. Çıktı performansı alt boyutunun güvenirlik düzeyi yüksektir. İşletme performansının alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansının güvenirlik katsayısı ise 0,84 olarak gerçekleşmiştir. Yenilik ve uyum sağlama performansının güvenirlik düzeyi yüksektir. İşlevsel performansın güvenirlik katsayısı biraz düşük çıkmakla beraber uygun görülen sınıra oldukça yakın bir değer ortaya çıkmıştır. İşletme performansı ölçeğinde en yüksek güvenirlik katsayısına sahip alt boyut ise 0,84 oranı ile yenilik ve uyum performansıdır.

Faktör analizi sonrasında belirlenen varyansların oranları incelenirken varyansların %40-%60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir. Varyansın oranının büyük çıkması oluşturulan faktörün yapısının güçlü olduğunun bir göstergesidir. Varyans

oranları Tablo 5.3'te incelendiğinde en düşük varyansın %42,12 ile işletme performansı alt boyutu olan işlevsel performansta ortaya çıktığı görülmektedir. En yüksek varyansın ise %75,92 ile kurumsallaşmanın alt boyutu olan formalleşmede olduğu karşımıza çıkmaktadır.

5.4.3. Tanımsal İstatistikler

Kurumsallaşma, işletme performansı ölçekleri ve bu ölçeklere ait alt boyutların genel ortalaması, standart sapması, minimum ve maksimum değerleri, çarpıklık ve basıklık değerleri ile one sample t test sonuçları tablo 5.4'te verilmiştir.

Çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek maksadıyla yapılmaktadır. Normal dağılım, araştırmaya konu veri setinde aritmetik ortalama mod ve medyanın eşit olması ve buradan uzaklaştıkça (aşağıya ve yukarıya doğru) frekansların belirli bir düzen dahilinde azalması şeklinde ortaya çıkan dağılım şeklinde tanımlanabilmektedir. Normal dağılımı test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi işleminin öncelikli olarak yapılması gerekmektedir. Verilerin normal dağılıma yakınsadığını söyleyebilmek için bulunan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerekmektedir. Eğer -1 ve +1 arasında bir değer ortaya çıkmadıysa bu durumda farklı çıkan çarpıklık veya basıklık değeri standart hataya bölünür ve bulunan yeni değerin de -1,96 ve +1,96 arasında yer alması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2011, s.42-63).

Tablo 5.5: Değişkenlerin tanımsal istatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsallaşma	**70**	**4,3***	**0,3**	**4,00**	**5**		
Formalleşme	70	3,3*^{o}	0,8	2,00	5	0,360	-0,650
Otonomi	70	4,3*	0,5	3,25	5	-0,313	-1,042
Profesyonelleşme	70	3,8*^{o}	0,5	2,71	5	0,331	-0,218
Kültürel Güç	70	3,7*^{o}	0,6	2,43	5	-0,014	-1,087
Saydamlık	70	4,6*	0,4	3,33	5	-0,713	-0,119
Sosyal Sorumluluk	70	4,7*	0,3	3,90	5	-0,787	-0,606
Tutarlılık	70	4,6*	0,4	3,91	5	-0,406	-1,293
İşletme Performansı	**70**	**3,6*^{o}**	**0,5**	**2,73**	**4,7**		
İşlevsel Performans	70	3,8*^{o}	0,4	2,80	5	0,216	-0,033
Çıktı Performansı	70	4,1^{o}	0,6	3,00	5	-0,149	-0,590
Yenilik ve uyum sağlama Performansı	70	3,1*	0,6	2,17	4,5	0,235	-0,699

**0,05 önem düzeyinde "4" katılıyorum değerinden istatistiksel olarak farklı;*
^{o}0,05 önem düzeyinde "3" kısmen katılıyorum değerinden istatistiksel olarak farklı

Tablo 5.4 incelendiğinde kurumsallaşma faktörünün alt boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık boyutlarında ortaya çıkan değerler -1 ile +1 arasında yer almıştır. Bu boyutlara ait verilerin normal dağılım göstermektedir. Yalnız otonomi başlığında basıklık değerinin -1,042 ve kültürel güç başlığındaki basıklık değerinin -1,087 olduğu görülmektedir. Bu nedenle otonomi ve kültürel güç faktörlerine ait verilerin normal dağılım sergilediklerini belirlemek için ikinci aşama olan, değerin standart hataya bölünmesi işlemini yapmak gerekmektedir. Otonomi için basıklık değeri olan -1,042 standart hata değeri olan 0,566'ya bölündüğünde -1,841 sonucuna ulaşılmaktadır. Kültürel güç için basıklık değeri olan -1,087 değeri standart hata değeri 0,566 değerine bölündüğünde -1,920 sonucuna ulaşılmaktadır. Bulunan değerler -1,96 ve +1,96 arasında yer aldığı için otonomi ve kültürel güç başlığı altında yer alan maddeler de normal dağılım göstermektedir (Büyüköztürk, 2011, s.42-63).

Tablo 5.4'e göre katılımcıların kurumsallaşma ölçeğinde yer alan sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,3 olduğu ve bu ortalamanın "4: Katılıyorum" değerinden %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak büyük olduğu sonucu görülmektedir. Oluşturulan ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde değerlendirme yapıldığı düşünüldüğünde katılımcıların işletmelerini genel olarak yüksek düzeyde kurumsallaşmış olarak algıladıkları söylenebilir Tablo 5.4'teki ortalamalar, kurumsallaşmanın alt boyutları özelinde değerlendirildiğinde, one sample t test sonuçlarına göre, 0,05 önem düzeyinde otonomi, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık alt boyutlarının tamamının ortalamasının 4'ten anlamlı düzeyde büyük olduğu; formalleşme, profesyonelleşme ve kültürel güç boyutlarının ortalamalarının istatistiksel olarak 3'ten büyük, 4'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılanların faaliyet gösterdikleri işletmelerde tüm boyutlarda orta düzeyin üzerinde bir kurumsallaşma algısı olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde işletme performansı sonuçları incelendiğinde, katılımcıların genel işletme performansı algısı orta düzeyin üzerinde iken, araştırmaya katılan aile şirketlerinin kendilerini en güçlü gördükleri performans boyutu çıktı performansı ($\bar{x} =$

4,1), en zayıf buldukları performans boyutu ise yenilim ve uyum sağlama boyutu ($\bar{x} = 3,1$) olduğu görülmektedir.

Otonomi (özerklik), işletme içindeki profesyonellere bazı eylem ve kararlarda özerklik tanınmasını belirten kavramdır. Otonomi boyutuna verilen cevapların ortalamasının 4'ten büyük çıkması işletme sahiplerinin yetki devri yoluyla yöneticilere özerk davranabilme imkanı verdiklerinin göstergesi olmaktadır. Bu durum kurumsallaşma için önemli bir unsur oluşturmaktadır. Nitekim işletme sahiplerinin her konuda bilgi sahibi olmaları ve uzman olmaları imkansızdır. Yönetim kademelerinde uzman personel çalıştırmaları ve bu personellere kendi uzmanlıkları dahilinde özerk davranma imkanı sağlamaları oldukça önemlidir. İşletme sahiplerinin tüm kararları sadece kendilerinin vermeleri ve tüm önemli işleri sadece kendilerinin yapmaya çalışmaları işletmenin devamlılığı için tehdit oluşturmaktadır.

Saydamlık, hesap verilebilirlik şekilde ifade edilmektedir. Gerek işletme içindeki kişilerin birbirlerine karşı gerekse işletme dışındaki üçüncü kişilere karşı yapılan şeffaf ve hesap verebilir olmaları işletme içinde saydamlığın olduğunun göstergesidir ve saydamlık kurumlaşma için gerekli faktörlerden biri durumundadır. Araştırmaya katılımcılarının verdikleri cevaplar sonrasında saydamlığın ortalaması 4,6 olarak oluşmuştur. Bu durum katılımcıların işletmelerinin şeffaf bir yapı sahip olduğu iddiasında bulundukları anlamına gelmektedir.

Tutarlılık, koşullar ne olursa olsun işletmenin vermiş olduğu sözleri yerine getirmesine denilmektedir. Tutarlılığın ortalaması 4,6 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların beyanına göre koşullar ne olursa olsun işletmeleri verdikleri sözleri yerine getirmektedir. Bu durum kurumsallaşma için önemli bir göstergedir. Çünkü kurumsal firmalarda koşullar ne olursa olsun işler sürekli olağan akışında yürümektedir.

