

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA  
VE HESAP VEREBİLİRLİK**

Yüksek Lisans Tezi

BEDRİYE DİLLİ

Gaziantep, 2013

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA  
VE HESAP VEREBİLİRLİK**

Yüksek Lisans Tezi

BEDRİYE DİLLİ

Danışman: Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

Gaziantep, 2013



T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı-soyadı	BEDRİYE DİLLİ
Numarası	112102335
Anabilim/ Bilim Dalı (Fakültesi)	İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı
Sınavın	
Tarihi	08/11/2013
Süresi	65 dk.
Yeri	SBE

Karar

<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
X				

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca  
Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

Doç.Dr. Ramazan KAYNAK  
Jüri Başkanı  
Öğretim Üyesi

08.11.2013

Doç.Dr. Nihat KAYA  
Üye  
Öğretim Üyesi

Doç.Dr. Hakan KİTAPÇI  
Üye  
Öğretim Üyesi

## **TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE HESAP VEREBİLİRLİK” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

02.11.2013

Bedriye DİLLİ

## ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER

Bu çalışmanın amacı aile şirketlerinin kurumsallaşma ve hesap verebilirlik düzeylerine göre şirketin performansını ne gibi değişkenlerin etkilediğini analiz etmektir.

Dünya’da ve Türkiye’de aile şirketlerinin ekonomideki ve sosyal hayattaki yeri çok önemlidir. Ülkede bulunan şirketler büyük oranda aile şirketlerinden oluşmaktadır ve devamlılıkları ülkemiz için önemlidir. Ülkemizde aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi yirmi beş yıldır. Daha uzun süre devamlılıklarını sağlayabilmeleri için kurumsallaşmalı ve profesyonel yönetilmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşamayan ve KOBİ niteliğinde olan aile şirketleri ise hem krize karşı hem de küresel boyutta devamlılıklarını sürdürmekte zorlanmaktadır. İşletmelerin rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri, pazarın isteklerini ve beklentilerini karşılayabilme yetenekleri ile yakından ilgilidir. Kurumsallaşma sayesinde sistemli bir yapıya kavuşan aile şirketleri yaşam eğrilerini uzatmışlardır.

Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir. Aile şirketleri kuruluş aşamasından sonra şirketin büyümesi ile birlikte şirket içerisinde özellikle yönetim kademelerinde çatışmalar yaşanır. Çatışmaları engellemek için kurallar konular ve aile anayasası olarak yazılı hale getirilir.

Bu çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşmaya ek olarak hesap verebilirlik boyutu da incelenmiştir. Anket sonuçlarından elde edilen değişkenlerin genel firma performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Hesap Verebilirlik

## YABANCI DİLDE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER

The aim of this study is to analyze the institutionalization and the level of accountability of family businesses, according to as to what variables affect the performance of the company.

Family businesses have an important role in both economical and social life in the whole world and Turkey. A big percentage of companies consist of family-owned companies in the country, and continuity is important for our country. In our country, the average life expectancy of family businesses is twenty five years. In order to provide continuity for a long time should be institutionalized and need to be managed more professionally. On the other hand, uninstitutionalized family businesses(SMEs) have lots of challenges in doing their business according to the crises and global competition. Globalization made it imperative for the enterprises to adapt themselves to the market and to develop themselves in line with the conditions. Family-owned firms, which embraced a systemic structure in view of institutionalization, thus have lengthened their life span.

A family-owned company is a company that the majority ownership or controlled by only one family and two or more family members in the family to be related directly to the venture is a business. After the establishment of Family-owned businesses and along with the company's growth, the conflicts experienced especially in management positions. Placed in the rules to prevent conflicts and are written down as a family constitution.

In this study, in addition to institutionalization, accountability dimension of family companies analyzed. Effects on the overall performance of the company from the results of the survey variables were examined.

Keywords: Family Business, Institutionalization, Accountability

## ÖNSÖZ

Bu çalışma Kocaeli ve İstanbul'da bulunan KOBİ kapsamında aile işletmelerinin kurumsal yapılarını, kurumsallaşma çabalarını, kuşak geçişleri sürecinde yaşanan çatışmaları ve bu çatışmaların neden olduğu yönetim sorunlarını belirlenmeye ayrıca aile işletmelerinin hesap verebilirliğini araştırmaya yöneliktir. Araştırmanın amacına uygun olarak bölgede bulunan hukuksal statüleri farklı 20 firma ile önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup, daha sonra kendilerine 2 ay içerisinde cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen bir adet anket gönderilmiştir. Gönderilen bu anketleri doldurarak iade eden farklı ölçek ve sektörlerdeki 20 firmadan geri dönüş alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tez çalışmam sırasında gereken her tür bilgi ve belge ile bana yardımcı olan ve yönlendirmelerde bulunarak değerli vaktini ve sabrını büyük bir samimiyetle ayıran danışmanım Sayın hocam Doç. Dr. Ramazan Kaynak'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada, , anketlerde samimiyetiyle cevap verme nezaketini gösteren katılımcı firma sahiplerine, yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkür eder, en derin saygılarımı sunarım.

Bu süreçte beni yalnız bırakmayan ve büyük fedakârlık göstererek her tür desteği veren kıymetli eşim Sayın Rahmi Dilli'ye, hayatım boyunca desteğini hep arkamda hissettiren canım anneme, aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilir, sonsuz sevgilerimi sunarım.

İstanbul, 2013

Bedriye DİLLİ

## İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	i
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER .....	ii
YABANCI DİLDE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER .....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	x
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ</b>	<b>4</b>
2.1 Aile Şirketleri .....	4
2.1.1 Aile Şirketinin Tanımı	6
2.1.2 Aile Şirketlerini Diğer Şirketlerden Ayıran Özellikler	7
2.2 Aile Şirketi Tipleri.....	8
2.2.1 Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri	9
2.2.2 Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri	10
2.2.3 Gelişmiş Aile Şirketleri	10
2.2.4 Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri	10
2.2.5 Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri	11
2.3 Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	11
2.3.1 Aile Şirketlerinin Avantajları	11
2.3.1.1 Finansal Avantajlar	11



2.3.1.2	Yönetimsel Avantajlar	12
2.3.1.3	Örgütsel Avantajlar	12
2.3.2	Aile Şirketlerinin Dezavantajları	12
2.3.2.1	Finansal Dezavantajlar	12
2.3.2.2	Yönetimsel Dezavantajlar	13
2.3.2.3	Örgütsel Dezavantajlar	14
2.4	Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri .....	14
2.4.1	Vâris Statüsü	15
2.4.2	Vâris Seçiminin Önemi	15
2.4.3	Üçüncü Nesile Geçiş	16
<b>3.</b>	<b>AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE HESAP VEREBİLİRLİK</b>	<b>18</b>
3.1	Kurumsallaşma .....	18
3.1.1	Kurumsallaşma Nedenleri	19
3.1.2	Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler	19
3.2	Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma.....	20
3.2.1	Basitlik	20
3.2.2	Farklılaşma	20
3.2.3	Serbestlik	20
3.2.4	Değişkenlik	21
3.3	Örgütsel Kurumsallaşma Aşamaları.....	21
3.3.1	Hukuken Uygunluk	21
3.3.2	Süreklilik	21
3.3.3	Kişisel ve Kurumsal Hedef Birliği	21
3.3.4	Kurumsallaşmış Olarak Tanınma	21
3.4	Örgütsel Kurumsallaşmanın Dezavantajları.....	22
3.5	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	22
3.5.1	Aile Meclisi	23

3.5.2 Aile Anayasası	26
3.5.3 Kuzenler Konsorsiyumu	27
3.6 Hesap Verebilirlik .....	27
3.6.1 Çalışanlara Hesap Verebilirlik	30
3.6.2 Kamuya Hesap Verebilirlik	31
3.6.3 Sosyal Çevreye Hesap Verebilirlik	32
3.7 Güven .....	34
3.7.1 İşletmeye Güven	35
3.7.2 Yöneticiye Güven	36
<b>4. YÖNTEM</b>	<b>38</b>
4.1 Araştırmanın Amaç ve Kapsamı.....	38
4.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	39
4.3 Anakütle ve Örneklem.....	41
4.3.1 Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	41
4.3.2 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Anketin Hazırlanması	41
4.4 Veri Toplama Tekniği .....	41
4.5 Verilerin Analizi ve Bulgular .....	45
4.5.1 Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	46
4.5.2 Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler	48
4.5.3 Regresyon Analizi	50
4.5.4 Hipotezlerin Kabul Durumu	52
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>54</b>
5.1 Araştırmanın Sonuçları.....	54
5.2 Araştırmanın Kısıtları.....	56
5.3 Öneriler.....	57
<b>EKLER</b>	<b>60</b>
Ek1: Anket Soruları.....	61

**KAYNAKÇA**

**63**

**ÖZGEÇMİŞ**

**70**

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 1. Aile Şirketlerinin Ekonomiye Katkıları .....	4
Tablo 2. Dünya'nın En Eski Aile Şirketleri.....	5
Tablo 3. Amerika'da Eyalet Bazında En Eski Aile Şirketleri.....	5
Tablo 4. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri.....	6
Tablo 5. Araştırmanın Hipotezleri.....	40
Tablo 6. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	42
Tablo 7. Ankete Katılanların Çalıştığı Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	42
Tablo 8. Ankete Katılanların Çalıştığı Bölümler Göre Dağılımı .....	43
Tablo 9. Ankete Katılanların Eğitim Durumu .....	43
Tablo 10. Ankete Katılanların Yaşları.....	44
Tablo 11. Ankete Katılan Çalışanların İşletmelerinin Sektörlere Göre Dağılımı .....	44
Tablo 12. Ankete Katılanların Çalıştığı İşletmelerin Çalışan Sayısı.....	44
Tablo 13. Faktör Yükleri Matrisi .....	46
Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama Ve Std Sapma Değerleri .....	50
Tablo 15. Regresyon Analizi.....	51
Tablo 16 Hipotezlerin Kabul Durumu.....	53

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1. Türkiye’deki 19 Büyük Aile Şirketinin Kapanma Nedenleri.....	15
Şekil 2. Türkiye’nin En Eski 50 Şirketindeki Yönetim Kuşakları .....	16
Şekil 3 Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları.....	29
Şekil 4 Araştırma Modeli .....	40

## SİMGELER VE KISALTMALAR

HV : Hesap Verebilirlik

t : t istatistiđi

VIF : Varyans Şişirme Çarpanı

$\beta$  : Beta Katsayısı

BSMH : Brüt Safi Milli Hasıla

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KMO : (Kaise: Mayer: Olkin) Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü

SPSS : Statistical Package for Social Sciences: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

r : Pearson Korelasyon Katsayıları

ISO : International Organization for Standardization – Uluslar arası Standardizasyon Kurumu

## 1. GİRİŞ

21. Yüzyılda küreselleşmeyle birlikte işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Bu tehditlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesinde yönetim anlayışlarının kurumsallaşma yönünde değişmesi büyük önem arz etmektedir.

İşletmenin yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olduğu aile işletmeleri dünyadaki işletmelerin yaklaşık %80'nini (Argüden, 2013), ülkemizde ise %95'ini oluşturmaktadır (Genç ve diğ., 2004: 23).

Aile işletmeleri, Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin % 65-90arasında bir orana sahiptir. Milli gelirin büyük kısmını oluşturlarken, ayrıca toplam istihdamın % 80'nini de sağlamaktadırlar. Ülkemizde GSMH'nın % 75'inin üstünde bir bölümünün aile işletmeleri tarafından oluşturulduğu hesaplanmaktadır. Aile şirketleri, çoğu ülke ekonomisi ve ülkemiz için çok önemli olmasına karşın uzun ömürlü olamamaktadır.

Aile işletmeleriyle birlikte yeni iş sahaları yaratılarak ve geliştirilerek ülke ekonomisinin büyümesi istihdamı, üretimi ve gelişimi sağlanmaktadır. Aile şirketleri, sahiplerinin karar verme mekanizmasının başında bulunduğu, kuruluş amacı ailenin ihtiyaçlarını karşılamak, geleceğini hazırlamak olan genellikle Limited veya Anonim şirketlerdir. Aile şirketleri çalışanlarının kan bağına sahip olması nedeniyle diğer şirketlerde olmayan sahiplenme duygusuna ve güven ortamına sahiptir. Bu güven ortamı ve sahiplenme duygusu ile aile şirketleri hızlı büyüme potansiyeline sahip olmakla birlikte aile şirketlerinin zayıf yönlerinden olan çalışanların akraba olması nedeniyle duygusallık ve aile bireylerinin menfaatleri gibi şirkete olumsuz yansıyan özellikler de söz konusu olabilmektedir. Bu olumsuz özellikler ise aile şirketlerinin ömürlerinin kısılmasına neden olmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçmesi ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde kuşaklar arası farklılıklar kendini hissettirmektedir. Şirket kurucuları olarak tanımlanan birinci kuşak, şirkete gönülden bağlı, her türlü yönetimi elinde tutmaya çalışan ve kendilerinden sonraki nesle ve aile dışındaki kişilere güvensiz bakan kişilerdir.

Birinci kuşaktan sonra gelen yeni kuşaklarda mesleki yetersizliğe ve tecrübesizliğe bağlı olarak şirket içerisinde çatışmalar kendini hissettirmektedir. Şirket dışındaki yöneticiler ve aile içeriden gelen yöneticiler arasında çatışmalar, şirket çalışanlarının hissedebileceği ölçüde olup, işletmenin performansını olumsuz şekilde etkilemektedir. Ayrıca ailenin genişlemesiyle birlikte ortaya aile içerisinde yaşanan varis problemleri de genel firma performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Yaşanabilecek bu olumsuz durumlardan işletmenin minimum düzeyde etkilenmesi için kurumsallaşması kaçınılmaz bir gereksinimdir.

Yönetim fonksiyonlarından olan hesap verebilirlik kavramı kurumsallaşmayla birlikte aile işletmelerinin kendilerini soruşturma ve araştırmaya açık tutmalarını, gerek kendi çıkarlarını, ettiklerini ifade eder. Kurumsallaşma aşamasındaki aile işletmelerinin düzenli olarak hesap vermeleri onlara duyulan güveni artıracaktır.

Aile işletmelerinin kurum içi ve kurum dışı belirli sorumlulukları vardır. İşletmeler kurum içerisinde çalışanlarına, hissedarlarına ve yöneticilerine karşı sorumlu oldukları için aynı şekilde hesap verebilme zorunlulukları da vardır.

Aile işletmelerinin içerisinde bulunduğu ancak kurum dışı olarak ifade ettiğimiz rakiplerine, müşterilerine, tedarikçilere, çevreye, topluma ve hükümete karşı sorumlulukları vardır. Sorumlu olduğu her bir grup için ayrı ayrı hesap verebilme zorunluluğu vardır.

Araştırmanın konusu, 'Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Hesap Verebilirlik'tir. Bu araştırmada, küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri incelenmiştir. Çalışmada, aile işletmelerinin genel özellikleri incelenerek kurumsallaşma süreci, bu süreçte yaşanan problemler ve kurumsallaşma için dikkat edilmesi gereken konular incelenmiş, ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik kavramı araştırılmıştır.

Ülkemizde çok geniş bir uygulama alanı bulan aile işletmelerinin genel özellikleri, avantaj ve dezavantajları, bu işletmelerdeki farklı kuşakların genel özellikleri, kuşak çatışmaları ve bu çatışmaların sonucunda ortaya çıkan kurumsallaşma ve yönetim sorunları tespit edilmiş ve bu sorunları analiz edebilmek için yönetim fonksiyonlardan yararlanılmıştır. Bununla birlikte yönetim fonksiyonlarından hesap verebilirlik kavramı incelenmiştir. Çalışma alanı olarak Kocaeli ve İstanbul Anadolu yakasındaki KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek aile işletmeleri seçilmiştir.

Bölgede bulunan gıda-içecek, ağaç-kâğıt, giyim-tekstil-deri ve yapı malzeme sektörlerinden örnekleme ile seçilen, hukuksal statüleri farklı 20 firma ile önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup daha sonra kendilerine 2 ay içerisinde cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen bir adet anket gönderilmiştir. Gönderilen bu anketleri doldurarak tarafımıza ulaştırılmıştır veya ilgili kurumdan alınmıştır.

Bu araştırmanın yöntemi, hem bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlayan ve belge toplamaya dayanan dokümantasyon yöntemine ve hem de alanda küçük işletmelerin uygulamalı olarak yapılarının ve özellikle sorunlarının tespit edilmesine dayalı olarak analiz ve yorumlamaya dayanmaktadır.

Bu araştırmada, anket yöntemi uygulanmış ve anketör göndererek uygulama yapılmıştır. Elde edilen bilgiler kullanılarak sonuca ulaşılmıştır.



Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete tabi tutulan çalışanların genel bilgileri, ikinci bölümde anketi dolduran çalışanların işletmeleri hakkında yapısal ve genel bilgileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde kurumsallaşma, dördüncü bölümde hesap verebilirlik, beşinci bölümde güven, altıncı ve son bölümde performansla ilgili anket sorularının tutum ölçeklerinden olan likert ölçeğine göre (1-5) doldurmaları istenmiştir. Verilen cevaplardan elde edilen veriler kullanılarak soru gruplarının güvenilirlik katsayıları, SPSS programı yardımı ile hesaplanmış ve verilen her cevap grubu için yorum ve betimleme yapılmıştır.

Bu çalışmada, literatürde yapılmış olan benzer çalışmalardan farklı olarak; aile işletmelerinde kurumsallaşmayla birlikte hesap verebilirlik kavramı ve işletmenin çalışanlarına, kamuya ayrıca sosyal çevreye hesap verebilirliği incelenmiştir.

## 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

### 2.1.1 Aile Şirketleri

Aile işletmeleri dünya genelinde kurulu oldukları ülkelerde milli gelirin büyük kısmını oluştururlarken (Shepherd & Zacharakis, 2000: 25-39), ayrıca toplam istihdamın %80'nini de sağlamaktadırlar (Neuberg & Lank, 1998). İşletmelerinin genel sahiplik yapıları incelendiğinde, ortalama olarak %80'inin aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Bu duruma ülkeler açısından bakıldığında ise Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin %90'ının (Shepherd, 2009: 82), Avrupa'daki işletmelerin %85'inin (Leenders & Waarts, 2003: 687) ve Türkiye'deki işletmelerin %95'inin aile işletmesi statüsünde olduğu görülmektedir (Kırım, 2001: 11).

**Tablo 1. Aile Şirketlerinin Ekonomiye Katkıları**

Ülke	Mevcudiyet Oranı	Brüt BSMH Katkı	İstihdama Katkı	Faaliyet Süresi
Amerika	Tüm şirketlerin % 90'i	% 30 - % 60		
Almanya		% 66'sı	% 75'i	
Avustralya	Tüm şirketlerin % 75'i		% 50'i	
İspanya	Yıllık Satışları 2 Milyon \$ Üzerindeki şirketlerin% 71'i; En Büyük 100 şirketin % 17'si			
İngiltere	En Büyük 8000 şirketin % 76'si			
İtalya	Tüm şirketlerin % 99'u			
Batı Avrupa		% 45- % 65	%45-% 65	
Meksika	Tüm şirketlerin % 80'i			En Az 100 Yıl
Şili	Orta ve Büyük İşletmelerin % 65'i Küçük İşletmelerin Neredeyse Tamamı			
Türkiye	Tüm Şirketlerin % 90'nı; Kobi'lerin % 94,1'i			

KAYNAK : Bellet ve diğerleri, 2003, ss.1-2; Tamer, 1997, s.13; Bilen, 1997, s.3 ve Karpuzoğlu, 2000, 2.5.

Rakamlar incelendiğinde aile şirketlerinin dünya ekonomisine ciddi oranda katkıda buldukları görülmektedir. Ekonomiye bu şekilde katkısı olan aile şirketlerinin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin ise son derece kısa olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak, yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır(Tamer, 1998, s.6). Amerika'da üçüncü jenerasyona ulaşabilen aile şirketi oranının %3,4; İngiltere'de %3,2 olduğu bilinmektedir (Kırım, Capital, s.158). Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma olmamakla birlikte üçüncü jenerasyona devreden aile şirketi sayısının, mevcut şirketlerin ömürleri dikkate alındığında çok daha az olduğu tahmin edilmektedir. Bu noktada nesilden nesile devreden aile şirketlerinin hangileri

olduğu sorusu akla gelmektedir. Aşağıdaki tablolarda Dünya'nın, Amerika'nın ve Türkiye'nin bilinen en eski aile şirketleri yer almaktadır.

**Tablo 2. Dünya'nın En Eski Aile Şirketleri**

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Aile Adı
Kongo Gumi	İnşaat	Japonya	578	49	Kongo
Hoshi	Han İşletmeciliği	Japonya	718	46	Hoshi
Chateau De Goulaine	Müze	Fransa	1000		Gaulaine
Barone Ricasoli	Şarap/ Zeytin	İtalya	1141		
	Yağı				
Barovier & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	Barovier
Hotel Pilgrim Haus	Han İşletmeciliği	Almanya	1304		
Richard De Bas	Kâğıt	Almanya	1326		De Bas
Torini Frenze	Kuyumcu	İtalya	1369		Turini
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26	Antinori
Camuffo	Gemi İnşaat	İtalya	1438	18	Muftii
Baronnie De	Şarap	Fransa	1495	16	
Cousserques					
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500		Grazia

**Tablo 3. Amerika'da Eyalet Bazında En Eski Aile Şirketleri**

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Eyalet	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Zildjian	Zil Üretimi	Mass	1623	14	Zildjian
Tuttle Farm	Tarım	New Hampshire	1635-1640		Tuttle
C.P.Washburn	-	Massachusetts	1632	11	Wasburn
Shirly Plantation	Tarım	Charles City, Va	1638	11	Carter
Barker	Tarım	North Andover	1642	11	Barker
Miller	Tarım	Frederica, Del	1684	9	Miller

**Tablo 4. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri**

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
Hacı Bekir Lokum Ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Abdi İbrahim	Ecz. Abdi İbrahim Bey	1912	
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat	Prof. Mustafa Nevzat Pısak	1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

### 2.1.2 Aile Şirketinin Tanımı

Araştırmamızın temelini oluşturan aile işletmeleriyle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımları inceleyecek olursak; Kabul görmüş bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, şirketin “Aile Şirketi” olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992: 123).

Özalp'e göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin “aile şirketi” olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971: 38).

