

**T.C.  
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM  
ANLAYIŞININ İNCELENMESİ VE KAYSERİ İLİNDE BİR  
UYGULAMA  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Derya GAZİOĞLU**

**Danışman  
Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN**

**Eylül 2019  
KAYSERİ**

**T.C.  
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM  
ANLAYIŞININ İNCELENMESİ VE KAYSERİ İLİNDE BİR  
UYGULAMA  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Derya GAZİOĞLU**

**Danışman  
Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN**

**Eylül 2019  
KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Derya GAZİOĞLU



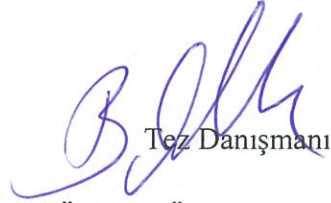
## YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetim Anlayışının İncelenmesi Ve Kayseri İlinde Bir Uygulama ”adlı Yüksek Lisans / Doktora tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.



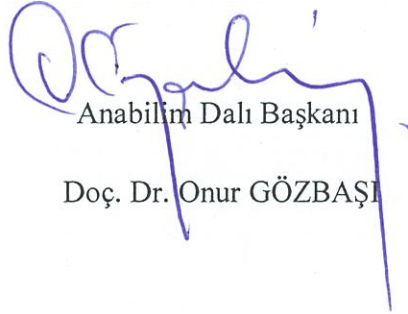
Tezi Hazırlayan

Derya GAZİOĞLU



Tez Danışmanı

Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN



Anabilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN danışmanlığında Derya GAZİOĞLU tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetim Anlayışının İncelenmesi Ve Kayseri İlinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

25/09/2019

### JÜRİ:

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Burcu ORALHAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

Üye : Doç. Dr. Ebru AYKAN

Onay: Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 25.11.2019.. tarih ve 2019/130 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

25./11./2019

Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Dilek SÜREKÇİ YAMAÇLI

## ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Bu tezi yazmamda yardımcı olan ve benden desteğini esirgemeyen tezimin başından sonuna kadar her aşamasında bana yardımcı olan ve deneyimlerini titizlikle aktaran Saygıdeğer hocam Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN'a, çalışmamda desteklerini esirgemeyen şirket yetkililerine ve enstitümüzün değerli hocalarına teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tüm öğrenim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme yürekten teşekkür ederim.

Derya GAZİOĞLU

Kaysen/2019

**AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM  
ANLAYIŞININ İNCELENMESİ VE KAYSERİ İLİNDE BİR  
UYGULAMA**

**Derya GAZİOĞLU**

**Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2019**

**Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN**

**ÖZET**

Bu çalışmanın temel amacı Kayseri ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının gelmiş olduğu noktayı incelemek ve tespit etmektir.

Aile şirketlerinde, ailenin geleneksel yönetim anlayışının şirketin profesyonel yönetim değerlerinin ve kurallarının önüne geçmesi ile birlikte aile bireylerinin kendi deneme-yanılma yöntemleriyle hareket etmeleri eğilimi görülür.

Aile şirketlerinde yönetim kurulu, aile bireylerinden oluşmakta ise de zaman zaman profesyonel yöneticilerinde yönetimde söz sahibi olduğu şirket yapıları olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak işin ehli olan tecrübeli, eğitilmiş yöneticilerin firmada yeterince söz sahibi olamaması, idari kararların alınması sırasında aile üyeleriyle fikir ayrılıklarına ve çatışmalara neden olur.

Kan bağıının yetkilendirmede ön planda tutulması aileden olmayan kişilerin moral ve motivasyonunda meydana gelen düşmelerin ve yönetim faaliyetlerinde aksamaların başlıca nedenlerindedir. Aile şirketlerinde aile yönetim anlayışının etkisi pazarlama, planlama, halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme ve insan kaynakları gibi fonksiyonlar üzerinde kendisini göstermektedir. Bu etki dolayısıyla yönetim anlayışı ve yönetim etkinlikleri paralel bir seyir izlemektedir.

Araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde aktif olan çeşitli sektörlerdeki aile şirketlerinin yöneticileri oluşturmaktadır (n=380). Araştırmada aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışını belirlemeye yönelik olarak alan yazınında daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalardan yararlanarak aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aile şirketlerindeki

profesyonel yönetim anlayışının farklı boyutlarını değerlendirmeye yönelik olarak 18 maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasını takiben ölçek ifadeleri işletme ve ölçek geliştirme konusunda deneyimli öğretim üyelerinden uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda ölçek üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

Bu çalışmada Kayseri'deki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerindeki, profesyonel yönetim anlayışı incelenmiş aile yönetim yapısının profesyonel yönetim anlayışı üzerinde yüksek seviyede bir etki gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketi, Profesyonel Yönetim Anlayışı.



# **INVESTIGATION OF PROFESSIONAL MANAGEMENT UNDERSTANDING IN FAMILY COMPANIES AND AN APPLICATION IN KAYSERI**

**Derya GAZIOĞLU**

**Nuh Naci Yazgan University, Institute of Social Sciences**

**Master of Business Administration with Thesis, M.B.A, September 2019**

**Supervisor: Ast. Prof. Dr. Burcu ORALHAN**

## **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to examine and determine the point of understanding of professional management in family businesses operating in Kayseri.

In the family business, the traditional management approach of the family overcomes the professional management values and rules of the company, and family members tend to act with their own trial and error methods.

Although the board of directors consists of family members, it may occasionally emerge as company structures in which professional managers have a say in management. However, the inadequacy of experienced, educated managers who are competent in the business can cause disagreements and conflicts with family members during administrative decisions.

Maintaining the blood tie in the authorization is one of the main reasons for the decrease in the morale and motivation of non-family members and disruptions in management activities. The impact of family management on family businesses is reflected in marketing, planning, public relations, research and development and human resources. Therefore, management approach and management activities follow a parallel course.

The sample of the study consists of the managers of family companies in various sectors active in Kayseri province (n = 380). The aim of this research is to measure the professional management understanding of family companies by using the studies carried out in the literature. For this purpose, a scale consisting of 18 items was developed to evaluate the different aspects of professional management in family businesses. Following the creation of the scale, the expressions of the scale were taken

from the expert opinions of the faculty members experienced in business and scale development. Necessary arrangements were made on the scale in accordance with expert opinions and the scale was finalized.

In this study, the professional management approach in family businesses operating in various sectors in Kayseri was examined and it was found that the family management structure had a high level of impact on the professional management approach.

**Keywords:** Family Company, Professional Management Approach.



# İÇİNDEKİLER

## AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞININ İNCELENMESİ VE KAYSERİ İLİNDE BİR UYGULAMA

	<u>Sayfa</u>
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI .....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

### 1. BÖLÜM

#### AİLE ŞİRKETİ

<b>1.1. Aile Şirketinin Tanımı.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1. Aile Şirketinin Yapısı.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri (Tek Patronlu Aile Şirketleri)....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1.2. Büyüyen Aile Şirketleri (Kardeş Ortaklığı).....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.1.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenler Konsorsiyumu).....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1. Aile Anayasası .....</b>	<b>9</b>

1.2.2. Aile Şirketlerini Diğer Şirketlerden Ayıran Özellikler .....	10
1.2.3. Aile Şirketlerinde Karar Mekanizması.....	10
1.2.4. Aile Şirketi Olmanın Avantajları .....	11
1.2.4.1. Finansal Avantajlar .....	11
1.2.4.2. Yönetimsel Avantajlar .....	12
1.2.4.3. Örgütsel Avantajlar .....	12
1.2.5. Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları.....	12
1.2.5.1. Finansal Dezavantajlar .....	13
1.2.5.2. Yönetimsel Dezavantajlar .....	13
1.2.5.3. Örgütsel Dezavantajları.....	13
1.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri Ve Yaşam Süresi .....	13
1.3.1. Girişimcinin Sahipliği ve Yönetimindeki İlk Nesil Aile Şirketleri Gelişimi .....	14
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Ortaklığı) Gelişimi	14
1.3.3. Kuzenler Konsorsiyumu Gelişimi .....	15
1.3.4. Sürekli Olabilen Aile Şirketleri Gelişimi .....	15

## 2. BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM VE PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI

2.1. Aile Şirketlerinde Yönetim .....	16
2.1.1. Yetkinin Merkezileştirilmesi.....	16
2.1.2. Ataerkil Yönetim.....	16
2.1.3. Aile Üyeleri Arasında Rekabet .....	17
2.1.4. Rol Çatışmaları .....	17
2.2. Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürü.....	17
2.3. Profesyonel Yönetim Anlayışı.....	20

<b>2.4. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetim Anlayışı .....</b>	<b>21</b>
---	-----------

### **3. BÖLÜM**

#### **KAYSERİ İLİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ANLAYIŞININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.1. Araştırma Modeli.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.2. Evren ve Örneklem .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.3. Veri Toplama Araçları .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.4. Verilerin Toplanması.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.6. Araştırmanın sınırlılıkları.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.7. Araştırma Hipotezleri.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3. Araştırma Bulguları .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.1. Firmaların Demografik Özellikleri .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.2. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi Boyutları Temel Bileşenler     Analizi Sonuçları.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.3. Profesyonel Yönetim Anlayışı Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.4. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anket Maddelerine İlişkin Betimsel     İstatistikler .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.5. Hipotezlerin Test Edilmesi .....</b>	<b>46</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>88</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>88</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>96</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Dünyanın En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri .....	3
Tablo 1.2. Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri .....	4
Tablo 1.3. Aile ve Şirket Sistemleri Arasındaki Farklar.....	9
Tablo 2.1. Profesyonel Yönetim İle Aile Şirketlerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması .....	23
Tablo 3.1. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinde Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	31
Tablo 3.2. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinde Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	32
Tablo 3.3. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Temel Sektöre İlişkin Betimsel İstatistikler.....	32
Tablo 3.4. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinin Cirolarına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	33
Tablo 3.5. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinde İhracat Yapma Durumuna Göre Betimsel İstatistikler .....	33
Tablo 3.6. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi Boyutları Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	34
Tablo 3.7. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi Boyutları Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	36
Tablo 3.8. Birinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	37
Tablo 3.9. İkinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	38
Tablo 3.10. Üçüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	38
Tablo 3.11. Dördüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	39
Tablo 3.12. Beşinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	39
Tablo 3.13. Altıncı Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	40
Tablo 3.14. Yedinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	40
Tablo 3.15. Sekizinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	41
Tablo 3.16. Dokuzuncu Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	41

Tablo 3.17. Onuncu Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	42
Tablo 3.18. On Birinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	42
Tablo 3.19. On İkinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	43
Tablo 3.20. On Üçüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	43
Tablo 3.21. On Dördüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	44
Tablo 3.22. On Beşinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	44
Tablo 3.23. On Altıncı Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	45
Tablo 3.24. On Yedinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler .....	45
Tablo 3.25. Çalışan sayısı İle Profesyonel Yönetimin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	46
Tablo 3.26. Profesyonel Yönetimin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	47
Tablo 3.27. Profesyonel Yönetimin Alt Boyutları İle Ciro Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	48
Tablo 3.28. Sektörler İtibariyle Aile Dışı Katılıma İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	49
Tablo 3.28.1. Levene's Testi Sonuçları .....	49
Tablo 3.28.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	50
Tablo 3.29. Sektörler İtibariyle Finansal Kontrol Sistemleri Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	51
Tablo 3.29.1. Levene's Testi Sonuçları .....	51
Tablo 3.29.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	52
Tablo 3.30. Sektörler İtibariyle Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	53
Tablo 3.30.1. Levene's Testi Sonuçları .....	53
Tablo 3.30.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	54
Tablo 3.31. Sektörler İtibariyle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	55
Tablo 3.31.1. Levene's Testi Sonuçları .....	55
Tablo 3.31.2. Tamhane T2 Testi sonuçları .....	56

Tablo 3.32. Sektörler İtibariyle Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	57
Tablo 3.32.1. Levene's Testi Sonuçları .....	57
Tablo 3.32.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	58
Tablo 3.33. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Aile Dışı Katılım Farklılıkları ..	59
Tablo 3.34. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Finansal Kontrol Sistemleri Farklılıkları .....	59
Tablo 3.35. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri Farklılıkları .....	59
Tablo 3.36. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Şirket Kontrol Sistemleri Farklılıkları .....	60
Tablo 3.37. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım Farklılıkları .....	60
Tablo 3.38. Kuruluş Yılı İtibariyle Aile Dışı Katılıma İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	61
Tablo 3.38.1. Levene's Testi Sonuçları .....	61
Tablo 3.38.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	62
Tablo 3.39. Kuruluş Yılı İtibariyle Finansal Kontrol Sistemlerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	63
Tablo 3.39.1. Levene's Testi sonuçları .....	63
Tablo 3.39.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	64
Tablo 3.40. Kuruluş Yılı İtibariyle Merkezi Olmayan Yönetim Sistemlerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	65
Tablo 3.40.1. Levene's Testi Sonuçları .....	65
Tablo 3.40.2. Tukey HSD Testi Sonuçları.....	66
Tablo 3.41. Kuruluş Yılı İtibariyle Şirket İçi Kontrol Sistemlerine Sahip Olmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	66
Tablo 3.41.1. Levene's Testi Sonuçları .....	67
Tablo 3.41.2. Tamhane T2 Test Sonuçları.....	68
Tablo 3.42. Kuruluş Yılı İtibariyle Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	68



Tablo 3.43. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetim Anlayışının Alt Boyutlarıyla İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	70
Tablo 3.44. Sektörler İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışı İtibariyle Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	71
Tablo 3.44.1. Levene's Testi Sonuçları .....	72
Tablo 3.44.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	73
Tablo 3.45. Çalışan Sayısı İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	74
Tablo 3.45.1. Levene's Testi Sonuçları .....	74
Tablo 3.45.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	74
Tablo 3.46. Ciro Düzeyi İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	75
Tablo 3.46.1. Levene's Testi Sonuçları .....	75
Tablo 3.46.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	76
Tablo 3.47. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Profesyonel Yönetim Anlayışının Ortalamalarının Farklılıkları .....	77
Tablo 3.48. Kuruluş Yılı İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	77
Tablo 3.48.1. Levene's Testi Sonuçları .....	77
Tablo 3.48.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları .....	78
Tablo 3.49. İhracat Tutarları İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	78
Tablo 3.49.1. Levene's Testi Sonuçları .....	79
Tablo 3.50. Şirketlerin İhracat Yapıp Yapmamaları, Kuruluş Yılları, Çalışan Sayısı Ve Cirosunun Profesyonel Yönetim Anlayışı Ortalaması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	80
Tablo 3.51. Profesyonel Yönetim Anlayışı İle İhracat Tutarı, Çalışan Sayısı, Kuruluş Yılı ve Ciro Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 3.52. Hipotez Tez Sonuçları .....	81

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1.1. Ailenin Evrimi .....	14
Şekil 2.1. Örgüt Kültürü ve Etkinlik.....	18
Şekil 2.2. Değişime Direnç .....	19



## GİRİŞ

Aile şirketleri de her işletme gibi sürekliliği, büyümeyi ve şirket karlılığını arttırmayı hedeflemektedir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi ise, günün ekonomik koşullarına uygun yönetim yapılarının oluşturulması ile mümkündür. Günümüz ekonomilerinde aile şirketlerinin gücü gittikçe artmakta ve aile şirketleri ekonominin çok önemli bir unsuru haline gelmektedir.