Kurumsallaşma alt boyutundan en yüksek ortalama sosyal sorumluluk boyutunda gözlemlenmektedir. Sosyal sorumluluk işletmelerin müşteri nazarında beğeni toplayacak eylemlerin yapılması hususunu ifade etmektedir. Etik kurallara uygun

hareket etmeyi önemseyen sosyal sorumluluk boyutu kurumsallaşma için önemli göstergelerden biri olarak kendini göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmeler kurumsallaşma alt boyutlarından en fazla ortalama puanı sosyal sorumluluk kavramına vermişlerdir. Sosyal sorumluluk kavramının ortalama puanı 4,7 şeklinde oluşmuştur.

Tablo 5.4 incelendiğinde kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşme, kültürel güç ve formalleşmenin ortalamalarının nispeten daha düşük şekilde gerçekleştiği görülmektedir. 0,05 önem düzeyinde bu alt boyutların ortalamaları 3'ten büyük ve 4'ten küçük çıkmıştır. Profesyonelleşmenin ortalaması 3,8, kültürel gücün ortalaması 3,7 ve formalleşmenin ortalaması 3,3 şeklinde oluşmuştur.

Profesyonelleşme, işletmenin uzmanlaşması ve çeşitli yönetim kademelerinde uzman kişilerin istihdam edilmesi hususunu vurgulamaktadır. Araştırma katılımcılarının bu hususu diğer boyutlara göre göz ardı ettiklerini söylemek mümkün olmaktadır.

Kültürel güç, çalışanlar arasındaki sorunların kolayca çözüme bağlanması, farklı bölümlerdeki ve kademelerdeki çalışanlar arasında bir amaç uyumunun olmasını belirtmektedir. Araştırma katılımcılarının kurum kültürünü geliştirmek ve oturtmak adına faaliyetlerde bulunmaları uygun olacaktır.

Kurumsallaşma boyutları arasında en düşük ortalama formalleşmede karşımıza çıkmaktadır. Formalleşme, iş güvenliği, çeşitli kurallar, operasyon talimatları ile ilgili çeşitli broşürlerin ve el kitaplarının basılması, görev tanımlarının yazılı bir şekilde hazırlanması hususlarını vurgulamaktadır. Bu hususla ilgili olarak araştırmaya katılan işletmelerin ortalamalarının düşüklüğü gözlemlenmiştir.

Tablo 5.4'te işletme performansının 0,05 önem düzeyinde 4'ten küçük 3'ten büyük değer aldığı ve ortalamasının 3,6 şeklinde oluştuğu görülmektedir. İşletme performansına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, 4,1 ortalamanın çıktı performansı için ortaya çıktığı, çıktı performansının istatistiksel olarak 4 değeri ile farklılık

göstermediği gözlemlenmektedir. İşlevsel performansının 0,05 önem düzeyinde 4'ten küçük ve 3'ten büyük değer aldığı ve 3,8'lik bir ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Yenilik ve uyum sağlama performansı için ise 3,1'lik ortalamanın ortaya çıktığı ve 3 değeri ile farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların işletmenin Pazar payından, satış miktar ve tutarlarından memnun oldukları söylenebilmektedir. İşlevsel performansın ortalaması işletmelerin kaliteli ürün ürettiklerini ve maliyetlerin yüksek olduğunu göstermektedir. Yenilik ve uyum sağlama performansının ortalaması işletmelerin ürün, iş süreç ve yöntemlerinde yeniliğe çok sıcak bakmadıklarını göstermektedir.

5.4.4. Korelasyon Analizi

En az iki değişkenin bulunduğu durumlarda bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi işine korelasyon analizi denilmektedir. Korelasyon katsayısı r ile gösterilir. Bu katsayının -1 ile +1 arasında değer alması istenir. Katsayının sıfır çıkması ya da sıfıra yakın olması durumu değişkenler arasında herhangi bir ilişki olamadığı hususunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı r ile gösterilir. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek için $0<r<0,20$ ise çok düşük düzeyde ilişki, $0,20<r<0,40$ ise düşük düzeyde ilişki olduğunu, $0,40<r<0,60$ ise orta düzeyde ilişki olduğunu, $0,60<r<0,80$ ise yüksek düzeyde ilişki olduğunu, $0,80<r<1$ ise çok yüksek düzeyde ilişki olduğunu bilmek gerekmektedir. (Çil, 2008, s. 267).

Tablo 5.5' de SPSS paket programında bulunan Pearson korelasyon hesaplama tekniği kullanılarak kurumsallaşma boyutları ile işletme performansı boyutları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda verilen korelasyon katsayıları incelendiğinde kurumsallaşmaya ait alt boyutlar ile işletme performansına ait alt boyutların neredeyse tamamının $p=0,01$ ve $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde oldukları ve pozitif yönlü oldukları görülmektedir. Ancak yenilik ve uyum sağlama işletme performansı ile kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutu arasında; ayrıca saydamlık boyutu ile yenilik ve uyum sağlama performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki istatistiki açıdan tespit edilememiştir.

Tablo 5.6: Korelasyon analizi sonuçları

		Kurumsallaşma							İşletme Performansı		
		F	O	P	KG	S	SS	T	İP	ÇP	YUP
Kurumsallaşma	F	1	0,487**	0,539**	0,509**	0,369**	0,334**	0,436**	0,564**	0,554**	0,531**
	O	0,487**	1	0,651**	0,589**	0,396**	0,408**	0,472**	0,358**	0,354**	0,452**
	P	0,539**	0,651**	1	0,507**	0,464**	0,414**	0,534**	0,444**	0,530**	0,595**
	KG	0,509**	0,589**	0,507**	1	0,555**	0,562**	0,552**	0,577**	0,547**	0,483**
	S	0,369**	0,396**	0,464**	0,555**	1	0,827**	0,546**	0,508**	0,413**	0,157
	SS	0,334**	0,408**	0,414**	0,562**	0,827**	1	0,683**	0,444**	0,263*	0,141
	T	0,436**	0,472**	0,534**	0,552**	0,546**	0,683**	1	0,435**	0,328**	0,328**
İşletme Performansı	İP	0,564**	0,358**	0,444**	0,577**	0,508**	0,444**	0,435**	1	0,798**	0,563**
	ÇP	0,554**	0,354**	0,530**	0,547**	0,413**	0,263**	0,328**	0,798**	1	0,633**
	YUP	0,531**	0,452**	0,595**	0,483**	0,157	0,141	0,28**	0,563**	0,633**	1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır, **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

F: Formalleşme, O: Otonomi, P: Profesyonelleşme, KG: Kültürel Güç, S: Saydamlık, SS: Sosyal Sorumluluk, T: Tutarlılık, İP: İşlevsel Performans, ÇP: Çıktı Performansı, YUP: Yenilik ve Uyum Performansı

Tablo 5.5'te bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasında yapılan karşılaştırmada en yüksek korelasyonun işletme performansının yenilik ve uyum sağlama boyutu ile kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu arasında r= 0,595 şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. İşlevsel işletme performansı ile en yüksek korelasyonu gösteren kurumsallaşma boyutu r= 0,577 ile kültürel güç boyutu olmuştur. İşletme performansı boyutlarından çıktı performansı ile en yüksek korelasyonu gösteren kurumsallaşma boyutu ise r= 0,554'lük korelasyon değeri ile formalleşme boyutu olmuştur.