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik

ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Cox, 1996: 92).

Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir (Rosenblatt, 1990: 24). (Ada, 2004)'nin yapmış olduğu tanıma göre, aile işletmeleri, işletme vizyonlarının aynı aile ve/veya akrabalar arasında geçişlerle sürdürdükleri, yönetimin aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu işletmelerdir.

Aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir (Kuriloff, 1993: 8). Bir başka ifade ile daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve tekere'deki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir (Feyzoğlu, 1990: 13).

Yukarıdaki tanımlamaların geneline bakılarak aile şirketleri konusunda yapılan tanımlamaların farklı olduğunu ve üzerinde uzlaşılan bir tanım vermenin kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak genel olarak aile şirketi (Karpuzoğlu, 2002: 19) birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu ayrıca en az iki nesilin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir" diyebiliriz (Büte, 2008: 315).

### **2.1.3 Aile Şirketlerini Diğer Şirketlerden Ayıran Özellikler**

Bir işletmenin aile şirketi olabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde inceleyebiliriz (Karpuzoğlu, E., 2000: 10).

Aile şirketlerinde, aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimiyle ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Karı-koca arasında jenerasyon farkı olmamasına rağmen, aşağıda sözü edilen diğer özelliklere sahip oldukları için, aile şirketi olarak sayılabilirler.

Aile şirketlerinde işletme politikası genelde aile çıkarlarıyla uyumludur. Aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

Üçüncü özellik olarak, bu şirketlerde aile bağları yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde diğer faktörler yanında önemli rol oynar. Şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içinde de girişimciye aile içinde olduğu kadar yakındır.

Başka bir özellik, şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocuklarının çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almalarıdır. Şirket sahipleri miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının

tanınmasını isterler. Girişimciler, çocuklarının geleceğini güvence altına almak isterler ve onların firmayı sahiplenmelerinin, işleri öğrenmelerinin önemli olduğunu düşünürler.

Şirketin ismi ve saygınlığı ailenin ismi ve saygınlığıyla birlikte gelişir. İşletmenin statüsünü etkileyen, aile bireylerinin toplumdaki statüsüdür. Aile bireylerinin taşıdığı soyadı, işletmede sürekli çalışıp çalışmadıklarının önüne geçer.

Aile bireylerinin işletmedeki pozisyonları, aile içindeki durumunu etkileyebilir. İşletmede başarılı bir birey aile içinde daha güçlü hale gelebilirken işletmede başarısız olan birey aile içinde pasif hale gelebilecektir.

Aile şirketlerinde doğal bir koruma söz konusudur. Çalışma koşulları aile bireylerinin işletmede sağlığını bozmayacak şekilde düzenlenir; doğum izni, yıllık izin vb. izinler ve çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

Aile normları, aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda kullanılır. Aile değer ve inançları işletmede işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, iş yapma yöntemlerini yani örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

Aile bireyleri tarafından kurulan aile şirketleri, bu özelliğinden dolayı kapalı bir görünüm arz eder. Bu sebepten, finansal bir zorluk durumunda halka açılmak veya borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğini tercih ederler. Bunun temelinde şirkete ilişkin bilgileri paylaşmama isteği yatmaktadır.

Yönetel pozisyonlar için genelde aile içinden veya akrabalarından personel temin edilir. Çünkü güvenilirlik uzmanlıktan daha ön plandadır ve yönetel bir kademeye bir yabancıyı getirilmesi tercih edilen bir durum değildir. Yani personel seçme yerleştirmede öncelik aile bireylerindedir.

Bu şirketlerde çoğunlukla firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların çoğu sağlıkları yerindeyken şirketlerini başkalarına devretmeyi düşünmezler. Firma sahipleri kendileri olduğu için, onlara göre genel müdür veya yönetim kurulu başkanının da kendileri olması doğaldır.

Yukarıda bahsedilen özelliklerin ortak noktası, işletmenin tüm yönetim ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasıdır. Bunun nedeni, sermayenin önemli kısmını yönetimi elinde tutan ailenin koymasındadır (Karpuzoğlu, E., 2000: 10).

## **2.2 Aile Şirketi Tipleri**

Aile şirketlerini yönetim şekilleri, kuruluş şekilleri veya mülkiyet esası dikkate alınarak sınıflandırabilir. Aile şirketlerinde şirket yapısı büyüdükçe farklı sınıflandırmalar da ortaya çıkmaktadır. Aile şirketi tipleri aşağıda alt başlıklar halinde belirtilmiştir.

### 2.2.1 Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri

Girişimcinin tek patron olduğu, yine adından da anlaşılacağı üzere şirketin kontrolünün bir kişi üzerinde olması durumudur. Genellikle aile şirketlerinin kuruluş aşamasında karşılaşılan bir durumdur. Şirketin büyümek için sermayeye ihtiyacı olduğunda tek patron gerekli kaynağı bulmak için zorlanmaktadır. Kaynak bulmak için şirkete ortak almak durumunda kalındığında 'tek patron' kavramı ortadan kalkar. Kaynak bulmak için borsada hisseler satışa çıkarılabilir ki bu durumda da yapılması gereken ek prosedürlerle sorunlar ortaya çıkmaya başlar.

Tek patron ya da kurucunun kontrolündeki dönemde, hisselerin çoğunluğu ve kontrolü genellikle tek kişinin elindedir. Bu dönemde, aile şirketlerinde kurucu aynı zamanda şirketin yöneticisidir ve şirketin sermayesi doğrudan kurucunun tasarrufu ve çabalarına bağlıdır (Ateş, 2005: 7). Bu süreçte girişimci değerler, inançlar ve tutumlar şirket kültürünü önemli ölçüde etkiler ve şirket ile girişimci adeta bütünleşir. Aile şirketlerinin bu aşamasında, mülkiyet ve yetki girişimcide saklı olmak üzere genellikle eş ile ortaklık ilişkisi söz konusudur ancak bu ortaklık çoğunlukla kağıt üzerinde kalmaktadır. Eş karar ve uygulamalar konusunda fikir belirtse bile son karar yine girişimcidedir. Aile şirketlerinin bu evresinde, girişimcinin şirkette başarı ve tatmin duygusunu yaşaması aile ilişkilerine dinamizm kazandırdığı gibi aile üyelerinin gözünde girişimci bir kahramana dönüşür ve şirketteki gücü ile ailedeki gücü de artar (Karpuzoğlu, 2004: 94-97). Girişimcilik, hızlı, heyecan verici ve büyük bir yangın gibidir (Rogoff ve Hack, 2003: 559) ve bu sebeple girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinde işe ve şirkete karşı ilgi gelişir. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verir, müşterileriyle doğrudan ilgilidir ve bunun sonucu olarak da müşteri potansiyeli artmaya başlar (Yalçın ve Günel, 2004:73). Bu aşamada girişimcinin yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalama ile birleştiğinden şirket kısa zamanda yol alır ve bu durumun doğal olarak başarıyı getirdiği söylenebilir (Fındıkçı, 2005:21-22).

Girişimci yönetimindeki aile şirketlerini karşılaştıkları sorunları ise aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Alayoğlu, 2003: 33-34):

Girişimcinin tutumları ve değer yargıları örgüt yapısına da yansımakta ve girişimci şirkette takım çalışmasını özendirmekten ziyade çalışanlarla birebir ilişki kurmayı ve iletişimin odak noktasında olmayı tercih etmektedir.

Girişimci ile her an iletişime geçilebilen bu şirketlerde yazılı prosedürler çok önemli değildir ve sorunların ortaya çıkmasını önlemek yerine sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici tedbirlerle çözülmeye çalışılmakta ve belirsizlikler söz konusu olmaktadır.

Girişimci ailesine yeterince zaman ayıramamakta ve iş hayatını özel hayatına da taşımaktadır. Dolayısıyla aile şirketinin bu aşamasında iş-aile dengesi kurulamamaktadır denilebilir.

### **2.2.2 Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri**

Kardeşler yönetimindeki aile şirketleri genel olarak iki şekilde ortaya çıkar. Bunları inceleyecek olursak ilki iki kardeşin ortak olarak şirketi kurması durumudur. İkincisi ise, kurucu olan babadan kalan şirketin çocuklara pay edilmesi durumudur.

Bu tip şirketlerin en büyük sorunu, mülkiyet sorunudur. Aile şirketlerinde hisseler çeşitli nedenlerden dolayı eşit olarak dağıtılmayabilir. Bu durumda şirket içinde aile bireyleri arasında çeşitli çatışmalar yaşanabilir. Bu tip sorunları çözmeye şirket içinde yetkilendirilmiş profesyonel yöneticiler kullanılabilir. Bütün aile fertlerinin profesyonel yöneticilere güvenmesi ve destek olması gereklidir. Hatta uzman yöneticilerin yetkileri artırılmalıdır fakat bu gibi durumlarda uzman yöneticilerin başarılarının kiskanılmaması gerekmektedir (Aşan, 2010). Kardeşler yönetimindeki aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerle aile bireyleri arasında bu nedenle çatışmalar çıkabilir.

### **2.2.3 Gelişmiş Aile Şirketleri**

Aile şirketlerinin büyüme safhasının sonlarına doğru karşılaşılan bir durumdur. Diğer aile şirketlerine göre daha fazla uzlaşma sorunu yaşanmaktadır. Aile bireylerinin birçoğunun fiili olarak şirket bünyesinde çalışmamasından kaynaklı problemlerdir. Bu şirketler sadece şirket olarak değil aile bireyleri olarak da büyümüş şirketlerdir. Şirkete sahip olan hak talep eden aile bireyleri sayısı artmıştır. Koç ve Sabancı aileleri bu duruma örnektir (Aşan, 2010).

Gelişmiş aile şirketlerinin en büyük sorunu; aile bireylerinin sayısı arttıkça, şirket yapısı karmaşıklaşır. Şirket, ailenin geçimini sağlayan bir yer olmaktan çıkıp, çıkar çatışması olan bir yer haline gelir. Şirket içinde çalışmayan bireyler dışarıdan birer muhalif gibi davranmaya başlar. Her şeyden önemlisi Vârisin kim olacağı sorunu gitgide büyük bir sorun olmaya başlar. Bu durum şirket çalışanları tarafından da hissedilebileceği için bu sorunlar şirketin çalışan performansını da olumsuz etkilemektedir. Bu sorunları çözmek için, ailenin çoğunluğunun üzerinde anlaşacağı, saygı duyulan dışarıdan bir kişi, uzman profesyonel olarak seçilmelidir.

### **2.2.4 Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri**

Yapı olarak çok büyümüş aile şirketlerinde geçerli olan bir durumdur. Zamanla aile bireylerinin sayısı ve şirkette çalışacak kişiler nitelik olarak değil sayıca çok fazla arttığından sağlıklı bir duruma gitmeyi engellemek amacıyla şirket kurumsallaşmaya, şirketi profesyonellere bırakmaya gitmektedir. Şirketin yönetimi aileden birilerine değil dışarıdan profesyonellere bırakılmıştır. Tefken Holding bu tip işletmelere bir örnektir.

Bu tip şirketlerde bilinen en yaygın sorun, aile içinde olan yöneticilerle, profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmadır. Yönetimde yer alan aile bireyleri işin ehli olarak şirkete getirilmiş profesyonellere cephe alır. Şirket aile şirketi olmasına rağmen, dışarıdan kişilerin yönetimde etkin rol alması, kurumsallaşmaya ve profesyonel yöneticilere muhalefete neden olmaktadır.



## **2.2.5 Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri**

Aile şirketi büyüme safhasında sermayeye veya pazarda tecrübesi olan kişilere ihtiyaç duyabilir. Bu durumda şirkete ortak alan işletmeler de aile bireyleri çoğunluk olan hisseleri ellerinde bulundururlar (Poutziouris, 2002).

Stratejik ortaklar genellikle bilgi, tecrübe veya sermayelerinden kaynaklı olarak şirketlere ortak olarak alınırlar. Fakat aile bu ortağını bir çalışan olarak görmek istemektedir. Ortak ise şirketin yönetiminde söz sahibi olmak istemektedir. Çatışmalara neden olan bu sorunlar nedeniyle ortak olan bireyin kişisel bilgi ve tecrübelerinden çok fazla yararlanılamaz. Ortağa saygı duyulmaz ve cephe alınır.

## **2.3 Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran ve aile şirketlerine avantaj sağlayan en önemli özelliği, sahiplenme, ait olma duygularının olumlu etkileridir. Dezavantaj yaratan yönleri ise çalışanların kendilerini aşırı güvende hissedip, pazara karşı önlem almamaları ve yöneticilerin niteliklerine göre değil de aile bağlarına göre görev almalarıdır. Aile şirketlerinin geniş olarak avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Yarmalı, 1996; Reid, 2002; Miller, 2003; Uluyol, 2004).

### **2.3.1 Aile Şirketlerinin Avantajları**

Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir (Knight, 1974). Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir (Kets de Vries, 1993). Ayrıca, girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler. Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilir (Lindon, 1994). İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) birbirlerine yardımcı olabilir, eksikleri kapatabilirler ve yapılması gerekenleri söze dökmeden yapabilirler. Aile şirketlerinin avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

#### **2.3.1.1 Finansal Avantajlar**

Şirket ailenin malı ve geçim kaynağı olduğu için şirket çatısı altında aile bütünleşir. Şirketin sorunları ailenin en önemli sorunu konumundadır. Ailedeki bireylerin hepsi kendi içerisinde çatışma yaşasalar dâhi şirket söz konusu olduğunda kenetlenirler. Bu durum şirketin özellikle finansal açıdan zor duruma düştüğü durumlarda kendini hissettirir. Şirket sermaye bulmak için aile dışına açılmaz.

Şirkette çalışan aile üyeleri gerektiğinde şirketi zor durumdan çıkarmak için ücret almaz. Harici borçlanma olmadığı için piyasalarda şirketin durumu hakkında menfi bir kanaat olmaz.

### **2.3.1.2 Yönetimsel Avantajlar**

Girişimcinin şirketi ilk kurduğu aşamada daha fazla olmak üzere, aile şirketleri yüksek girişim ruhuna sahiptir. Bunun yanı sıra aile içinde kendinden var olan hiyerarşik düzen, büyüklere saygı ve aile üyelerinin birbirlerinin iyi ve kötü yeteneklerini çok iyi bilmesinden kaynaklanan sebeplerden ötürü şirket yeni bir işe yönelmek istediğinde veya mevcut işte yönetsel değişiklik gerektiğinde diğer şirketlere nazaran aile şirketleri kararları çok kısa zaman da alıp uygulamada bir adım öne geçerler. Diğer işletmelerde işten kovulma tehlikesi veya 'bana ne lazımcılık' gibi düşüncelerle ifade edilmeyen fikirler aile şirketlerinde korkusuzca ifade edilebilir (Aşan, 2010).

Şirketin geleceğini temsil eden ailenin çocukları şirkette çalışmaya genç yaşta çeşitli kademelerden başlar ve ilgi alanlarına göre şirketin geleceği paralelinde gerek yurtdışı gerekse yurtiçi eğitimlerine devam ederler.

### **2.3.1.3 Örgütsel Avantajlar**

Ailenin geçmişten gelen değerleri ve inançları, şirkete de aynen yansır. Aile kavramından kaynaklanan birliktelik şirkette de kendini hissettirir. Şirket çalışanları ailenin yapısını ve değer yargılarını anladıklarında şirketinde değer yargılarını anlayacaklardır.

## **2.3.2 Aile Şirketlerinin Dezavantajları**

Aile şirketlerinin sahip oldukları avantajlar aile bireyleri ve şirket yöneticileri tarafından iyi kullanılmazsa dezavantaj haline dönüşebilirler. Övgü ile söz edilen şirketi sahiplenme olgusu şirket büyüdükçe aileyi, dolayısıyla şirketi çatışmaya götürecek bir kavramdır.

### **2.3.2.1 Finansal Dezavantajlar**

Aile şirketinin en önemli avantajı olarak sayılan şirketin aileye borçlanması veya sermayeyi aile içinden temin etmesi aynı zamanda şirketi batmaya götürecek kadar büyük çatışmalara neden olabilir. Ayrıca özellikle aile şirketinin kuruluş aşamasında ailenin kişisel sermayesinin şirkette borç vermeye yetecek kadar olmaması durumunda avantaj olarak sayılan bu husustan bahsedilemeyeceği gibi büyük aile şirketlerinde de iç borçlanmaya gidildiğinde aile bireylerinin eşit şekilde sermaye aktarımında bulunmaması sonradan şirket üzerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmalara götürebilir.

Aile şirketlerinde cari hesap sorunundan kaynaklanan problemler de sıklıkla rastlanan bir durumdur (Meşe, 2005). İşletmelerin kişilik kavramı aile işletmelerinde çoğunlukla göz ardı edilir. Şirket sahibinin yaptığı kişisel harcamalar şirket harcamaları ile karışır. Bu durum bilançoların hazırlanmasında sorun çıkmasına kadar gidebilir.

### 2.3.2.2 Yönetimsel Dezavantajlar

Aile şirketin geleceğini garantiye almak için çocuklarını eğitim, bilgi ve tecrübe olarak iyi seviyede olmaları gerektiği hususunda şartlamıyorsa veya çocukların üzerindeki 'nasıl olsa hazır işe konacağım, niye okuyup, öğrenip zahmet çekeyim' dürtüsünü atmalarını sağlamıyorsa şirket gelecek için ümit vermemeye başlar. Çünkü aile şirketlerinde yönetim kademelerine şirketin Vârisleri getirilir. Aile haricinden kaliteli yönetici alınması durumu gelişmeye kapalı aile şirketlerinde söz konusu değildir. Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi olmayan kişilerde şirkette olumsuz çatışmalara neden olabilir. Aile üyesi olmayan kişilerin genel olarak şikâyetleri şunlardır (Fletcher, 2002; Danes, 2000):

1. Aile üyesi çalışanlar bir grup iken, aileden olmayanların gruplaşamayıp yalnız kalmaları ve şirket içinde özellikle yönetim kademelerinde kendilerini destekleyecek kimse olmadığından aile üyesi bireylerle girilecek çatışmada güvence altında olmamaları.

2. Aile üyesi her bireyin kendilerinin patronu olması durumu. Yani aileden olan bir kişinin kendileri hakkında en ufak olumsuz düşüncesinin bütün aileye dolayısıyla bütün şirkete yansması.

3. Aile içindeki çatışmaların şirketin havasını bozması

4. Aileden olan bireylerin sosyal hakları sınırsızken kendilerinin izin, ücret problemi yaşamaları. Aile çalışanlarının gereğinden fazla ve zamansız izne çıkışlarından kaynaklanan yoğunluğun bu kişilere yıkılması.

5. Bütün bu sıkıntıların temel nedenini adam kayırmanın ve insan gibi muamele görmemenin oluşturması.

Aile şirketlerinde görev tahsisinin yapılmamış olması kimin hangi işten sorumlu olduğu ve aralarındaki hiyerarşik düzen ile yaptırım güçlerinin yeterince tanımlanmamış olması nedeniyle sürekli çatışmalar yaşanabilir. Bu işletmede karışıklığa neden olur. Sorumluluk alanları çizilmediğinden aynı işleri zaman zaman farklı kişilerin yapması durumu ortaya çıkabilir. Bu ise kazanılan tecrübelerden istifade etmeyi ve bir işte uzmanlaşmayı engelleyen bir durumdur. Geleneksel değer yargıları şirketin geleceği önünde duvar oluşturur (Cromie, 1999).

Girişimcinin vefatı durumunda şirket yönetiminden kimin sorumlu olacağı daha önce belirlenmediği ise rekabet işletmeyi olumsuz etkiler (Kimhi,1997). Seçilen kişiye tam destek olunmadığı veya seçilen kişinin yetersiz, deneyimsiz olduğu durumlarda şirketin verimliliği azalmaya başlar. Şirketin büyüme kaydedebilmesi için iş hayatı ile aile hayatının birbirinden ayrılması gereklidir.

Ailenin çok büyümesi durumunda yönetimde karışıklık artacak çatışmalar doğacaktır (Westhead, 2003). Şirket yöneticisinin bu çatışmalara kulağını tıkamaması bunların üzerine gitmesi hatta bu çatışmaların aile içinde dolayısıyla şirket yönetiminde tatlı bir rekabete dönüşmesini sağlama görevi vardır. Çatışmayı önlemek için Aile Anayasası veya Aile Heyeti oluşturulmalıdır. Anayasada

karşılaşılabilecek sorunlar önceden öngörülmesi ve çözüm yolları yazılmalıdır. Aile Anayasasında en önemli husus yönetimin hangi şartlarda kimlere devredileceği hususudur.

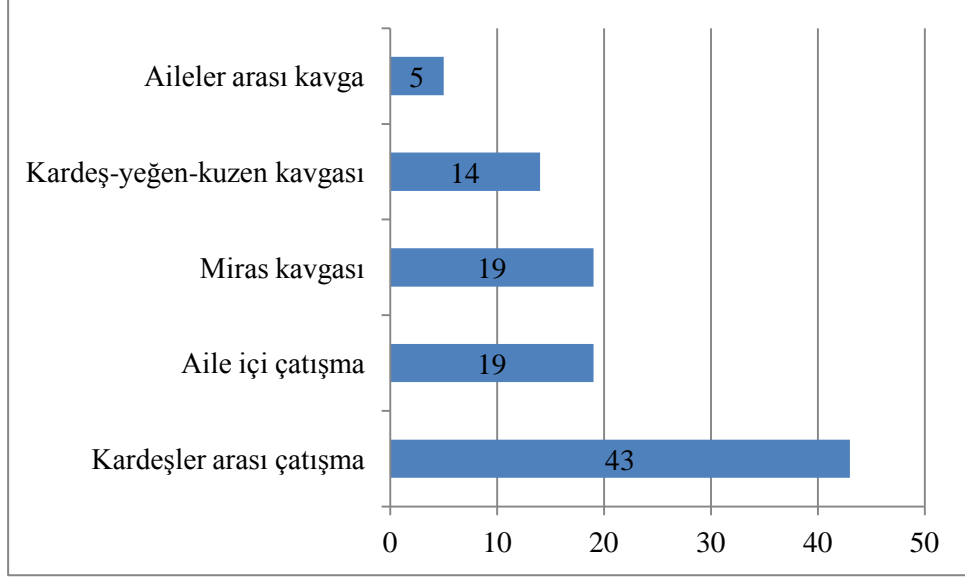
### **2.3.2.3 Örgütsel Dezavantajlar**

Aile şirketlerinde usta çırak ilişkisi şeklinde babadan oğula bilgiler aktarılır. Çağın getirdiği yönetim teknikleri kullanılmaz, kullanılsa da bunlara gereken önem verilmez. Örgütsel değişime, aile şirketleri kendi kurallarına tutucu seviyede bağlı olduğu için tepki gösterirler (Erdoğan, 1993). Şirkete yeni katılan genç aile bireyleri çok kısa sürede yeterli tecrübe ve donanıma sahip olmadan şirkette üst düzey konuma getirilir. Bu durum da aile bireyi olmayan çalışanlarla aile bireyi çalışanlar arasında kopukluklar meydana getirebileceği gibi genel çalışan performansını da olumsuz etkilemektedir.