Bu aşamada profesyonel yönetim anlayışının gerekliliği ortaya çıkar. Aile şirketlerinde yönetim yapısı ise aile kültürü ile biçimlenmektedir. Aile şirketinin sahip olduğu kültür, şirket kültürünü oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının varlığı, gerekliliği, uygulanabilirliği, profesyonel yönetim anlayışının avantajları ve dezavantajları üzerine inceleme yapmak faydalı olacaktır.

Bu çalışmada aile şirketinin tanımı, yapısı ve aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının ve mevcut kullanılan yöntemlerin etkisi üzerinde durulmuştur. Bu çalışma üç bölümden oluşmuştur. Çalışmanın ilk bölümünde aile şirketlerinin tanımı, aile şirketlerinin geçmişten günümüze gelişimi, aile şirketleri türleri, aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajları ve aile şirketlerinin örgüt yapısı hakkında literatür araştırması yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, aile şirketlerindeki yönetim anlayışı ve profesyonel yönetim anlayışı kavramları incelenmiş olup, her iki anlayış arasındaki farklılıklar tespit edilmiştir. Son bölümde ise Kayseri ilinde bu çalışma hakkında görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda çeşitli öneriler getirilmiştir.

# 1. BÖLÜM

## AİLE ŞİRKETİ

Bu bölümde aile şirketi kavramı, çeşitleri ve pazarda var olma çabalarının geçmişten günümüze nasıl bir yol izleyerek geldiği incelenmiştir.

### 1.1. Aile Şirketinin Tanımı

Aile şirketleri, genel örgütsel yapının bir alt kümesi olarak nitelendirilebilir. Aile şirketlerinin literatürde çeşitli tanımları yer almaktadır.

Koçel (2003) aile şirketlerini, şirketlerin yönetiminde karar mekanizmasının ve hiyerarşik yapının belirlenmesinde ailenin üyelerinin baskın rol üstlendiği işletmeler şeklinde tanımlamıştır (s.17).

Aile Şirketi, “ Aile için ailenin geçimini sağlamak, mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayanlar tarafından yönetilen, yönetim aşamalarının önemli bir kısmında ailenin üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında önemli ölçüde aile üyelerinin etkin olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun çalıştığı şirket” ya da “hisse çoğunluğunun kontrolüne sahip, aynı soyu veya soyadını taşıyan kişilerden oluşan şirket” olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004, s.43). Diğer taraftan aile şirketlerinin tanımlamalarına bakıldığında mülkiyet, yönetim, kültür ve şirket kavramlarının da öne çıktığı görülmektedir (Fındıkçı, 2011, s.18).

Aile şirketi çalışanlarının kan bağıının olması veya sadece şirket ortağı olması açısından da tanımlamalar yapılabilmektedir. Aynı aileden ikiden daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorsa, bunlardan biri veya birkaçı şirketin büyük çoğunluk hisselerine sahip ise şirket, “aile şirketi”; tek şahsın sahip olduğu, ailesinden kimsenin o işte çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tarif edilmektedir (Alayoğlu, 2003, s.14).

Aile şirketlerinin mevcut tanımları incelendiğinde, aile kültürünün ve aile bireyleri arasındaki ilişkilerin şirketin genel yapısının oluşumunda etkisi olduğu görülebilmektedir. Ailenin geçimini sağlamak ve mevcut varlığın en etkin şekilde değerlendirilmesi amacıyla aile bireylerinin bir araya gelerek kâr elde etmek amacıyla faaliyette bulduklarını söylemek mümkün olabilir.

Aile Şirketlerinin ekonomi içerisindeki yeri ve önemini anlayabilmek için yapılan araştırmaları incelemekte fayda olabilir.

Güven, iyi bir gelecek umudu, şirketteki aile bireylerinin daha az maliyetle çalıştırma, hâkim güç olma gibi sebeplerle Türkiye’deki birçok şirkette de olduğu gibi aile baskın güç özelliği göstermektedir (Uzunay, 2001, s. 16).

Tablo 1.1. Dünyanın En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri

<i>En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri</i>		
<b>Şirket</b>	<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Kuruluş Tarihi</b>
Kongo Gumi	İnşaat	578
Hoshi	Han	718
Chaten De Goulame	Müze	1000
Barone Ricasoli	Şarap / Zeytinyağı	1141
Barovier & Toso	Camcılık	1295
Hotel Pilgrim Haus	Han	1304
Richard De Bas	Kağıt	1326
Torrini Firenze	Kuyumcu	1369
Antinori	Şarapçılık	1385
Camuffo	Gemi İnşaat	1438
Baronnie De Coussergues	Şarap	1495
Grazia Deruta	Seramik	1500

Kaynak: Ergin, 2004, s. 21.

En uzun ömürlü aile şirketleri Japonya’dan çıkmaktadır. Japon Kongo Gumi 578 yılında kurulmuş ilk aile şirketidir. Bunu 718 yılında kurulan Hoshi izlemektedir

Dünyada ve Türkiye’de aile şirketi yapısının yaygın olarak işletmelerde mevcut olduğu söylenebilir. Ülke ekonomileri açısından önemli görevleri olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin genelde aile şirketleri biçiminde kurulmakta olduğu görülmektedir (Şimşek, Ögüt & Emini, 2004, s.14).

En eski aile şirketlerinin başında Türkiye’de 1777 yılında Hacı Bekir tarafından kurulan Hacı Bekir Lokumları gelmektedir.

Tablo 1.2. Türkiye'deki En Eski Aile Şirketleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907
Abdi İbrahim		1912
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923
Mustafa Nevzat		1923
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926
Koç Holding	Vehbi Koç	1926
Kent Gıda Maddeleri San.ve Tic.	Abdullah Tahincioğlu	1927
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946

Kaynak: Ergin, 2004, s. 55. & Karpuzoğlu, 2001, s. 40.

### 1.1.1. Aile Şirketinin Yapısı

Genel olarak, şirketin kuruluşundan diğer aşamalara geçiş aile şirketlerinde daha hızlı gerçekleşmektedir. Oysa daha resmi, yapılandırılmış ve kurumsallaşmış şirketlerde geçişler daha yavaş olmaktadır. Çünkü bu örgütlerin davranış biçimlerini yönlendiren profesyonelleşme süreci ve temel araştırma kaygıları ön plandadır. Profesyonelleşme süreci, bir firmanın sahip olması gereken; kurumsal yönetim yapısı, yönetim kurulu ve muhtemel diğer organlar olan denetleme ve kontrol organlarını kapsar. Profesyonelleşme sürecinin diğer özellikleri olarak şunları belirtebiliriz; örgütü değerlendirmek için resmi kontrol sistemlerinin çıktı ve davranış biçimleri, karar verme sürecindeki değişiklikler veya olası değişiklikler.

Genel işletme literatürü, profesyonelleşme sürecinin çok yönlü bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinde profesyonelleşme sürecine genel anlamda rastlanılmamaktadır. Daha ziyade kurumsallaşmış, örgüt içi davranışların kural ve normlara bağlandığı işletmelerde profesyonelleşme bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Profesyonelleşme kavramı zamanla aile şirketlerinde de karşımıza çıkmaya başlamıştır. İlk etapta aile fertlerinin yönetime katılım sayısı ve yönetici seçiminde rastlanılmaktadır. İlerleyen zamanlarda aile dışı yönetici atama fikri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Aile şirketleri diğer şirketlerden farklı kendine has özellikler taşımaktadır. Dünyada ve Türkiye’de de oldukça yaygın bir işletme şeklidir. Birçok işletmede bahsi konu olan işletme yönetimi ilkeleri, genel olarak diğer aile şirketleri için de geçerlidir. Ancak, bazı özellikleri nedeniyle aile şirketlerinin yönetimi kendine özgü farklılıklar göstermektedir (Aydemir vd., 2004, s. 611).

#### **1.1.1.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri (Tek Patronlu Aile Şirketleri)**

Genel olarak aile şirketlerinin kuruluşunda yetki ve hisse kontrolünün şirket kurucusunun elinde olduğu ve kurucunun şirketin yöneticiliğini de yaptığı görülmektedir. Tek yönetici veya kurucunun denetimdeki dönemde, hisselerin çoğunluğu genellikle belirli bir kişinin elindedir. Bu müddette, aile şirketlerinde kurucu şirketin yöneticisidir, şirketin sermayesi direkt kurucunun tasarrufuna bağlıdır (Ateş, 2005, s. 7).

Aile şirketleri büyüyebilir ancak uzun vadede dağılma sürecine girmesi kuvvetle muhtemeldir. Bunun temel sebebi ise profesyonelleşme sürecinin sonucu olan kurumsal yapıların işletme organizasyonunda bulunmamasıdır. Aile şirketlerinde genel eğilim profesyonelleşmeyi basitleştirmek üzerine kuruludur. Bu şirketlerin performansındaki profesyonelleşme seviyesi yeterli ve tutarlı değildir. Girişimcinin profesyonelleşme fikrine karşı tutumu, değer yargıları örgüt yapısına da yansır. Bu sebeple girişimcilerin şirketlerde takım çalışmasını özendirmekten ziyade çalışanlarla birebir iletişim kurma eğilimleri gözlenmektedir. Girişimci ile birebir ilişki kurulabilen bu şirketlerde, profesyonel yönetim sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok dikkate alınmadığı sorunların ortaya çıkmasını önlemekten ziyade sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici tedbirlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin kendini gösterdiği bir yapı söz konusudur.

Aile içi yöneticiler firma performans değerlendirmesinde, aileye ait olmayan olumlu bir etkiyi aileden kaynaklıymış gibi yansıtabilirler. Bu tip tutarsızlıkları ortadan

kaldırmak için, ampirik araştırmalar yapan aile dışından profesyonel yöneticiler şirkete dahil edilmelidir.

İşletmenin kuruluş aşamasında yetki ve kontrole sahip kurucu, işletmenin faaliyetlerinin her aşamasından bilgi sahibi olabilmektedir. Bu hâkimiyet işletme kurucusunun işletme içerisinde saygınlığını arttırmaktadır. Aile şirketlerinin bu safhasında, şirkette tatmin duygusunun yaşaması aile ilişkilerine hareket kazandırdığı gibi aile yeleri için girişimci bir daha fazla değer görür ve şirketteki gücü de artar (Karpuzoğlu, 2004, ss. 94-97).

Kurucu genel olarak aile büyüğü olmakta ve diğer aile bireyleri arasında çekinilen, kararlarına koşulsuz saygı duyulan son mercii görevini üstlenmektedir. Aile şirketlerinde söz sahibi en büyük aile bireyidir ve diğer aile yeleri aile byğn kararlarına itaat etme durumundadır. Bu bağlılıkta örgütün kendisinden beklediği uyulmasını istediği davranışları etik açıdan doğru bulmaktadır. Kendi ahlak kural ve değerleriyle büyük uyum göstermektedir. Bu sebeple, örgütün beklentilerine ve isteklerine uygun hareketler sergilemekte ve üst yönetime itaat etmektedir (İnce & Gül, 2005, s.16).

#### **1.1.1.2. Büyüyen Aile şirketleri (Kardeş Ortaklığı)**

Aile şirketlerinin bu aşamasında aile hisse çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir (Ateş, 2005, s. 28). Bu evrede işletmenin kuruluş aşamasındaki sorunların bir kısmı are bulmak büyüme sürecine girildiğinden dolayı diğer aile yeleri de firmada çalışma isteği taşımaktadır ve şirket adeta aile birliğinin merkezi olma sürecindedir (Alayoğlu, 2003, s. 35). Kardeşlerin ortaklığı seviyesi şirkette karşılaşılabilecek sorunlar şunlardır (Kırım, 2003, ss. 22-24) :

- ✓ Hissedarlar kişiler arasında uzlaşmaya varabileceği kontrol mekanizması kurmak,
- ✓ şirkette fiilen çalışmayan hissedarların fonksiyonlarını belirlemek,
- ✓ Kardeş aileleri arasında çıkabilecek kutuplaşmaları sağlama almak,
- ✓ Likiditeyi koruyarak gelişmek,



- ✓ Ailedeki kardeşler arasında hangisinin şirketin hangi bölümünü kontrol edeceği yönünde anlaşmaya varmak,
- ✓ Kâr dağıtımını ile ilgili kardeşlerin anlaşmazlıklara düşmesi,

Aile şirketlerinin bu aşamasında yetki ve mesuliyet paylaşılmasında çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Eğer işletmedeki görev tanımları ile sorumluluklar tam olarak belirlenirse, aile üyeleri dışındaki çalışanların yetki ve sorumluluklarında tutarsızlık meydana gelmez (Papatya & Hamşioğlu, 2004, s. 266).

Bu aşamada ortaya çıkabilecek sorunların şirkete zarar vermesini engellemek amacıyla bir takım tedbirler alınması gerekebilir. Pazar koşulları şirkete hisse ve şirket gayelerine uygun düzenlerin kurulması sağlanmalı aile üyelerinin etkisiz kaldığı zamanlarda profesyonel çalışan istihdamına gidilmelidir (Alayoğlu, 2003, s.37).