Tablo 5.5'te analize ait sonuçlar incelendiğinde formalleşme boyutu ile işletme performansına ait işlevsel performans ile korelasyon katsayısı r= 0,564, çıktı performansı ile korelasyon katsayısı r= 0,554, yenilik ve uyum performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,531 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre formalleşme boyutu ile işletme performansı alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma alt boyutu otonomi ile işletme performansı alt boyutları olan işlevsel performans arasındaki korelasyon katsayısı r=0,358 çıktı performansı arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,354 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum otonomi boyutu ile işlevsel performans ve çıktı performansları arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Otonomi boyutu ile yenilik ve uyum sağlama performans boyutu arasında ise korelasyon katsayısı r= 0,452 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre otonomi boyutu ile yenilik ve uyum sağlama boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Profesyonelleşme alt boyutu ile işletme performansı alt boyutları karşılaştırıldığında, profesyonelleşme ile işlevsel performans arasında korelasyon katsayısı r= 0,444, çıktı performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,530, yenilik ve uyum sağlama performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,595 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda profesyonelleşme alt boyutu ile işletme performanslarının tüm alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Kurumsallaşmanın kültürel güç alt boyutu ile işletme performansı alt boyutlarının korelasyon katsayıları incelendiğine; kültürel güç ile işlevsel performans arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,577, çıktı performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,547, yenilik ve uyum sağlama performansı ile arasındaki

korelasyon katsayısı r= 0,483 olarak gerçekleşmiştir. 0,40 ile 0,60 arasında değerler karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda kültürel güç alt boyutu ile işletme performansına ait tüm alt boyutlar arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsallaşmanın saydamlık alt boyutu ile işlevsel performans arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,508, çıktı performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,413'tür. Bu bağlamda kurumsallaşmanın saydamlık alt boyutu ile işletme performansının işlevsel performans ve çıktı performansı alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Ancak saydamlık ile yenilik ve uyum sağlama boyutlarının korelasyon katsayısı r= 0,157 olarak, yani çok düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Tablo incelendiğinde kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk alt boyutu ile işlevsel performans arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,444; çıktı performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı ise r= 0,263'tür. Bu durumda sosyal sorumluluk alt boyutu ile işlevsel performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu, çıktı performansı ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk alt boyutu ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,141 olarak gerçekleşmiştir. Sosyal sorumluluk ile yenilik ve uyum performansı arasında çok düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Tutarlılık boyutunun ise işlevsel performansla arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,435, çıktı performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,328, yenilik ve uyum sağlama performansı ile arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,328'dir. Bu bağlamda kurumsallaşmanın tutarlılık alt boyutu ile işlevsel performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki varken, çıktı performansı ve yenilik ve uyum performansı arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5'teki analiz sonuçlarına göre kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, tutarlılık bağımsız değişkenleri birbirleriyle karşılaştırıldığında en yüksek korelasyonun r= 0,827 korelasyon katsayısı ile saydamlık ve sosyal sorumluk boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir. En düşük korelasyon katsayısı ise r= 0,334 ile sosyal sorumluluk ile formalleşme boyutları arasında tespit edilmiştir.

Formalleşme alt boyutu ile kurumsallaşmanın diğer alt boyutları karşılaştırıldığında; formalleşme ile otonomi arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,484, formalleşme ile profesyonelleşme arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,539, formalleşme ile kültürel güç arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,509, formalleşme ile saydamlık arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,369, formalleşme ile sosyal sorumluluk arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,334, formalleşme ile tutarlılık arasındaki korelasyon katasıyı r= 0,436 çıkmıştır. Bu bağlamda formalleşme ile otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki tespit edilirken; formalleşme ve saydamlık ve sosyal sorumluluk arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın otonomi alt boyutu ile diğer alt boyutları karşılaştırıldığında; otonomi ile profesyonelleşme arasında korelasyon katsayısı r= 0,651, otonomi ile kültürel güç arasında korelasyon katsayısı r= 0,589, otonomi ile saydamlık arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,396, otonomi ile sosyal sorumluluk arasında korelasyon katsayısı r= 0,408, otonomi ile tutarlılık arasında r= korelasyon katsayısı 0,472 olarak tespit edilmiştir. Buna göre otonomi ile profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk, tutarlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki tespit edilirken; otonomi ile sosyal sorumluluk arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Profesyonelleşme ve kültürel güç arasında korelasyon katsayısı r= 0,507, profesyonelleşme ile saydamlık arasında korelasyon katsayısı r= 0,464, profesyonellik ile sosyal sorumluluk arasında korelasyon katsayısı r= 0,414, profesyonellikle tutarlılık arasında korelasyon katsayısı r= 0,534 çıkmıştır. Bu bağlamda profesyonelleşme ile kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Kültürel güç ile saydamlık arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,555, kültürel güç ile sosyal sorumluluk arasında korelasyon katsayısı r= 0,562, kültürel güç ile tutarlılık arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,552 çıkmıştır. Buna göre kültürel güç ile saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Kurumsallaşmanın saydamlık alt boyutu ile sosyal sorumluluk boyutu arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,827, saydamlık ile tutarlılık boyutu arasındaki korelasyon katsayısı r= 0,546 çıkmıştır. Buna göre saydamlık ile sosyal sorumluluk boyutları arasında çok yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk ve tutarlılık alt boyutları arasında korelasyon

katsayısı r= 0,683'tür. Sosyal sorumluluk ile tutarlılık arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 5.5'teki analiz sonuçlarına işletme performansı alt boyutları üzerinden incelendiğinde en yüksek korelasyon katsayısı r= 0,798 değeri ile işlevsel performans ve çıktı performansı arasında ortaya çıkmıştır. Buna göre işlevsel performans ile çıktı performansı arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. En düşük korelasyon katsayısı ise işlevsel performans ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında r= 0,563 korelasyon katsayısıdır. Buna göre işlevsel performans ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Çıktı performansı ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında ortaya çıkan korelasyon katsayısı ise r= 0,633'tür. Buna göre çıktı performansı ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir.

5.4.5. Regresyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bulunan ilişkiyi sebep sonuç yönünden matematiksel model ile ortaya konulduğu yönteme regresyon analizi denilmektedir. Regresyon analizinde bağımlı değişken Y ile bağımsız değişken ise X ile ifade edilmektedir.

Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin alt boyutları olan formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutlarının, bağımlı değişken; işletme performansı üzerine etkilerini tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi uygulanacaktır. Kurumsallaşma faktörünün işletme performansı üzerindeki etkiyi tespit etmek için ise basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.7: Kurumsallaşmanın işletme performansına etkisi regresyon analizi

		Standart	Standardize Değerler		
	B	**Hata**	**β**	**t**	**p**
Sabit Değer	**-0,47**	**0,541**		**-0,086**	**-0,931**
Kurumsallaşma	0,839	0,125	0,631	6,700	<0,001
R = 0,631; R^2= 0,398; Düzeltilmiş R^2= 0,389					

Tablo 5.6'daki analize ait sonuçlar incelendiğinde korelasyon katsayısı (R=0,631) çıkmıştır. Kurumsallaşma bağımsız değişkeni ile işletme performansı bağımlı değişkeni arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu göstermektedir. Belirlilik katsayısının (R^2) 0,398 olduğu görülmektedir. Buna göre kurumsallaşma düzeyi işletme performansının yaklaşık %40'ını açıklamaktadır.

Tablo 5.6 incelendiğinde kurumsallaşmanın aile işletmesi performansına etkisinde işaret değerinin (p) <0,001 çıktığı görülmektedir. Regresyon analizi modelimizin anlamlı bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda H_1 hipotezinin kabul edildiğini söylemek gerekmektedir. Hipotez doğrultusunda; aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin artması ile işletme performansının da artacağı söylenebilir. Bu nedenle aile işletmelerin performans düzeylerini artırmak için kurumsallaşmaya yönelik çalışmalara önem vermesinin gerekliliği karşımıza çakmaktadır.

Tablo 5.8: Kurumsallaşmanın alt boyutlarının işletme performansı üzerine etkisi regresyon analizi

			Standart	Standardize Değerler			
		B	**Hata**	**β**	**t**	**p**	**VIF**
Kurumsallaşma	Sabit	1,339	0,571		2,344	0,022	
	Formalleşme	0,183	0,06	0,322	3,049	0,003	1,618
	Otonomi	0,101	0,107	0,114	-0,951	0,346	2,094
	Profesyonelleşme	0,315	0,108	0,360	2,915	0,005	2,211
	Kültürel Güç	0,398	0,124	0,387	3,207	0,002	2,112
	Saydamlık	0,077	0,179	0,067	0,429	0,669	3,541
	Sosyal Sorumluluk	0,272	0,231	0,204	-1,178	0,243	4,363
	Tutarlılık	0,023	0,166	0,018	0,140	0,889	2,351
R = 0,756; R^2= 0,572; Düzeltilmiş R^2= 0,524; Durbin-Watson= 1,823							

Analize ait özet sonuçlar incelendiğinde korelasyon katsayısı (R=0,756) çıkmıştır. Buna göre kurumsallaşmanın alt boyutları formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ile işletme performansı arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu söylenebilir. Belirlilik katsayısının (R^2) 0,572 olduğu görülmektedir. Buna göre formalleşme, profesyonelleşme ve kültürel güç bağımsız değişkenleri işletme performansına ait varyansın %57,2'sini açıklamaktadır.

Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerle ilgili artık değerlerin, bir başka ifade ile hata terimlerinin birbirleri ile ilişkili olmaması gerekmektedir. Aksi takdirde otokorelasyon durumu karşımıza çıkmaktadır. Otokorelasyonun varlığını tespit etmek için kullanılan yöntemlerden biri Durbin-Watson testidir. Bu test sonucu elde edilen verilerin 0 ile 4 arasında olması istenmektedir (Yavuz, 2009, s. 126). Tabloda görüldüğü gibi Durbin-Watson değeri 1,823 çıkmıştır. Bu durum bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon sorununun olmadığını göstermektedir.

Tablodaki değişkenler arasında çoklu bağlantı ile ilgili problemleri saptamak için VIF değerini (varyans artış faktörleri) incelemek gerekmektedir. Hesaplanan VIF değeri için uygun görülen değer 10'un altıdır. 10'un üzerinde çıkması durumunda çoklu bağlantı probleminden bahsedilebilir. VIF değerinin 10'un üzerinde çıkması çoklu bağlantı probleminin varlığının göstergesidir (Çokluk, 2010, s. 1377).Bu durum regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı neden sonuç ilişkilerinin bulunduğunu işaret eder ki bu durum regresyon analizinde istenen bir durum değildir. Tablo incelendiğinde kurumsallaşma alt boyutlarının tamamının VIF değerinin 10'un altında olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7'de %5 önem düzeyine göre işaret değerleri (p) incelendiğinde sadece 0,003 işaret değeri ile formalleşme; 0,005 işaret değeri ile profesyonelleşme ve 0,002 işaret değeri ile kültürel güç değişkenlerinin istatistiki olarak anlamlı ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda sadece bu boyutların işletme performansı üzerine etkisi incelenecektir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde formalleşmede β= 0,322, profesyonelleşmede β= 0,360, kültürel güçte ise β= 0,387 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerlere bakıldığında işletmenin performansını daha iyi noktalara taşıma adına yapılacak çalışmalarda kültürel güçle ilgili uygulamaların diğerlerine nazaran daha etkili olduğu hususu görülmektedir. Katsayıların büyüklüklerine göre sıralama yapıldığında işletme performansı üzerinde en fazla etkinin kültürel güce, ardından profesyonelleşmeye ve son olarak formalleşmeye ait olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar ışığında işletme performansının artırılması için işletmede kurum kültürünün oluşturulması, çalışanlar tarafından işletme amaçlarının benimsenmesi ve işletmedeki tüm alt ve üst düzeylerde amaç uyumunun sağlanması, çalışanların işletmeye kendilerini bağlı hissetmeleri önem taşımaktadır. Yine işletme performansını artırmak işletme içinde çalışan profesyonel yöneticilere yetki devri yoluyla işletme sahibinin bazı yetkilerini devretmesi, yeni politikaların belirlenmesinde profesyonellerin görüşlerinin dikkate alınması bir başka ifade ile işletmenin uzmanlaşması ve profesyonelleşmesi önem taşımaktadır. Ayrıca işletme içindeki iş güvenliğinin sağlanması, iş güvenliği ve çalışma şartları ile ilgili çeşitli broşürlerin ve kitapçıkların basılması, işletmedeki görev tanımlarının net olarak belirlenmesi işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 5.7 incelendiğinde kurumsallaşma alt boyutlarından otonomi, sosyal sorumluluk, saydamlık, tutarlılık boyutlarının genel işletme performansı üzerinden bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Bundan sonraki aşamada kurumsallaşmanın işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik performansı üzerine etkisi ayrı ayrı ve kurumsallaşmanın alt boyutları bazında incelenmiştir.

Tablo 5.9: Kurumsallaşmanın alt boyutlarının işlevsel performansa etkisinin regresyon analizi

			Standart	Standardize Değerler			
		B	**Hata**	**β**	**t**	**p**	**VIF**
Kurumsallaşma	Sabit	1,060	0,597		1,777	0,081	
	Formalleşme	0,180	0,063	0,337	2,884	0,005	1,618
	Otonomi	-0,116	0,111	-0,139	-1,046	0,300	2,094
	Profesyonelleşme	0,064	0,113	0,077	0,566	0,573	2,211
	Kültürel Güç	0,311	0,130	0,320	2,396	0,020	2,112
	Saydamlık	0,274	0,187	0,254	1,47	0,147	3,541
	Sosyal Sorumluluk	-0,075	0,241	-0,060	-0,312	0,716	4,363
	Tutarlılık	0,047	0,173	0,039	0,274	0,785	2,351
	R = 0,691; R^2= 0,478; Düzeltilmiş R^2= 0,419; Durbin-Watson= 1,815						

Analize ait özet sonuçlar incelendiğinde korelasyon katsayısı (R) 0,691 çıkmıştır. Bu sonuç formalleşme ve kültürel güç boyutları ile işletmelerin işlevsel performansları arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Belirlilik katsayısının (R^2), 0,478 olduğu görülmektedir. Buna göre formalleşme ve kültürel güç bağımsız değişkenleri işletme performansına ait varyansın %47,8'ini açıklamaktadır. Durbin-Watson ve VIF değerleri de istenen sınırlar içinde çıktığı için otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi olmadığı söylenir.

Tablo 5.8'de kurumsallaşmaya ait yedi boyutun işletmenin işlevsel performansı üzerine etkisi incelendiğinde sadece işaret değeri (p) 0,005 olan formalleşme ve işaret değeri (p) 0,020 olan kültürel güç boyutlarının işletmenin işlevsel performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Regresyon katsayıları formalleşme boyutunda β= 0,337, kültürel güç boyutunda β değeri ise β= 0,320 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerlere bakıldığında işletmenin işlevsel performansını daha iyi noktalara taşıma adına yapılacak çalışmalarda formalleşme ile ilgili uygulamaların kültürel güç boyutuna nazaran daha önemli olduğu hususu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre işletmede iş güvenliğinin sağlanması, yapılacak işlemlere ilişkin talimatların belirlenmesi, prosedürlerin ve sabit kuralların belirlenmesi ve bu hususlara ilişkin el kitapçıklarının ve broşürlerin hazırlanması; farklı bölümlerde çalışan personelin aynı kurumsal bakış açsına sahip olmaları, işletmede amaç birliğinin sağlanması, personelin işletmeye bağlılığının sağlanması işletmede üretim maliyetlerinin düşmesi ve kalitenin artması hususunda etkili olacaktır.

Tablo 5.10: Kurumsallaşmanın alt boyutlarının çıktı performansına etkisinin regresyon analizi

			Standart	Standardize Değerler			
		B	**Hata**	**β**	**t**	**p**	**VIF**
Kurumsallaşma	Sabit	1,861	0,666		2,794	0,007	
	Formalleşme	0,179	0,070	0,292	2,569	0,013	1,618
	Otonomi	-0,181	0,124	-0,189	-1,457	0,150	2,094
	Profesyonelleşme	0,29	0,126	0,306	2,305	0,025	2,211
	Kültürel Güç	0,428	0,145	0,384	2,953	0,004	2,112
	Saydamlık	0,421	0,208	0,340	2,022	0,048	3,541
	Sosyal Sorumluluk	-0,529	0,269	-0,368	-1,968	0,054	4,363
	Tutarlılık	-0,030	0,193	-0,021	-0,156	0,877	2,351
	$R = 0,710$; $R^2 = 0,504$; Düzeltilmiş $R^2 = 0,448$; Durbin-Watson= 2,184						

Analize ait özet sonuçlar incelendiğinde Korelasyon katsayısı (R) 0,710 çıkmıştır. Bu sonuç formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve saydamlık boyutları ile işletmelerin çıktı performansı arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Belirlilik katsayısının (R^2), 0,504 olduğu görülmektedir. Buna göre formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve saydamlık bağımsız değişkenleri işletmenin çıktı performansına ait varyansın %50,4'ünü açıklamaktadır. Modelde yer alan değişkenler arasında otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi de bulunmamaktadır.