## **2.4 Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri**

Milli Prodüktivite Merkezi yapmış olduğu bir araştırmada, aile şirketlerini kuran girişimcilerin, farklı kuşaktan dahi olsa, olaylara bakış açısından aynı zihniyette olduğunu tespit etmiştir. Bu aile şirketlerinde nesiller değişse de fikirlerde ilerleme olmadığını gösteren bir kanıttır (Sağlam, 1979). Aile şirketlerinden 1/3'ünden biraz fazlası şirketi ikinci nesile devrederken, ikinci nesile devredilen aile işletmelerinin ancak yarısı üçüncü nesile devredilmektedir. Bu başarısızlığın sebepleri şunlardır (Kırım, 2001):

- Yeniliklere açık olmama ve büyümek için gereken sermayeyi temin edememe,
- Vizyon sahibi olan yöneticilere sahip olmama, pazarı takip edememe, düşüncelerin operatif ve fonksiyonel seviyede kalması, stratejik bakış açısı olmaması,
- Aile değerlerinin, aile içi çatışmaların işletmeyi olumsuz etkilemesi, kurumsallaşma yönünde adım atılmaması,
- Şirket içerisinde iyi koordinasyon ve iletişim sağlayamama, belge akışını düzenleyememe,
- Vâris statüsünün belirlenmemesi, devir işlemlerinin standart hale getirilmemesi, girişimcinin zamanı geldiğinde emekliye ayrılmaması, yeni yöneticiye olan muhalefetin aileyi gruplara ayırması,
- Yönetici ve çalışan olarak aile şirketlerine kaliteli kişilerin başvurmaması, işe alınanların şirketten memnun olmaması, şirkette aileden olanlar ile olmayanlar arasındaki önlenemeyen çatışmaların varlığı,



**Şekil 1. Türkiye’deki 19 Büyük Aile Şirketinin Kapanma Nedenleri**

Yönetim ve danışmanlık şirketi Prometheus tarafından yapılan bir araştırmaya göre, aile şirketlerinde aile bireylerinin en önem verdikleri bölüm mali işler ve finansmandır. Aile şirketleri insan kaynakları, kalite, ISO 9000 vb. akımların etkisinde kalsalar bile bilgi sistemleri konusunda gereken adımlar atılmamaktadır.

Patronların profesyonel yöneticilerden gerekli tavsiyeleri almaması, kendi bilgilerinin ise yetersiz olması nedeniyle kararları sağlıklı olmamaktadır. Karara yönelik ilk muhalefet karşısında kararlarını değiştirebilmektedirler. Pazarda kendilerini rakipsiz olarak görmeleri ise rakiplerinin kaydettiği gelişmeleri takip edememelerini sağlamaktadır. Aile şirketleri çalışanlarını eğitmek istemekle beraber, eğitim faaliyetine para ayırmak istememektedirler. Aile şirketleri, dezavantajları ortadan kaldırdığında, sahip olduğu avantajlar itibariyle pazarda güçlü olan işletmeler arasına girecektir (Kırım,2001).

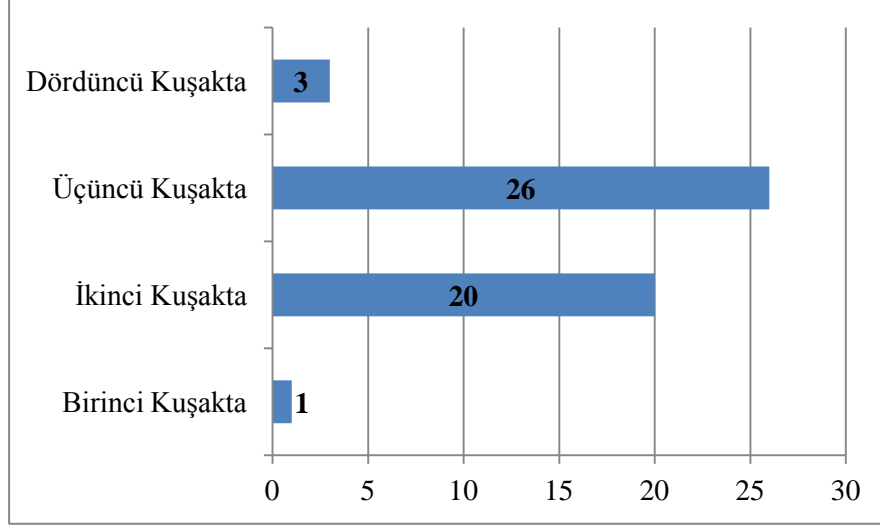
#### **2.4.1 Vâris Statüsü**

Vâris, girişimcinin veya şirket sahibinin gelecekte yerini alacak şirketin yönetiminde söz sahibi olacak kişidir. Aile şirketi geleceği için Vârisin seçimi ve yetiştirilmesi önem arz eder. Ayrıca seçilecek Vâris aile içerisinde kargaşaya yol açmayacak bütünlüğü koruyacak biri olmalıdır (Garih, 2001).

#### **2.4.2 Vâris Seçiminin Önemi**

Vâris, gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetiminde etkin rol oynayacak kişi olduğu için Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip Vâris/Vârislerin mevcudiyeti, Vârisin doğru belirlenmesi ve seçilen Vârisin, Vâris adaylarının işletmenin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması son derece önem taşır.

Aile şirketlerinde aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için en önemli engeller olarak sayılabilir. Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli bilgi, tecrübeye sahip vâris/vârislerin bulunması gerekir. Tehlikelerin önlenmesi için kimin Vâris olacağını, Vârisin seçiminin nasıl yapılacağını, Vârisin yetiştirilmesi için neler yapılacağını belirlemek gereklidir (Garih, 2001).



**Şekil 2. Türkiye'nin En Eski 50 Şirketindeki Yönetim Kuşakları**

### 2.4.3 Üçüncü Nesile Geçiş

İkinci nesil aile şirketlerinden ancak yarıya yakın üçüncü nesile geçmektedir. Üçüncü nesilde Vâris stratejisi tam olarak oturtulmadı ise dördüncü nesile geçiş imkânsızdır. Bunun sebepleri, finansal sıkıntılar, faiz oranlarının artması, piyasadaki değişimler, bilinçsiz ve deneyimsiz yöneticiler, aile içi kıskançlık ve çatışmalar olabilir. Bu durumların oluşmaması için yönetim profesyonellere devredilmeli, patronlar sadece yönetim kurulunda bulunmalıdır.

Vâris ile girişimcinin işletme değerlerine ve işletme faaliyetlerine bakışları farklı olabilmektedir. Şirket sahipliğinin devri öncesi veya devir esnasında ortak bir anlayış benimsenmelidir. Aksi takdirde jenerasyonlar arasında çatışmalar yaşanacak ve devir işlemi sağlıklı olmayacaktır. Yönetimde üç veya daha fazla kuşak olması sorunları artıran bir faktördür. Bu sorunların kökeninde, farklı geçmişlere, kişiliklere, eğitime ve deneyimlere sahip kişilerin işletmeye bakış açılarının da farklı olması yatar. Birinci kuşakta şirkete tamamen bağlılık varken üçüncü veya dördüncü kuşakta bu bağlılık en alt düzeylere inmektedir (Nas, 2000:13). Nesiller değiştikçe işletmeyi sahiplenme ve işletmeden beklentiler farklılaşmamaktadır. Şirketi ilk kuran girişimcinin çocuğu gibi gördüğü şirketi, babasından yönetimi devralan çocuğun aynı duygularla sahiplenilmesi mümkün değildir (Karpuzoğlu, 2001).

Kurumsallaşma aile şirketlerinin hangi nesilde olduğu ile bağlantılıdır. Şirketi tırnakları ile kuran girişimci için şirketi kurumsallaştırmak kendi eli ile çocuğunu başkalarına vermek demek iken,

Özellikle ikinci nesilden sonraki nesiller için bu bir gereklilik haline gelir. Ailenin değerleri nesiller geçtikçe deęiřir ve çeřitlenir. Bu durum şirketin aile deęerlerinden etkilenme durumunu azaltabileceęi gibi, birçok etki altına girmesine de sebep olabilir.

### 3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE HESAP VEREBİLİRLİK

Bu bölümde; aile şirketlerini kurumsallaşmaya iten etmenler, kurumsallaşmadan neler anlaşılması gerektiği, kurumsallaşma çalışmaları yapılırken dikkat edilecek hususlar, örgütsel açıdan kurumsallaşma ve aşamaları, örgütsel kurumsallaşmanın dezavantajları ve aile şirketlerinde kurumsallaşma başlığı altında aile anayasası ve aile meclisi gibi konular incelenecektir.

#### 3.1 Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, şirketleri ailenin ve kişilerin etkisinden kurtaran işletmenin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır. James L. Price, kurumlaşmayı örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Sağlam, 1979).

Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında kurum, üstlendiği işlevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri toplamından oluşur (Dimaggio, 1991). Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikayesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir (Meşe, 2005: 20).

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda değil, toplumun uygun ve etkin bulduğu şekilde davranır ve yapılırlar. Bu durum örgütün formal yapısının hangi şartlarda kurumsal kaynaklardan gelmesi gerektiği belirlenebiliyorsa geçerliliğini korur. Formal yapıdaki değişimlerden önce bazı kurallar ve değerler toplum tarafından yasallaştırılır ve istenir (Tolbert and Zucker, 1983).

Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel alınışına kadar her şey bir düzen içindedir. Kişilerin değişimi yöntemleri değiştirmez. Firma içinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar yerleşmiş ve bir kere öğrenildiğinde bir daha çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir. (Sağlam, 1979)

Sistemleştirme, üzerinde yoğun olarak çalışılan şirket için en iyisi bulunduğu ise yazıya dökülmesi gereken bir durumdur. Şirketin değerleri, teknoloji ile adapte edilerek o şirket için kullanılabilir kurallar ortaya konulması gerekir. Genelge, yönetmelik olarak bunlar iletme içerisine dağıtılır ve bunlardan taviz verilmez (Engin, 2003).

Kurumsallaşmanın kâğıt üzerinde kalması kavramı işletmenin gerekli yönerge, yönetmelik, genelgesi çıkartsa bile bunları uygulamamasıdır. Uygulama her şeyden önce bir kabuldür, teslimiyettir. Eski düzen kafalardan silinmediği sürece kurumsallaşma tam anlamıyla gerçekleşmez.



Kurumsallaşma firma kültürü ile benzerdir. Aralarındaki fark kurumsallaşma firma kültürünün bir alt elemanıdır. Kurumsallaşma olabilmesi için kültürün tanımlanmış bir merkeze doğru yönlendirilmesi gerekir (Engin, 2003)

Kurumsallaşan şirket işletmeyi en iyi idare edecek yöneticisini de uyguladığı prosedürle seçer. Kaç yıl sonra ve neler yaparsa hangi mevkiye geleceği çalışanlara bildirilir. Kurumsallaşma, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektedir (Karpuzoğlu, 2001).

Bir şirketin kurumsallaşmasını birçok açıdan ele alabiliriz. Şirketin örgüt kültüründe meydana getirdiği değişimleri dikkate aldığımızda örgütsel açıdan, uzun ve kısa vadedeki kararların alınış biçimi ve değişen zihniyet açısından irdelediğimizde politik açıdan, finansal yapısındaki anlayış farkı ve mali işlerin koordinasyonu yönünden bakıldığında ekonomik açıdan, ailenin bütün bireylerinin ve çalışanların eski düzeni kafalarından tamamen atıp kurumsallaşma ile bütünleşmeleri göz önüne alındığında sosyolojik açıdan kurumsallaşmayı incelemiş oluruz. Örgütsel açıdan kurumsallaşma diğer yönleri bir bakıma çatısı altında toplar. Bu nedenle örgütsel açıdan kurumsallaşma sürecini inceleyeceğiz.

### **3.1.1 Kurumsallaşma Nedenleri**

Kurumsallaşma unsurlarına dikkat edilecek olursa şirketlerin hayatta kalması için gerekli olan değişim kurumsallaşma sayesinde yakalanabilir. Ayrıca basitlik unsuru ile firma içerisinde herkesin anlayacağı bir dilden konuşmayı sağlar. Kurumsallaşmanın serbestlik ve değişkenlik unsuru sayesinde pazarda var olan değişiklikler güncel olarak şirket bünyesine alındığı gibi, yeni düşünceler üretmek değişimde öncü olunabilir. Kurumsal yapı içerisinde patron uzun vadeli kararların alınmasında ve şirketin geneline hitap eden değişiklikleri uygulamada son karar mercii olacaktır. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin tamamına yakını aile şirkettir (SPK, 2013). Kurumsallaşmanın olmayışı bu şirketlerin ikinci kuşaktan sonra ömrünü tamamlamalarına neden olmaktadır. Kurumsallaşmak bir şirketin geleceğe güvenle bakması için şarttır.

### **3.1.2 Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler**

Kurumsallaşma şirketin tamamını kaplayan zincirler bütünüdür. Bu sistemde her çalışan nerde olduğunun bilincindedir. Kurumsallaşma sürecinde şirketin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır (Sağlam, 1979):

1. Doğuştan bir şirketin sahibi olma avantajı olan aile fertleri, şirkette çalışan kişilerin sessiz tepkisiyle karşı karşıyadır. Bu tepkinin aşılması için mutlaka çalışanlar arasında aile ferdi olup olmamasına bakılmadan eşitlik sağlanmalıdır.
2. Yetenek ve bilgi gerektiren üst yönetimin kilit görevlerinde bu işten anlamayan aile fertleri yerine mutlaka profesyoneller getirilmeli.

3. Şirket içerisinde ister aileden isterse profesyonellerden olsun tek adamcılık olmamalıdır.
4. 1920 yılında DuPont şirketi profesyonel yöneticilerden stratejik ortak olarak, profesyonellerin şirketi sahiplenme güdüsünü arttırmıştır. Gerektiğinde bunun gibi yönetsel değişiklikler uygulanarak şirketin dinamikliği artırılabilir.

### **3.2 Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma için gerekli olan sistem ve prosedürleri yansıtan kavram işletmenin örgüt yapısıdır. İşletme ve çevresi devamlı gözlenerek çalışan niteliklerinin, hedeflerin, örgüt yapısının, teknolojisinin ve yöntem ve biçimlerinin değiştirilmesi gerekir. Kurumsallaşmadan önce de örgütte bir örgüt yapısı bulunabilir. Fakat bu yapıda üst yönetim kademesine daha fazla hareket serbestisi tanınmaz. İşler daha merkezi bir yapıdadır. Örgütsel kurumsallaşma dört farklı unsur ile incelenebilir (Parkhe, 2003; Engin,2003; Karpuzoğlu, 2001):

#### **3.2.1 Basitlik**

İşletmenin yapısı her çalışanın kolaylıkla anlayabileceği ve işletme hakkında dışarıdan bilgi sahibi olmak isteyen kişilerin, örgüt yapısını ele aldığı anda zorlanmadan ilk müspet intibayı edinmeleri sağlayacak bir yapıda olmalıdır. Bu yapı içerisinde aynı iş münasebetiyle birkaç kişiye bağlı olmak çalışana zor durumda bırakır. Basit ve sade örgüt yapısı verimliliği arttıracaktır.

#### **3.2.2 Farklılaşma**

Bir işletmenin kurumsallaşma aşamasında en çok ihtiyacı olduğu kavram farklılaşmadır. Farklılaşma kavramı işletmenin hangi pazarda olduğunu ve pazarın gereklerine göre değişkenlik gösterir. Bulunduğu konum itibarıyla ve rekabet yoğun bir pazarda ise hızlı karar alabilen, çabuk sonuca ulaşabilen, dinamik bir yapıda farklılaşmış olması gerekir. Farklılaşma düzeyinin yüksek olması gerektiği böyle durumlar olduğu gibi, durağan ve ani kararlar gerektirmeyen bir pazarda farklılaşma düzeyinin düşük olması gereken durumlarda ortaya çıkar. Çünkü farklılaşma düzeyinin yüksek olması dinamik bir yapı sağlarken kontrol açısından zorluk seviyesini artırır. Bu nedenle bütünleşme ihtiyacı artar. Bunu ise kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır. Yani farklılaşma düzeyi yüksek ise kurumsallaşma düzeyi de yüksek olmalıdır.

#### **3.2.3 Serbestlik**

Kurumsallaşan şirketlerde işletme yöneticileri kurumsallaşmanın çizdiği amaçlar çerçevesinde ve şirketin misyonuna uygun olacak şekilde idari ve yürütmeye uygun kararları almakta özgürdürler. Yönetim özgürlükleri kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılıdır.

### **3.2.4 Değişkenlik**

Kurumsallaşmak, devlet idarelerinde olduğu gibi hantal bir yapıya sahip olmak değildir. Teknolojinin ve insan değerlerinin her geçen gün değiştiği dünyada pazarda tutunabilmenin tek yolu var olan değişimi yakalayan veya değişimi ilk yaratan olmaktır. Esnekliğin yüksek olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır.

### **3.3 Örgütsel Kurumsallaşma Aşamaları**

İşletmelerde kurumsallaşmanın belli aşamaları olmalıdır; hukuken uygunluk, devamlılık arz etmesi, kişisel ve kurumsal hedef birliği, kurumsallaşmış olarak anılma bu aşamalar olarak sayılabilir (Özkaya, 2003)

#### **3.3.1 Hukuken Uygunluk**

Örgütsel yapı şekillendirilirken işletme kanunların getirmiş olduğu bazı yükümlülükleri uygulamak zorundadır. Kanunların yanı sıra şirketin varlığını sürdürdüğü ülkenin, yörenin alışlagelmiş alışkanlıklarına da uymak zorundadır. Çünkü çevrede iyi bir işletme olarak tanınmak gelecek için önemlidir (İTO Yayınları, 2000).

#### **3.3.2 Süreklilik**

İster büyük isterse küçük olsun bütün firmaların en büyük amacı varlıklarını sürekli kılmaktır. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi değişimler karşısında hazırlıklı olması ile sağlanır. Bu maksatla esneklik ve gelişmeleri takip etmek gereklidir. Süreklilik, işletmenin dinamik bir yapıya sahip olması ile sağlanır.

#### **3.3.3 Kişisel ve Kurumsal Hedef Birliği**

İşletmenin amaçları çalışan bireylerin amaçları ile uyum içinde olabileceği gibi, kişisel çıkarların ön plana çıktığı durumda amaç çatışması da yaşanabilir. İşletmenin daha iyi konumlara gelmesi çalışanlarına yarar sağlayacaktır. Ama bazen işletme de çalışanlar firmanın daha iyi konuma gelmesini beklemeden kendi amaçlarına ulaşmak isterler. Bu durum hedef çatışmasını oluşturur. Kurumsallaşma ancak amaç birliği sağlandığı takdirde şirketleri başarıya götürür.

#### **3.3.4 Kurumsallaşmış Olarak Tanınma**

Kurumsallaşmanın son adımıdır. İşletmenin diğer işletmelerden farklı bir yapıda olduğunun bilinmesi durumudur. Bunun için işletme içerisinde tüm çalışanların kurumsallaşmış bu yeni değerler sistemini içine sindirmiş olması gereklidir. Zamanla piyasalarda da kurumsal kimlik kendine bir yer bulacaktır

### 3.4 Örgütsel Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Örgütsel kurumsallaşmanın olumsuz yanlarından bahseden birçok yönetim bilimci vardır. Bu dezavantajları şöyle sıralayabiliriz (Karpuzoğlu, 2001):

1. Örgütlere verilen aşırı önemin bireylere olan ilgiyi azaltması. Örgütleri oluşturan bireylerin değerlerinin önemsenmemesi neticesinde aşırı tutucu ve sert tavrın çalışanları olumsuz etkilemesi.
2. Her şeyin yazılı hale gelmesi ve aşırı standardizasyonun örgütleri monotonlaştırması, insanın doğasında var olan değişim ve gelişimin prosedürler yüzünden örgütsel yapıya yansımaması.
3. Yeni düşüncelerin, örgütün sistemli yapısına takılması endişesi. İşlerin yavaşlaması ve işi hızlandıran, kişilerin inisiyatif kullanma yetkisinin ellerinden alınması

### 3.5 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Profesyonel yönetim tarzının benimsenmesinde karşılaşılan sorunlara, kurum niteliğinin kazanılmasında da rastlanılmaktadır. Toplumsal anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir. Kurumsallaşma kavramı, ise bir örgütün farklı zaman ve mekânlarda benzer tepkileri verdiği, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş birtakım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir şirket, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenir (Ateş, 2005).

Aile şirketlerinin genelinde rastlanılan tek patron hâkimiyeti, baba erkil yapı, kararların modern işletmecilik anlayışına göre değil, genellikle aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği ve benzeri unsurlar aile şirketlerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği, üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi, işletme yapısında büyük işletmenin tipik özellikleri kendisi göstermeye başlar. Kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı büyüme sürecinin bu aşaması, “kritik büyüme aşaması” kavramıyla ifade edilmektedir. Büyüme sürecinin evrelerinden genellikle büyüme evresinden genişleme evresine geçiş aşamasında veya genişleme evresinden olgunluk evresine geçişte kritik büyüme aşamasına ulaşılmaktadır.