### **1.1.1.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenler Konsorsiyumu)**

Büyüme aşamasında, kuzenlerin kritik kararları aldığı , “kompleks aile şirketi” olarak da sınırlamak ikinci nesil ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır (Karpuzoğlu, 2000, s. 108).

Şirket içerisinde aile bireylerinin etkinliğinin artmaya başladığı, kompleks yapılar gözlemlenmektedir. Aile şirketlerinin bu aşamasında, şirkete hissedar olan pek çok kuzen bulunur ve aynı zamanda, şirkette çalışmayan ve çalışan hissedarlar ayrımı daha belirgin olarak ortaya çıkar (Kırım, 2003, s. 25).

Şirket içi organizasyonun şekillenmesiyle beraber dışarıda da şirketin imajı gelişmekte ve dış etkenlere karşı güç kazanmaya başlamaktadır. İşletmeler bu seviyede, piyasada olumlu imaja erişmiştir, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazanmıştır (Karpuzoğlu, 2004, ss. 108-110).

Kuzenler konsorsiyumu kardeşlerden, kuzenlere kadar birçok aile bireyinin bir araya gelmesi ile hayat bulur. Sabancı Holding ve Koç Holding gibi kuruluşlar örnek olarak verilebilir. Holdingleşmeyi başarabilen aile şirketi aşamasıdır. Bu aşamada, aile ve işletmesinin büyümesi ve birçok aile üyesinin işletmede çalışıyor olması veya çalışmak istemesi işletmenin dengesinin sağlanması konusunda birçok sorunları gündeme getirmektedir.

#### **1.1.1.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri**

Aile şirketlerinin son evresinde sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Süreklilik gösteren aile şirketleri müşteri memnuniyeti odaklı çalışmalarını yanında sosyal ve toplumsal amaçlara yönelik çalışmalar da yapmaktadırlar. Bu seviyedeki aile şirketleri kârlılık yanında müşteriyi memnun etmeye odaklandıkları, toplumsal aynı zamanda sosyal içerikli hedefleri gerçekleştirmeye de çalışırlar (Karpuzoğlu, 2004, ss. 114-116).

#### **1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri**

Birçok insan için aile ve iş, hayatının en önemli iki faktörüdür. Bundan dolayıdır ki; bu iki faktörü aynı anda içerebilen aile şirketleri kamusal-ortaklık yapılı şirketlerden apayrı bir inceleme konusu olmaktadır (Kırım, 2003, s.1).

Bu bağlamda aile şirketlerine has özellikleri incelemekte fayda bulunmaktadır.

Ailenin kültür yapısı şirketin kültür yapısını da etkisi altına almaktadır. İşletme kültürü, bireylerin duygu ve düşünceleri ve içlerindeki değer yargılarıdır (Yıldız, 2013, s. 20). Bu değer yargıları birbirine sıkı ilişkiler ile bağlı aile bireylerinin dışarıdan etkilere karşı bir savunma mekanizması geliştirmesine sebep olabilmektedir. Aile şirketleri genel olarak, işletme yönetiminde aile fertleri yer aldığı için, içine kapalı bir görünüm arz eder (Sait, 2005, s. 7).

Aile şirketlerine asıl özellik kazandıran şirket yöneticilerinin kan bağı ile birbirine bağlı olmalarıdır.

Tablo 1.3. Aile ve Şirket Sistemleri Arasındaki Farklar

	<b>Aile Sistemi</b>	<b>Şirket Sistemi</b>
<b>Amaç</b>	Çocuk Yetiştirme	Kâr Elde Etme
<b>Yönelim</b>	Duygusal Yönelim	Rasyonel Yönelim
<b>İlişki Biçimi</b>	Gayri resmi	Resmi
<b>Bağlılık Kaynağı</b>	Sevgi	Sözleşme
<b>Katılım Şekli</b>	Doğum	Deneyim, Uzmanlık ve Performans
<b>Üyelik Süresi</b>	Sonsuz	Performansa Bağlı, Geçici
<b>Kabulleniş</b>	Şartsız Kabullenme	Performans Beklentisi
<b>Kişilerin Sistemdeki Konumu</b>	Üyelerin Eşitliği	Tecrübe ve Yeteneğe Bağlı Konum Farkı
<b>Otorite</b>	Geniş Otorite	Rollere Bağlı Otorite
<b>Sistemdeki İnsanlar</b>	Koruyucu İnsanların Varlığı	Üretici İnsanların Varlığı

Kaynak: Ateş, 2005, s. 15. & Alayoğlu, 2003, s. 67.

### 1.2.1. Aile Anayasası

Aile bireylerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin organize edilmesi, yetki ve görevlerinin adaletli şekilde paylaşılması için aile bireyleri tarafından ortak kabul görecek kurallara ve ortak amaç planlamalarına ihtiyaç duyulabilmektedir. Aile ile yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, işletmenin aile meclisini oluşturarak iletişimini arttırmayı, bir devir planı yapılmasını, ortaklar için sözleşme hazırlamayı gerektirir (Genç & Karcıoğlu, 2004, s. 26).

Aile şirketlerinin devamlılığının sağlanması için egolardan arınmış, objektif, ortak amaç ve ilkelerin belirlenmesi gerekebilmektedir. Aile şirketlerinin kurulması ve sağlam ilkeler üzerinde kurumsallaşması için aile en başında aile anayasası, meclisi ve karar mekanizmasının olabildiğince objektif değerlerle ve ilkelerle oluşturulması gerekmektedir

Aile Şirketleri anayasası esasen işleyişin kurallara bağlı hale gelmesini sağlayan bir araçtır. Aile şirketi ortaklarını aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir yoldur (Fındıkçı, 2005, s. 147).

Aile anayasasının dezavantajları kısaca şöyle özetlenebilir:

- ✓ Esnek değildir.
- ✓ Ortak fikir birliği alabilmek zordur.

- ✓ Hazırlanması çok fazla vakit alır (Karpuzoğlu, 2004, s. 160).

Aile konseyi aile bireyleri arasındaki ilişkilerin şirket üzerindeki etkilerini dzenleyip, organizasyonunu yaparken, şirket kurulu işletmenin ynetilmesi ile direkt ilgilenir. Bylece aile iindeki iletişimin şirket iei iletişimle çatışma iine girmeden organize edilmesi sağlanmaya alışılmaktadır. Bu bağlamda Aile konseyinin etkin rol uştlendiği slylenebilir. Aile anayasası uygulanması ve kontrolu aile konseyinin (meclis) sorumluluğundadır. Aile konseyinin amacı, uyeler arasında ozgur, acık bir iletişimi sağlamaktır. Etkin kullanıldığında, sorunların cozumunu kolaylaştırır (Kırım, 2005, ss. 36-37).

Aile şirketlerinde de diğer şirket turlerinde olduğu gibi bireylerin eğitim ve tecrubelerine bağlı olarak goevlendirilmeleri ve yetki dağılımlarının sağlanması, şirket menfaatleri doğrultusunda rol paylaşımı yapılması gerekmektedir. Doğru yetkinlikleri olan ynetim kurulu uyelerinin hisse sahiplerinin menfaatlerinin uşt duzeve cıkarmaya, şirketin politikalarının paylaşılan amaç ve hedefler yonunden sonuclandırılmasına imkan sağlar (Alayoğlu, 2003, s. 90).

### **1.2.2. Aile şirketlerini Diğer şirketlerden Ayıran Ozellikler**

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en onemli ozelliklerin başında, ozellikle yeni kurulan işletmelerde girişimcinin her şeyin sahibi olması gelmektedir.

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran ozelliklerden birisinin de calışanları ile kurdukları yakın kişisel ilişkiler olduğu slylenebilir. Kurucunun calışanlarla cok yakın ilişkide olması işletmenin kadrosuna guven vermektedir. Aile şirketlerinde işveren ile calışanlar arasındaki ilişki, profesyonel uşt ynetici ile calışanlar arasındaki ilişkiden daha yakındır (Ateş, 2005, s. 8).

### **1.2.3. Aile şirketlerinde Karar Mekanizması**

Aile şirketleri işletmenin sermayesinin cok onemli bir kismina sahip oldukları iin bunun getirdiği avantajla, idari, teknikle ilgili konularda yeni yontemleri uygulama ve de bunlarla ilgili kararları en kısa zamanda alabilme avantajına sahiptir (Ateş, 2005, s. 11). Ayrıca duşunceler aile ortamının verdiği guvenle daha kolay acıklandığı iin karar verme sureci kısılr (Uluyol, 2004, s. 20). Ayrıca bu kararları uygulamak iin cok daha fazla imzaya da gerek gorulmez (Karpuzoğlu, 2004, ss. 22-23). Kararlar genelde

tek kişi tarafından alındığı için öyle uzun uzadıya toplantı ve komitelerle vakit kaybedilmez (İter, 2001, ss. 28–30 & Baykal, 2004, s. 82). Kararların hızlı şekilde alınabilmesi ile ilgili olarak çok uluslu şirketlere bakmakta fayda olacaktır. Bir çokuluslu anonim şirkette çok sayıda kurumsal düzeyde yöneticinin bulunması, her evrede uzun açıklamalar yapılması gerekli olduğundan, karar alınması uzun bir süreçte gerçekleşirken, aile şirketinde aynı olay kısa süre içerisinde karara bağlanabilir (Ural, 2009, s. 10).

#### **1.2.4. Aile Şirketi Olmanın Avantajları**

Aile şirketinin diğer şirketlere göre daha avantajlı olduğu yönlerini birkaç açıdan inceleyebiliriz. Finansal, yönetimsel ve örgütsel avantajlar şeklinde gruplama yapmak mümkündür.

##### **1.2.4.1. Finansal Avantajlar**

Aile şirketlerinde hem kuruluş dönemlerinde hem de daha sonraki dönemlerde işletme sermayesinin tamamına yakını öz sermayeden meydana gelmekte ve finansman sorunlarına ise genelde ailenin içinden çözüm bulma yoluna gidilmektedir (Ankara Sanayi Odası Bülteni, 2005, s. 12).

Aile birliğinin sağladığı ortak fayda etkisinin finansal konularda ortaya çıkan başka avantajları da söz konusu olabilmektedir. Şirketin finansman açısından zor durumda kaldığı zamanlarda aile şirketlerinin ortakları, diğer şirketlerdeki ortaklara göre gelirlerinden daha kolay fedakârlık edebilirler. Çünkü şirket ailenin bir parçasıdır ve şirketin iflas etmemesi için aile üyeleri, gelirlerinden kolaylıkla vazgeçebilir (Alayoğlu, 2003, s. 24).

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip oldukları için bunun getirdiği avantajla, idari, teknik konularda yeni yöntemleri uygulama ve de bunlarla ilgili kararları daha kısa zamanda alabilme avantajına sahiptir (Ateş, 2005, s. 11).

Ailenin ikamet ettiği bölgedeki tanınmışlık ve saygınlık düzeyinin yüksek olmasının da aile şirketleri için bir avantaj olduğunu söylemek mümkündür

Bu açıdan aile şirketlerinin diğer kurumsallaşmış işletmelere göre yatırım kararları almakta da bazı avantajlara sahip olduklarını söylemek mümkündür. Aile

şirketleri, kurumsallaşmış şirketlere göre uzun vadeli plan yapabilmekte, yatırımlarını uzun vadeye yayabilmektedir. Büyük işletmelere kısa vadeli başarılar da gereklidir bu da büyük baskı yaratmaktadır (Papatya & Hamşioğlu, 2004, s. 266). Bu bağlamda aile şirketleri yeni yatırımlar konusunda esnek bir planlama yapabilmektedir.

#### **1.2.4.2. Yönetimsel Avantajlar**

Aile şirketlerinde yönetici dolayısıyla yönetim felsefesi değişmemesi imkânı sunduğu için yönetim politikalarında da devamlılık görülür (Akdoğan, 2000, s. 20). Değişmeyen yönetim politikası aile şirketlerinde çalışanların kendilerini ailenin bir bireyi olarak görmelerini ve tepe yönetimine ulaşma imkânını kolaylaştırır (Uluyol, 2004, ss. 19-20).

Aile şirketlerinde aynı aile bireyinin şirketin birçok alanında bilgi sahibi olması avantaj olabilmektedir. İter (2001) ; “Aile şirketlerinde, bir çalışana birden fazla yerde kullanmak hiyerarşiyi azaltma olanağını sunması mümkündür ” şeklindeki ifadesi ile aynı personele verilen çeşitli yetkilerin işletme içindeki hiyerarşiyi azaltmadaki rolünü özetlemektedir (s. 32).

Tüm bu sayılanlar ışığında aile şirketlerinin kendine özgü yönetim ilkelerinin varlığından bahsedilebilir.

#### **1.2.4.3. Örgütsel Avantajlar**

Şirket stratejilerinin ve şirket politikasının tayininde kıstasların belirlenmesinin ve ortak paydada buluşabilmenin örgüt yapısının sağlam temeller üzerine kurulmasındaki etkisinden bahsetmek gerekebilir. Bu gereklilik aile şirketlerinin diğer şirketlere karşı rekabet gücünü arttırabilecektir.

Aile şirketlerinde hiyerarşinin az olması kararların hızlı alınmasında fayda sağlamaktadır. Böylelikle tüm değer oluşturmaya yönelik süreçler kalkacak ve etkin bir düzenleme meydana gelecektir (Koçel, 2007, s. 330).

#### **1.2.5. Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları**

Aile şirketlerinin avantajları dışında finansal, yönetimsel ve örgütsel açıdan da bir takım dezavantajları bulunmaktadır.

### **1.2.5.1. Finansal Dezavantajlar**

Ailenin nakdi veya nakdi olmayan varlıklarının az olması durumunda şirketin borçlanmaya olumsuz bir bakış açısı sergilemesi durumunda işletmenin büyümesinin hızında yavaşlama olabileceği finansman açısından taşıyabilecekleri önemli bir dezavantajdır (Karpuzoğlu, 2004, s. 24).

### **1.2.5.2. Yönetimsel Dezavantajlar**

Aile şirketlerinde tam anlamıyla bir görev tanımı yapılmamış olması bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesinde kargaşaya sebep olabilmektedir. Ayrıca aile bireylerinin hepsinin yöneticilik yapabilme şartlarını taşıyan bireyler olduklarını söylemek de doğru olmayabilir. Aile bireyleri küçük yaştan itibaren yetişmiş olmalarına rağmen işletme yönetimde yeterli tecrübe ve bilgi sahibi olmayabilmektedir (Fındıkçı, 2005, ss. 79-80).