Tablo 5.9'da kurumsallaşmaya ait yedi boyutun işletmenin çıktı performansı üzerine etkisi incelendiğinde işaret değeri 0,013 olan formalleşme, işaret değeri 0,025 olan profesyonelleşme, işaret değeri 0,004 olan kültürel güç, 0,048 olan saydamlık

boyutları ile işletmenin çıktı performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Regresyon katsayıları formalleşme boyutunda β= 0,292, profesyonelleşme boyutunda β= 0,306, kültürel güç boyutunda β= 0,384, saydamlık boyutunda β= 0,340 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerlere bakıldığında işletmenin çıktı performansını daha iyi noktalara taşıma adına yapılacak çalışmalarda sırasıyla kültürel güç, saydamlık, profesyonelleşme ve formalleşme boyutlarının önem sırasını oluşturduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda işletmede farklı bölümlerde çalışan personelin aynı kurumsal bakış açsına sahip olmaları, işletmede amaç birliğinin sağlanması, personelin işletmeye bağlılığının sağlanması; işletmenin meslek etiği standartlarına uygun hareket etmesi, ahlaki kurallara göre hareket etmesi; işletme yönetiminde profesyonel yöneticilere görevler verilmesi, işletmenin belirleyeceği politikalarda profesyonel yöneticilerin söz sahibi olması, işletmenin uzmanlaşma yolunda faaliyetler göstermesi; iş güvenliğinin sağlanması, yapılacak işlemlere ilişkin talimatların belirlenmesi, prosedürlerin ve sabit kuralların belirlenmesi ve bu hususlara ilişkin el kitapçıklarının ve broşürlerin hazırlanması işletmenin Pazar payının büyümesinde, satışlarının artmasında ve ciro karlılığının artmasında doğrudan etkili olacağı söylenebilir.

Tablo 5.11: Kurumsallaşma alt boyutlarının yenilik ve uyum sağlama performansına etkisi regresyon analizi

			Standart	Standardize Değerler			
		B	Hata	β	t	p	VIF
Kurumsallaşma	Sabit	1,223	0,823		1,486	0,142	
	Formalleşme	0,187	0,086	0,246	2,163	0,034	1,618
	Otonomi	-0,036	0,154	-0,030	-0,232	0,818	2,094
	Profesyonelleşme	0,540	0,156	0,462	3,473	0,001	2,211
	Kültürel Güç	0,452	0,179	0,328	2,525	0,014	2,112
	Saydamlık	-0,318	0,257	-0,208	-1,235	0,222	3,541
	Sosyal Sorumluluk	-0,264	0,332	-0,148	-0,798	0,430	4,363
	Tutarlılık	0,038	0,239	0,022	0,161	0,872	2,351
	R = 0,710; R^2= 0,504; Düzeltilmiş R^2=0,448 ; Durbin-Watson= 1,665						

Kurumsallaşmanın işletmenin yenilik ve uyum performansına etkisini analiz etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları (Tablo 5.13) incelendiğinde korelasyon katsayısı (R) 0,710 çıkmıştır. Belirlilik katsayısının (R^2), 0,504 olduğu görülmektedir. Buna göre formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç bağımsız değişkenleri işletmenin yenilik ve uyum sağlama performansına ait varyansın %50,4'ünü açıklamaktadır

Tablo 5.10'da kurumsallaşmaya ait yedi boyutun işletmenin yenilik ve uyum sağlama performansı üzerine etkisi incelendiğinde işaret değeri 0,034 olan formalleşme, işaret değeri 0,001 olan profesyonelleşme, işaret değeri 0,014 olan kültürel güç boyutlarının işletmenin yenilik ve uyum sağlama performansı üzerinde anlamlı etkiye haiz oldukları görülmektedir.

Regresyon katsayıları formalleşme boyutunda β= 0,246, profesyonelleşme boyutunda β= 0,462, kültürel güç boyutunda β= 0,328 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerlere bakıldığında işletmenin yenilik ve uyum sağlama performansını daha iyi noktalara taşıma adına yapılacak çalışmalarda önem sırası profesyonelleşme, kültürel güç ve formalleşme boyutları şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 5.10'daki sonuçlara göre işletme yönetiminde profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesi, işletmenin belirleyeceği politikalarda profesyonel yöneticilerin söz sahibi olması, işletmenin uzmanlaşma yolunda faaliyetler göstermesi; işletmede farklı bölümlerde çalışan personelin aynı kurumsal bakış açsına sahip olmaları, işletmede amaç birliğinin sağlanması, personelin işletmeye bağlılığının sağlanması; iş güvenliğinin sağlanması, yapılacak işlemlere ilişkin talimatların belirlenmesi, prosedürlerin ve sabit kuralların belirlenmesi ve bu hususlara ilişkin el kitapçıklarının ve broşürlerin hazırlanması işletmenin araştırma geliştirme çalışmalarına, yeni ürün geliştirme çalışmalarına, işletmedeki üretim süreci ve üretim yöntemlerinde yeniliklerin yapılmasına, patent çalışmalarının yapılmasına, işletmenin rakiplerinden daha önce piyasa yeni ürünler sürebilmelerine olumlu etki yapacağı söylenebilir.

Regresyon analizlerini özetleyecek olursak, yapılan regresyon analizleri sonucunda; kurumsallaşma ve alt boyutlarının işletme performansı üzerine etkisi, kurumsallaşma ve alt boyutlarının işlevsel performansa etkisi, kurumsallaşma ve alt boyutlarının çıktı performansına etkisi ile kurumsallaşma ve alt boyutlarının yenilik ve uyum sağlama performansına etkisi tablo 5.11'de özetlenmiştir.

Tablo 5.12: Hipotez testi sonuçları

H_1: Kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H_{1a}: Kurumsallaşmanın işletmelerin işlevsel performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Kısmen Desteklendi
H_{1b}: Kurumsallaşmanın işletmelerin çıktı performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Kısmen Desteklendi
H_{1c}: Kurumsallaşmanın işletmenin yenilik ve uyum sağlama performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi

6. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %90'ından fazlası aile işletmesidir. Aile işletmelerinin ülke ekonomisi içinde Milli Gelirin %90'ına yakın bir değeri ekonomiye kazandırdığı bilinmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin ülke ekonomisi üzerindeki etkileri yadsınamaz boyuttadır. Ancak araştırmalar göstermiştir ki Türkiye'deki aile işletmelerinin ancak % 20'si ikinci kuşaklara devredilebilecek kadar uzun ömürlü olabilmektedir. Sadece %10'luk kısmı da üçüncü kuşaklara ulaşabilmektedir. Sayıca fazla olmaları nedeniyle ülke ekonomisi üzerinde olumlu etkileri, sağladıkları katma değer yadsınamaz olan aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayabilme sorunları, mutlaka çözüm bulunması gereken önemli bir husustur (Polat, 2018, s. 185).

Aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için güçlü yönlerinin tespit edilip bu yönlerin geliştirilmesi, zayıf yönlerinin tespit edilip bu yönlerinde ortadan kaldırılması gerekmektedir. Aile işletmelerinin yönetsel, finansal, örgütsel ve sürekli gelişme isteği gibi üstünlükleri mantıksal çerçevede desteklenmelidir.

Kurumsallaşma sadece aile işletmelerinde yönetim sorunlarının ve aile içi sorunların çözülmesi için değil aynı zamanda işletme performansının da artırılması için başvurulması gereken önemli bir husustur. Kurumsallaşma ile ortaya çıkan standartlaşma, örgüt kültürünün oluşması ve örgütte uyumun sağlanması, sistemli çalışma şekline geçilmesi gibi unsurların işletmenin rekabet gücünü ve işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Tavşancı, 2009, s.116).

Kurumsallaşmanın alt boyutları ile işletme performansının işlevsel performans alt boyutu regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsallaşmanın formalleşme ve kültürel güç boyutlarının işlevsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Otonomi, profesyonelleşme, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık alt boyutlarının işletme performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{1a} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Kurumsallaşma alt boyutları ile işletme performansının alt boyutu olan çıktı performansı regresyon analizi sonuçları incelendiğinde kurumsallaşmanın alt boyutları

olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık alt boyutlarının çıktı performansının anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, diğer yandan otonomi, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutlarının çıktı performansı üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{1b} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Kurumsallaşmanın yenilik ve uyum sağlama performansına etkisini değerlendirmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarında göre; formalleşme, profesyonelleş ve kültürel gücün yenilik ve uyum sağlama performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Otonomi, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık alt boyutlarının yenilik ve uyum sağlama performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{1c} hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Tefek (2016)'ya benzer, Apaydın (2008), Gül (2012), Turhanlı (2018) 'den farklı olarak bu çalışmada formalleşmenin, işletme performansının işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı boyutlarına pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Formal bir yapı kazanmış işletmelerde herkesin sorumluluklarının, yetkilerinin, işletme içindeki görevlerinin belirlenmesi ve bu yetki, sorumluluk ve görevlerin yazılı hale getirilmesinin işletme için faydalı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İşletme sahip ve yöneticilerinin, yönetsel faaliyetlerinde bu hususları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu şekilde işletme sahipleri ve yöneticileri çalışanların alanlarında uzmanlaşmalarını sağlayabilecekleri gibi işletme içinde hangi personelin hangi iş üzerinde çalıştığını bileceklerdir.