Orta ve küçük sanayi, başlangıçta küçük sanayi olarak kurulur, kazandığını yatırıma dönüştürür, devamlı bir yatırım hamlesi içerisinde büyüme gayretine girer. Bu büyüme gayretine girerken, karşılaşılan birtakım sorunlar vardır. Burada teknik personelden, finansman kaynaklarına ve resmi dairelerle olan sorunlara kadar türlü sorunları aşarlar ve orta büyüklükteki sanayi grubuna

girerler. Burada mevcut orta büyüklükteki sanayici artık kritik noktaya gelmiştir, ya büyüyecektir, ya batacaktır. Fakat Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğünü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye gelip, bazen daha da büyüüp, ondan sonra da battıklarını görüyoruz. Türkiye'de orta büyüklükteki sanayicinin ömrü 30 senedir. Belli bir takım kişilere bağlı kalmıştır, tam kurumsallaşabilmek imkânını bulamamışlardır. Herkes kendi bireysel çabalarıyla bir yerlere geliyor, bireysel kabahatleri sonucunda veya destek görmediği için batıyor (Müftüoğlu ve Odabaşı, 2001).

Bu noktada, işletmenin kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşmekte, fakat kurumsallaşamadığı, işletmenin işletme sahibinden gelen kişisel karakteri devam ettirildiği için, kuruluş batma noktasına gelmektedir. Sonuç olarak, Türkiye'de kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşmuş bir işletme yapısı değil, kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerin nesilden nesile devredilemediği bir işletme yapısı oluşmuştur. Bu kesikli yaşam sürecinde yeni kurulan işletmeler sıfırdan başlamak zorunda kalmakta, daha önceki kuruluşların birikimlerini devam ettirememektedirler. Türkiye'de elli yıllık geçmişi olan sanayi kuruluşları çok azdır. Olanlar da genellikle, büyüme sürecine girmektense, küçük ölçeklerde kalmayı tercih eden, tutucu işletmelerdir. Bir şirketi büyük güçlüklerle ve fedakârlıklara katlanarak bizzat kuran, onu küçük ölçekten başlayıp orta ölçeğe ulaştıran şirket sahibi için, şirketini kurumsallaştırmak kolayca sindirilebilecek bir olay değildir. Bu nedenle şirket sahibi kurumsallaştırma kararını geciktirmek eğilimindedir. Şirket sahibi, şirketinde kurumsallaştırma kararını geciktirerek şirketini zamanında profesyonel yöneticilerin eline teslim etmemenin faturasını çok ağır bir şekilde ödemekte, kendi elleriyle kurduğu işletmesinin batmasına yine kendisi neden olmaktadır (Odabaşı, 2004).

Şirket sahibi için kurumsallaşma kararının verilmesi güç, fakat yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Bir girişimci için uzun vadede önemli olan ve onu daha çok mutlu kılacak alternatif, muhakkak ki yarattığı eserin sürekli büyüyerek devamlılığını sürdürebilmesidir. Zamanında kurumsallaşma kararını verirken duyulan burukluğun ödülü, uzun vadede, eserin gittikçe büyüyerek süreklilik kazanmasıdır (ASO, 2005).

### **3.5.1 Aile Meclisi**

Aile şirketlerindeki en önemli sorun ise aile içi iletişimsizliktir ve bu sorunu çözmek için dünyada pek çok aile şirketinin giderek daha yaygın olarak kullandığı ailenin 14 yaşın üzerindeki ve yararlanıcı tüm üyelerinden oluşan bir aile forumu oluşturmak ve buradan da bir Aile Konseyi (meclisi)" oluşturulur. Aile konseyinin işleyişini ülkemizdeki Milli Güvenlik Kurulunun işleyişine benzetebiliriz (Sağlam, 2002).

Bütün aile üyelerinin katılımıyla bir forum şeklinde üyelerin görüşlerinin belirteceği, anlaşmazlıkların çözüleceği ve elde edilen bilgilerin paylaşılacağı eğlenceli bir ortam yaratılmalıdır. Şirketin devamını sağlamak amacıyla aile üyelerinin bir araya gelerek değer yaratmaları gerekir.

Genellikle “Aile Konseyi” oluşturulurken, yönetim kuruluna girecek aile üyelerinin bağımsız olması prensibi konulmalıdır. Yönetim kurulunun ağırlıklı olarak profesyonel, çıkar çatışması olmayan ve zaman ayırabilecek kişilerden oluşturulması esastır. Yönetim kurulunun temel görevleri arasında ortakları temsil etmek ve haklarını korumak, uzun dönemli iş stratejilerini oluşturmak ve performansı izlemek yer alır. Yönetim kurulu idareye yönlendirir, izler ve denetler. Bununla birlikte Aile Konseyi stratejik konularla ilgilenir, operasyonel konuları idareye bırakır ve icranın içinde yer almaz. Ayrıca, yönetim kurulunda aile meseleleri de yer almaz. Aile konseyi üyeleri sadece yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletir (Sağlam, 2002).

Aile konseyi hem aile hem de işle ilgili konularda iletişimi artırmak ve kolaylaştırmak için kurulur. Düzenli aile konseyi toplantıları aile için önemli konuların görüşüldüğü mükemmel bir platform olurken, aile üyeleri içinde konuşulması gereken konular ele alınır. Aile konseyi üyeleri aile işinden etkilenen(taraflardan) aile üyelerinden oluşabilir. Bu konsey küçük ailelerde aile üyeleriyle eşlerinden oluşurken, geniş ailelerde her ev halkı veya her aile temsilcilerinden oluşabilir. Etkin ve verimli aile konseyi toplantıları için aşağıdaki konulara dikkat edilmesinde yarar vardır (Sağlam, 2002):

- Toplantılarda mutlaka bir gündem olmalıdır,
- Toplantılarda ve sonrası için mutlaka bir yönetim kılavuzu oluşturulmalıdır.
- Toplantılarda, yemek, tombala vb. gibi eğlenceli aktiviteler ile daha istekli hale getirilebilir.
- Toplantıdan elde edilen sonuçları ve görüşmeleri raporlayacak bir koordinatör olmalıdır.
- Bu bir iş toplantısı değildir dolayısıyla iş konuşmak yerine yönetim ilgili konuları konuşmak gerekir.
- Aile üyelerini eğitmek üzere özellikle hisse devri, el değiştirme vergileme gibi konularda toplantılara danışman veya uzmanlar çağrılabilir.
- Eğer önemli anlaşmazlıklar tartışılacaksa toplantıya bir şirket danışmanını davet etmekte yarar vardır.

Aile konseyi işte ailenin karşılaştığı önemli konularla ilgili iletişimin geliştirileceği önemli bir forumdur. Ancak bu forumun işletme yönetim toplantısının yerini almaması gerekir, çünkü tümüyle farklıdır (Sağlam, 2002).

Büyük ölçekli aile işletmelerinde yönetim kurulu ile birlikte aile meclisi de yer alır. Aile meclisi veliâhdın seçimine ve yetiştirilmesinde, emeklilik şartlarının hazırlanmasında, hisse devri, evlilik, ölüm, boşanma gibi konulara ilişkin prosedürleri belirleme ve aile üyelerinin aile şirketinde işe alınma, çalışma şartları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gibi konuları üzerinde durur (Hoover, 1997, s.11). Üç veya daha fazla kuşağı birlikte barındıran ve sayı bakımından kalabalık ailelerin

oluşturduğu büyük ölçekli aile işletmelerinde ise aile meclisinin yerini genellikle yönetim kurulu alır. Ancak aile şirketlerinin yönetiminde aktif bir aile meclisi de yer alır (Cadbury, 2000, s.23)

Aile meclisine dışarıdan üyelerin alınması; aile şirketinin yönetim kararlarının alınmasında farklı perspektiflerden bakabilme olanağı verir (Camp, 2003, s.7). Bu yüzden aile meclisini sadece aile üyeleri değil şirkette görev yapan profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aile üyesi olmayan hissedarlarda yer almalıdırlar.

Aile konseyi, ailelerin işletmeyle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak üzere belirli sürelerle bir araya geldikleri topluluktur. Aile konseyinin temel işlevi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerin ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek bir ortam oluşturmaktır. Aile gelişim boyutunda hareket ettikçe aile konseyine olan gereksinim artar. Çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin katıldığı toplantılar olası çatışmaları önlemek açısından çok önemlidir. Özellikle çalışmayan aile üyelerinin işletmenin mevcut durumu hakkında bilgilendirilmeleri ve aile yaşayışında birbirini görmeyen ama aile kimliğiyle temasta kalmak isteyen kardeşler ya da kuzenler için temas noktasıdır.

Kimi aileler konseye daimi üye olarak akrabaları da katarlar, ancak bunun avantajları kadar sakıncaları da vardır. Grubun genişlemesi etkinliği zayıflatır. Aile konseyinin etkin çalışabilmesi için toplantılar gündemli ve belirli periyotlarla yapılmalı, grup içinde lider önceden saptanmalı, alt grupları bir araya getirilmeli, olumlu ve samimi bir ortam yaratılmalı ve mümkünse işin başında profesyonel destek alınmalıdır (Günver, 2004, s.175).

Aile kurulunda, genellikle, şirkette aktif olarak çalışsın ya da çalışmasın çoğunluk hissesine sahip hissedarlar yer alır. Söz konusu kurulun sorumluluğu, aile-şirket, hissedarlık-yönetim gibi ara birim konularla ilgili ilkeleri belirlemek ve şirketi belirlenen ilkeler doğrultusunda yönlendirmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise, kurul, şirketin sermaye gereksinimi, ailenin taleplerini karşılamada gerekli olan likidite miktarı ve temin kaynakları, şirketin kontrolünü muhafaza etme ve iş sahiplerinin gereksinimleri gibi konular üzerine odaklanmalıdır. Ayrıca aile kurulu, aile üyelerinin şirket bünyesindeki çalışma koşulları, hakları ve sorumlulukları ile ilgili genel kabul görmüş standartlar belirlemek ile de yükümlü tutulur (Bork, 1996, 145-146). Aile küçük olduğu için, aile kurulunun işi nispeten kolaydır. Az sayıda düzenleme yeterli görülür. Ailenin büyümesi ile birlikte düzenlenmesi gereken pek çok husus da ortaya çıkar. Büyük ölçekli aile şirketlerinde yönetim kurulunun yanı sıra genellikle bir aile konseyi de bulunur. Bu konsey, ailede, bir yönetim kurulu gibi görev yapar. Vâris seçme, hazırlama; emeklilik koşullarını belirleme; hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme; boşanma, evlilik, ölüm gibi hususlara ilişkin politikalar belirleme; aile üyelerinin şirkette çalışma koşullarını, haklarını ve sorumluluklarını saptama gibi konular üzerine odaklanır (Hoover, 1997, s.11).

### 3.5.2 Aile Anayasası

Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli kârlar elde edebilirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi -aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü- kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlıyor. Bu sorunları halleden işletmelerde bu seferde ortaklar ve aile içinde sorunlar yaşanmaya başlayabilir. İşte bu durumda iyi bir aile anayasası şirketin devamlılığını sağlayabilir ve aileyi bir arada tutabilir (Sağlam, 2004).

Aile anayasası, Aile üyelerinin uyması gereken ilkelerden hisse-yönetim ve otorite devrinin nasıl gerçekleşeceğine kadar pek çok aşamayı içermektedir (Şenol, 2005). Ülkemizde de kurumsallaşmış olan birçok büyük firma aile anayasasına sahip olup, bu duruma Eczacıbaşı, Koç, Sabancı, Bakioğlu, Kurtsan, İnci Holding'i örnek olarak gösterilebilmektedir. Dünyada bilinen en eski aile anayasası ise bugün için 180 milyar Amerikan Dolarlık şirketin kurucusu Mitsue Haçirobei tarafından 1694 yılında hazırlanmıştır (Bozkurt, 2004c: 14).

Aile anayasası hazırlamak yoğun emek ve uzun zaman gerektirmektedir. Her biri ailenin gelecekte devamlılığı için önemli konular olan, miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususlar uzun zaman içinde tartışılarak, aile üyelerinin ortak noktası sağlanarak karara bağlanmalıdır (Karpuzoğlu,2004: 166). Aile anayasası hazırlama sürecinin 16 adımı sırasıyla aşağıda belirtilmiştir (Bozkurt, 2004c: 14; Karpuzoğlu, 2004: 166):

1. Aile forumunun düzenlenmesi,
2. Aile anayasası oluşturma ihtiyacı,
3. Konsey üyelerinin seçim yönetiminin ve seçim kriterlerinin belirlenmesi,
4. Aile konseyinin oluşturulması,
5. Aile konseyi amacının; çalışma, seçim ve görevde kalma koşullarının ve kriterlerinin belirlenmesi,
6. Aile misyonunun belirlenmesi,
7. Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti,
8. Aile anayasası kapsamının belirlenmesi,
9. Alt çalışma gruplarının oluşturulması,
10. Aile anayasası taslağının hazırlanması,
11. Aile anayasası taslağının, aile forumunda sunulması ve aile üyelerinin görüşlerinin alınması,



12. Aile anayasasının nihaî hale getirilmesi,
13. Aile anayasasının revize etme –değiştirme koşullarının tespit edilmesi,
14. Aile anayasasını uygulamayı teşvik edici sistemlerin geliştirilmesi
15. Hükümlere aykırı durumlar için disiplin sisteminin geliştirilmesi,
16. Aile anayasasının nihai halinin aile forumunda sunulması ve aile üyelerine dağıtılması.

### **3.5.3 Kuzenler Konsorsiyumu**

Kuzenler konsorsiyumu halindeki şirketler ise daha profesyonel yönetildikleri için ilk iki evredekilerin aksine genellemeci bir yaklaşıma değil de uzman bir danışman takımına ihtiyaçları vardır. Bu aşamada aile birliğinin sağlanmasına ve gelecekle ilgili stratejilerin belirlenmesine çalışılır. Mülkiyet evriminin en son evresi, kuzenler konsorsiyumudur. Bu şirketlerde kuzenler hissedardır ve şirkette çalışan hissedarlar ile çalışmayanlar birbirinden daha net ayrılır.

Bu evrede karşılaşılan başlıca sorunlardan ilki aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek ve aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmektir. Kardeş ortaklıklarında kardeşler çocuklarına farklı hisse yapıları bıraktığı için mülkiyet yapısı karmaşıklaşır. Aynı zamanda kuzenlerin aynı anne babadan olmamaları, farklı akrabalar ve farklı servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini kardeşlerden daha samimiyezsiz ve politik hale getirebilir. Bu karmaşıklığı yönetebilen aileler, aile üyesi olmakla şirket hissedarı olmak arasındaki ayrımın farkında olan ailelerdir.

Aile şirketlerinde daha önce de belirttiğimiz gibi yönetim kurulu alışkanlığı pek görülmemektedir. Kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulları daha önemli hale gelmektedir. Fakat bu yönetim kurulları kuzenlerden oluşmamalıdır. Bu durumda kararsızlık tehlikesi ortaya çıkar. Böyle bir durumda aile içi sermaye piyasasını işletmek gerekir. Yani bir hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde memnun olmayan hissedarların paylarını satın almak en çok karşılaşılan çözümdür. Bu durumda adaletin sağlanması ancak en baştan fikir birliğine varılmış bir hissedarlar sözleşmesi ile mümkün olmaktadır (İlter, 2001:1).

### **3.6 Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, işletmelerde alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, hesap verebilirlik ilkesi, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasını ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesini öngörmektedir. Hesap verebilirlik, menfaat sahipleri ile ilgili hususlara değinmekte ve işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160). İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri,

sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini içermektedir (Tuzcu , 2003)

Hesap verebilirlik; şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını ifade etmektedir (Hergüner & Yaveroğlu, t.y.)

Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan bütün herkesin, aldıkları kararlardan ve yaptıkları tüm faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile ortak olarak pay sahiplerinin ve işletme faaliyetlerinden etkilenen tüm menfaat gruplarının, işletme yönetimi tarafından alınan kararları ve yapılan uygulamaları sorgulamasını ve hesap sormasını da sağlar (Öğreten, 2005: 23-27).

Hesap verebilirlik sorumluluk kavramıyla da açıklanmaya çalışılsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Şöyle ki; sorumluluk işler yolunda gitmediğinde suçu üstlenme ve o işi sahiplenme ile ilgilidir; hâlbuki hesap verebilirlik suçu kabullenme zorunluluğu olmaksızın bir işle ilgili düzeltmeleri yapma ve açıklama görevini üstlenme ile ilgilidir (Cavill and Sohail, 2007).

Beu and Buckley (2001)'e göre hesap verme sorumluluğunun pozitif etkilediği çok sayıda bağımlı değişken bulunmaktadır. Bunlar; performans (Yarnold et al., 1988), tatmin (Haccoun and Klimoski, 1975), uyum (Breaugh and Klimoski, 1977), amaçlar (Frink, 1994) ve dikkatlilik (attentiveness) (Frink, 1994; Mero and Motovvidle, 1995). Fakat ampirik delillere bakıldığında; hesap verme sorumluluğu her zaman pozitif davranışlara neden olmamaktadır. Bu çerçevede hesap verebilirlik, baskıcı yönetimi taktiklerinin kullanımındaki artış (Ferris et al ., 1997), cinsiyete göre davranış (Gordon et al., 1998), alakasız konulara odaklanması (Tetlock and Botter, 1989), performans değerlendirmelerinde yükseliş (Klimoski and Inks, 1990) ve kıt kaynakların yanlış tahsisi (Adelberg and Batson, 1978) gibi negatif davranış ve etkilere de neden olabilmektedir. Ama şu unutulmamalıdır ki organizasyonlarda hesap verebilirliğin kullanım amacı daima daha pozitif bir çevre oluşturmaktır (Avcı, 2012).

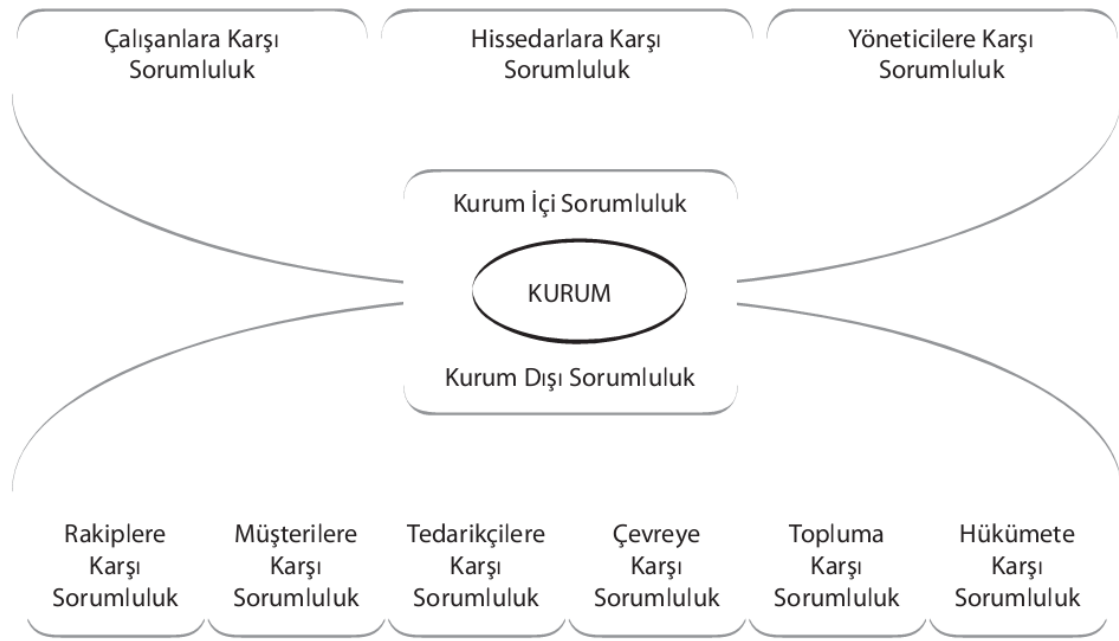
Bir başka tanımla” Hesap Verilebilirlik” ; şirket yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hissedarların çıkarları arasındaki paralelliğin yönetim kurulları tarafından gözetilmesi olarak da tanımlanmaktadır (TÜSİAD, 2002: 36).

Hesap verebilirlik, yönetimin işlevini ve sorumluluklarını açıklamak, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaları desteklemek ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir. Hesap verebilirlik ilkesi, şeffaflık ilkesi ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin, faaliyet raporlarının gerçeğe uygun olması şeffaflık ilkesi gereğidir.

Esas olarak önceden oluşturulmuş bir standarda karşı organizasyon faaliyetlerinin veya sonuçlarının sorgulanması süreci olan hesap verebilirlikte, oluşturulan bir sorumluluk çerçevesinde

faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Andre, 2010). Zira verilen hizmetlerin izlenebilmesi, olası hataların tanımlanabilmesi, bireysel hizmetlerin doğruluğunun denetlenebilmesi için hesap verebilir bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır (Lin and Chang, 2009).

Kurumsal yönetim, kurumsal adalet, şeffaflık ve hesap verebilirliği de içermektedir. Bu sebepten hesap verebilirlik, kurumsal kritik karar almada, süreç ve faaliyetleri düzenleyen şeffaf bir şablon sağladığından, kurumsal yönetim için temel unsur olarak görülmektedir. Kurumsal performans ve işletmelerdeki yasal ve etik davranışlardan sorumlu olarak algılanan idareciler ve yöneticiler kurumsal yönetimin temel yapısının hesap verebilirlik olduğunu belirtmektedir (Luo, 2005: 1-18).



**Şekil 3 Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları**

**Kaynak:** (Aktan, 2007, s16)

Kurumsallaşmayla birlikte ortaya çıkan kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik şirket yönetimiyle ilgili sorumlulukların, kuralların açık bir şekilde tanımlanması gerekirken, yönetici ve paydaşların ortak çıkarlarının yönetim kurulu tarafından kollanmasını ifade etmektedir. Bu kavram şirkette yetkiyi ve otoriteyi elinde tutan ve kullanan kişilerin nasıl bir yol izlediklerini hangi yöntemlere başvurduklarını bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkmıştır. Hesap verebilirlik ilkesi aslında yetkili kişilerin hareketlerini ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan performanslarını paydaşlara açıklama zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda bu ilkenin hukuki ya da mali sorumlulukla herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu ilke için bir raporlama faaliyeti olduğunu da söylemek mümkündür (Menteş, 2009).

Raporlamanın genel amacı, doğru ve güvenilir nitelikteki bilgilerin, tam, açık, anlaşılabilir, ihtiyaca uygun ve karşılaştırılabilir bir biçimde ilgili bilgi kullanıcılarına sunulmasıdır. Mali raporlar, mali saydamlığın ve hesap verilebilirliğin sağlanmasının temel araçları durumundadırlar (Söyler ve Çolak, 2012: 145-154).