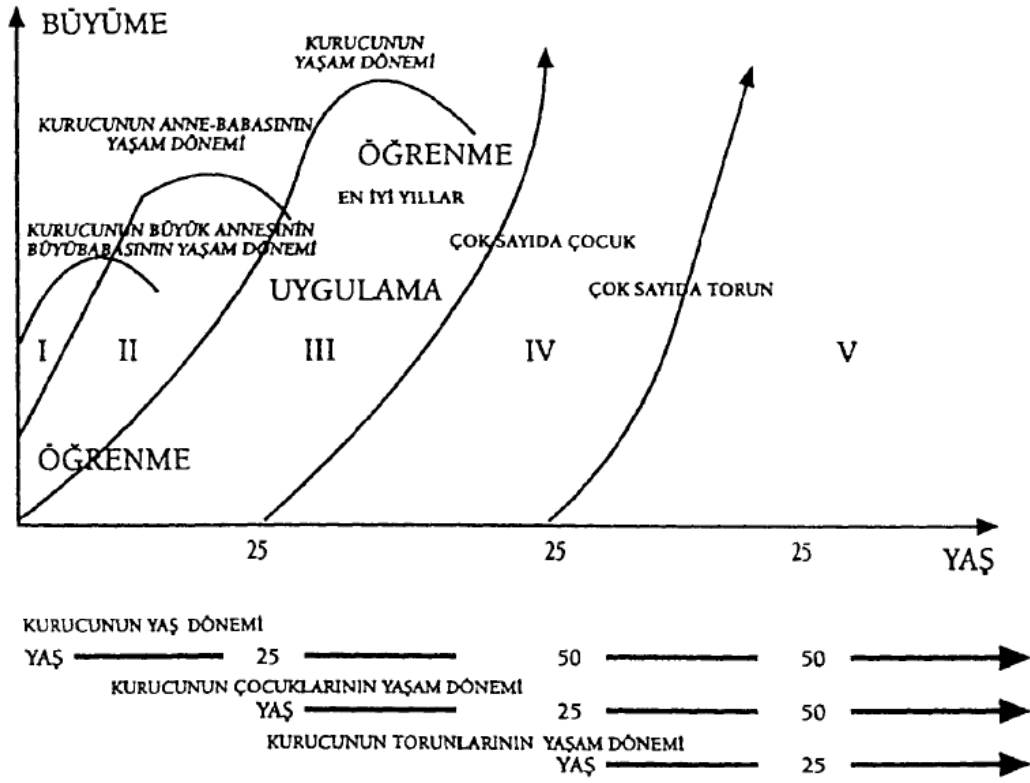
### **1.2.5.3. Örgütsel Dezavantajları**

Genellikle uzun vadede planlar yaparak kurumsal yapı oluşturmayan aile şirketlerinde sistemleşmiş bir örgüt yapısından bahsetmek mümkün olmayabilir. Planlama konusunda kurumsal yapının oluşturulmadığı aile şirketlerinde, işletmenin yönetiminden sorumlu aile bireyinin vefatı veya çalışmama durumunda olması, aile üyeleri arasında olabilecek rekabet, şirket politikalarındaki belirsizlik durumu da şirket yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004, ss. 25-26).

## **1.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri Ve Yaşam Süresi**

Aile şirketleri yaşam sürelerinin her safhasında farklı karakteristik özellikler göstermektedir. Bahsi geçen bu özellikleri içeren evreler dört ana başlık altında incelenebilir (Karpuzoğlu, 2004, ss. 93-94) :

- ✓ Girişimcinin Sahipliği ve Yönetimi İçindeki I. Dönem Aile İşletmeleri
- ✓ Büyüyen- Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Ortaklığı)
- ✓ Kuzenler Konsorsiyumu
- ✓ Sürekli Olabilen Aile Şirketleri



Kaynak: Karpuzoğlu, 2001, s. 17.

Şekil 1.1. Ailenin Evrimi

### 1.3.1. Girişimcinin Sahipliği ve Yönetimindeki İlk Nesil Aile Şirketleri Gelişimi

Her işletme kuran girişimcinin aynı zamanda başarılı bir yönetim becerisine sahip olacağını söylemek mümkün olmayabilir. Profesyonel yönetiminin rastgele insanlar tarafından değil, bu işi meslek olarak görmek üzere eğitim gören ve kendini bu alanda geliştiren uzman kişiler tarafından yerine getirilmesidir (Şimşek, 1998, s. 10).

Kurucunun işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında alacağı kararlarda profesyonel yöneticilerden destek alması merkez yönetimin iş yükünü azaltabilecektir.

### 1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Ortaklığı) Gelişimi

Bu aşamada, söz konusu mevcut sorunların şirkete zarar vermesini önlemek için, pazar şartlarına uygun sistemler kurulmalı ve aile üyelerinin yetersiz olduğu zamanlarda profesyonel istihdamına gidilmelidir (Alayoğlu, 2003, s. 37).



### **1.3.3. Kuzenler Konsorsiyumu Gelişimi**

Aile şirketlerinin bu aşamasında, şirkete hissedar olan pek çok kuzen bulunur ve aynı zamanda, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha belirgin olarak ortaya çıkar (Kırım, 2003, s. 25). Şirket bu aşamada büyümektedir ancak büyümesinin hızı, gelişen aile şirketi evresindeki kadar hızlı değildir. Diğer bir deyişle; büyüme giderek azalan bir seyir izlemektedir, fakat şirket bu aşamada, ürün ve/veya hizmet satışında en yüksek seviyeye ulaşır.

### **1.3.4. Sürekli Olabilen Aile Şirketleri Gelişimi**

Eski kuşaklar, yeni gelişmelere uymakta güçlük çekince, eski yaşam anlayışına sıkıca tutunurlarken, yeniliğe açık olan kuşaklar ise gelişmelere hızlı şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Bunun doğal sonucu olarak, eski kuşaklarla yeni kuşaklar arasında var olan ayrılık, büyümüş ve kuşak çatışmasına dönüşmüştür (Çelik vd., 2004, s. 191).

## 2. BÖLÜM

# AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM VE PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI

### 2.1. Aile Şirketlerinde Yönetim

Ekonomik etkileri haricinde istihdam yaratmada, toplumsal açıdan denge unsuru olmada, bölgeler arası kalkınmayı desteklemekte aile şirketlerinin olumlu etkileri vardır. Bu nedenle aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve kârlı hale getirilmesi gereklidir (Öztürk, 2001, s. 2). Ayrıca aile şirketlerinin hedeflerinin, stratejik davranışları ile performanslarını etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması için, aile şirketlerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerin de iyi bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. Aile şirketlerini diğer işletmelerden ayıran özellikleri yetkinin merkezi yönde kayması, ataerkil yönetim, rol çatışmaları ve aile üyeleri arası rekabet şeklinde sıralamak mümkün olabilmektedir.

#### 2.1.1. Yetkinin Merkezileştirilmesi

Aile şirketlerinde yetkinin merkezileşmesi, aile içinde de bir sorun olarak gözlenmekte, yeni neslin gelişimi yavaş olabilmektedir (Akdoğan, 2000, s. 34 ).

Aile bireyleri karar alma sorumlulukları olmadığı için, isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşabilmekte, bu da işletmeler açısından sorun yaratabilmektedir (Ateş, 2005, s. 14).

Aile şirketlerinde bürokrasi büyük işletmelerdeki gibi kati ve uzun süreçli olmadığından, yöneticiler kararları daha hızlı çıkarabilme yeteneğine sahip olabilmektedir. Böylece değişen teknolojik koşullara, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına karşı daha esnek olunabilmektedir (Akdoğan, 2000, ss. 34-38).

#### 2.1.2. Ataerkil Yönetim

Şirket sahibinin bir baba rolüyle genellikle de baskıcı ve yasaklayıcı bir tutumla çalışanlarını yönetmesi, aileden olmayan çalışanlar üzerinde büyük sorunlar oluşturabilmektedir (Akdoğan, 2000, s. 34).

Ayrıca işletmede monarşinin hâkim olması ve şirketin, babadan oğula geçen bir miras olarak görülmesi de ayırt edici bir özellik olarak sayılabilir. Bu açıdan ailenin en küçükleri de şirkette çeşitli bölümlerde yetiştirilirler. Zira çocuklar şirketin gelecekteki potansiyel yöneticileridir, şirketin tepe yöneticisinin eksik yetişmesi, uyumsuz olması, tatminsiz olması, sağlıklı bir ruh sağlığı olmaması, hem kendine hem de şirkete büyük zarar verebilecektir (Fındıkçı, 2005, ss. 299-305).

### **2.1.3. Aile Üyeleri Arasında Rekabet**

Aile üyeleri arasında rekabet, işletmede grupların ortaya çıkmasına neden olmakta ve böylece aile şirketlerinin en güçlü yani olan güven ve uyum ortadan kalkmaktadır (Levinson, 1989, s. 17).

Aynı aile üyesi olan çalışanların şirket içinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları ve her bir grubun ise kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde görmeleri pek çok soruna yol açmaktadır. Özellikle de yönetimin etkinlik ve verimliliğinin azalmasına, çalışanların motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır (Öztürk, 2001, s. 29).

### **2.1.4. Rol Çatışmaları**

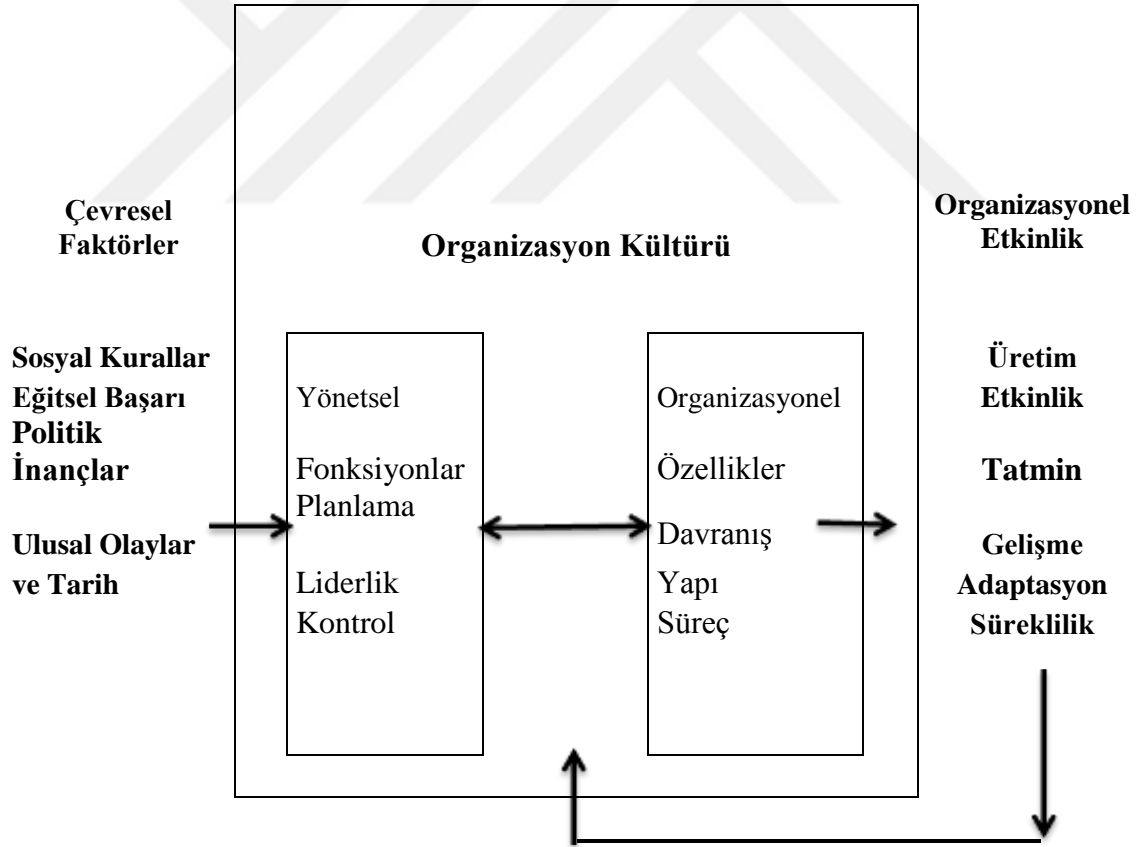
Şirket yönetim faaliyetleri içerisinde aile ve iş kavramlarının birbirine karıştırılmaktadır. Bunun sonucunda ailedeki çalışan üyelerde rol çatışması yaşandığı söylenebilir. Bu durum aile içinde çatışmaların başlamasına neden olduğu söylenebilir (Uluyol, 2004, s. 26). Nesiller değişip aile büyüdükçe aile ve iş rollerinin birbirine karışması, çatışmaların yaşanması, duygu ile mantığın karıştırılması, aile şirketlerinin geleceğini tehdit etmektedir (Argüden, 2002, s. 52).

## **2.2. Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürü**

Aile Şirketlerinde kişilerin ortak amaç doğrultusunda birleşmesi ve uyumlu hareket edebilmesi için mevcut eylemlerin şirket yapısına ve amaçlarına uygun şekilde organize edilmesi ve örgütlenmesi de yönetimin başlıca hedefleri arasındadır. Akat (1998) örgütlenmeyi, “maddi sermaye, kişisel üretim faktörlerini yetkili ve verimli bir şekilde gruplandırma, yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir ”olarak özetlemiştir (s. 71).

Örgüt tanımından hareketle örgüt yapısı tanımı için, yapılacak faaliyetlerin kendi arasındaki koordinasyonunun sağlanması denilebilir. Peker (1995) örgüt yapısını “Bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğeleri birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir” şeklinde tanımlamıştır (s. 61). Bu bağlamda, şirket örgütünün oluşumunda sahip olunan kültürün, örgüt kavramlarının mevcut tanımlarına bakmakta fayda olabilecektir. Ayrıca kültür konu olarak, sosyolojinin ana başlıklarından birisi olarak tanımlanabilir. Kültür, bilgiyi, ahlâkı, sanatı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Erkal, 1982, s. 65).