Gül (2012)'den farklı bahsedilen diğer çalışmalarla benzer olarak bu çalışmada kültürel güç; işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansına pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. İşletmede oluşturulan kurum kültürü ile çalışanlar doğru davranış modelleri geliştirecek, işletme içinde farklı birimlerde veya farklı hiyerarşik düzeylerde amaç birliği ortaya çıkacak, çalışanların birbirlerine ve işletmeye karşı bağlılıkları artacak ve bu durumların işletmenin faydasına olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlara ismi ile hitap etmek için isim kartlarının kullanılması, kurumsal gezilerin düzenlenmesi, doğum günü ve yıl dönümü kutlamalarının yapılması, çeşitli davranış modellerinin ödüllendirilmesi, yeni

projelerin desteklenmesi çalışanların işletmeye bağlılığını ve motivasyonunu artıracak bu durum işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Profesyonelleşmenin; çıktı performansına, yenilik ve uyum sağlama performansına pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu; işlevsel performans boyutu üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar bahsedilen çalışmalarla benzerlik göstermiştir. Uzman yöneticilerin görevlendirilmesinin, uzmanlaşma ve iş bölümünün oluşturulmasının, terfi ve görevlendirilmelerin çalışanların yeteneklerine göre yapılmasının, tek kişiye bağlılığın ortadan kaldırılmasının işletme açısından faydalı olacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır. İşletmede profesyonel yöneticilere yer vererek tek kişiye bağlılık ortadan kaldırılmalıdır. İşletmede vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmeli ve bu stratejiler doğrultusunda faaliyetlerde bulunulmalı, kontrol sistemleri oluşturarak faaliyetlerin denetlenmesi sağlanmalıdır. Aile ile işletme arasındaki ilişkiler aile anayasası, aile konseyi, aile meclisi gibi müesseseler oluşturularak resmileştirilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi adil ve şeffaf bir şekilde çalışmalı, akraba kayırmacılığı yerine çalışanların yeteneklerine göre terfiler gerçekleştirilmelidir.

Saydamlığın çıktı performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu; işlevsel performans, yenilik ve uyum sağlama performansı üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Adı geçen çalışmalardan sadece Turhanlı (2018) ile farklılık ortaya çıkmış diğer çalışmalarla benzer sonuçlar elde edilmiştir. İşletmenin kendisi ile ilgili paydaşlara verdiği bilgilerin güvenilir olması, hesap verebilir olması, faaliyetlerin otoriteler tarafından belirlenen kurallara uygun olması işletmenin toplum içindeki imajını etkilemektedir. İşletmenin çevresini oluşturan paydaşlar olumlu imaja sahip olan işletmelere ile çalışmaya tercih edecekleri için saydamlığın işletme için faydalı olacağı sonucuna ortaya çıkmıştır. İşletmenin sahiplerinin ve yöneticilerinin şeffaflığı ve güvenirliği artırmak adına tedbirler almaları gerekmektedir. Bu kapsamda işletmede çeşitli iç denetim mekanizmalarının oluşturulması, çalışanların faaliyetlerinde yasalara uygun davranmalarının sağlanması, faaliyetlerle ilgili yasal değişiklerin takibinin sağlanması saydamlık için gereklidir.

Gül (2012) ve Tefek (2016)'dan farklı, diğer çalışmalarla benzer olarak otonominin; işletme performansı üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu durum işletme sahiplerinin yönetim için gerekli bilgi ve donanımın kendilerinde mevcut olduğunu düşünmeleri, işletmede kendilerinden daha başarılı kişilerin varlığını kabullenmemeleri, kontrolü kaybetme korkusu, çağdaş yönetim ve ekonomi hususlarında bilgisizliklerinden kaynaklanmaktadır.

Sosyal sorumluluğun işletme performansı üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç bütün çalışmalarla benzer çıkmıştır. Sosyal sorumluluğun işletme performansı üzerinde etkisinin olmamasının nedeni sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kısa vadede maliyetleri artırması etkisi ve faydasının uzun vadede ortaya çıkmasıdır. Ayrıca işletme sahiplerinin işletme performansı hususunda maliyet, satış ve karlılığı ön planda tutmalarından kaynaklanmaktadır.

Çalışmalardan sadece Tefek (2016)'dan farklı olarak tutarlılığın işletme performansı üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu durum işletme sahiplerinin misyon, vizyon kavramlarına gerekli önemi vermemesi ve amaçlara ulaşmak için strateji belirlememesinden kaynaklanmaktadır. Amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik strateji belirlemeyen işletmeler tutarlı davranışlar sergileyemezler.

Bu araştırma kurumsallaşmanın aile işletmelerinin performansına etkisini belirlemek amacıyla Kastamonu ili Tosya ilçesinde Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı en az beş çalışanı olan üretim/imalat işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sınırlı bir alanda, sınırlı örneklem üzerinde yapılması araştırmanın kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma daha geniş alanlarda ve daha geniş örneklem kitleleri ile gerçekleştirilebilir. Böylece araştırma bulgularının daha genellenebilir şekilde belirlenmesiyle yazına önemli katkılar sağlanabilir. Diğer yandan bu çalışmada kurumsallaşmanın aile işletmelerinde işletme performansına etkisi sadece işletme yöneticileri açısından değerlendirilmiştir. Yapılacak başka çalışmalara işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının dahil edilmesiyle kurumsallaşma ve performans arasında ilişki daha geniş boyutlu ele alınabilir. Kurumsallaşma düzeyi bu çalışmada işletme performansındaki değişimin %39,8'ini açıklamaktadır. İşletme performansındaki değişimin yaklaşık %60'ı kurumsallaşma dışındaki faktörlerden

kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletme performansını etkileyen ve etkileyebilecek olan yöneticilerin karar verme tarzı, risk iklimi, rekabet gücü gibi farklı değişkenlerin gerek bağımsız değişken gerekse düzenleyici ya da ara değişken olarak ele alınarak yeni modellerin çalışılmasının da literatüre ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Agbim, K. C. (2018). Family business formalization in South Eastern Nigeria: The role of ıntra-ındustry network. *İnternational Journal of Small and Medium Enterprises, 1*(2), 43-53.

Akbulut, A. (2013). *Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin kurumsallaşma bağlamında incelenmesi.* Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.

Akça, N. (2010). *Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma, Denizli ilinde bir araştırma.* Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

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

Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *4*(2), 249-256.

Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler ve sosyal sorumluluk.* İGİAD Yayını.

Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük demir-çelik sektörü örneği. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 21*(76), 73-92.

Alnıaçık, E., Alnıaçık Ü., Genç. N. (2010). Kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan önemi demografik özelliklerden etkilenmekte midir? *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(23), 93-114.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(7), 121-145.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 10*(1), 1-22.

Arıcan, E. (2019). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Konya ili Büsan örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(2), 93-109.

Atılgan, A. (2011). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşma, Türkiye'de ileri gelen aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma örnekleri ile Türk hazır giyim sektöründe bir uygulama.* Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul).

Auger, P., Burke P., Devinney T. M. ve Conviere J. J. (2003) What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics 42*(3), 281-304.

Aydın, G. (2011). *Aile işletmelerinin sürekliliği ve bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(2), 564-585.

Bayer, E. (2005). İşletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal haline ve kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(3), 125-142.

Bayülken, Y. (2017). *Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri (KOBİ'ler).* Ankara: Ankamat Matbaacılık.

Boeker, W. (1989). The Development and institutionalization of subunit power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 388-410.

Boğan, E. (2018). *Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık ve duygusal bağlılık ilişkisinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan yüklemelerin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.

Bozdemir, E. ve Orhan, M. S. (2011). Üretim maliyetlerinin düşürülmesinde kaizen maliyetleme yönteminin rolü ve uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*(2), 463-480.

Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 9*(2), 513-538.

Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(*1), 1-21.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* (32), 470-483.

Carton, R. B., ve Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Edward Elgar Publishing.

Cavlak, H. (2021). İşletmelerde kurumsal performans ölçütlerinin seçimi, nitelikleri, tasarımı: finansal-finansal olmayan ve tek-çok boyutlu performans ölçütleri sınıflandırması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(1), 39-50.