### **3.6.1 Çalışanlara Hesap Verebilirlik**

İşletmelerinde hesap verebilirlik, işletmenin uzun dönem sağlığını kısa dönemli kişisel çıkarlara ya da işletme kazançlarına feda etmeyecek kararların alınmasıyla ilişkilidir (Astrachan ve Keyt, 2003).

Çalışanlara sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama sorumluluğu kapsamında, işverenlerden, personelin sağlık ve güvenliğini korumak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunması beklenmektedir. İşverenlerin işçi sağlığına yönelik sorumluluğu, çalışanların, hastalık ve meslek hastalıklarına karşı korunması, çalışma ortamı ve koşullarının düzeltilmesi, hastalık doğurabilecek nedenlerin ortadan kaldırılması ve bu çalışmaların tümünün sistemli ve yöntemli biçimde yapılmasını kapsamaktadır (Sönmez, 2000). Bu bağlamda iş güvenliğine önem verilmesi (Bingöl, 2003) ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Nalbant, 2005) üzerinde durulan konular olmuştur.

Günümüz işletmelerinde çalışanlara karşı sorumluluk alanlarının en önemlilerinden birisi de eğitim ve kariyer gelişimine yönelik olarak çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenerek onlara uygun öğrenme koşullarının sağlanmasıdır. Bu kapsamda uygun öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitim süreci sonucunda değerlendirme yapılması işletme yönetimlerinin sorumluluklarındandır (Aldemir, 1996). Tüm eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri fırsat eşitliği çerçevesinde gerçekleştirilmeli, eğitimlerden tüm çalışanlar faydalandırılmalı ve kişisel ayrıcalıklar ortadan kaldırılmalıdır (Argon ve Eren, 2004). Eğitim faaliyetleri yanında işletmeler kariyer yönetimi politikaları yardımıyla çalışanlara terfi olanakları sunmalı ve üst mevkilerde görev yapabilmelerini sağlamalıdır (Öge, 1998).

Çalışanların gelişimlerinin sağlanması ve çalışmalarının takip edilmesi açısından başarı değerlendirmesi işletmelerin sosyal sorumluluklarından biri durumundadır. Çalışanların başarı değerlendirme sisteminin objektif, adil ve doğru olup olmadığı konusundaki algılamaları oldukça önemlidir. Başarı değerlendirme yeteri sıklıkta yapılır, üstler astlarının başarı düzeylerini yakından izleri ve astlarına performanslarındaki zayıf noktaları gösterirlerse değerlendirme adil ve doğru yapılmış olur (Erel, 1997). Değerlemede objektif olunmaması ve üstlerin kişisel olarak yakınlık duydukları çalışanları işteki performansı düşük olsa dahi olumlu değerlendirmesi sistemin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Can, 2001).

Günümüz işletmelerinin önemi gün geçtikçe artan sorumluluklarından birisi de çalışanları cinsel tacizden koruma ve cinsiyet ayrımcılığı yapmama sorumluluğudur. İşyerinde çalışanlar tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestleriyle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz, cinsel tacizdir (Şimşek, 1999).

İşverenlerin bir diğer önemli sorumluluğu, sendika üyesi olan ve olmayan veya ayrı sendikalara üye olan çalışanlar arasında ayırım yapmamaları ve onların grev haklarına saygı göstermeleridir. Bu kapsamda, işverenler, personel alırken, işe yerleştirirken, terfi ve ücretlendirme yaparken, disiplin hükümlerini uygularken ve işe son verirken bu sorumluluk çerçevesinde hareket etmelidirler (Türker, 1977). Çalışma güvencesi arayan çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı hazırlanarak haksız yere haklarını yitirmeyeceği garantisi verilmeli ve geleceğe güvenle bakmaları sağlanmalıdır (Argon ve Eren, 2004).

Bir başka sosyal sorumluluk alanını, işletmeler çalışanların özel hayatlarının gizliliğine önem vermeleri oluşturmaktadır. Zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirmelerine karşın özel hayatla iş hayatını karıştırmak istememelerinin doğal hakları olduğu bilinciyle bu sınırı korumalarına yardımcı olmalıdırlar. Özellikle insan kaynakları bölümü yönetici ve çalışanları, işgörenler hakkında tutulan kayıtları gizli tutmalıdır. Ayrıca işgörelere disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesine çalışılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000). Çalışanların sahip olduğu diğer bir hak, mektup, telefon, elektronik posta'larının da yöneticiler tarafından izlenmemesidir.

Yapılan tartışmalardan, aile işletmelerinin yapısına uygun kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulmasıyla, bir bütün olarak işletmenin daha sağlıklı işleyebileceği, kararların daha sağlıklı alınabileceği, yönetimin performansının önemli ölçüde artırılabilceği ve çatışmaların en aza indirilmesinde önemli bir katkı sağlayabileceğini ortaya çıkmaktadır. Bu saptama, duyguların çoğu durumda mantığın ötesine geçtiği aile işletmelerinde daha da geçerli olmaktadır.

### **3.6.2 Kamuya Hesap Verebilirlik**

Bir aile şirketinin hesap verebilir kabul edilebilmesi için; “şirket tarafından yapılan açıklamaların şirketin gerçek finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını içermesi gerektiği” belirtir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) bu konudaki en doğru bilgi kaynağı, bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu ve finansal tablo dipnotları ve açıklamaları gibi denetimden geçmiş mali tablolardır. Avrupa Birliği Şeffaflık Direktifi (2004/109/EC) göre işletmeler; denetimden geçmiş yıllık mali ve faaliyet raporlarını mali yılın bitiminden sonra en geç üç ay içinde, ara dönem mali ve faaliyet raporlarını (UMS34), ara dönemin bitiminden 60 gün içinde yayınlamak zorundadırlar. İşletmeler ayrıca ikinci ve dördüncü üç aylık dönemlerde, dönemlerin bitiminden 60 gün içinde, net

ciroları, vergi öncesi ve sonrası kar ve zararlarını ve isterlerse yılın geriye kalanı ile ilgili finansal projeksiyonlarını açıklayacaklardır.

Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte, işletme yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir (Çelik, 2007: 20). Bundan dolayı, Türkiye'nin de içinde bulunduğu birçok ülkedeki halka açık işletmelerde, finansal tabloların düzenlenmesinde esas alınacak Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının, 2005 yılından itibaren uygulanması zorunlu hale gelmiştir. İşletmeye hem kredi, hem de sermaye şeklinde fon verenlerin, verdikleri fonların emniyette olup olmadıklarını anlamaları, işletmenin sahipleri adına hareket eden yönetimin yeterliliğinin gözden geçirilmesi, hesapların denetlenmesi, dağıtılabilir kâr ve temettü tutarlarının doğru olarak belirlenebilmesi, tabloların güvenilir, şeffaf ve hesap verebilir nitelikte olarak hazırlanmasına bağlıdır (Darman, 2008: 72).

Bu noktada devreye iç kontrol kavramı devreye girmektedir. İç kontrol, işletmelerin hesap verebilirliğini sağlar ve işletmelerin başarısında son derece önemli rol oynar.

*İç kontrol;*

Faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasını,

Mali raporların güvenilir olmasını,

Kanun ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yönetilmesini temin eden bir işletmenin yönetim kurulunun, üst yönetiminin ve diğer personelinin etkilediği bir süreçtir.

### **3.6.3 Sosyal Çevreye Hesap Verebilirlik**

İşletmeler içinde buldukları sosyal çevreye karşı hesap verebilir olmalıdırlar. Sosyal çevreye hesap verebilirlik dediğimiz zaman aklımıza gelen ilk kavram, kurumsal sosyal sorumluluk kavramıdır. Kotler ve Lee, kurumsal sosyal sorumluluğu, “kurumsal kaynaklar kullanılarak gönüllü olarak gerçekleştirilen birtakım yönetsel karar ve uygulamalarla toplum refahına katkıda bulunmak için taahhütte bulunulması” şeklinde tanımlamaktadırlar (Kotler ve Lee, 2005: 3). Bir başka tanıma göre, kurumsal sosyal sorumluluk; şirketin ekonomik faaliyetlerini, çalışanlar, hissedarlar, tüketiciler ve toplumdaki bireylerin hiçbirine zarar vermeden, sahip olduğu kıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak toplumun istek ve arzularına uygun üretimde bulunmasıdır (Çelik, 2007: 62). Modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının 1920’li yıllarda geliştiğini söylemek mümkündür. Özellikle 1980’li yılların başından itibaren, işletmelerin sadece ekonomik faaliyetleri açısından değil, sosyal sorumluluk faaliyetleri dolayısıyla da değerlendirilmelerinin gerekliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır (Aktan, 2007: 19,22). Firmalar, sosyal sorumluluk konusuna her geçen gün daha fazla

eğilmekte ve daha uzun soluklu ve stratejik kampanyalara önemli ölçüde zaman ve kaynak ayırmaktadırlar. Bunun en önemli nedeni, firmaların sosyal sorumluluk projeleri ve atılımlarının kendilerine ekonomik karlılık ve verimlilik olarak geri döndüğünü keşfetmiş olmalarıdır (Aktan, 2007: 19).

Öte yandan, sosyal sorumluluğun önemini yeterince kavrayamamış firmaları ise büyük tehlikeler beklemektedir. Çevreye duyarlı olmayan, kötü çalışma koşulları sunan ya da vergisi ödemeyen bir işletmenin ne kadar iyi ürün ve hizmet üretip sunmuş olursa olsun varlığını uzun bir süre sürdüremeyeceği bilinmektedir. Öyle ki, günümüz tüketicileri daha bilinçli ve sorgulayıcı olup internet, cep telefonları, sosyal medyalar gibi iletişim teknolojilerinin nimetleriyle bilgiye en kısa sürede detaylı bir biçimde ulaşabilmekte, ‘sivil gazetecilik’ yaparak kendisi de bilgi alışverişi sürecine aktif olarak katılabilmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS), bir kurumun toplum üzerindeki etkisinden sorumlu olduğu ileri sürülmektedir. Sosyal sorumluluğun daha iyi anlaşılması için Carroll’ın (1991), ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumlulukları kapsadığını açıkladığı stratejik tanıma bakmak gerekmektedir: "Sosyal sorumluluk kavramı, kurumun iyi bir vatandaş olarak hareket ettiği anlamına gelir". Carroll’ın oluşturduğu KSS piramidi, sosyal açıdan sorumlu bir kurumun aynı zamanda “kâr elde etmesi, kanunlara uyması, etik olması ve iyi bir kurumsal vatandaş olması için çalıştığını göstermektedir. Ekonomik performansı en temel fonksiyon olarak kabul edilmekte ve (piramidin altındaki yer alır) ve yasal, etik ve hayırsever sorumluluklar (en üstteki uç kısım) yukarıya doğru hareket ederek bir piramit şeklini oluşturmaktadır. Özellikle birçok kurumun toplum içinde iyi bir kurumsal vatandaş olması için hayırsever ve etik sorumlulukları da kapsamaya gerektiği belirtmiştir. Carroll’ın piramit çalışmasından yola çıkan Lantos (2001) KSS’u üç bölümde sınıflandırır. Etik, fedakâr ve stratejik: Etik KSS, kurumun kendi hedef kitleleri için ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları en alt düzeyde zorunlu olarak yerine getirmesidir. Lantos, kurumların sadece finansal açıdan faydalı olacak olumlu tanıtım ve iyi niyet oluşturma çabası içerisinde hayırseverlik faaliyetlerine katılmasını, stratejik KSS, hissedarların hayırsever katkıları için yaptıkları harcamaları fedakâr KSS uygulaması olarak ele almaktadır. Hayırsever sorumlulukların iyi bir kurumsal vatandaş olma konusunda varlığı hep bir tartışma konusu olmuştur. Kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirirken karlarından fedakârlık etmeleri sorunu sosyal sorumluluğa eleştirel bakışı da beraberinde getirmiştir. Friedman’a (1970) göre, kurumların önceliği ekonomik sorumluluklarıdır. Kurum eğer hissedarlara hizmet etmezse, topluma hizmet etme gücünden yoksun kalacaktır. Friedman, toplumun temel kurallarına uyacak biçimde, kurumların ahlaki ve etik sorumluluklarının mümkün olduğunca çok para kazanmak olduğunu belirtmiştir

İşletmeler iş ahlakı kapsamında iç ve dış çevrelerine karşı ödev ve sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdürler. Sosyal sorumluluk, esasen iş ahlakının gereğidir. Bir başka ifadeyle, iş ahlakı, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretimde ve satış aşamalarında hileli yollara başvurmaması olması gereken ahlaki

davranışlardır. Ancak işletmenin üretim yaparken gerek iç, gerekse dış çevreye karşı ödev ve sorumluluklarının da bilincinde olması gerekir. Bu da sosyal sorumluluğunun göstergesidir. İş ahlakı ile özellikle dış çevreye karşı sosyal sorumluluk kavramı bazen çatışır ve birbirleri ile uyuşmayabilir. İşletmelerin iç çevreye karşı sosyal sorumluluklarıyla, kârlılık ve verimlilikleri arasında iki yönlü ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Ancak, işletmelerin dış çevreye (topluma, devlete ve doğaya) karşı sosyal sorumlulukları, organizasyon amaçlarıyla daha fazla çatışır. Başka bir ifadeyle, doğaya ve çevreye verilen zararların tazmin edilmesi, toplumda gelir düzeyi düşük olan kesimlere sosyal yardımlarda bulunulması ve benzeri uygulamalar işletmelerin maliyetlerini artırır ya da net kârının azalmasına neden olur. Ancak önemle belirtilmelidir ki, organizasyonun asıl amacıyla çatışsa da, sosyal sorumluluk iş ahlakının bir önemli ve ayrılmaz parçasıdır (Aktan, 1999: 18-19.).

İşletmelerin topluma ve çevreye hesap verebilirliğini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

*Topluma hesap verebilirlik:*

- İnsan haklarının geliştirilmesi
- Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım
- Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma
- Sürdürülebilirliğe olan katkı

*Çevreye hesap verebilirlik:*

- Çevre kirliliğinin azaltılması
- Kültürel mirasın korunması
- Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması
- Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm
- Eko-verimlilik
- Çevresel teknoloji kullanımı

### **3.7 Güven**

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, bunu birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Geniş anlamda insanlar, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002).



Güvenin doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıktığı söylenebilir. Güven; bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermektedir (Wech, 2002: 354).

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002: 101).

Formel organizasyon, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla rasyonel ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş bir yapıyı ifade etmektedir. İnfornel organizasyon kavramından ise, çalışanların kişisel hedeflerinin, arzularının, sempatilerinin ve davranış biçimlerinin belirlediği bir sosyal yapı anlaşılmaktadır (ASUNAKUTLU, 2002: 3). Örgütsel anlamda daha çok infornel yapı içinde çalışanların ölçülemeyen bir takım soyut değerlerle davrandıkları ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde güven, daha çok infornel örgütsel yapının içinde anlaşılması gereken soyut bir değer niteliği taşımaktadır. Güvenin formel yapılar içinde somut olarak gözlenmesine ilişkin güçlük, bu nedenden kaynaklanmaktadır.

Güven; tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlâkına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi, güven unsurunun doğal bir sonucudur. Güven, bir ilişkinin temelini oluşturan direkler gibi görülmektedir. İtimat (credibility) ve iyi niyet (benevolence), güvenin gerektirdiği şartlar arasında yer almaktadır. İtimat, iş ilişkilerini etkin bir şekilde yürütebilmek için diğer tarafın, doğrucu ve dürüst olduğuna dair inançtır. İyi niyet ise, bir tarafın diğerine karşı iyi duygu ve düşüncelerle yaklaşması, onun çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlanabilir (Yılmaz, Kabadayı, 2002: 101).

Güvenin olduğu işletmelerde çalışanlar, daha uzun süre örgütte kalacak ve bunu da gönüllü olarak yapacaktır. Böylece çalışanların bireysel performansları da artmış olacaktır.

### **3.7.1 İşletmeye Güven**

Örgütler insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır. Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde örgüt yönetimlerinin çalışan verimliliğini arttırmak

amacıyla örgütsel güveni oluşturmaya yönelik tedbirleri almaları gerekliliği ortadadır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının mutlu ve başarılı olmaları açısından güven vazgeçilmez bir örgütsel değer olarak görülmelidir (Asunakutlu, 2002).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Cufaude, 1999: 3-4). Bu bakımdan üst yönetim, tüm çalışanlar arasında iyi ilişkiler sağlama, görev ve sorumlulukları tam olarak belirleme ve çalışanların iş yapma becerilerini geliştirme yönünde bir tercih ortaya koymalıdır. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir. Bunlarla birlikte güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir:

1. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması
2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması
3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması
4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi

Güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar. Çalışanlar, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. Çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Arslan, 2009: 16-17).

### **3.7.2 Yöneticiye Güven**

Yöneticiye güven, kişilerarası güven olup bir ekip içinde çalışanlar arasında güvenin sağlanmasında önemli rol oynar (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007). Yöneticiye güven duyulmasına yol açan özellikler: “dürüstlük”, “yetkinlik”, “açıklık”, “ilgi/yardımseverlik” ve “tutarlılık”tır.

(Erdem, 2003)’e göre çalışanların yöneticilerine güven duyabilmeleri için yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri dürüstlüktür. Yönetici bakımından dürüstlük, onların ortak normlara uygun davranmasını, kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını ön plana çıkarmasını, doğruyu söylemesini, sözünü tutmasını ve kararlara ilgili yaptığı açıklamaları doğru ve anlaşılır bir biçimde yapmasını içerir. Bir yöneticinin çalışanları kararlara dâhil etmesinin de güvenilir

olarak algılanmasını etkileyeceği belirtilmektedir. Whitener'ın (1998) belirttiğine göre, yöneticinin, çalışanların karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi güvenin gelişimini etkileyecektir çünkü çalışanlar bu yolla kendilerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olacak ve kendi çıkarlarını koruyacaklardır.

Çalışanlar, yöneticilerine ve örgütlerine yönelik güven duygusu geliştirirken güvenecekleri kişilerin bazı özelliklere sahip olması konusunda bir değerlendirme yaparlar. Bu özelliklerden birisi yöneticilerin yetenekli olması unsurudur. Yetenekli olmak, Hosmer (1995) tarafından işin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve kişisel beceri olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kişiler, profesyonel yetenekleri güçlendikçe daha yetenekli olarak algılanırlar. Örneğin, yöneticilerinin; çatışma çözme, uzlaştırma ve görüş birliği yaratma gibi konulardaki sorun çözme yeteneğini algılayan çalışanların ise onlara olan bağlılıkları artar (Erdem, 2003).

Güvenin tutarlı olma boyutu kapsamında, kişilerin söyledikleri ve yaptıklarının, düşündükleri ve söylediklerinin birbiriyle tutarlı olması beklenmekte; zamana ve kişiden kişiye göre söz, tutum ve davranışlarını değiştiren kişilere güvenmenin zor olacağı bilinmektedir. Aksi takdirde, tutarlı olmayan kişilerin aldıkları kararları kendi bireysel çıkarları için saptırabilecekleri düşünülür (Günaydın, 2001). Tutarlılık yöneticinin gelecekteki davranışlarını kestirebilir kılarak, ilişkiler bakımından belirlilik yaratır ve güven algılamasını etkiler (Erdem, 2003).

İçtenlik, özen ve açıklık hep birlikte güvenin bir başka önceli olan ilgiyi/yardımseverliği oluşturmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin kendileri ile ilgilendiğini veya kendileri için kaygılandığını algıladıkları zaman güven oluşmaktadır. Yardımseverlik, ben merkezli menfaat dürtüsünden başka, güvenilenin güvenene iyi davranma isteğine olan inançtır. Yardımseverlik, güvenilenin güvenene karşı belirli bir bağlılığa sahip olduğunun göstergesidir.

Örgütteki iletişimin kalitesi de yöneticilere güven duyulmasında önemli bir unsurdur. Kolaylaştırıcı, tam ve doğru iletişim, kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması, zamanında ve doğru geribildirim sağlanması güveni arttıracaktır (Whitener, 1998). Bu görevlerinin bilincinde olmayan ve güven temelli ilişkiler kuramayan liderlerin takipçileri liderlerinin yeteneklerinden kuşku duyarlar ve sonuç olarak tek başlarına çalışmayı tercih edebilirler (Günaydın, 2001).

Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda iş yapma maliyetleri artmakta, kişisel ve grup sağlığı bozulmaktadır. Ayrıca, güvenin azalması ve korkunun artması sonucu kurumda yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yeşermeye başlamaktadır. Sonnenberg (2011), kurum içinde güvensizlik var olduğu zaman stresin ve yönetim tarafından alınan yanlış karar oranının arttığını, çalışanların ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Yöneticisine güvenmeyen çalışanların sadece kendi işlerine odaklandıklarını, yaratıcılığın düştüğünü, yenilikçiliğin yok olduğunu ve yeni durumlarla karşılaşmaktan kaçınıldığını da savunmuştur.

## 4. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmayla ilgili elde edilen verilerle yapılan analizler ve testler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan örnekleme ait bilgiler verilmekte ve veri elde etmek için kullanılan ölçekler ve veri toplama süreci açıklanmaktadır. Ölçeklerle ilgili yapılan güvenilirlik ve faktör analizi de özetlenmektedir. Ayrıca bu bölümde literatür kısmında geliştirilen hipotezler test edilmektedir. Bunun için yapılan korelasyon analizlerine ve regresyon analizlerine de bu bölümde değinilmektedir.

### 4.1 Araştırmanın Amaç ve Kapsamı

Türk toplumu olarak ülke sınırları içindeki şirketler yapısına göre incelendiğinde şirketlerin %90 oranında aile şirketlerinden oluştuğu görülmektedir (Karayalçın, 2006: 300). Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıldır. Ülkemizde bu ortalama yaşam süresi daha da kısadır. Aile şirketinin rekabet gücünü kaybetmesi veya piyasadan tamamen yok olması sadece ailenin sorunu değil, sorun tüm Türkiye'nin sorunudur. Piyasadan çekilen her bir işletme o işletmeye yatırılan ülke kaynaklarının da heba edilmesi anlamını taşıyacaktır. Bu kaynaklar, yapılan işle ilgili yılların deneyimi, bilgi birikimi, alet-teçhizat, makine ve benzerleri şeklinde sıralanabilir. Bu nedenle aile şirketlerinin sürekliliği ülkemiz için, hepimiz için özel önem taşımaktadır (Ateş, 2005).