Bu açıdan örgüt kültürü kavramı da örgüt içindeki bireylerin beraberce uydıkları değerler olarak tanımlanabilir. Örgütün kültürü var olan, herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ile inançlara göre tanımlanır (Dinçer, 1996, s. 208).



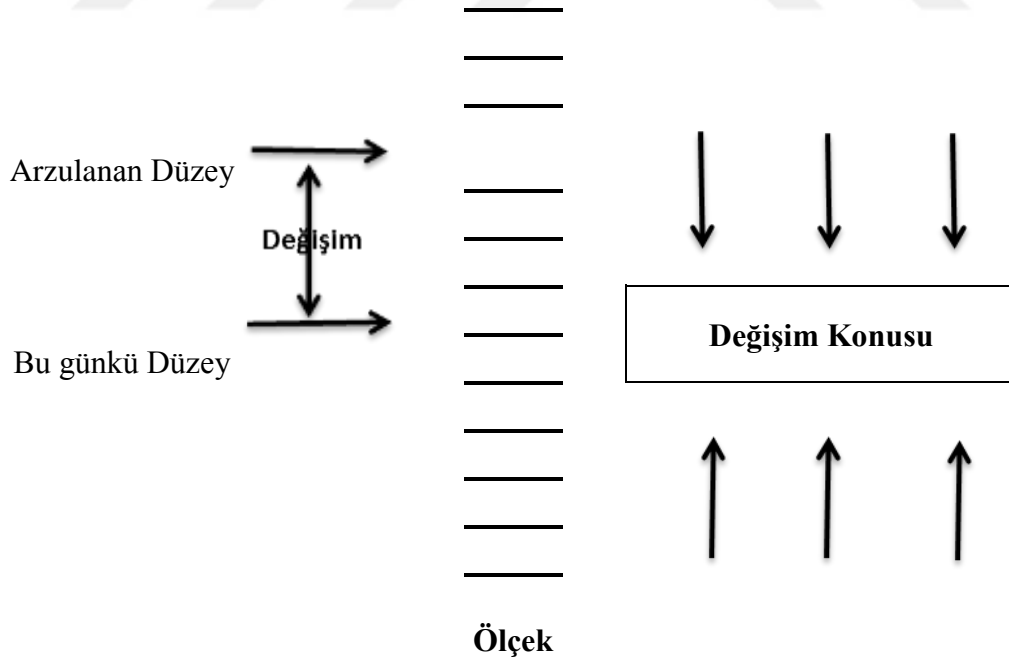
Kaynak: Karpuzoğlu, 2001, s. 18.

Şekil 2.1. Örgüt Kültürü ve Etkinlik

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların üst yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı olanları onaylayıp, istenen davranışları şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması söz konusudur. Bu nedenle, son yıllarda yönetimde etkililiğin, örgütsel performans, verimliliğin artırılmasında örgüt kültürünün önemli bir yerinin olduğu ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu vd. , 1998, s. 28 ).

Aile şirketlerinde örgütlenme faaliyetlerinde yetkinin dağılmasından çekinen merkez yönetimin faaliyetlerinde değişime kapalı bir profil çizdiğini söylemek mümkün olabilmektedir. Değişim bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu ise kişilerin, nesnelere yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vb. mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder (Koçel, 1998, s. 476).

Örgütlerdeki değişim, örgüt faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır. Sürekli değişim de kişi veya örgütlerle ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır (Koçel, 1998, s. 477).



Kaynak: Koçel, Tamer, 1998, s. 17.

Şekil 2.2. Değişime Direnç

Aile şirketlerinde bazı üyelerin özellikle tepe yönetimdeki üyelerin, yeni uygulamalara pasif bir direnme içine girdikleri gözlemlenmektedir. Bu sebeple direnme sorununun örgütsel seviyede ele alınıp incelenmesinde fayda olacaktır.

### **2.3. Profesyonel Yönetim Anlayışı**

Şirket yönetiminin temel hedefi, bir grup insanı bir araya getirerek belirlenmiş olan hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bunun için gerekli olan kurumdaki her fonksiyonun, belirli bir kurallar zincirine göre gerçekleşmesine ve yerleşmiş bir sistematikliğinin olmasına bağlıdır. İster üretim yapan bir şirket olsun, ister hizmet veren bir şirket olsun şirketin işleyişindeki tüm süreçlerde belirli kuralların olması ve özellikle bu kuralların mümkün olduğu kadar yazılı olması, şirketin işleyiş ömrünü uzatacaktır. Bunu başarabilmek ise profesyonel yönetim ve profesyonel yöneticiler ile mümkündür. Yönetim işletmenin yaşam eğrisi ve kurucunun yönetim tarzına göre değişiklik gösterebilmektedir. Kuruluş aşamasında yönetim merkezi bir yapıda iken işletmenin yavaş yavaş büyümesi ve gelişmesi sonucu yönetim de profesyonelleşme eğilimi göstermektedir (Erşahan, 2008, s. 109). Başarılı bir şirket kurmak ve sürekliliği sağlamak için şirket amaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı, görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar belirlenmelidir. Şirket içi personel alımı, satın alma, pazarlama, satış gibi birimlerin görev ve yetkileri yönetmelikler ile belirlenmelidir. Yetki ve sorumluluklar dağıtılarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır. Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanması ve vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi. Sayılan kritik unsurların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gereklidir (Karpuzoğlu, 2001, ss. 134-135 & Bilgin, 2007, s. 23). Profesyonel yönetim konusunda tecrübe sahibi olmuş belirli bir yetkinliğe ve mesleki belgeye sahip çalışanlar ve yöneticilerin bir araya getirilmesi ile sağlanır. Profesyonel yöneticiler yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir (Koçel, 1993, s. 12). Profesyonel yönetim anlayışında bireysel motivasyon ve başarı çok önemlidir. Rekabete dayalı bir sistem söz konusudur. Bu sistem içinde bireysel ödüller ve teşvik edici faaliyetler önemli rol oynar. Komisyonlar, komiteler, kurullar gibi birimler karar verme ve bilgi toplama sürecinde çok sık kullanılır. Profesyonel yöneticinin başarısı kurumdaki diğer faktörlere de

bağlıdır ve bir profesyonel kişi olarak kendisinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir veya daha alt birimlerde çalışıyorsa bulunduğu alt birimin amacına ulaşması ile ölçülür (Koçel, 1993, s. 13). Profesyonel yönetim işlerin ehil kişiler eliyle yapılması ile ilgilidir. Profesyonel sistemlerin kurulması profesyonellere çalışabilecekleri uygun ortam sağlanamazsa sekteye uğrayacaktır. İşletmede uzun vadede çalışamayacakları için işletmeye de faydalı olamayacaklardır. Şirketlerin ne oranda profesyonelleştiği profesyonel yöneticilerin otoritelerinin korunmasına ve özerkliklerine bağlıdır. Rekabet, verimlilik ve karlılık gibi konularında doğru, etkili ve hızlı stratejik kararlar alınması profesyonel çalışanların varlığını gerekli kılar. Şirketlerin profesyonelleşmesini sağlayan en önemli biçim işletme içinde görev alan profesyonellerin çalışanlar arasındaki oranıdır. Şirketlerde profesyonel oran arttıkça kurumların ve yönetimlerin profesyonelleşme oranının da arttığı görülür. Ancak şirketlerde sadece profesyonellerin çalışması her daim şirketleri profesyonel yapmaz. Önemli olan profesyonellerin çalışabileceği uygun çalışma alanlarının yaratılması ve kurucuların subjektif kararlardan sıyrılmış bir yönetim sistemini oluşturulabilmesidir.

#### **2.4. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetim Anlayışı**

Aile şirketlerinde tepe yöneticisi seçilecek aile bireyinin, iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmaması ve ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bir yapıda olması sebebiyle profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulur. Planlama, pazarlama, finans, satın alma, reklâm, muhasebe, personel ve eğitim gibi konularda tecrübesi olan profesyonel yönetici, şirketin gelişmesinde büyük önem taşır. Yöneticilik beceri ve eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve bu işten para kazanan profesyonel yönetici işletmenin sahibi olmasa da işletme sahibinin yaptığı işleri yapan ve verdiği hizmet karşılığı olarak para alan kişidir. Yapılan işin karı ve riski işletmenin sahiplerine ait olmak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretimi yaparlar.

Aile şirketleri içindeki uygulamalarda profesyonel yöneticilerin kritik kararları alan olmaktan ziyade tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan emir eri olarak görevlendirmeleri sıklıkla görülmektedir. Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlı olan profesyonel yöneticiler aile şirketlerinde kararları alan olmaktan ziyade tepe yönetimdeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülür (Karabulut, 1994, s. 16). Ancak çocuğunun olmadığı ya da var olan çocukların ilgi ve kariyer tutkularının şirket ile ilişkili olmadığı veya çocukların

gerekli yetenek ve bilgiden uzak olduğu durumlarda, Şirketin başına geçecek kişinin ailenin dışından olması durumunda profesyonel yöneticiler ortaya çıkar (Karpuzoğlu, 2001, s. 66 & Bilgin, 2007, s. 23).

Profesyonel yönetim anlayışına yakın Şirketlerde Şirket sahipleri ve aile üyelerinin bilfiil işlerin yapılmasında yer almamaları öngörölür. Şirket yöneticilerinin aile bireyleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi Şirketin geleceğini ilgilendiren kararlar, girişimci ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Profesyonel yönetim tarzının hâkim olduğu Şirketlerde, kurumla ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; Şirketin yönetilmesi, diğer bir ifadeyle operasyonel kararların alınmasından sorumluyken, iŐleyiŐten ise profesyonel yöneticiler sorumludur. Profesyonel yönetim anlayışını benimseyen Şirket sahipleri, Şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedeflerin tespit edilmesi, yatırım kararlarının alınması, rakiplerin mevcut durumlarının tespiti, yurtiçi ve yurtdıŐındaki geliŐmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenerler. Profesyonel yöneticiler ise, Şirket amaçlarına ulaŐılabilmesi için gerekli olan para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakları etkin Şekilde kullanılmasına ve standartların belirlenerek uygun sistemlerin kurulup, iŐletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler. Özetlemek gerekirse, aile üyeleri liderliği, profesyoneller ise yöneticiliği üstlenerek iş birliği yaparlar. Ancak, göz ardı edilmemesi gereken, Şirketin başında bulunanların başarılı olabilmeleri, liderlik vasıfları yanında yöneticilik vasıflarını da bünyelerinde barındırdıkları sürece mümkün olabilecektir. Aile Şirketlerinin genelinde karşılaşılan tek patron hâkimiyeti, ataerkil yapı, kararların modern Şirket anlayışına göre değil, aile içi dengelere göre alınması, aile Şirketlerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaŐtırmaktadır.

Aile bağları yönetim kademesine gelecek kişinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çoğunlukla ataerkil aile yapısına sahip olan aile Şirketlerinin yapısında aile reisi olan babanın, ölmüŐ ya da çok yaŐlanmış olması durumunda yönetim oğullara devredilmiŐse eğer en son karar verici genelde büyük ağabeydir ve son sözü söyleyen kişi olarak ortaya çıkmaktadır. Genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenebilmektedir. Anne / baba / çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile Şirketleridir. Her ne kadar karı koca arasında kurulan aile Şirketlerinde nesil farkı



görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınmaktadır (Erşahan, 2008, ss. 110-111). Aile bireylerinin profesyonel çalışanlarla iş paylaşımına girmedikleri, her şeyi kontrol altında tutmak istedikleri ve profesyonel çalışanlara güvenmedikleri bilinmektedir. Bu durumun yönetimin işlerliğini yavaşlattığı görülmektedir. Şirket sahibi, kurumunda profesyonelleşme kararını geciktirerek işletmenin zamanında profesyonel yöneticilerin eline teslim etmemesinin bedelini ağır bir şekilde ödeyebilmekte, kendi elleriyle kurduğu şirketin batmasına yine kendi elleriyle neden olabilmektedir. Profesyonelleşme kararının verilmesi güç olmakla birlikte yaratılan şirketin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir.

Tablo 2.1. Profesyonel Yönetim İle Aile Şirketlerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile Şirketlerindeki Yönetim Biçimi
Kar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kar yönetimi; kar kesin bir hedeftir.</li> <li>Kar oranı; Uzun vadeli kazançların büyümesi hedefidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kar bir yan ürün olarak görülmektedir.</li> <li>Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını çoklamaktır.</li> </ul>
Planlama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biçimsel stratejik planlama,</li> <li>İşletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu</li> <li>Sermayenin belirlenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informal ve özel planlama çalışmaları</li> </ul>
Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren informal yapı</li> </ul>
Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgüt kontrolü planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi içeriyor.</li> <li>Düzenli raporlar,</li> <li>Stratejik kararlar,</li> <li>Resmî tutanaklar,</li> <li>Kurulum alt komiteleri,</li> <li>Kurul politika geliştirir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genelleşmemiş plansız kontrol, biçimsel ölçütler nadiren kullanılır</li> </ul>
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planlı yönetim geliştirme,</li> <li>Gereksinimlerin belirlenmesi,</li> <li>Programların tasarlanması.</li> <li>Açıkça belirlenmiş,</li> <li>Enformasyon teknolojisi stratejisi,</li> <li>Ana bölümlerden önce pazarlama, Pazar araştırması bölümü,</li> <li>Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı,</li> <li>Performans değerlendirme,</li> <li>İnsan kaynakları enformasyon sistemi,</li> <li>Üretim kontrol,</li> <li>Kalite kontrol,</li> <li>Verimlilik ölçümü.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurulu aile oluşturur.</li> <li>Sık olmayan toplantılar,</li> <li>Zayıf işletme yönetimi.</li> </ul>
Yönetim Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genellikle iş başında eğitim vastasıyla programsız bir gelişme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genellikle iş başında eğitim vastasıyla programsız bir gelişme.</li> </ul>
Sistemler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok.</li> </ul>
Bütçeleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standart ve sapmalara göre yönetim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında bilgi ve izleme yok</li> </ul>
Yenilikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu.</li> </ul>
Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katılımcı liderlik biçimleri,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile "burakınız yapsınlar" biçiminde liderlik arasında değişir.</li> <li>Üstünkörü tanımlanmış bir "aile kültürü"</li> <li>Aile kültürü/kurucunun kültürü ile eşdeğer.</li> </ul>
Kültür	<ul style="list-style-type: none"> <li>İyi tanımlanmış kültür,</li> <li>Herkes tarafından anlaşılabilir vizyon, misyon ve değerler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üstünkörü tanımlanmış bir "aile kültürü"</li> <li>Aile kültürü/kurucunun kültürü ile eşdeğer.</li> </ul>

Kaynak: Soysal, 2007, s. 32.