Cevher, E. (2015). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7*(32), 583-593.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. A. (2012). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: Kayseri ilinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(3), 331-349.

Coşkun, A. E. (2019). *Kurumsallaşma ve lojistik performansı arasındaki ilişki: Batı Akdeniz Bölgesinde lojistik faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir alan araştırması*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2008). Mersin'deki KOBİ sahip ve yöneticilerinin gözüyle kurumsallaşma tanımı ve kurumsallaşmanın darboğazları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15*(1), 41-57.

Çemberci, M. (2013). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türk aile işletmelerinin yönetim ilkelerine adaptasyonunun değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi,* (34), 1-15.

Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde performans ölçüm modelleri. *Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16*(2), 119-134.

Çil, B. (2008). *İstatistik.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Çokluk, Ö. (2010). Lojistik regresyon analizi: Kavram ve uygulama. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10*(3), 1357-1407.

Ege, İ., ve Şener, Z. (2013). Performans ölçümünde kullanılan yöntemler: performans karnesi ve kumanda paneli karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (57), 107-120.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerleme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(2), 343-369.

Erciyes, T., ve Torun, T. (2018). Çok boyutlu performans değerlendirme aracı olarak balanced scorecard modelinin çimento sektöründe kullanılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *20*(4), 523-557.

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

Ersoy, Y., ve Tehci, A. (2020). Lojistik pazarlama: Lojistik hizmetleri alanında faaliyette bulunan işletmelerde veri zarflama analizi ile etkinlik ölçümü. *The Journal of International Scientific Researches*, *5*(1), 1-9.

Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology, 59*(4), 406-422.

Gaglio, G. (2013). Organizational sense: A Notion for studying emerging organizational professionalism at work. *Professions And Professionalism, 4*(1), 1-17.

Greening, D. W. ve Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *The Academy of Management Journal, 37*(3), 467–498.

Guidice, R. M., Mero, N. P., & Greene, J. V. (2013). Perceptions of accountability in family business: using accountability theory to understand differences between family and nonfamily executives. *Journal of Family Business Strategy*, *4*(4), 233-244.

Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeylerinin işletme performansına etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Güler, B. (2022). *Sosyal girişimlerde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans üzerine bir araştırma.* Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

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

Hagedoorn, J. ve Cloodt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicator? *Research Policy,* 32, 1365-1379.

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

Hofer, C. W. and Charan, R. (1984). The transition to professional management: mission impossible? *American Journal of Small Business, 9*(1), 1-11.

Holm, P. (1995). The dynamics of ınstitutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative science quarterly*, 398-422.

Hossfeld, H. (2018). Legitimation and ınstitutionalization of managerial practices. the role of organizational rhetoric. *Scandinavian Journal of Management, 34*(1), 9-21.

İleri, H. (1999). Verimlilik, verimlilikle ilgili kavramlar ve işletmeler açısından verimliliğin önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1*(2), 9-24.

İlter, M. H. (2001). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve KOBİ'lerin yönetim sorunları.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

İnce, M. ve GÜRBÜZ, A. (2019) Kobi'lerde tutundurma faaliyetlerinin önemi ve işletme performansına etkisi. *Journal of Social Sciences and Humanities, 3*(1), 58-72.

Jaworski, B. J. ve Merchant, K. A. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing, 52*(3), 23-39.

Karaer, Ö. (2007). *Kurumsallaşmanın personel seçim sürecindeki rolü üzerine bir uygulama.* Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karagöz, Y. ve Köşterelioğlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (21), 81-98.

Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi, 1(*1), 157-179.

Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(1), 20-35.

Kılıçlı, Ş. (2019, 6 Mayıs). Türk Aile Şirketleri Kritik Virajda. *İtohaber.* Erişim adresi: https://www.itohaber.com/haber/guncel/210108/turk_aile_sirketleri_kritik_virajda.html

Kıran, C. (2007). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul İOSB'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, İzmir.

Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Erzurum alt bölgesinde bir uygulama.* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.

Koç, H. (2017). *İşletmelerde kurumsallaşma ve yeniden yapılanma.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review, 19*(2), 103-114.

Leenders, M., ve Waarts, E. (2003). Competitiveness and evolution of family businesses: the role of family and business orientation. *European Management Journal*, *21*(6), 686-697.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, *9*(4), 195-220.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363.

Michaels, R.E., Cron, W.L., Dubinsky, A.J. ve Joachimsthaler, E.A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25, 376-383.

Milne, M. J. ve Patten, D. M. (2002). Securing organizational legitimacy: An Experimental decision case examining the impact of environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(3), 372–405.

Nelly, A., Gregory, M. ve Platts K. (2005). Performance measurement system desing a literature review research agenda. I*nternational Journal of Operations & Production Management, 25*(12), 1228-1263.

Orhan, M., Altın, H., ve Aytekin, M. (2020). Çok kriterli karar verme yöntemleriyle finansal performans değerlendirme: Ulaştırma alanında bir uygulama. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, *15*(1), 395-410.

Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim, 7*(2), 14-31.

Özcan, E.L. (2015). *Aile şirketleri ve kurumsallaşma*. Ankara: Ankara Ofset.

Özer, E. (2013). *Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bilgi teknolojilerinin rolü: Karşılaştırmalı bir analiz.* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Özer, Ö. (2011). *Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.

Özgören, F. (2012). Satış sonrası hizmetin müşteri sadakatine etkisi ve Erıcsson örneği. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2), 1-23.

Özgüven, N. (2010). Marka değeri: global markaların değerlendirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), 141-148.

Özkaya, M. O. ve Şengül C. M. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 21*(1), 109-126.

Özkoç, A. G. ve Kemer, E. (2017). Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın örgütsel yenilik açısından stratejik rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(2), 568-578.

Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: An institutional lens. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).

Peru, O. E. (2010). *İşletmelerde performans ölçümlenmesi ve bir uygulama örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.

Polat, G. (2018). *Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin finansal performans üzerine etkisi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.

Polat, G.,ve Donmez, U. (2010). Marketing management functions of construction companies: Evidence from Turkish contractors. *Journal of Civil Engineering and Management*, *16*(2), 267-277.

Polat, M. ve Akyıldırım, A. (2022). İşbirliği destek programının KOBİ'ler üzerindeki etkisinin ölçek ekonomisi bağlamında değerlendirilmesi. *Düzce İktisat Dergisi, 3*(1), 8-29.

Polat Üzümcü, T. (2012). *İş esnekliği ve iş güvencesi kavramlarının işletme rekabeti ve performansı üzerinde etkileri, turizm işletmelerinde bir uygulama*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.

Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., ve Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing, 49*(1), 13-25.

Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly,* (41), 270-277.

Shanker, M. C., ve Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: family businesses' contribution to the US Economy—A Framework for assessing family business statistics. *Family Business Review, 9*(2), 107-123.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations, 39*(11), 1005–1016.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C. ve Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead : The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior, 20*(4), 511–526.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values?, *Journal of Socialıssues*, 50, 19–45.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly, 32*(4), 493-511.

Sözbilen, G. (2012), *Kurumsallaşmanın kurumsal girişimciliğe etkisi: Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and ınstitutional approaches. *The Academy of Management Review, 20*(3), 571–610.

Şanal, M. ve Öztürk, M. (2019). Örgüt kültürünün üretim işletmelerinin performansına etkisi: Adana organize sanayi bölgesinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28*(2), 257-271.

Şimşek, Ş. M. ve Çelik, A. (2012). *İşletme bilimine giriş.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Taslak, S. ve Kara, M. (2017). *İşletme bilimine giriş (modern işletmecilik).* Bursa: Ekin Yayınevi

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma.* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.

Tefek, A. (2016). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve örgütsel performansla ilişkisi: Konya sanayi işletmeleri araştırması*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Tiryakioğlu, M. (2009, 18 Mart). Schumpeter, yenilik ve yaratıcı yıkım. *İktisadiyat Dergisi.* Erişim adresi: http://www.iktisadiyat.com/2009/03/18/schumpeter-yenilik-ve-yaratici-yikim/

Tokyüz, E. (2019). *İşletmelerde kurumsallaşma ve markalaşma süreci: Jantsa örneği.* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Toroslu, V. M. ve Durmuş, C. N. (2013). *Finansal tablolar analizi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TÜİK. (2021). *Küçük ve orta büyüklükteki girişim istatistikleri, 2020* (Rapor No: 41129). Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu.

Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj. *Kurgu Dergisi,* (18), 337-353.

Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve stratejik öngörülerinde kurumsallaşmanın yeri.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kahramanmaraş.

Uzunlular, Y. (2018). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performans.* Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

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

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 228-255.

Warren, R. C. (2003). The evolution of business legitimacy. *European Business Review, 15*(3), 153-163.

Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: İnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği, 24*(3), 373-403.

Yaşar, R. Ş. (2016). Dengeli puan kartıyla performans ölçümü: Bir denetim şirketi uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (70), 193-212.

Yavuz, Ç. (2010). *İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Yavuz, S. (2009). Hataların ardışık bağımlı (otokorelasyonlu) olan regresyon modellerinin tahmin edilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(3), 123-140.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (21), 497-507.

Yelkikalan, N. (2006). Aile işletmelerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(12), 195-209.

Yeşil, S., Doğan, F. İ. ve Doğan Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14*(1), 150-172.

Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61*(2), 83-110.

Yurttadur, M. ve Nakipoğlu, N. (2015). Aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkileri, İtalyan ve Türk aile işletmeleri üzerine bir uygulama. *Bartın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(12), 403-420.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(4), 1-13.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(3), 291-306.

Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* (1), 1-36.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Çankırı Karatekin Üniversitesinde gerçekleştirdiğim yüksek lisans çalışması için hazırlanan bu ankete katılmanızı rica ederim.

Tosya genelindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, kurumsallaşmaya bakış açıları ile kurumsallaşmanın işletme performansı üzerine etkilerini belirlemek üzerine yapılan bu ankete verdiğiniz cevaplar tamamen gizli olacak, işletmenizin ismi ve bilgileri çalışma içinde açıkça belirtilmeyecektir.

Şimdiden anket çalışmasını doldurarak verdiğiniz destek ve katkıdan dolayı teşekkür ederim.

1) Kaç yaşındasınız?

a) 18-24 b) 25-36 c) 37-50 d) 51 ve üzeri

2) Cinsiyetiniz?

a) Kadın b) Erkek

3) Eğitim durumunuz nedir?

a) Okur yazar değilim b) İlk ve ortaöğretim c) Lise d) Lisans e) Lisansüstü

4) İşletmeniz hangi yılda kuruldu?

a) 1970'den önce b) 1970-1985 c)1986- 2001 d) 2002-2017 e) 2017 ve üstü

5) Hukuki yapısına göre işletmenizin türü nedir?

a) Tek kişi sahipli işletme b) Adi Şirket c) Anonim şirket

d) Limited Şirket e) Komandit Şirket f) Kollektif şirket

6) İşletmenizin ortaklık yapısını işaretleyiniz?

a) Tek kişi işletme, ortak yok

b) İşletmenin diğer ortakları I. Derece ve II. Derece akrabalardan oluşuyor

c) İşletmenin diğer ortakları ile aramızda bir kan bağı yok

d) İşletmenin diğer ortaklarının bir kısmı akrabamız bir kısmı ise kan bağımız olmayan kişilerdir

7) İşletmenin kurucusu ile olan bağınız nedir?

a) Kendisiyim b) Çocuğuyum c) I. Derece akrabasıyım

d) II. Derece akrabasıyım e) Kan bağım yok

8) İşletmenizdeki personel sayısı kaçtır?

a) 1-10 arası b) 10-25 arası c) 25-50 arası d) 50-75 arası e) 75'ten fazla

9) Faaliyet gösterdiğiniz sektöre nasıl girdiniz?

a) Kendi isteğim ile b) Ailemin isteği ile

c) Arkadaşlarımın tavsiyesi ile

d) Diğer sebeplerden sektöre girdim

10) İşletmenizin hedef pazarı;

a) Sadece yerel pazarlara mal/hizmet üretimi yapmaktayız

b) Hem yerel hem de yurt dışı pazarlara mal/hizmet üretimi yapmaktayız

c) Sadece yurtdışı pazarlara mal/hizmet üretimi yapmaktayız

11) İşletmenizin yönetim kurulu hangi sıklıkla toplanır?

a) Yönetim kurulu yok

b) Yönetim kurulumuz en az ayda bir toplanır

c) Yönetim kurulumuz senede bir kez toplanır

d) Yönetim kurulumuz senede 4-7 kez toplanır

e) Yönetim kurulumuz ihtiyaç duyuldukça toplanır

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
	FORMALLEŞME					
12	İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
13	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır					
14	İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
15	İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.					
	OTONOMİ					
16	Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.					
17	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.					
18	Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.					
19	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.					
	PROFESYONELLEŞME					
20	Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
21	Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.					
22	İşletmemizde uzmanlaşma vardır.					
23	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
24	İşletmemiz profesyoneldir.					
25	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
26	Çalışanların yönetim kararlarına katılmaları sağlanır.					
	KÜLTÜREL GÜÇ					
27	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.					
28	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
29	İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.					
30	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					

31	Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü vardır.					
	SAYDAMLIK					
32	İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
33	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlar ulaşabilmektedir.					
34	Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışı ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallarımız vardır.					
	SOSYAL SORUMLULUK					
35	İşletmemizde personelimiz çeşitli sosyal değerlere göre davranışlar sergilemektedir.					
36	Personelimiz etik kurallara uygun hareket etmektedir.					
37	İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.					
38	Işletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.					
39	Işletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.					
40	Işletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.					
41	Işletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
42	Işletmemiz personellerin eylemlerini kontrol etmektedir.					
43	İşletmemiz, personellerin eylemlerinin sonuçlarını üstlenmektedir.					
44	İşletmemiz şeffaf bir yapıya sahiptir.					
	TUTARLILIK					
45	Işletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
46	Işletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					
47	İşletmemiz hertürlü faaliyetinde tutarlıdır.					
48	Işletmemiz çalışanlara , müşterilere ve diğer kurumlara verdiği sözleri yerine getirmektedir.					
49	Işletmemizde iş süreçleri işletme stratejisine uygundur.					
50	Işletmemiz benzer durumlara benzer tepkileri gösterir.					
51	Işletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.					
52	Işletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					

53	Işletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
54	Işletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
55	Işletmemizini iş süreçleri ve yapısı aynı seaktörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.					
	İŞLEVSEL PERFORMANS					
56	İşletmemizin üretim hattı esnek bir yapıya sahiptir.					
57	İşletmemizde üretilen ürünler kaliteli bir niteliğe sahiptir.					
58	İşletmemiz etkin ve düşük maliyetli ürün dağıtım ağına sahiptir.					
59	İşletmemizde düşük maliyetle üretim sağlanabilmektedir.					
60	Pazarlama personelleri ve reklam faaliyetleri yoluyla müşteri ile iletişim sağlanabilmektedir.					
	ÇIKTI PERFORMANSI					
61	İşletmemizin pazar payı büyüklüğü yeterli seviyededir.					
62	İşletmemizin ciro karlılığı yüksektir (kar/toplam satışlar).					
63	İşletmemizin toplam satışları iyi bir seviyededir.					
64	İşletmemizde üretilen ürünlerin/hizmetlerin kalitesi yüksektir.					
	YENİLİK VE UYUM SAĞLAMA PERFORMANSI					
65	İşletmemiz piyasaya sürmek için yeni ürün projeleri üzerinde çalışılmaktadır.					
66	İşletmemizce iş süreç ve yöntemleriyle ilgili yenilikler geliştirilmektedir.					
67	Mevcut ürün yelpazemizde yeni ürünlerin oranı fazladır.					
68	İşletmemizce patenti alınmış veya alınacak yenilikler yapılmaktadır.					
69	İşletmemizde idari yapı ve zihniyet çevresel şartlara göre değişebilmektedir.					
70	İşletmemiz yeni ürünleri oluşturup rakiplere göre daha erken pazara sürme kabiliyetine sahiptir.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID	0000-0003-4369-5191
Adı Soyadı	Murat MUZAÇ
Doğum Yeri	Ankara
Doğum Tarihi	29/11/1984

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ 1

Üniversite	Gazi Üniversitesi
Fakülte	Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Bölüm	Muhasebe ve Finansman Öğretmenliği

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ 2

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme Fakültesi
Bölüm	İşletme

YÜKSEK LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Tosya Mithat Boyner Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Görevi/Pozisyonu	Öğretmen
Tecrübe Süresi (yıl)	11

İLETİŞİM

Adres	Tosya Mithat Boyner Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
E-mail	mrtmzc06@outlook.com