Aile şirketlerinde, aile münasebetleri ile iş ilişkileri birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançları iş sürekliliğinden daha önemli hale gelebilir, mantık yerine duygusallığın ağırlık kazanmasına, kurumsallaşma sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabileceği açıktır. Yoğun rekabet ortamında firmalar varlıklarını sürdürme ve iyi bir firma imajına sahip olma, sektör pastasındaki payını büyütmesi ve tüketici talep ve isteklerini karşılamada en önemli araçlardan birinin kurumsallaşma olduğu da gerçektir. Bunlardan dolayı Aile Şirketleri açısından kurumsallaşma son derece önemli bir niteliktedir denilebilir.

Yönelimsel açıdan gelişmemiş, akrabaların hak etmediği halde yükseldiği, dolayısıyla çalışanların motivasyonunun bozulduğu, aile içi sorunların şirket yönetimine yansıdığı, tutucu, yeniliklere kapalı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği ve merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan, katı, yeri geldiğinde esnek kararlar alamayan, aile büyüğünün şirket yönetimini devretmeyi istemediği için yönelimsel açıdan zayıf şirketler akla gelmekle beraber, aile şirketleri bu zayıflıklarına karşılık güçlü yönlerle de sahiptir.

Aile şirketi, ailenin çocuklarından birisi gibidir. Bu nedenle onun için aile birçok özveriyle rahatlıkla kabullenebilir. Şirket ortağı ve çalışanı konumundaki aile üyeleri zor günlerde şirketten beklentilerini minimuma indirerek şirketin yaşamasını sağlayabilirler. Şirkete karşı duyulan sorumluluk sadece yasal veya ekonomik sorumluluk değildir. Çoğu aile şirketine liderin kim olacağı bellidir. Bazı şirketleri yok olma noktasına getiren şirket içi çatışmalara, rekabete bu şirketlerin çoğunda rastlanmaz. Çalışanlar ve yöneticilerin büyük bir kısmı aile üyesi olduğundan, eğitimleri uzmanlıkları hangi alanda olursa olsun küçük yaşlardan itibaren şirket işlerinden haberdardır ve

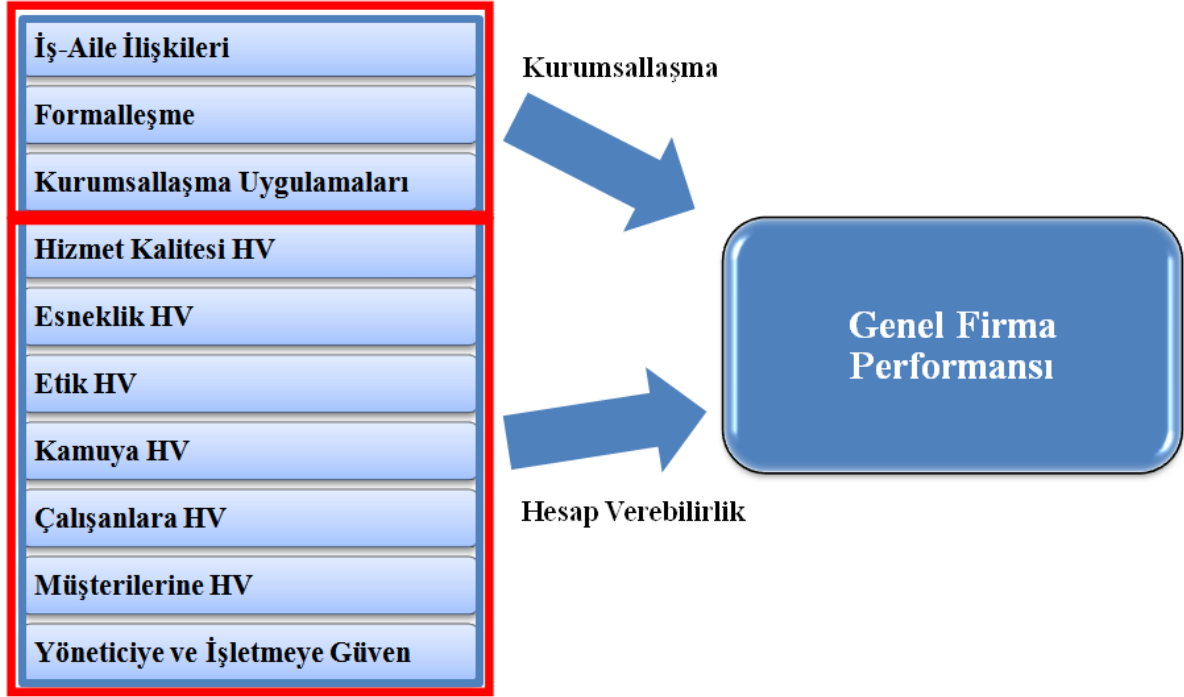
tecrübelidirler. Aile şirketlerinin büyük bir kısmında yönetim anlayışında, işletme stratejisinde bir istikrar olduğu görülür. Yöneticiler değişse bile yönetim anlayışı aynı kalabilir.

Pek çok firma kurumsallaşma noktasında çalışmalara başlamakta fakat istenilen bir yapı kurulamamaktadır. Patronun cebi şirketin kasasıdır mantığı olduğu sürece de bu kurumsallaşma tam olarak sağlanabilmiştir denilemez. Aile Şirketlerinin kurumsallaşma yolunda atacakları adımlar, uygulamalar, ne gibi faktörlere sahip oldukları ve bu faktörlerden hangilerinin daha sağlıklı bir kurumsallaşma süreci için gerekli olduğu irdelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın alt amacı ise belirtilen şirketlerin kurumsallaşmada etkili olan işletme faktörlerine ne ölçüde sahip olduklarının tespit edilebilmesidir. Bu perspektiften yola çıkılarak kurumsallaşma unsurlarını yoğun bir şekilde bünyelerinde bulunan Aile Şirketlerinin, geleceğine güvenle bakarak tüketici istek ve ihtiyaçlarını istenilen biçim yer ve zamanda karşılayabileceklerini ve tatminli çalışanlar yaratabileceklerini söylemek mümkündür.

#### **4.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Aile işletmelerinin kurumsal yapılarını, kurumsallaşma çabalarını, kuşak geçişleri sürecinde yaşanan çatışmaları ve bu çatışmaların neden olduğu yönetim sorunlarını belirlenmeye yönelik olan çalışmamızda, anket sonuçlarından elde edilen verilerin analiziyle elde edilen bilgiler ışığında faktör analizleri yapılmıştır. Ardından hazırlanan ölçek ile genel firma performansının “İş Aile İlişkilerinin”, “Formalleşme”, “Kurumsallaşma Uygulamaları”, “Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği”, “Esneklik Hesap Verebilirliği”, “Etik Hesap Verebilirliği”, “Kamuya Hesap Verebilirlik”, “Çalışanlara Hesap Verebilirlik”, “Müşterilerine Hesap Verebilirlik” ve “Yöneticiye Ve İşletmeye Güven” faktörlerinden hangileriyle nasıl ilişkili olduğu incelenmiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur. “İş Aile İlişkilerinin”, “Formalleşme” ve “Kurumsallaşma Uygulamaları” Kurumsallaşma şeklinde gruplandırılmıştır. “Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği”, “Esneklik Hesap Verebilirliği”, “Etik Hesap Verebilirliği”, “Kamuya Hesap Verebilirlik”, “Çalışanlara Hesap Verebilirlik”, “Müşterilerine Hesap Verebilirlik” ve “Yöneticiye Ve İşletmeye Güven” Hesap verebilirlik olarak gruplandırılmıştır. Genel firma performansı bağımlı değişken, diğerleri bağımsız değişken şeklindedir (Şekil 4).



**Şekil 4 Araştırma Modeli**

Araştırmada araştırmanın modeli doğrultusunda test edilmek üzere Tablo 5'deki hipotezler geliştirilmiştir. Dördüncü bölümde hipotezlerin kabul ve ret durumları belirtilecektir.

**Tablo 5. Araştırmanın Hipotezleri**

H1:	İş aile ilişkileri genel firma performansını artırır.
H2:	Formalleşme genel firma performansını artırır.
H3:	Kurumsallaşma Uygulamaları genel firma performansını artırır.
H4:	Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği genel firma performansını artırır.
H5:	Esneklik Hesap Verebilirliği genel firma performansını artırır.
H6:	Etik Hesap Verebilirliği genel firma performansını artırır.
H7:	Kamuya Hesap Verebilirlik genel firma performansını artırır.
H8:	Çalışanlara Hesap Verebilirlik genel firma performansını artırır.
H9:	Müşterilerine Hesap Verebilirlik genel firma performansını artırır.
H10:	Yöneticiye ve İşletmeye Güven genel firma performansını artırır

### **4.3 Anakütle ve Örneklem**

Araştırmada ana kütle olarak İstanbul-Anadolu Yakası ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden küçük ve orta boyutlu işletmeler seçilmiştir. Personel sayısı minimum on kişi olması tercih edilmiştir. Küçük ve orta boyutlu aile işletmelerin rekabet güçlerini artırıp büyümelerini gerçekleştirmek için nasıl yapılandıkları, kurum içi iletişim, finans, iş-görev tanımı, yönetim gibi konularda sorulan sorularla şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri hakkında bilgi edinmenin yeterli olduğu düşünülmüştür. Kurumun müşterilerine, kamuya, çalışanlarına hesap verebilirlikleri konularıyla ilgili sorularla da ilgili aile şirketlerinin hesap verebilirlik boyutları irdelenmiştir. Tanımlanan ana kütlede ulaşılabilen yirmi adet işletme seçilmiştir.

#### **4.3.1 Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi**

Veri toplama yöntemleri olarak anket uygulama metodu seçilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda belirli bir bilimsel temel oluşturulmuş, güvenilirliği olan ölçekler incelenmiş ve ilgili sorular derlenerek anketimiz oluşturulmuştur.

#### **4.3.2 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Anketin Hazırlanması**

Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete tabi tutulan çalışanların genel bilgileri, ikinci bölümde anketi dolduran çalışanların işletmeleri hakkında yapısal ve genel bilgileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde kurumsallaşma, dördüncü bölümde hesap verebilirlik, beşinci bölümde güven, altıncı ve son bölümde performansla ilgili anket sorularının tutum ölçeklerinden olan likert ölçeğine göre (1-5) doldurmaları istenmiştir. Ad, soyad, şirket adı, sektörleri ve benzeri bilgileri doldurma zorunluluğu olmadığı anketi dolduracak kişilere söylenmiş tutarlı cevaplar alınabilmeye çalışılmıştır.

Anketi cevaplayanlara beşli likert ölçeği (1-5) üzerinde değişkenlerden her birini yansıtan cümleye ne ölçüde katıldıkları sorulmaktadır. Cevaplar "1=Kesinlikle Katıl-mı-yorum", "2= Katıl-mı-yorum", "3=Fikrim Yok", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" olarak tespit edilmiştir.

### **4.4 Veri Toplama Tekniği**

Veri toplama tekniği yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla modelde yer alan değişkenleri ölçen anket soruları elde edilmiş ve araştırma anketi oluşturulmuştur.

Kocaeli ve İstanbul’da bulunan KOBİ kapsamında aile işletmelerinden, hukuksal statüleri farklı 20 firma ile önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup, daha sonra kendilerine 2 ay içerisinde cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen bir adet anket gönderilmiştir. Ardından İstanbul-Anadolu Yakası ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden veriler toplanmıştır.

Ankete katılan aile şirketlerinde farklı sektör, pozisyon, eğitim düzeyindeki rastgele çalışan 111 katılımcıya ait anket formu analiz edilmiştir. Gelişi güzel doldurulduğu gözle tespit edilenler elenerek, geriye kalan 101 katılımcıya ait anket analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen anket sonuçları SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) yazılımına uygun şekilde aktarılmış ve değerlendirilmiştir. Anket sonucunda elde edilen veriler neticesinde katılımcıların frekans dağılımları ve yüzdesel oranlar tablolar halinde verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 6'da belirtilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %77'sinin Erkek, %22'sinin ise Bayan olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	78	77,1	78,0
Bayan	22	21,8	100,0
Cevapsız	1	1,1	
Toplam	101	100,0	

Katılımcıların çalıştığı pozisyonlara göre dağılımları ise Tablo 7'de belirtilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %33'ünün orta kademe yönetici, %49'unun ise ankette belirtilmeyen pozisyonlardan yani Diğer başlığında olduğu görülmüştür. Dikkat çeken noktalardan birisi de %5 gibi bir oranla işletme sahiplerinin/ortaklarının da ankete katılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 7. Ankete Katılanların Çalıştığı Pozisyonlara Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cevapsız	10	9,9	9,9
Orta Kademe Yönetici	33	32,7	42,6
Genel Müdür Yardımcısı	2	2,0	44,6
Genel Müdür	2	2,0	46,5
İşletmenin Sahibi/Ortağı	5	5,0	51,5
Diğer	49	48,5	100,0
Toplam	101	100,0	



**Tablo 8. Ankete Katılanların Çalıştığı Bölümlere Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Cevapsız	42	41,6	41,6
Üretim / Planlama	17	16,8	58,4
Finans	9	8,9	67,3
Satış ve Pazarlama	10	9,9	77,2
İnsan Kaynakları	2	2,0	79,2
Diğer	21	20,8	100,0
Toplam	101	100,0	

Katılımcıların yaklaşık %42 gibi büyük bir çoğunluğu Tablo 8’de görüldüğü üzere çalıştığı bölümlerle ilgili paylaşım yapmamıştır. İlgili bölümü %21 ile diğer, %17 ile Üretim/Planlama, %10 ile Satış ve Pazarlama ve %9 ile Finans bölümleri takip etmektedir.

**Tablo 9. Ankete Katılanların Eğitim Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
İlköğretim	20	19,8	20,8
Lise	30	29,7	52,1
Üniversite	42	41,6	95,8
Yüksek Lisans	4	4,0	100,0
Ara Toplam	96	95,0	
Cevapsız	5	5,0	
Toplam	101	100,0	

Ankete katılanların eğitim durumlarıyla ilgili bilgiler Tablo 9’da belirtilmiştir. Tabloda görüleceği üzere yaklaşık %44’lük yüzde ile en çok üniversite mezunu katılımcısı olduğu görülmektedir. Sonrasında %32 ile lise ve %21 ile ilköğretim gelmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımlarıyla ilgili bilgiler Tablo 10’da verilmiştir. 26-35 yaş arası katılımcı grubu yaklaşık %42’lik oranla ankete en çok katılım gösteren yaş aralığıdır.

**Tablo 10. Ankete Katılanların Yaşları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
18-25	15	14,9
26-35	39	38,6
36-45	28	27,7
56 yaş ve üstü	13	12,9
Cevapsız	6	5,9
Toplam	101	100

Ankete katılan çalışanların işletmelerinin sektörlere göre dağılımı Tablo 11’de verilmiştir. Tablodaki verilere göre yaklaşık %10 ile en çok yapı malzeme sektöründen ardından ikinci sırada %6 oran ile Giyim, Tekstil, Deri sektöründen katılım sağlanmıştır.

**Tablo 11. Ankete Katılan Çalışanların İşletmelerinin Sektörlere Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Cevapsız	14	13,9	13,9
Gıda-İçecek	3	3,0	16,8
Ağaç-Kağıt	3	3,0	19,8
Giyim-Tekstil-Deri	6	5,9	25,7
Yapı Malzeme	10	9,9	35,6
Diğer	65	64,4	100,0
Toplam	101	100,0	

Ankete 250 ve üzeri çalışan sayısı ve %46 katılım oranı bulunan grup en yüksek katılımı sağlamıştır. Tablo 12’de görüldüğü üzere sonrasında 10-49 arası çalışanı olan işletmeler ardından 50-250 arası çalışanı olan işletmeler gelmektedir.

**Tablo 12. Ankete Katılanların Çalıştığı İşletmelerin Çalışan Sayısı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
1-9 Arası	9	8,9	8,9
10-49 Arası	30	29,7	38,6
50-250 Arası	15	14,9	53,5
250 ve Üzeri	47	46,5	100,0
Toplam	101	100,0	

#### **4.5 Verilerin Analizi ve Bulgular**

Bu çalışmada Anket uygulaması neticesinde elde edilen verilerin SPSS(Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) 17.0 programıyla analiz edilerek tanımlayıcı ve çıkarımsal açıdan ele alınmıştır. Bu nedenle cinsiyet, yaş, eğitim ve benzeri demografik soruların frekans dağılımları da değerlendirilmiştir. Frekans dağılım tablolarına ilave olarak, ortaya çıkan sonuçların istatistiksel analizi için çok değişkenli veri yapıları incelenmiştir. Aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenler bir araya getirilerek, yeni ve anlamlı faktör yapıları oluşturmak üzere, Kaiser normalizasyonlu varimax dönüştürmesine göre Temel Bileşenler Faktör Analizi (Principal Component Analysis) yapılmıştır. Öncelikle, verilerin faktör analizine uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testiyle analiz edilmiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy-Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü) değeri, 0,535 bulunmuştur. KMO değerinin 0,50'den yüksek olması değişkenlerin faktör analizine uygun ve sayısının yeterli olduğunu göstermiştir. Uyguluğun tespitinden sonra diğer analizlere geçilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen faktör ve güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine ilişkin istatistik sonuçlar ve değerlendirmeler alt maddelerde belirtilmiştir.

#### 4.5.1 Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009).

**Tablo 13. Faktör Yükleri Matrisi**

Toplam Açıklanan Varyans: %81,561; KMO Testi: 0,535											
	HKHV	YİG	GFP	KHV	KU	FORM.	İŞAİ	EHV	ÇHV	EHV	MHV
Cronbach											
Alfa	0,953	0,948	0,925	0,920	0,888	0,889	0,865	0,870	0,913	0,896	0,696
ia1							0,535				
ia2							0,633				
ia3							0,742				
ia4							0,745				
ia5							0,552				
f1						0,592					
f2						0,716					
f3						0,802					
f4						0,696					
ku1					0,791						
ku2					0,651						
ku3					0,682						
ku4					0,609						
ku5					0,532						
hk1	0,803										
hk2	0,790										
hk3	0,840										
hk4	0,765										
hk5	0,813										
hk6	0,641										
hk7	0,846										
hk8	0,795										
hk9	0,694										
hk10	0,566										
es1										0,756	
es2										0,746	
es3										0,665	
et1								0,740			

	HKHV	YİG	GFP	KHV	KU	FORM.	İŞAİ	EHV	ÇHV	EHV	MHV
et2								0,760			
km1				0,463							
km2				0,787							
km3				0,844							
km4				0,672							
km5				0,788							
km6				0,462							
km7				0,593							
ch1									0,803		
ch2									0,812		
ch3									0,591		
ch4									0,531		
mh1											0,725
mh2											0,473
yg1		0,486									
yg2		0,786									
yg3		0,863									
yg4		0,843									
yg5		0,802									
yg6		0,794									
yg7		0,666									
yg8		0,704									
yg9		0,642									
perf1			0,542								
perf2			0,724								
perf3			0,798								
perf4			0,786								
perf5			0,860								
perf6			0,801								
perf7			0,831								
perf8			0,554								

HKHV:Hizmet kalitesi HV, YİG:Yöneticiye ve İşletmeye Güven, GFP:Genel Firma Performansı, KHV:Kamuya HV, KU:Kurumsallaşma Uygulamaları, EHV:Etik H ÇHV:Çalışanlara HV, EHV:Esneklik HV, MHV:Müşterilerine HV.

Faktör analizi yapmadan önce elimizdeki soru grubunun faktör analizine uygun olup olmadığını incelemek için KMO ve Barlet küresellik testi sonuçları incelenmiştir. Elimizdeki soru grubunun faktör analizine uygun olabilmesi için "Barlet  $p < 0,05$ " olduğu durumda "KMO  $> 0,50$ " olmalıdır (Köseoğlu, 2007). KMO değeri 0,50'nin altında olduğu takdirde anket sayısının yetersiz

olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. KMO değeri: 0,7-0,8 arası iyi, 0,5-0,7 arası orta ve en az 0,5 olmalı. Eğer KMO değeri 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır.

Faktör analizinde, değişkenler faktör boyutunda ele alınmış ve tüm değişkenler bu şekilde analize tabi tutulmuştur. Faktörlerin değişkenlere yüklenmesinde 0.45'in üzerindeki değerler esas alınmıştır. Bu değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları yukarıda tabloda verilmiştir. Buna göre, faktör analizi sonuçları, KMO testi sonucu ve toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 13'de görülmektedir.

Tablodan görüleceği üzere on bir faktörlü bir yapı oluşmuştur. Bu sonuca göre Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Hesap Verebilirlikle ilgili anket sonuçları on bir faktör şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Tabloya bakıldığında faktör yüklerinin 0,462 ile 0,863 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyans değeri %81.56 düzeyinde bulunmuştur.

Faktör analizine; "İş Aile İlişkileri" (5 soru), "Formalleşme" (4 soru), "Kurumsallaşma Uygulamaları" (5 soru), "Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği" (10 soru), "Esneklik Hesap Verebilirliği" (3 soru), "Etik Hesap Verebilirliği" (2 soru), "Kamuya Hesap Verebilirlik" (7 soru), "Çalışanlara Hesap Verebilirlik" (4 soru), "Müşterilerine Hesap Verebilirlik" (2 soru), "Yöneticiye Ve İşletmeye Güven" (9 soru) olmak üzere toplamda elli bir soru dâhil edilmiştir.

Güvenirlilik bir kavramın, özelliğin ya da nesnenin aynı yöntemi kullanmak suretiyle bağımsız fakat karşılaştırılabilir ölçümlerinin benzerliği anlamına gelmektedir. Güvenirlilik analizinde, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular, ilgili değişkenleri oluşturacak biçimde birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenirlilikleri analiz edilmiştir. Böylelikle güvenirliliği gösteren Cronbach's alfa katsayıları hesaplanmış ve ilgili faktör grupları için Tablo 13'de gösterilmiştir. Cronbach's alpha, içsel tutarlılığı ölçmek için kullanılan bir modeldir. 0 ile 1 arasında değişen alfa katsayısının 1'e yakın oluşuyla, ölçeğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilebilmektedir. Güvenirlilik analizinde değişkenlere ait Cronbach Alfa değeri ise en az 0,7 olmalıdır (Nunnally, 1994). Faktörlerin güvenirlilik analizinde minimum 0,696 ve maksimum 0,953 değerleri elde edilmiştir. Minimum Cronbach Alfa değeri olan 0,696 değeri 0,7'ye yakın olduğundan dâhil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar güvenirlilik noktasında tatminkâr bir düzeydedir. Netice olarak, değişkenlere ait alfa güvenirlilik katsayıları, uluslararası kaynaklarda belirtilen ve genel kabul gören değer aralığında çıktığı görülmüştür. Böylece ölçek güvenirliliğinin sağlandığı görülmüştür. Sonrasında, değişkenler arası ilişkiler, korelasyon analizleri tamamlayıcı istatistikler gerçekleştirilmiştir.