Profesyonel yönetimde kar kesin bir hedef olarak, aile şirketlerinde ise şirketin sürekliliği dışında bir yan fayda olarak algılanmaktadır. Aile şirketlerinde amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını çoğaltmaktır. Profesyonel yönetim ise uzun vadeli kazançların büyümesini hedef alır. Bu hedeflerine ulaşmak için profesyonel yönetimin biçimsel stratejik planlama yapması gerekiyken aile şirketlerinin yönetim planları daha informal ve özel çalışmalar olarak ortaya çıkar. Hedeflere ulaşmak için her iki anlayışında etkin bir bütçeleme sistemine sahip olması gereklidir. Profesyonel yönetim bütçe planlama yaparken standart sapmaları dikkate alır, aile şirketleri tarzı yönetimi benimseyen şirketlerde ise bütçe açık ve belirli olmamakla birlikte sapmalar hakkında bilgi sahibi olunamamakta ve izleme yapılamamaktadır.

Aile şirketleri incelendiğinde yaşam dönemlerinin dört evrede gerçekleştiği görülmektedir. Bunlar girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, ikinci kuşağa devretme evresi ve profesyonel yönetim evresi şeklinde sıralanabilir (Erşahan, 2008, s. 107). Aile işletmesi ilk üç evreyi atlatabilmişse profesyonel yönetim evresine ulaşmaktadır. Bu aşamada şirketlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için ek finansman kaynaklarına ihtiyacı vardır. Ek finansman kaynakları yaratabilecek yeni stratejilerin belirlenmesi gereklidir. Aile şirketlerinin çok küçük bir kısmı bu aşamaya ulaşabilmektedirler. Aile şirketlerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Profesyonel yönetim tarzının uygulanması ancak, gerekli ortamın kurulması, sistemin aksamadan yürütülmesi, beklenen sonuçların elde edilmesi ile mümkündür. Bu sebeple profesyonel yönetici tüm üretim faktörlerinin verimli ve ekonomik olarak kullanılması için çaba sarf eder. Profesyonel yönetici başarılı ve sistemli olmak zorundadır. Aksi halde şirketin ve kendi meslek hayatının da sona ermesi mümkündür. Bu sebeple işletme ile ilgili kararlar alınırken getireceği sonuçlar hakkında tahminlerde bulunabilmelidir. Profesyonel olarak yönetilen şirketlerde, stratejik yönetime daha fazla odaklanmak mümkün olabilmektedir. Bunun içinde kantitatif teknikleri kullanabilme becerisine, ileriye görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bulunacağı tahminler doğrultusunda da plan ve programlar yapabilmelidir (Büyükbeşe, vd., 2004, s. 309). Aile şirketlerindeki ataerkil yapı, işi devredememe duygusu, şirket ile aile kavramının birbirinden ayrılamaması gibi faktörler aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır. Ortalama olarak bir aile şirketinin ömrünün 24 yıl ile sınırlı olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinin ömrünü

uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli problemlerin başında gelmektedir.



### 3. BÖLÜM

## KAYSERİ İLİNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Genellikle şirket sahibinin aile içinde güven duyduğu bireyler, aile içerisinde olduğu kadar işletme içerisinde, kurucu yöneticiye yakınlığı sebebiyle pazarlama gibi stratejik bölümlerin yönetiminde de söz sahibi olabilmektedir. Aile bireyi yönetici, üst düzey pozisyonlara eleman alımlarını değerlendirirken, çoğunlukla bu yakınlığı esas almaktadır (Ateş, 2005, s. 6).

Günümüzde aile şirketlerinin yönetim anlayışı ile birlikte sadece üretim odaklı satış stratejisinden vazgeçilerek müşteriyle uzun dönemli bir satış ilişkisi geliştirme anlayışı benimsenmeye başlamıştır. Bu anlayışın gelişmesi ile birlikte müşteri kavramı daha fazla önem kazanmış, müşteriler ile uzun dönemli ve sürekli ilişkiler kurmak günümüz pazar koşullarında rekabet edebilmenin şartlarından biri haline gelmiştir. Müşterinin sürekliliği ancak müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkün olmaktadır. Müşterilerin beklentilerini tespit edebilmek, bunları karşılama yollarını bulmak, üretilen ürünün ve verilen hizmetin kalitesini yükseltmek, müşterilerin, şikâyet, önerilerini dikkate almak, rakiplere üstünlük sağlamanın kilit noktalarını oluşturmaktadır. Müşteri şikâyetlerine yeterli önemi gösteren işletmeler yaptıkları uygulamalarla çözüm önerileri geliştirebilmektedir. Bu fırsatı değerlendiren işletmeler, problem yaşayan müşterilerinin alışverişi terk etme, ağızdan ağıza olumsuz reklam yapılması gibi işletmeye zarar verecek davranışlarını önleyebilirler. Böylece sorunları giderilen müşterilerini sadık müşteriler haline getirebilirler.

Diğer işletmelerde yöneticiler üzerinde yönetim kurulu, firma sahipleri veya hisse sahipleri, kredi sağlayan kuruluşların baskısı gibi faktörler bu şirketlerin verdikleri kararları etkileyebilirken, aile şirketlerinde yönetici aynı zamanda işletmenin de sahibi olduğundan böyle bir baskının hissedilme olasılığı düşüktür, başka bir ifadeyle daha bağımsız bir şekilde hareket edebilirler. İşletme sahibi başkasının baskısı altında olmadığı için tek başına karar almada kendisini daha rahat hisseder ve alacağı kararlar

konusunda daha hızlı ve daha esnek bir şekilde davranabilir (Müftüoğlu & Durukan, 2004, s. 61).

Aile şirketleri bu bağlamda diğer firmalara göre müşterileri ile daha yakın ilişkiler içerisinde. Ancak aile şirketlerinin sürekli ve uzun soluklu müşteri ilişkilerine sahip olabilmesi için, içinde bulunduğu pazarın gerekliliklerinin daha yakından takip edebilmesi ve gerektiğinde yeni yapılandırılmalara gidebilmesi gerekmektedir. Bu aşamada geleneksel işletmecilik anlayışına sahip aile şirketleri değişimi kolayca kabul etmekte güçlük çekebilmektedir. Günümüzde pazarlamanın önemini fark eden aile şirketleri diğer işletmelere göre daha avantajlı duruma geçebilmektedir. Çünkü etkin ve doğru şekilde yapılan bütüncül pazarlama faaliyetleri müşteri tatmini ve müşterileri ile uzun vadede ilişki kurma imkânı sağlamaktadır. Aile şirketleri yönetiminin otoriter yapısının etkileri sadece üretim ve satış aşamasında kendisini göstermemektedir. İnsan kaynaklarının organizasyonunda, finansal kaynakların ve ileriye yönelik yatırım planlarının yapılmasında da etkin rol oynayabilmektedir. Ancak ulusal alan yazını incelendiğinde, Kayseri ilinde aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışını inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmüştür. Kayseri Ticaret ve Sanayi Odasının (2019) verilerine göre Kayseri ili çevresinde yer alan 12 il için sağlık, lojistik ve ticaret merkezi konumunda olan, 2018 yılı itibarıyla yaklaşık olarak 2 milyar dolar ihracat gerçekleştiren, sahip olduğu büyük ölçekli sanayi kuruluşlarıyla Türkiye'deki tüm iller arasında yedinci sırada yer alan, Mobilya ve ev tekstili, metalden mamul eşyalar, gıda, tekstil inşaat ve yapı işleri, makine ve tarım malzemeleri, elektrikli ev aletleri, plastik ürünler, madencilik, kimya sanayi, ambalaj sanayi gibi farklı sektörlerde üretim yapan 1700 firmaya ev sahipliği yapan, aile şirketlerinin yoğun bir şekilde faaliyet gösterdiği bir il konumundadır. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı Kayseri ilinde aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının genel yapısını incelemektir (<https://www.kayserito.org.tr/>).

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları**

#### **3.2.1. Araştırma Modeli**

Bu araştırma Kayseri ilinde aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının incelendiği betimsel bir araştırmadır (Sarstedt & Mooi, 2019, s. 17). Betimsel araştırmalar belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli bir örnekleme değişkenler

arasındaki ilişkileri herhangi bir müdahalede bulunmadan betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Sarstedt & Mooi, 2019, ss. 17-18). Bu araştırma da benzer şekilde Kayseri ilinde aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı herhangi bir müdahalede bulunulmadan betimlenmeye çalışılmıştır.

### **3.2.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Kayseri ilinde faaliyet göstermekte olan aile şirketleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise bu aile şirketleri arasından sistematik olarak seçilen Kayseri ilinde hizmet, inşaat, sağlık, sanayi, ticaret sektörlerinde faaliyet göstermekte olan 380 aile şirketi oluşturmuştur. Sistematik örnekleme yöntemi olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olup, araştırmaların maliyet zaman, ulaşılmak istenilen evrene kolay ulaşılabilirlik gibi araştırmanın gerçekleştirilmesini kolaylaştıran faktörlerin dikkate alınarak araştırma örnekleminin oluşturulduğu örnekleme türlerinden biridir (Sarstedt & Mooi, 2019, s. 42). Ölçekler, araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerinde görev yapmakta olan idari ve mali işlerden sorumlu personel ya da firma sahiplerine ulaşılarak firmanın profesyonel yönetim anlayışıyla ilgili veri toplama aracını cevaplamaları sayesinde sağlanmıştır.

### **3.2.3. Veri Toplama Araçları**

**Profesyonel Yönetim Anlayışı Ölçeği:** Aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışını belirleyemeye yönelik olarak alan yazınında daha önce gerçekleştirilmiş araştırmalardan yararlanarak aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışının ölçülmesi amaçlanmıştır (Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire, 2015, s. 47. ; Madison, Daspit, Turner & Kellermanns, 2018, s. 36 ; Stewart & Hitt, 2012, s. 37). Bu doğrultuda profesyonel yönetim anlayışının farklı boyutlarını değerlendirmeye yönelik olarak 18 maddeden oluşan bir anket oluşturulmuştur. Anketin oluşturulmasını takiben anket soruları işletme ve anket geliştirme konusunda deneyimli öğretim üyelerinden uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda ankette gerekli düzenlemeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir. Anket Dekker ve diğerlerinin (2015) profesyonel yönetim anlayışı için geliştirdiği boyutlarla tutarlı olarak beş boyutta aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Uygulanan anket Ek-1 de sunulmuştur. Tasarlanan her bir boyutun kaç faktörden oluştuğunu belirleyebilmek amacıyla temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör

analizlerini açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Açıklayıcı faktör analizleri teori geliştirme sürecinde sıklıkla kullanılan birçok değişkenli istatistikten, doğrulayıcı faktör analizi var olan teorinin farklı kültürlerde ya da farklı örneklerde test edilmesi istenildiğinde kullanılan birçok değişkenli istatistiktir (Keith, 2019, s. 349). Bu nedenle, her bir boyutun değerlendirilmesinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Verilerin temel bileşenler analizi için uygunluğu Barlett Kürelik testi ve Kaiser Meyer Olkin Örneklem yeterliliği katsayısıyla değerlendirilmektedir. Barlett kürelik testinin anlamlı olması ve Kaiser Meyer Olkin Örneklem yeterliliği katsayısının ise minimum .50 ve üstünde olması gerekmektedir (Sarstedt & Mooi, 2019, s. 265). Bu varsayımların incelenmesini takiben açıklayıcı faktör analizleri ve her bir ölçek alt boyutunun güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve bulgular bölümünde rapor edilmiştir.

#### **3.2.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmaya konu olan veriler araştırmacı tarafından Kasım 2018 ve Haziran 2019 tarihleri arasında araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerini ziyaret ederek toplanmıştır. İlgili şirket elemanlarına araştırmayla ilgili gerekli bilgiler, gönüllük, gizlilik ve araştırmacının etik kuralları hakkında bilgi verilmesini takiben veri toplama araçları uygulanmıştır. Araştırmaya katılmayı reddeden bir şirket olmamıştır. İlgili şirket yetkilileri veri toplama araçlarını yaklaşık olarak 20 dakika içerisinde cevaplamıştır.

#### **3.2.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Tüm istatistiksel analizler SPSS 23 programında gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan firmaların özellikleri hakkında bilgi vermek amacıyla betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi'nin boyutlarının faktör yapısı belirleyebilmek amacıyla temel bileşenler analizi, güvenilirliğini incelemek amacıyla ise güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla ise Pearson korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi, bağımsız örneklem için *t*-testi gerçekleştirilmiştir. Profesyonel yönetim anlayışı anketi boyutları yüksek düzeyde ilişki gösterdiğinden olası çoklu doğrusallık problemlerinin önlenmesi amacıyla stepwise yöntemi kullanılarak regresyon denkleminde dahil edilmiştir (Ho, 2014, s. 294). Analizler gerçekleştirilmeden

önce firmanın yaşı değişkeni oluşturulmuştur. İhraçtan yapan sınırlı sayıda firma bulunduğundan ihracat tutarı değişkeni ihracat yapan ve ihracat yapmayan şirketler şeklinde iki kategorili bir nominal değişkene dönüştürülmüştür. Tüm istatistiksel analizlerde .05 payı üst sınır olarak kabul edilmiştir.

### **3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

1. Bu çalışmada betimsel bir araştırma deseni kullanıldığından bulgulara ilişkin neden sonuç ilişkisi kurulamaz.
2. Bu araştırma sadece Kayseri ilinde kurulu aile şirketleriyle gerçekleştirildiğinden araştırma bulgularının farklı bölgelerdeki aile şirketlerine genellenebilirliği düşüktür.
3. Bu çalışmada aile şirketlerinde profesyonellik Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketinde değerlendirilen boyutlarla sınırlıdır.
4. Bu çalışmada öz bildirim tarzı ölçekler kullanıldığından araştırma sonuçları bu tür ölçeklerin kullanımıyla ilgili tüm sınırlılıkları içermektedir.