#### **4.5.2 Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler**

Tablo 14'de değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları( $r$  ile gösterilir), ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.  $r$  değeri -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir.

Eğer  $0.40 < r < 0.70$  ise, “orta derecede ilişki”,  $0.20 < r < 0.40$  ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir.  $r < 0.20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999: 408). Korelasyon tablosunda, bağımlı değişkenimiz olan Genel Firma Performans’ın diğer bütün değişkenlerle birebir ilişkilerine bakılmıştır.

Değişkenlere ilişkin ortalama değerlerin elde edilmesinin ardından bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre  $p < 0,01$  düzeyinde hem değişkenlerin kendi aralarında, hem de değişkenlerle “Genel Firma Performans” değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı, pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Tablo 14’de görülebileceği gibi en yüksek ilişki “İş Aile İlişkileri” değişkeni ile “Genel Firma Performans” ( $r=0,612$ ) arasındadır. “İş Aile İlişkileri” değişkeninden sonra en yüksek anlamlı ilişki “Müşterilerine Hesap Verebilirlik” değişkeni ile “Genel Firma Performans” değişkeni ( $r=0,538$ ) arasındadır. Ardından “Kamuya Hesap Verebilirlik” değişkeniyle “Genel Firma Performans” değişkeni ( $r=0,532$ ) gelmektedir. “İş Aile İlişkileri”, “Müşterilerine Hesap Verebilirlik” ve “Kamuya Hesap Verebilirlik” ’in firma performansına olumlu ve yüksek ölçüde pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir.

“Formalleşme” ( $r=0,360$ ), “Kurumsallaşma Uygulamaları” ( $r=0,395$ ), “Esneklik Hesap Verebilirliği” ( $r=0,394$ ) ve “Yöneticiye Ve İşletmeye Güven” ( $r=0,478$ ) değişkenlerinin Genel Firma Performansı ile ilişkisinin daha düşük olduğu yani zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Faktörler arasındaki ilişkiler dikkate alındığında “İş Aile İlişkileri” ve “Kamuya Hesap Verebilirlik” değişkenleri arasında ( $r=0,584$ ) yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Bahsedilen bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yönlü olarak gerçekleşmiştir.

“Kurumsallaşma Uygulamaları” ( $r=0,618$ ) ve “Çalışanlara Hesap Verebilirlik” ( $r=0,604$ ) değişkenleriyle “Formalleşme” arasında korelasyon değerleri yüksek tespit edilmiştir.

**Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama Ve Std Sapma Değerleri**

	Ort.	Std.Sap	is_aile	formalls	kurumuyg	hizkalhv	esnhhv	etikhv	kamuhv	calishv	mustehv	guven	gnperf
is_aile	3,999	0,735	1,000										
formalls	3,878	0,897	,429**	1,000									
kurumuyg	3,620	0,860	,362**	,618**	1,000								
hizkalhv	4,118	0,724	,470**	,372**	,549**	1,000							
esnhhv	4,112	0,748	,356**	,384**	,392**	,663**	1,000						
etikhv	4,150	0,787	,398**	,378**	,427**	,529**	,419**	1,000					
kamuhv	4,253	0,702	,589**	,428**	,499**	,627**	,595**	,554**	1,000				
calishv	3,992	0,835	,551**	,604**	,539**	,523**	,399**	,450**	,596**	1,000			
mustehv	4,245	0,730	,350**	,336**	,402**	,513**	,396**	,450**	,567**	,541**	1,000		
gguyen	3,983	0,857	,563**	,511**	,437**	,539**	,361**	,489**	,596**	,658**	,486**	1,000	
gnperf	4,262	0,670	,612**	,360**	,395**	,467**	,394**	,437**	,532**	,467**	,538**	,478**	1,000

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (1-yönlü).

#### 4.5.3 Regresyon Analizi

Korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test eder. Regresyon analizi ise bir değişkenin(bağımlı) diğer değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır (Durmuş, 2011).

Bağımlı değişkenimiz olan "Genel Firma Performans" ile bağımsız değişkenlerimiz arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koymak ve bu sayede geliştirdiğimiz ve Tablo 5’de gösterdiğimiz hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bağımlı değişkenimizi etkileyen birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 15’de görülen korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenlerimizin tamamının "Genel Firma Performans" değişkeni üzerindeki olumsuz bir etkisi görülmediğinden tüm değişkenler analize katılmıştır. Tüm değişkenler eklenmiş durumda modelimizin açıklama gücünün %51,1 olduğu Tablo 15’de görülmektedir.



**Tablo 15. Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kts	t	Anlamlılık (Sig.)	VIF
<b>İş Aile İlişkileri</b>	<b>0,445**</b>	<b>4,371</b>	<b>0,000</b>	<b>1,844</b>
Formalleşme	-0,024	-0,219	0,827	2,170
Kurumsallaşma Uygulamaları	0,086	0,789	0,432	2,118
Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği	-0,023	-0,182	0,856	2,794
Esneklik Hesap Verebilirliği	0,081	0,731	0,467	2,166
Etik Hesap Verebilirliği	0,081	0,842	0,402	1,643
Kamuya Hesap Verebilirlik	-0,006	-0,05	0,960	2,808
Çalışanlara Hesap Verebilirlik	-0,052	-0,428	0,670	2,593
<b>Müşterilerine Hesap Verebilirlik</b>	<b>0,317**</b>	<b>3,204</b>	<b>0,002</b>	<b>1,746</b>
Yöneticiye Ve İşletmeye Güven	0,029	0,25	0,803	2,323
R kare	0,511			
F Değeri	9,082**			
Durbin-Watson	2,025			

**Bağımlı Değişken: Genel Firma Performansı**

Model incelendiğinde genel firma performansına “İş Aile İlişkilerinin”, “Formalleşme”, “Kurumsallaşma Uygulamaları”, “Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği”, “Esneklik Hesap Verebilirliği”, “Etik Hesap Verebilirliği”, “Kamuya Hesap Verebilirlik”, “Çalışanlara Hesap Verebilirlik”, “Müşterilerine Hesap Verebilirlik” ve “Yöneticiye Ve İşletmeye Güven” ’in etkileri istatistikî olarak Tablo15’de gösterilmiştir. Tablodan modelin “İş Aile İlişkilerinin” ve “Müşterilerine Hesap Verebilirlik” değişkenlerinin anlamlı (F=9,082, anlamlılık<0,01) olduğu ve modelde sadece bu iki değişkenden oluşan model için açıklama gücünün yeterli olduğu ( $R^2=0,511$ ) tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre “Müşterilerine Hesap Verebilirlik”(β=0,317, p<0,01) ve “İş Aile İlişkilerinin” (β=0,445, p<0,01) değişkenlerinin genel firma performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir.

#### 4.5.4 Hipotezlerin Kabul Durumu

Tezin öne sürdüğü araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 16'da belirtilmiştir.

İş aile ilişkilerinin şirketin Genel Firma Performansı üzerindeki pozitif etkisinin incelendiği Hipotez 1 değerlendirildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Literatür desteği ile oluşturulan Hipotez 1 İş Aile İlişkileriyle Genel Firma Performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürülmüştü, test sonucunda  $\beta= 0.445$ ;  $t = 4.371$  değeri ile ( $p<0.01$ ) düzeyinde güçlü pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilmiştir. Buradan hareketle, aile şirketlerinde iş aile ilişkilerinin genel firma performansı üzerinde direk ilişkili olduğu görülmektedir.

Aile şirketlerinde, birbirine bağımlı olan ve birbirini etkileyen iş ve aile rolleri ve bunların gereklilikleri arasında denge kurmaya çalışan ancak zaman zaman da olsa bunu başaramayan aile şirketi mensupları arasında çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Baba-Amca, Kardeşler veya kuzenler arasında yaşanan iş ile ilgisi olmayan kişisel sürtüşmelerden, husumetlerden dolayı yaşanabilecek hoşnutsuzluklar, genel firma performansını olumsuz etkileyeceği düşünülebilir. Aile şirketinin yaptığı işle ilgilenmek istemeyen yeni nesil bireylerin şirket içindeki varlıkları da performansı olumsuz etkileyebilir. Ancak diğer yandan yeterli ve kaliteli eğitim almış, donanımlı şirkette hedefleri olan yeni nesil aile bireyleri de şirketin genel firma performansında o derece olumlu etkide bulunacaklardır.

Formalleşmenin Genel Firma Performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyan Hipotez 2'nin değerleri  $\beta= -0.024$ ,  $t = -0.219$ ,  $p=0.827$  düzeyinde çıkmıştır. Hipotez anlamsız çıktığından dolayı bu hipotez reddedilmiştir.

Kurumsallaşma uygulamalarıyla ilgili olan Hipotez 3'ün değerleri  $\beta= 0.086$ ,  $t = 0.789$ ,  $p= 0,432$  düzeyinde çıkmıştır. Hipotez 3, regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan bu hipotez reddedilmiştir.

Hizmet kalitesine ilişkin hesap verebilirlik konulu Hipotez 4'ün değerleri  $\beta= -0.023$ ,  $t = -0.182$ ,  $p=0.856$  düzeyinde çıkmıştır. Regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan bu hipotez reddedilmiştir.

Esneklik hesap verebilirliği ile ilgili olan Hipotez 5'in değerleri  $\beta= 0.081$ ,  $t = 0.731$   $p=0.467$  düzeyinde çıkmıştır. Hipotez anlamsız bulunduğundan bu hipotez reddedilmiştir.

Etik hesap verebilirliği ile ilgili olan Hipotez 6'nın değerleri  $\beta= 0.081$ ,  $t = 0.842$ ,  $p=0.402$  düzeyinde çıkmıştır. Regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan bu hipotez reddedilmiştir.

Kamuya hesap verebilirlik içerikli Hipotez 7'nin değerleri  $\beta = -0.006$ ,  $t = -0.05$   $p=0.960$  düzeyinde çıkmıştır. Regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan bu hipotez reddedilmiştir.

Çalışanlara hesap verebilirlik konulu Hipotez 8'in değerleri  $\beta = -0.052$ ,  $t = -0.428$   $p=0.670$  düzeyinde çıkmıştır. Regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan bu hipotez reddedilmiştir.

Hipotez 9'da Müşterilerine Hesap Verebilirlikle Genel Firma Performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürülmüştür. Test sonucunda değerler  $\beta=0.317$ ,  $t = 3.204$ , ( $p<0.01$ ) düzeyinde güçlü pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu hipotez de kabul edilmiştir.

Şirketler müşterilerine sağladığı hizmetin performansı ile ilgili memnuniyet noktasında müşteriye hesap verirken, şirketin genel olarak etkililiği ya da genel politikaları konusunda müşteriye hesap vermezler. Aile şirketlerinin avantajlarından olan müşterilerini daha iyi tanımaları, dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarını bilip onlara göre ürün geliştirmesi yapması genel firma performansını da arttırmaktadır.

Yöneticiye ve İşletmeye Güvenin Genel Firma Performansını etkileyeceği ile ilgili olan Hipotez 10'un değerleri  $\beta = 0.029$ ,  $t = 0.25$ ,  $p=0.803$  düzeyinde çıkmıştır. Regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan bu hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 16 Hipotezlerin Kabul Durumu**

Hipotezler		KABUL/RET
H1:	İş aile ilişkilerinin genel firma performansını artırır.	KABUL
H2:	Formelleşme genel firma performansını artırır.	RET
H3:	Kurumsallaşma Uygulamaları genel firma performansını artırır.	RET
H4:	Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği genel firma performansını artırır.	RET
H5:	Esneklik Hesap Verebilirliği genel firma performansını artırır..	RET
H6:	Etik Hesap Verebilirliği genel firma performansını artırır.	RET
H7:	Kamuya Hesap Verebilirlik genel firma performansını artırır.	RET
H8:	Çalışanlara Hesap Verebilirlik genel firma performansını artırır.	RET
H9:	Müşterilerine Hesap Verebilirlik genel firma performansını artırır.	KABUL
H10:	Yöneticiye ve İşletmeye Güven genel firma performansını artırır	RET

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve öneriler kısmı üç başlık altında toplanmıştır. Birinci kısım araştırmanın sonuçları, ikinci kısım araştırmanın kısıtları, son kısım ise öneriler alt başlıklarından oluşmaktadır.

### 5.1 Araştırmanın Sonuçları

Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve hesap verebilirliğin genel firma performansını ne gibi değişkenlerin etkilediğini analiz etmektir. Bu çalışmada oluşturulan araştırma modeli analiz edilerek elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara ve yöneticilere öneriler getirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular ve hipotez sonuçları değerlendirilerek literatüre katkısı, kısıtları ve önerileri ortaya konulacaktır.

Araştırmaya katılan katılımcıların %77'sinin erkek, %22'sinin ise bayandır. Ankete katılanların yaklaşık %33'ünün orta kademe yönetici, %49'unun ise belirtilmeyen pozisyonlardan yani diğer başlığında ve % 5 gibi bir oranla işletme sahipleri ya da ortaklarının ankete katıldığı tespit edilmiştir.

Ankete katılanların %44'lük kısmını üniversite mezunları, %32lik kısmını lise ve %21 lik kısmını ise ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Ankete katılan katılımcıların yaş grupları ise; 18-25 yaş grubu %16, 26-35 yaş grubu %42, 36-45 yaş grubu %30 ve 56 yaş ve üzeri yaş grubu ise %13 lük grubu oluşturmaktadır. 26-35 yaş grubu %42 değeri ile yaş grupları arasında en yüksek katılımın olduğu yaş grubudur. Ankete katılan sektörlerin dağılımı incelendiğinde yapı malzeme sektörünün % 36 değeri ile en yüksek orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Oluşturulan hipotezlerden kabul edilen; aile işletmelerinde Genel firma performansının yükselmesi için iş-aile ilişkileri ile müşteriye hesap verebilirlik öne çıkarılmalıdır. Yapılan model analizi sonunda bu sonuçlara varılmıştır. İşletmenin kurumsallaşması ve bununla birlikte aile ilişkilerinin kurumsallaşması performansı etkileyen bir unsurdur. Daha önce de değinildiği üzere aile şirketlerinde, birbirine bağımlı olan ve birbirini etkileyen iş ve aile rolleri ve bunların gereklilikleri arasında denge kurmaya çalışan ancak zaman zaman da olsa bunu başaramayan aile şirketi mensupları arasında çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Baba-Amca, Kardeşler veya kuzenler arasında yaşanan iş ile ilgili olmayan kişisel sürtüşmelerden, husumetlerden dolayı yaşanabilecek hoşnutsuzluklar şirketin genel firma performansını etkileyeceği görülmektedir. Aile bireyleri arasında yaşanan husumetlerin şirketin yönetim sürecine yansması halinde, işletmedeki aile bireyi olmayan çalışanların da performansını olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Aile bireylerinin arasında yaşanan sıkıntıların aile şirketinin yaptığı işle ilgilenmek istemeyen yeni nesil bireylerin şirket içindeki varlıkları da performans üzerinde olumsuz etki bulundurabilir. Tersî şeklinde düşünülürse de yeterli ve kaliteli eğitim almış, donanımlı ve şirkette hedefleri olan yeni nesil aile bireyleri de genel firma performansında o derece olumlu olacaklardır. Bu nedenle aile anayasasının oluşturulması, aile yönetim ilişkilerinin belirlenmesi şirket performansı açısından son derece önemlidir. Genel firma performans

üzerinde güçlü ve pozitif etkisi çıkan bu değişken üzerinde durularak şirketlerin gelişmesine katkı sağlanabilir.

Aile işletmelerinde iş aile ilişkilerinin performansı olumlu yönde etkilemesinden bahsedildiği zaman karşımıza profesyonelleşme kavramı çıkmaktadır. Literatürde incelendiği üzere profesyoneller yönetimindeki aile işletmelerinde performansın çok daha iyi olduğu gözükmektedir. Ailenin işin kontrolünü elinde tuttuğu ve aynı zamanda profesyonellerin aileyle birlikte çalıştığı bir şirket, kısa dönemli kâr-zarar ya da pazar payı kaygıları taşımayan, geleceğe yatırım yapabilen, çok değerli fırsatlar çıktığında bütçe dışında yatırımlar yapabilen, fevkalâde hızlı karar alabilen; ama aynı zamanda işini çok iyi yapan profesyonel bir kadronun işin başında olduğu bir rekabet ortamı oluşturacaktır.

Profesyonelleşme, sadece profesyonel yöneticilerin yönetimde olduğu ve aile bireylerinin işin dışında bırakıldığı bir yönetim biçimi değildir. Profesyonelleşme, kurucu ailenin değerlerinin hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticiler tarafından benimsendiği bir yönetim biçimidir. Profesyonelleşmeyle şirketi hem ticari hem de organizasyonel anlamda geliştirerek şirket performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Kabul edilen hipotezlerimizden olan müşterilerine hesap verebilirliğin, aile şirketlerinin genel firma performansını olumlu yönde etkileyecektir. Şirketler müşterilerine sağladığı hizmetin performansı ile ilgili memnuniyet noktasında müşteriye hesap verirken, şirketin genel olarak etkililiği ya da genel politikaları konusunda müşteriye hesap vermezler. Aile şirketlerinin avantajlarından olan müşterilerini daha iyi tanımaları, dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarını bilip onlara göre ürün geliştirmesi yapması genel firma performansını da arttırmaktadır.

Müşteriler kurumsallaşmış bir işletmeyi “ mal ve hizmetlerine güven duyulan, hatalarını zamanında telafi etme yeteneği, sürekliliği ve çevreye verdiği değerlerle” ölçmektedir. Patronun bilfiil müşteriyle ilgilenmesi nedeniyle müşteriler artar. Ancak müşteri girişimci ilişkisi zamanla kişisellikten çıkarılmalıdır ve şirkete kaydırılmalıdır. Bu konu kurumsallaşmak için son derece önemlidir. Bir şirket kârlılığını korumanın yanında firmanın imajını ve müşterilerini de korumaya büyük önem verir. Bu amaçla toplumsal konulara da eğilmeye başlarlar. Müşterileri memnuniyet anketleri doldurulmasıyla müşterilerinden geri besleme alınabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi yöntemleri kullanılabilir. Müşteri ile muhatap olan personelin müşteri ilişkileri konusunda eğitilmesi fayda sağlayacaktır. İşletmenin müşterilerine karşı sorumluluğu, arzu edilen mal ve hizmeti istenilen kalite, miktar, fiyat, yer ve zamanda temin etmek. Bu bağlamda tüketici hakları konusunda duyarlılıkta müşterilerine hesap verebilirlik boyutundadır.

Ayrıca (Apaydın, 2008)'e göre Çalışanlara Hesap Verebilirlik ile Formalleşme arasında yüksek oranlı bir ilişki görülmektedir. Hesap verebilirlik ile Formalleşme, Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlardandır. Hesap verebilirliğin alt boyutu olan çalışanlara hesap verebilirlik ilgili değişkendir.

Formalleşme, örgüt yapısının, eylemlerinin ve ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Kurumsallaşmanın önemli boyutlarından biri olan hesap verebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskısı sonucunda, eylemlerinden topluma karşı sorumlu olması ve eylemleri ile ilgili doğru, tam, önyargısız ve ilgili bilgiyi, topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesidir. Araştırmasındaki değişkenlerin ilişkisine göre, görevde yükselme, yeni unvan kazanma ve benzeri başlıkların, çalışanı motive edecek konuların, belirli bir değerlendirmeye göre yapılmasının ilişkisini göstermektedir. Bizim çalışmamızda da Tablo 14’de görüleceği üzere; Çalışanlara Hesap Verebilirlik ve Kurumsallaşma Uygulamaları ile Formalleşme arasında da orta dereceli bir ilişki görülmektedir. Fakat çalışmanın hipotezlerinden kabul edilen ve genel firma performansla pozitif yönlü ilişkili bulunan İş-Aile İlişkileri ile Müşteriye Hesap Verebilirlik diğer çalışmalarda görülememiştir. Anket ve analiz çalışmaları neticesinde bu değişkenlerin ilişkisi de görülmüştür.

İş-aile ilişkileri ile müşteriye hesap verebilirlik dışında diğer değişkenlerin firma ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Ancak diğer değişkenlerin kendileri arasında ilişkileri de görülmüştür. Bu ilişkiler karışıklığı önlemek için kısaca tanımlanarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Hizmet Kalitesinin Hesap Verebilirliği ile Kurumsallaşma Uygulamaları ve Esneklik Hesap Verebilirliği arasında anlamlı ilişkili olduğu çıkmıştır. Kamuya Hesap Verebilirlik ile Esneklik Hesap Verebilirliği, Etik Hesap Verebilirliği, Çalışanlara Hesap Verebilirlik ve Yöneticiye Ve İşletmeye Güven arasında da anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Çalışanların sigorta primlerinin tam yatması yönüyle, hem kamuya, çalışanlara hem de etiğe hesap verebilir olunur hem de yöneticiye ve işletmeye güven oluşur şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticiye ve İşletmeye Güven ile Çalışanlara Hesap Verebilirlik arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Yönetimine ve işletmesine güvenen çalışanların ilgili değişkenlere sahip olması doğaldır.

## **5.2 Araştırmanın Kısıtları**

Yapılan tez çalışmasının amacı aile işletmelerinde kurumsallaşma ve hesap verebilirlik kavramını incelemek olduğundan kurumsallaşma ile ilgili oluşturulan alt boyutlar performans üzerinde irdelenmiştir. Ayrıca hesap verebilirliğin alt faktörlerinin çalışan ve şirket performans üzerine etkileri analiz edilmiştir.