### **3.2.7. Araştırma Hipotezleri**

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

*H<sub>1</sub>: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre profesyonel yönetim ile profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>2</sub>: Profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler vardır.*

*H<sub>3</sub>: Şirket cirosu ile şirket profesyonel yönetiminin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır.*

*H<sub>4</sub>: Sektörler itibariyle profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir.*

*H<sub>5</sub>: İhracat yapan ve ihracat yapmayan aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.*



H<sub>6</sub>: Aile şirketlerinin kuruluş yılı itibariyle profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H<sub>7</sub>: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: İşletmenin özelliklerine göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H<sub>9</sub>: Şirketlerin ihracat tutarı, kuruluş yılları, çalışan sayısı ve ciro tutarı profesyonel yönetim anlayışı ortalaması üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

### 3.3. Araştırma Bulguları

#### 3.3.1. Firmaların Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırma örneklemini oluşturan firmalara ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.1’de aile şirketlerinde çalışan kişi sayısına ilişkin betimsel istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.1. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinde Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Betimsel İstatistikler

Kişi Sayısı	<i>n</i>	%
2-50 Arası	269	70.7
51-100 Arası	59	15.6
101-136 Arası	52	13.7

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerinin % 70.7’si (*n*=269) 1-50 arasında çalışana sahipken, % 15.6’sı (*n*=59) 51-100 arasında, % 13.7’si (*n*=52) 101-137 arasında çalışana sahiptir. Aile şirketlerinde çalışan minimum kişi sayısı 1 iken, maksimum kişi sayısı 136’dır. Ayrıca araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerinde çalışan ortalama kişi sayısı ise 30.21’dir (*s*: 39.31).

Tablo 3.2’de araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerinin yaşına ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 3.2. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinde Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Şirket Yaşı	<i>n</i>	%
1-10 Arası	78	20.5
11-20 Arası	262	69.0
21-23 Arası	40	10.5

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi aile şirketlerinin % 20.5’inin ( $n=78$ ) yaşı 1-10 arasında değişirken, % 69’unun ( $n=262$ ) yaşı 11-20 yaş arasında, % 10.5’inin ( $n= 40$ ) 21-23 yaş arasındadır. Araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerinden yaşı en küçük olan 1 iken yaşı en büyük olan şirket 23’dür ve şirketlerin ortalama yaşları 15.06 ( $s: 5.01$ ) yıldır.

Tablo 3.3’de araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği temel sektörlerle ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.3. Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Temel Sektöre İlişkin Betimsel İstatistikler

Şirket Sektörü	<i>n</i>	%
Hizmet	70	18.4
İnşaat	92	24.2
Sağlık	38	10.0
Sanayi	100	26.3
Ticaret	80	21.1

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi aile şirketlerinin % 18.4’inin ( $n=70$ ) faaliyet gösterdiği temel sektör hizmet iken, % 24.2’ünün ( $n=92$ ) faaliyet gösterdiği temel sektör inşaat, % 10’unun ( $n=17$ ) faaliyet gösterdiği temel sektör sağlık, % 26.3’ünün ( $n=100$ ) faaliyet gösterdiği temel sektör sanayi ve % 21.1’inin ( $n=80$ ) faaliyet gösterdiği temel sektör ticarettir.

Tablo3.4.Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinin Cirolarına İlişkin  
Betimsel İstatistikler

<b>Şirket Ciro</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
<b>0-500.000 TL</b>	14	3.6
<b>500.001 TL-1.000.000 TL</b>	72	19.0
<b>1.000.001 TL-10.000.000 TL</b>	128	33.7
<b>10.000.001 TL-20.000.000 TL</b>	106	27.9
<b>20.000.001 TL üzeri</b>	60	15.8

Tablo 3.4’de görüldüğü gibi aile şirketlerinin % 3.6’sı ( $n= 14$ ) 0-500.000TL arasında ciroya sahipken, % 19’u ( $n=72$ ) 500.001TL-1.000.000TL arası ciroya, % 33.7’si ( $n=128$ ) 1.000.001 TL-10.000.000 TL arası ciroya, % 27.9’u ( $n=106$ ) 10.000.001 TL-20.000.000 TL arası ciroya, % 15.8’i ( $n=60$ ) 20.000.001 TL üzeri ciroya sahiptir.

Tablo 3.5’de araştırma örneklemini oluşturan aile şirketlerinden ihracat yapan ve ihracat yapmayan şirketlere ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 3.5.Araştırma Örneklemini Oluşturan Aile Şirketlerinde İhracat Yapma  
Durumuna Göre Betimsel İstatistikler

<b>İhracat Durumu</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
<b>İhracat Yapmayan</b>	296	77.9
<b>İhracat Yapan</b>	84	22.1

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi aile şirketlerinin % 7.9’u ( $n=296$ ) ihracat gerçekleştirmezken, % 22.1’i ( $n= 84$ ) ihracat gerçekleştirmektedir.

### **3.3.2. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi Boyutları Temel Bileşenler Analizi Sonuçları**

Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketinin kaç faktörden oluştuğunu tespit etmek amacıyla temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen temel bileşenler analizi ön analizler sonucunda Barlett Küresellik testi sonuçlarının anlamlı olduğu ve Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği katsayısının 0.60 ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, toplanan verilerin temel bileşenler analizi gerçekleştirmek

için uygun olduğuna işaret etmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizlerinde anketin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde öz değeri birden büyük faktör sayısı kriteri (Sarstedt & Mooi, 2019, s. 271) kullanılmıştır. Gerçekleştirilen temel bileşenler analizi sonucunda anketin öz değeri birden büyük beş faktörden oluştuğu görülmüştür. Tablo 3.6 da her bir boyutun madde faktör yük değerleri, ortak varyans değerleri, faktör öz değerleri ve açıkladıkları varyans oranı görülmektedir.

Tablo 3.6. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi Boyutları Temel Bileşenler Analizi  
Sonuçları

Maddeler	$\lambda$
<b>Aile dışı katılım</b>	
6. Harici/dış/yabancı yönetim kurulu üyesi mevcuttur.	.96
8. Ceo-genel müdür aile üyesi değildir.	.95
10. Resmi olarak eğitim sistemi uygulanmaktadır.	.82
11. Özendirici bir teşvik sistemi uygulanmaktadır.	.52
18. Yönetim aktif olarak görevlere katılmaktadır.	-.66
Öz değer	6.85
Açıklanan Varyans Oranı (%)	%38.1
<b>Finansal ve İnsan Kaynakları Kontrol sistemleri</b>	
1. Bütçe hazırlanmaktadır.	.84
2. Bütçe değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.	.86
3. Resmîleştirilmiş / tanımlanmış finansal hedefler ve amaçlar mevcuttur.	.73
4. Kurum performans değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.	.87
9. Resmi olarak işe alım sistemi uygulanmaktadır.	.56
12. Personel performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.	.53
13. Resmi planlanmış/programlanmış personel toplantıları yapılmaktadır.	.59
Öz değer	2.21
Açıklanan Varyans Oranı (%)	%12.3
<b>Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri</b>	
15. Merkezi bir birimden kararlar alınmaktadır.	.76
16. İdari yetkiler merkezi bir birimde toplanmıştır.	.88
Öz değer	1.87
Açıklanan Varyans Oranı (%)	10.4
<b>Şirket İçi Kontrol Sistemleri</b>	
14. Yetki ve sorumlulukların kontrolü yapılmaktadır.	.83
17. Kurullar aktif olarak görev yapmaktadır.	.79
Öz değer	1.52
Açıklanan Varyans Oranı (%)	8.4
<b>Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım</b>	
5. Yönetim kurullarına aile katılımı mevcuttur.	.83
7. Yönetim süreçlerinde (idari) aile katılımı vardır.	.82
Öz değer	1.29
Açıklanan Varyans Oranı (%)	7.2

Not:  $\lambda$ = Madde faktör yük değeri.

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi gerçekleştirilen temel bileşenler analizi sonucunda profesyonel yönetim anlayışı anketinin beş alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu alt boyutlar sırasıyla aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri, merkezi olmayan yönetim sistemleri, şirket içi kontrol sistemleri ve üst düzey yönetime aktif katılım olarak isimlendirilmiştir. Anket toplam varyansın % 76.13’ünü açıklamaktadır.

Aile dışı katılım boyutu madde mutlak faktör yük değerleri .52 ile .96 arasında, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri alt boyutu madde faktör yük değerleri .53 ile .87 arasında, merkezi olmayan yönetim sistemleri .76 ile .88, şirket içi kontrol sistemleri .79 ile .83, üst düzey yönetime aktif katılım .82 ile .83 arasında değişmektedir. Alan yazınında madde faktör yük değerlerinin .40 ve üzeri olması (Pituch & Stevens, 2016, s. 346) önerilmektedir. Bu bağlamda, ilgili boyutlardaki tüm maddelerin yeterli madde faktör yük değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Açıklanan varyans oranları için ise % 50 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Beavers ve diğerleri, 2013, s. 9). Bu bağlamda, her bir boyutun açıkladığı varyans miktarının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

### **3.3.3. Profesyonel Yönetim Anlayışı Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi her bir boyutunun güvenirliliğini incelemek amacıyla madde-toplam korelasyon değerleri ve Cronbachalpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 3.7. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anketi Boyutları Güvenirlilik Analizi  
Sonuçları

Maddeler	r
<b>Aile dışı katılım</b>	
6. Harici/dış/yabancı yönetim kurulu üyesi mevcuttur.	.95
8. Ceo-genel müdür aile üyesi değildir.	.87
10. Resmi olarak eğitim sistemi uygulanmaktadır.	.83
11. Özendirici bir teşvik sistemi uygulanmaktadır.	.57
Cronbachalpha ( $\alpha$ )	.89
<b>Finansal ve İnsan Kaynakları Kontrol sistemleri</b>	
1.Bütçe hazırlanmaktadır.	.68
2. Bütçe değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.	.78
3.Resmileştirilmiş / tanımlanmış finansal hedefler ve amaçlar mevcuttur.	.59
4.Kurum performans değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.	.77
9. Resmi olarak işe alım sistemi uygulanmaktadır.	.70
12. Personel performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.	.72
13. Resmi planlanmış/programlanmış personel toplantıları yapılmaktadır.	.75
Cronbachalpha ( $\alpha$ )	.87
<b>Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri</b>	
15. Merkezi bir birimden kararlar alınmaktadır. (Ters)	.54
16. İdari yetkiler merkezi bir birimde toplanmıştır. (Ters)	.54
Cronbachalpha ( $\alpha$ )	.70
<b>Şirket İçi Kontrol Sistemleri</b>	
14. Yetki ve sorumlulukların kontrolü yapılmaktadır.	.45
17. Kurullar aktif olarak görev yapmaktadır.	.45
Cronbachalpha ( $\alpha$ )	.61
<b>Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım</b>	
5. Yönetim kurullarına aile katılımı mevcuttur.	.44
7. Yönetim süreçlerinde (idari) aile katılımı vardır.	.44
Cronbachalpha ( $\alpha$ )	.60

Not: r= Madde-toplam korelasyon değeri.

Tablo 3.7’de gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Güvenirlilik analizlerinde aile dışı katılım boyutunda yer almakta olan 18. madde ölçek güvenilirliğini alt boyutun güvenilirliğini olumsuz etkilediğinden anketten çıkarılmıştır. Tablo 3.7’de geriye kalan anket maddeleri ve güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Tablo 3.7’de görüldüğü gibi gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda madde-toplam korelasyon değerleri .57 ile .95 arasında, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri alt boyutu madde faktör yük değerleri .59 ile .78 arasında, merkezi olmayan yönetim sistemlerinde .54, şirket içi kontrol sistemleri .45, üst düzey yönetime aktif katılım .44 olarak hesaplanmıştır. Alan yazınında madde-toplam korelasyon değerlerinin .33 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Ho, 2014, s. 292).

Bu bağlamda her bir boyutta yer alan maddelerin yeterli düzeyde madde-toplam korelasyon değerine sahip olduğu söylenebilir (Yockey, 2011, s. 49). Cronbachalpha iç tutarlılık katsayıları için .60 ile .69 arasındaki değerlerin kabul edilebilir, .70 ile .79 arasındaki değerlerin iyi düzeyde, .80 ile .90 arasındaki değerlerin çok iyi düzeyde ve .90 üzeri değerlerin mükemmel Cronbachalpha iç tutarlılık katsayılarına işaret ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, tüm boyutların yeterli düzeyde Cronbachalpha iç tutarlılık katsayısına sahip olduğu söylenebilir.

### 3.3.4. Profesyonel Yönetim Anlayışı Anket Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 3.8’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin birinci maddesi olan “Bütçe hazırlanmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.8. Birinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	36	9,4
<b>Katılmıyorum</b>	17	4,5
<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	3	0,8
<b>Katılıyorum</b>	151	39,5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	173	45,8
<b>Ortalama</b>		4.07
<b>Standart Sapma</b>		1.22

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi katılımcıların % 9.4’ü birinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 4.5’i katılmamakta, % 0.8’i ne katılmakta ne de katılmamakta, % 39.5’i katılmakta ve % 45.8’i kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin birinci maddeye katılma düzeyleri yüksektir.

Tablo 3.9’da profesyonel yönetim anlayışı anketinin ikinci maddesi olan “Bütçe değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.9. İkinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	50	13.1
<b>Katılmıyorum</b>	16	4.2
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	25	6.5
<b>Katılıyorum</b>	128	33.5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	161	42.7
<b>Ortalama</b>	3.88	
<b>Standart Sapma</b>	1.35	

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi katılımcıların % 13.1’i ikinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 4.2’si katılmamakta, % 6.5’i ne katılmakta ne de katılmamakta, % 33.5’i katılmakta ve % 42.7’si kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin ikinci maddeye katılma düzeyleri yüksektir.

Tablo 3.10’da profesyonel yönetim anlayışı anketinin üçüncü maddesi olan “Resmileştirilmiş/tanımlanmış finansal hedefler ve amaçlar mevcuttur.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.10. Üçüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	4	1.0
<b>Katılmıyorum</b>	15	3.9
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	30	7.9
<b>Katılıyorum</b>	177	46.4
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	154	40.8
<b>Ortalama</b>	4.21	
<b>Standart Sapma</b>	0.83	

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi katılımcıların % 1.0’ı üçüncü maddeye kesinlikle katılmazken, % 3.9’u katılmamakta, % 7.9’u ne katılmakta ne de katılmamakta, % 46.4’ü katılmakta ve % 40.8’i kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin üçüncü maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.11’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin dördüncü maddesi olan “Kurum performans değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.