Araştırmaları yapabilmek için 20 farklı firmaya anket gönderilmiştir ancak çalışanların anket doldurmaktan sıkılmaları ve anket sorularını yeterince algılayamamaları nedeniyle uygulanan anket sayısı elenerek 101’e inmiştir. Daha yüksek katılımlı olmasıyla daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve hesap verebilirlik kavramının ise birçok çalışan tarafından henüz bilinmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmayla birlikte birçok aile işletmesinin kurumsallaşma çabası tespit edilirken geri kalan aile işletmelerinin de henüz birinci nesilde kaldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca girişimci yönetimindeki aile işletmelerinin yöneticilerinin mesleki tecrübesinin fazla olmasına karşın eğitim seviyelerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu da şirket içerisindeki profesyonel yöneticilerle çatışmalarına yol açmaktadır.

Literatür taramasıyla elde edilen ölçek 84 adet sorudan oluşmaktadır. Anketin doldurulması sürecinin uzun olması anketi dolduran kişilerin dikkatinin dağılması, eğitim seviyesine göre bazı soruları algılayamaması, bazı konularda bilgisinin olmaması ve anket doldurmaktan sıkılmalarından dolayı bazı soruları özensiz cevaplama veya boş bırakmalar görülmüştür. Soruların uzun ve dikkat gerektirebiliyor olması da anketi cevaplayan kişileri etkilemiştir. Çalışma ortamında yoğun bir tempo arasında anketlerin dolduruluyor olması da ayrı bir engeldir. Anket sorularının daha sade, anlaşılır ve kısa olması doğru ve sağlıklı veri toplama sürecini sağlayacaktır. Araştırmamızda değerlendirilen anketler sadece Kocaeli ve İstanbul'daki aile şirketlerini kapsadığından daha geniş farklı illerden ve bölgelerden katılımlarla daha önemli bulgular elde edilebilir. Daha geniş örneklem kütesi gelecek çalışmalar açısından önemli olabilir.

Aile işletmelerinde çalışanların bir kısmının anket sorularına cevap vermek istemedikleri görülmüştür. Bunun nedeni de şirket yönetiminden kaynaklanan korku olduğu tespit edilmiştir. Profesyonel olmayan yöneticilerin şirket çalışanları üzerindeki korku ile güven kavramına etkisi de bu şekilde tespit edilmiştir.

### **5.3 Öneriler**

Yukarıdaki sonuçlardan hareket ederek aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci ve hesap verebilirliği ile ilgili olarak aşağıdaki önerileri yapabiliriz.

Aile işletmeleri ülkemizin ekonomisinde önemli yer tutarlar. Bu şirketlerin değişime açık olamamaları, değişime direnmeleri sürekliliklerini etkilemekte ve şirket faaliyetlerine son vermektedir. Aile işletmelerinde üçüncü nesile devreden aile şirketi sayısı çok azdır ve literatürde vurgulanmaktadır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği çok zor olsa da imkânsız değildir. Yapılan araştırmalarda aile şirketlerinin gelecek nesillere sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için şirketin üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise alt düzeyde tutacak yeni stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir. Aile ve işletme sınırları netlikle çizilmeli, rollerin birbirine karışmaması önlenmelidir.

Bu amaç doğrultusunda aile kendi içerisinde bu sistemi uygulayamıyorsa profesyonel kişiler olarak tanımlanan aile şirket danışmanlarından destek alabilir. Danışmanlık hizmeti alma kurumsallaşmak isteyen aile işletmelerin için çok büyük bir adımdır. Danışmanlık hizmeti alınmasıyla birlikte değişim ve beraberinde kurumsallaşma süreci kolaylaşmış olur. Danışmanlık hizmeti alan işletmeler, şirket yöneticilerinin kendilerinin göremediği ancak var olan dezavantajlı durumu ortadan kaldırır veya aza indirir, rekabetçi ortama uyum sağlamaya yardımcı olur.

Aile şirketinde kurumsallaşmadan bahsedebilmek için zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada sadece duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçleri, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin öne plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetiminin ve kurumsal yapının kurulması gerekir. Kurumsallaşma için ayrıca şirket yöneticilerine ve çalışanlarına sürekli eğitimler verilmelidir.

Yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik kavramının uygulanabilirliği için muhasebe sisteminde kontrol edilebilir bir sistem kurulabilir. Bu yöntemle birlikte yılın her döneminde istenildiği zaman ileriye ve geriye doğru işlemlerin takip edilebilirliği sağlanabilir. Hesap verebilirlik ilkesinin uygulanabilmesi için dışarıdan bağımsız bir iç denetim firmasından faydalanılabilir. İç denetim kavramıyla birlikte şirkette yaşanabilecek yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önüne geçilmesi ayrıca mevzuat ve prosedürlere uygunluğu sağlanabilir.

Kurumsallaşma, artık altı ay içerisinde alınabilir hale gelen ISO 9000 belgelerini almakla bitmemektedir. Belgelendirme için on binlerce Türk Lirası para harcanmakta. Sonrasında kurumsallaşmış bir firma gibi yüz binlerce Türk Lirası parayı da belgenin lansmanına harcamaktadır. İş yerinde işin işleyişini sistematik hale getirmeye kısmen faydalı olsa da çalışmanın başında bahsedilen kurumsallaşma gereksinimlerini karşılamadığı açıktır.

İşletmelerde hesap verebilirlik altyapısı çerçevesinde oluşturulacak şeffaflık ve etik davranışlar, firmalar arası ilişkilerde güven düzeyini önemli oranda etkileyecek, bunun yanında doğrudan ve dolaylı olarak performansta olumlu etkiler oluşturacaktır.

Kurumsallaşma sürecinde şirket sahipleri kadar ülkedeki yetkin danışman, uzman sıkıntısı da ayrı bir problemdir. Kurumsallaşma yoluna girmiş olan şirketlerde, şirketi kapanma noktasına getirmiş olan ehil olmayan danışman yönlendirmeleri, diğer aile şirketlerine de kurumsallaşması noktasında kötü örnek olmuştur. Konusunda ehil akademisyen ve uzmanlarla aile şirketleri buluşturulmalı ve işletme yönetimleri profesyonel danışmanlık hizmeti almalıdırlar.

Günümüzde işletmeler ve ürünleri arasında yoğun bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Rekabetçi piyasada müşterileriyle yakın ilişki kurma ve pazardaki rekabeti yönlendirebilmesi, kendi performansını arttırabilmesi için çok önemlidir. Gerek ürün gerekse hizmet sektörlerinde teknolojik ve



modern yöntemleri kullanmaya dikkat edilmelidir. Yenilikçiliği elinde bulunduranlar sektörlerine yön verebilirler.

Aile işletmelerinin yöneticilerine sosyal çevreye karşı sorumlulukları hatırlatılmalı ve bu konuda bilinçlendirme yapılarak sosyal çevreye hesap verebilirliği sağlanmalıdır.

Sonuç olarak aile şirketleri için kurumsallaşma bir süreçtir ancak kurumsallaşmayı şirket yöneticileri kabullenip bu yolda uygulanması gereken her yöntemi uygulayabildikleri sürece kurumsallaşabilirler.

## **EKLER**

## EK1: Anket Soruları

ia1	Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması var
ia2	İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği var
ia3	Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun adil seçim ve yerleştirme sistemi var
ia4	Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur
ia5	Nakit akışı ailenin gereksiz harcamalarına karşı korunur
f1	Aile dışı çalışanlar da belirli eğitimlere tutulur
f2	Aile değişime açıktır
f3	Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer
f4	Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir
ku1	Yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir planımız vardır
ku2	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hazır hale gelmiştir
ku3	Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir
ku4	Aile üyeleri de performans denetimine tabi tutulur
ku5	Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır
hk1	Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır
hk2	Aile üyesi çalışanlara görev dağılımı yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır
hk3	İşletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçemez
hk4	Stratejik Kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır
hk5	Aile dışı profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir
hk6	Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır
hk7	Aile içi problemlerin şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır
hk8	Verilen işin zamanında ve sorunsuz yapıldığı ile ilgili hesap verebilir
hk9	Ürün ya da hizmetleri doğru sayıda ve tipte teslim ettiğine dair hesap verebilir
hk10	Hizmetin kalitesinin sürekliliğine ilişkin hesap verebilir
es1	Yenilikçi çalışma yöntemlerine sahip olduğuna ilişkin hesap verebilir
es2	Hizmetleri tam zamanında yerine getireceğine dair hesap verebilir
es3	Rakiplerinden daha düşük fiyatlarla hizmet verdiğine dair hesap verebilir
et1	Talepleri tam zamanında karşıladığına ilişkin hesap verebilir
et2	Kayıtları tam ve eksiksiz tuttuğu konusunda hesap verebilir
km1	Her türlü problemi çözüme kavuşturduğuna ilişkin hesap verebilir
km2	Firma üretimle ilgili tüm faaliyetleri için hesap vermeye isteklidir
km3	Firma değişken talepleri kolayca karşılayabilir
km4	Firma mevsimsel dalgalanmalara kolayca uyum sağlayabilir
km5	Firma piyasadaki değişime kısa sürede adapta olabilir
km6	Firma elemanları etik ilkelere uygun hareket eder
km7	Yanlış bilgilendirmeden ve yanıltıcı davranışlardan kaçınır
ch1	Müşterilerine bilgi verirken etik sorumluluk bilinci içinde hareket eder
ch2	Müşteri tercihlerini etkileyecek şekilde bilgi saklar ya da yanıltıcı bilgi verir
ch3	Tüm çalışanları etik bakımdan hesap verebilme sorumluluğuna sahiptir
ch4	Resmi kurumlara finansal konularda hesap verebilir
mh1	Bağlı olduğu resmi kurumlara faaliyetleri konusunda hesap verebilir
mh2	Kârlarını manipüle edecek muhasebe tekniklerinden uzak durur
yg1	Yerel Yönetimlere karşı hesap verebilir
yg2	İşletme faaliyet gösterdiği yerdeki sosyal çevreye hesap verebilir
yg3	Sosyal Sorumluluk konusunda hesap verebilir
yg4	Ekolojik çevre konusunda hesap verebilir
yg5	Hissedarlarına finansal konularda hesap verebilir
yg6	Diğer aile fertlerine hesap verebilir
yg7	Diğer aile fertlerine hesap verebilir
yg8	Yönetim Çalışanların kariyer planlaması konusunda hesap verebilir

yg9	Yönetim çalışanların eğitimi konusunda hesap verebilir
perf1	Yönetim Çalışanların adaletli ücretlendirilmesi konusunda hesap verebilir
perf2	Yönetim Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda hesap verebilir
perf3	Müşterilerine finansal konularda hesap verebilir
perf4	Müşterilerine ürünleri konusunda hesap verebilir
perf5	Müşterilerine satış sonrası hizmetler konusunda hesap verebilir
perf6	Müşterilerine Kalite standartlarına uygunluk konusunda hesap verebilir
perf7	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır
perf8	Yöneticimin işiyle ilgili, üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır
ia1	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır
ia2	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna güvenim tamdır
ia3	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır
ia4	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır
ia5	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır
f1	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır
f2	Bu kurumun bana adil davranacağına güvenim tamdır
f3	Bu örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir
f4	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir
ku1	Bu kurumda birbirimize olan güven düzeyimiz çok yüksektir
ku2	İşlerimi zamanında tamamlarım
ku3	Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım
ku4	Problem çıktığında hızla çözerim
ku5	Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde hizmetler veririm
hk1	Satışlarda artış
hk2	Ciro Kârlılığı (kâr/toplam satışlar )
hk3	Yatırım Karlılığı
hk4	Ürün Hizmet Kalitesi
hk5	Yeni Ürün Geliştirme
hk6	Genel firma performans

## KAYNAKÇA

- ANDRE, R. (2010). "Assessing the Accountability of Government-Sponsored Enterprises and Quangos", Journal of Business Ethics, 03 June 2010.
- AKTAN, C. C. (2007), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: Arı İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği, s.19-22.
- ALAYOĞLU, N. (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları: 42, İstanbul,
- ALDEMİR, M.C., ATAOL, A. ve BUDAK, G. (1996). Personel Yönetimi, Fakülte Kitabevi, İzmir
- ARGON, T. ve EREN, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ARGÜDEN, Y. (2013). "Aile Şirketleri", <http://www.arguden.net/tr/makaleler/aile-sirketleri/> Erişim Tarihi 28.09.2013
- ARSLAN, Y. (2009), Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, GYTE S.B.E. Doktora Tezi
- APAYDIN, F. (2008), "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", Journal of Academic Research, 10(37), 68-91.
- ASUNAKUTLU, T., (2002) "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol: 9, s.2-11.
- AŞAN, C., (2010), Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın Ve Kültürün Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, SBE.
- ATEŞ, Ö., (2003), "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE, Ankara.
- ATEŞ, Ö., (2005), " Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik", Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara.
- ATKINSON, S. ( 2004). Senior Management Relationships and Trust: An Exploratory Study. Journal of Managerial Psychology, 19, 571-587
- AVCI, S. B. , (2012), "Üçüncü Taraf Lojistik Firmalarında Hesap Verebilirlik, Etik Davranış, Şeffaflık Ve Güvenin İncelenmesi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi,
- BARAN, M. (2013) ,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Aile Anayasası Ve Aile Konseyi, <http://www.slideshare.net/ilkerserdar/aile-anayasas-ve-aile-meclisi-1grup> Erişim Tarihi 03.10.2013

- BEU, D. , BUCKLEY, M.R. (2001). "The Hypothesized Relationship Between Accountability and Ethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, 34: pp.57-73.
- BİNGÖL, D. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BORK, D., JAFFE T. D., SAM H. L., LESLİE D, (1996), "Working with Family Businesses", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- BOZKURT, R., (2004c), "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-5", *Anahtar, Milli Prodüktivite Dergisi*, Aralık , s.14-15.
- BÜTE, M., (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.313-332
- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAVILL, S., SOHAIL, M., (2007). "Increasing Strategic Accountability: A Framework for International NGOs", *Development in Practice*, Vol.17 No.2 pg.231-248.
- CHUNG, W.W.C., KARINA, K. P. K., (2003) "Management Succession, A Casefor Chinese Family- Owned Business", *Management Decision*, 41/7, pp.643-655.
- COX, E. S. (1996). *The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities*. Family Business Research, Cornell University.
- CROMIE, S., ADAMS, J., DUNN B., REID R. (1999) "Family Firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.6, No.3, pp.253-266.
- CUFAUDE, J. , (1999), "Creating Organizational Trust", *Association Management*, v.51, N. 7.
- ÇELİK, E. , (2007), *Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- DARMAN G. M., (2008), *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye*, ICC Milletlerarası Ticaret Odası Yayını, Ankara.
- DEVELİOĞLU, K., ÇİMEN, M., (2012). " Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:2, s.41-149

- DİNÇ, E., ABDİOĞLU, H., (2009), "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB - 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:21, ss.157-184
- DRUCKER, P. F. (1996) "Yönetim Uygulaması" Çev. E. Sabri Yarmalı, İnkilap Kitabevi, İstanbul
- DURMUŞ, B.; YURTKORU, S.; ÇİNKO, M. (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (4. Baskı), İstanbul: Beta Basım
- ENGİN, O.(2003) "Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İpek Yolu Dergisi, 188, ss.38 – 40.
- ERDEM, F., (2003), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara.
- EREL, D. (1997). "Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu", Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt 52, No 1-4, Ankara.
- FEYZOĞLU, F. N. (1990). Aile Hukuku, 3. basım, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ., (2005), "Aile Şirketleri", Alfa Basımevi, 1. Basım, Eylül 2005, İstanbul
- FLETCHER, D. (2002), "A Network Perspective of Cultural Organising and 'Professional Management' in the Small, Family Business", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.9, No.4, pp.400-415
- GABARRO, J.J. (1978), "The Development of Trust, Influence, and Expectations", (Eds.)A.G.Athos ve J.J. Gabarro, Interpersonal Behavior Communication an Understanding in Relationship içinde, New Jersey: Prentice Hall Inc..
- GENÇ, N., KARCIOĞLU F. (2004), Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-bir Uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- GÜNAYDIN, S. C. (2001). "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma", Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul
- HERGÜNER, Ü.,YAVEROĞLU, L., (2013), "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?" (<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf>) Erişim Tarihi: 01.10.2013
- HOOVER, E. A., (1997), "Promoting Stewardship.", The Family Business on Handbook : A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation, Philadelphia : Family Business Publishing.

- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M., BÖRÜ, D. (2007). Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları). İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E., (1999), "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E., (2001), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", Öneri, C.4, S.15, ss.115-124.
- KARPUZOĞLU, E., (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News", Organizational Dynamics, Vol. 21, No: 3, ss. 59-71
- KIRAN, C. , (2007), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KIRIM, A., (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KIRIM, A., (2001), "Aile Şirketlerinin % 3.3'ü Üçüncü Kuşağa Kadar Yaşıyor.", Capital, , s. 158.
- KIMHI, A., (1997), "Intergenerational Succession in Small Family Business", Small Family Business Economics, 9,4; 309-318.
- KİRACI M., ALKARA, İ., (2009), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Afyon.
- KNIGHT, A. (1974). Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtaulds Experience: 74-76, George Alex Irwin Ltd., London
- KURIOFF, A., HEMPHILL Jr. John M. .,(1993), Starting and Managing the Small Business, Mc Graw Hill Inc., New York.
- LIN, K.J., CHANG, S.H. (2009), "A Service Accountability Framework fo QoS Service Management and Engineering", Inf Syst E-Bus Manage, 7:429-446.
- LANTOS, G. P., (2001) "The boundaries of strategic corporate social responsibility", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 Iss: 7, pp.595 – 632.



- LEENDERS, M., WAARTS, E., (2003). "Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation", European Management Journal, Vol. 21, No.6, s.686 – 697.
- LUO, Y., (2005), "Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda", Journal of International Mangement, Vol:11, Issue:1, pp.1-18.
- LINDON, C., FISHER, D. (1995). Family Business and Other Pieces, Cambridge Press, Cambridge.
- MANFRED, F. R., KETS, V., (1996). The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm, International Thomson Business Press, London.
- MENTEŞ, A. (2009), Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, İstanbul.
- MEŞE, B. (2005), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Yüksek Lisans Tezi, GYTE, SBE, Gebze
- NALBANT, E. (2005), İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12 (1), 193-201
- NAS, A., (2000) "Aile Şirketlerine Doktor Lazım" <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2000/02/20/182607.asp>, Hürriyet Gazetesi - Erişim Tarihi 09.06.2013
- NEUBERG, F., LANK, A.G., (1998). "The Family Business: Its Governance for Sustainability", Macmillan, London
- NUNNALLY, J.C., (1994), Psychometric Theory, McGrawHill, New York.
- ÖĞRETEN, Ö., (2005). Kurumsal Yönetim, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Özdamar, K., (1999), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 2.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- PARKHE, A.(2003), "Institutional Environments, Institutional Change, International Alliances", Journal Of International Management, vol. 9, issue 3, pp:305-316.
- POUTZIOURIS, WANG, P.Y., CHAN, S. (2002), "The Development of small family firms in China", Journal of Small Family Business and Enterprise Development, Vol. 9 Iss: 4, pp.383 - 399
- ROGOFF, E. G. ve HACK, ROMANA K.Z., (2003), "Evolving Research In Entrepreneurship And Family Business:Recognizing Family As The Oxygen That Feeds The Fire Of Entrepreneurship", Journal of Business Venturing, vol:18, no:5, pp: 559-566.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAĞLAM, N., (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Sanayide Yeni Ufuk Eskişehir

Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22, ss.32-38.

SAĞLAM, N., (2006), "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, ss.499-511 İstanbul.

SCHOLES L., WESTHEAD P., BURROWS A., (2008), "Familyfirm Succession: The Management Buy-Out And Buy-In Routes", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.15.,No.1, pp.8 – 30.

SHEPHERD, D.A., ZACHARAKIS, A., (2000). "Structuring Family Business Succession: an Analysis of the Future Leader's Decision Making". Entrep. Theory Pract. Vol. 24, No.4, s.25 - 39.

SONNENBERG, F.K. (2011). Managing with a Conscience. CreateSpace Independent Publishing Platform, Newyork.

SÖNMEZ, D. (2000) "İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE

SÖYLER, İ. ve ÇOLAK, M., Yeni Kamu Mali Yönetim ve Denetim Sisteminde Raporlama, Maliye Dergisi, Sayı 162, Ocak -Haziran 2012, s. 145-154

SPK, "Kobilerin Halka Açılmalarının Faydaları", <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=12&pid=2&subid=1> Erişim Tarihi 07.10.2013

ŞENOL, S., (2005), "Koç Grubunun Aile Sırları İşinize Yarar Mı?" ,Referans Gazetesi, R Pozitif, Haber, 19.03.2005.

ŞİMŞEK, B. (2000), "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı:3.

TAGIURI, R., DAVIS, J. A. (1992). "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, 5(1), 105-117.

TAMER, M. , "Vehbi Koç'suz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor.", Milliyet, 11.02.1998,

TUZCU, M.A. (2003), Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TÜSİAD, (2002), "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" Yayın No: TÜSİAD-T/ 2002-12-336. İstanbul.

TÜRKER, E. (1977). "İşçi Sendikaları Açısından Sendika Özgürlüğü ve Bu Özgürlüğün Güvencesi", Eskişehir İTİA Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, Eskişehir

ULUYOL, O. , (2004) "Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümleri", Medipress Yayıncılık, Malatya.

- ÜZEYİR, G., (2000). İş Hayatımdan Kesitler Ve Gençlere Tavsiyeler, Hayat Yayınları, İstanbul.
- WECH, B. A., (2002), "Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", Business & Society, Vol. 41 No. 3.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., WERNER J. M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", Academy of Management Review, 23(3), pp. 513-530.
- YALÇIN, A., Günel , R. (2004), Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- YALÇIN, A., (1993), Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana,
- YAZICIOĞLU, İ. ,Koç, H (2009),. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, ss:497-507.
- YILMAZ, C., KABADAYI, E. , (2002), "Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, İstanbul, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, ss:99-10.
- YILMAZ, E., (1993), "Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.SBE, İstanbul

## ÖZGEÇMİŞ

15/08/1984 tarihinde Adana'da dünyaya geldi. İlköğretim ve Lise eğitimini Adana'da tamamladıktan sonra 2002 yılında Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde üniversite öğrenimine başladı. Bu bölümden 2007 yılında mezun oldu. 2007-2012 yıllarında Adana da özel bir şirkette dış ticaret uzmanı olarak görev yapmıştır. 2011 yılında Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Evli ve iyi düzeyde İngilizce bilmektedir. TÜBİTAK'ta dış satın alma uzmanı olarak görev yapmaktadır.