Tablo 3.11. Dördüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	14	3.7
<b>Katılmıyorum</b>	5	1.3
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	81	21.3
<b>Katılıyorum</b>	163	42.9
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	117	30.8
<b>Ortalama</b>		4.21
<b>Standart Sapma</b>		0.83

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi katılımcıların % 3.7’si dördüncü maddeye kesinlikle katılmazken, % 1.3’ü katılmamakta, % 21.3’ü ne katılmakta ne de katılmamakta, % 42.9’u katılmakta ve % 30.8’i kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin dördüncü maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.12’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin beşinci maddesi olan “Yönetim kurullarına aile katılımı mevcuttur.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.12. Beşinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılıyorum</b>	40	10.5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	340	89.5
<b>Ortalama</b>		4.89
<b>Standart Sapma</b>		0.31

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi katılımcıların % 0’ı beşinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 0’ı katılmamakta, % 0’ı ne katılmakta ne de katılmamakta, % 10.5’i katılmakta ve % 89.5’i kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin beşinci maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.13’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin altıncı maddesi olan “Harici/dış/yabancı yönetim kurulu üyesi mevcuttur.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.13. Altıncı Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	173	45.5
<b>Katılmıyorum</b>	7	1.8
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılıyorum</b>	54	14.3
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	146	38.4
<b>Ortalama</b>	2.98	
<b>Standart Sapma</b>	1.88	

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi katılımcıların % 45.5’i altıncı maddeye kesinlikle katılmazken, % 1.8’i katılmamakta, % 0’ı ne katılmakta ne de katılmamakta, % 14.3’ü katılmakta ve % 38.4’ü kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin altıncı maddeye katılma düzeyleri orta düzeydedir.

Tablo 3.14’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin yedinci maddesi olan “Yönetim süreçlerinde (idari) aile katılımı vardır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.14. Yedinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılıyorum</b>	64	16.8
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	316	83.2
<b>Ortalama</b>	4.83	
<b>Standart Sapma</b>	0.37	

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi katılımcıların % 0’ı yedinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 0’ı katılmamakta, % 0’ı ne katılmakta ne de katılmamakta, % 16.8’i katılmakta ve % 83.2’si kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin yedinci maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.15’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin sekizinci maddesi olan “Ceo-genel müdür aile üyesi değildir.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.15. Sekizinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	176	46.3
<b>Katılmıyorum</b>	3	0.8
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılıyorum</b>	24	6.3
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	177	46.6
<b>Ortalama</b>		3.06
<b>Standart Sapma</b>		1.95

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi katılımcıların % 46.3’ü sekizinci maddeye Kesinlikle katılmazken, % 0.8’i katılmamakta, % 0’ı ne katılmakta ne de katılmamakta, % 6.3’ü katılmakta ve % 46.6’sı kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin sekizinci maddeye katılma düzeyleri orta düzeydedir.

Tablo 3.16’da profesyonel yönetim anlayışı anketinin dokuzuncu maddesi olan “Resmi olarak işe alım sistemi uygulanmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.16. Dokuzuncu Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılmıyorum</b>	1	0.3
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	26	6.8
<b>Katılıyorum</b>	185	48.7
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	168	44.2
<b>Ortalama</b>		4.36
<b>Standart Sapma</b>		0.62

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi katılımcıların % 0’ı dokuzuncu maddeye kesinlikle katılmazken, % 0.3’ü katılmamakta, % 6.8’i ne katılmakta ne de katılmamakta, % 48.7’si katılmakta ve % 44.2’si kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin dokuzuncu maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.17’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin onuncu maddesi olan “Resmi olarak eğitim sistemi uygulanmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.17. Onuncu Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	24	6.3
<b>Katılmıyorum</b>	186	48.9
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	11	2.9
<b>Katılıyorum</b>	31	8.2
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	128	33.7
<b>Ortalama</b>	3.14	
<b>Standart Sapma</b>	1.47	

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi katılımcıların % 6.3’ü onuncu maddeye kesinlikle katılmazken, % 48.9’u katılmamakta, % 2.9’u ne katılmakta ne de katılmamakta, % 8.2’si katılmakta ve % 33.7’si kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin onuncu maddeye katılma düzeyleri orta düzeydedir.

Tablo 3.18’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin on birinci maddesi olan “Özendirici bir teşvik sistemi uygulanmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.18. On Birinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	40	10.5
<b>Katılmıyorum</b>	175	46.1
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	145	38.2
<b>Katılıyorum</b>	15	3.9
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5	1.3
<b>Ortalama</b>	2.39	
<b>Standart Sapma</b>	0.78	

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi katılımcıların % 10.5’i on birinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 46.1’i katılmamakta, % 38.2’si ne katılmakta ne de katılmamakta, % 3.9’u katılmakta ve % 1.3’ü kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin on birinci maddeye katılma düzeyleri düşük düzeydedir.

Tablo 3.19’da profesyonel yönetim anlayışı anketinin on ikinci maddesi olan “Personel performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.19. On İkinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	9	2.4
<b>Katılmıyorum</b>	142	37.4
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	45	11.8
<b>Katılıyorum</b>	158	41.6
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	26	6.8
<b>Ortalama</b>	3.13	
<b>Standart Sapma</b>	1.07	

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi katılımcıların % 2.4’ü on ikinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 37.4’ü katılmamakta, % 11.8’ine katılmakta ne de katılmamakta, % 41.6’sı katılmakta ve % 6.8’i kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin on ikinci maddeye katılma düzeyleri orta düzeydedir.

Tablo 3.20’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin on üçüncü maddesi olan “Resmi planlanmış/programlanmış personel toplantıları yapılmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.20. On Üçüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	91	23.9
<b>Katılmıyorum</b>	17	4.5
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	75	19.7
<b>Katılıyorum</b>	69	18.2
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	128	33.7
<b>Ortalama</b>	3.33	
<b>Standart Sapma</b>	1.56	

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi katılımcıların % 23.9’u on üçüncü maddeye kesinlikle katılmazken, % 4.5’i katılmamakta, % 19.7’si ne katılmakta ne de katılmamakta, % 18.2’si katılmakta ve % 33.7’si kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin on üçüncü maddeye katılma düzeyleri orta düzeydedir.

Tablo 3.21’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin on dördüncü maddesi olan “Yetki ve sorumlulukların kontrolü yapılmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.21. On Dördüncü Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	18	4.7
<b>Katılıyorum</b>	139	36.6
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	223	58.7
<b>Ortalama</b>		4.54
<b>Standart Sapma</b>		0.59

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi katılımcıların % 0’ı on dördüncü maddeye kesinlikle katılmazken, % 0’ı katılmamakta, % 4.7’si ne katılmakta ne de katılmamakta, % 36.6’sı katılmakta ve % 58.7’si kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin on dördüncü maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.22’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin on beşinci maddesi olan “Merkezi bir birimden kararlar alınmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.22. On Beşinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	2	0.5
<b>Katılıyorum</b>	113	29.7
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	265	69.8
<b>Ortalama</b>		4.69
<b>Standart Sapma</b>		0.47

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi katılımcıların % 0’ı on beşinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 0’ı katılmamakta, % 0.5’i ne katılmakta ne de katılmamakta, % 29.7’si katılmakta ve % 69.8’i kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin on beşinci maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.23’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin on altıncı maddesi olan “İdari yetkiler merkezi bir birimde toplanmıştır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.23. On Altıncı Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	4	1.1
<b>Katılıyorum</b>	122	32.1
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	254	66.8
<b>Ortalama</b>		4.66
<b>Standart Sapma</b>		0.50

Tablo 3.23’de görüldüğü gibi katılımcıların % 0’ı on altıncı maddeye kesinlikle katılmazken, % 0’ı katılmamakta, % 1.1’ine katılmakta ne de katılmamakta, % 32.1’i katılmakta ve % 66.8’i kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin on altıncı maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

Tablo 3.24’de profesyonel yönetim anlayışı anketinin on yedinci maddesi olan “Kurullar aktif olarak görev yapmaktadır.” maddesine verilen cevapların frekansları, yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.24. On Yedinci Maddeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>n</i>	%
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Katılmıyorum</b>	0	0
<b>Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum</b>	15	3.9
<b>Katılıyorum</b>	36	9.5
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	329	86.6
<b>Ortalama</b>		4.83
<b>Standart Sapma</b>		0.47

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi katılımcıların % 0’ı on yedinci maddeye kesinlikle katılmazken, % 0’ı katılmamakta, % 3.9’u ne katılmakta ne de katılmamakta, % 9.5’i katılmakta ve % 86.6’sı kesinlikle katılmaktadır. Anketi cevaplayan bireylerin on yedinci maddeye katılma düzeyleri çok yüksektir.

### 3.3.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin test edilmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Hipotez 1: *Aile şirketlerinde çalışan sayısı ile profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Aile şirketlerinde çalışan sayısı ile profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.25. Çalışan sayısı İle Profesyonel Yönetimin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.Sapma	Std.Sapma	1	2	3	4	5	6
1.ÇS	40.8	43.9	1					
2.ADK	2.89	1.38	0.496**	1				
3.FİKKS	3.85	0.87	0.452**	0.508**	1			
4.MOYS	4.67	0.42	0.387**	0.254**	0.305**	1		
5.ŞKS	4.68	0.45	0.215**	0.258**	0.279**	0.203**	1	
6.ÜYAK	4.86	0.29	-0.181**	-0.095	-0.075	0.018	0.111*	1

Not: ÇS: Çalışan Sayısı, ADK: Aile Dışı Katılım, FİKKS: Finansal Ve İnsan Kaynakları Kontrol Sistemleri, Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri, ŞKS: Şirket Kontrol Sistemleri, ÜYAK: Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ .

Tablodan da görüldüğü üzere çalışan sayısı ile aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri, merkezi olmayan yönetim sistemleri ve şirket kontrol sistemleri ilişkilidir. Çalışan sayısı ile bu dört faktör arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça üst düzey yönetime aktif katılım anlamlı bir şekilde azalmaktadır. Bunun nedeni çalışan sayısı arttıkça ailevi yönetimin kontrolü elden bırakmamak için çalışanları yönetime dâhil etmek istememeleri olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçlara göre hipotez 1 kabul edilmiştir. Çalışan sayısı ile tüm kurumsallaşma alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Hipotez 2: *Profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler vardır.*



Profesyonel yönetimin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.26. Profesyonel Yönetimin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort. Sapma	Std. Sapma	1	2	3	4	5
<b>1.ADK</b>	2.89	1.38	1				
<b>2.FİKKS</b>	3.85	0.87	0.508**	1			
<b>3. MOYS</b>	4.67	0.42	0.254**	0.305**	1		
<b>4. ŞKS</b>	4.68	0.45	0.258**	0.279**	0.203**	1	
<b>5. ÜYAK</b>	4.86	0.29	-0.095	-0.075	0.018	0.111*	1

*Not:* ADK: Aile Dışı Katılım, FİKKS: Finansal ve İnsan Kaynakları Kontrol Sistemleri, Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri, ŞKS: Şirket Kontrol Sistemleri, ÜYAK: Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ .

Tablo 3.26’da görüldüğü gibi, profesyonel yönetimin birbirleriyle anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki 0.508’lik bir katsayı ile aile dışı katılım ile finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri arasındadır. Üst düzey yönetime aktif katılım ile aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri ve merkezi olmayan yönetim sistemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Şirket kontrol sistemleri ile üst düzey yönetime katılım arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: *Şirket Cirosu ile şirket profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.*

Ciro ile profesyonel yönetimin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.27. Profesyonel Yönetimin Alt Boyutları İle Ciro Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort. Sapma	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
<b>1.Ciro</b>	8.874.274	8.704.174	1					
<b>2.ADK</b>	2.89	1.38	0.434**	1				
<b>3.FİKKS</b>	3.85	0.87	0.503**	0.508**	1			
<b>4. MOYS</b>	4.67	0.42	0.384**	0.254**	0.305**	1		
<b>5. ŞKS</b>	4.68	0.45	0.224**	0.258**	0.279**	0.203**	1	
<b>6. ÜYAK</b>	4.86	0.29	-0.188**	-0,095	-0.075	0.018	0.111*	1

Not: ADK: Aile Dışı Katılım, FİKKS: Finansal ve İnsan Kaynakları Kontrol Sistemleri, Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri, ŞKS: Şirket Kontrol Sistemleri, ÜYAK: Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ .

Tablo 3.27’de görülen korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ciro ile profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Ciro arttıkça aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri, merkezi olmayan yönetim sistemleri ve şirket kontrol sistemleri anlamlı pozitif yönde artmaktadır. Ciro ile üst düzey yönetime katılım arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ciro artışı dolaylı da olsa profesyonelleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Ancak, üst düzey yönetime aktif katılım ile ciro arasında Hipotez 2’de olduğu gibi negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ciro arttıkça üst düzey yönetime aktif katılım azalmaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Hipotez 4: *Sektörler itibariyle profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir*

Hipotezi 4’ü test etmek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Bu testte 5 sektör itibariyle profesyonel yönetimin alt boyutları arasında farklılıklar bulunup bulunmadığı ve varsa farklılıkların anlamlı olup olmadığı belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.28. Sektörler İtibariyle Aile Dışı Katılıma İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Aile Dışı Katılım	Ortalama	St. Sapma	F Değeri	Anlamlılık
<b>Ticaret</b>	2.10	0.89	31.328	0.001***
<b>Sanayi</b>	2.69	1.41		
<b>Hizmet</b>	2.55	1.29		
<b>İnşaat</b>	4.02	0.96		
<b>Sağlık</b>	3.01	1.45		

Not: \*\*\*  $p < 0.001$ .

Aile dışı katılımın alt boyutu itibariyle sektörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Aile dışı katılımın en yüksek olduğu sektör 4.02 ortalama ile inşaat sektörüdür. İnşaat sektörü aile dışında çok sayıda uzmanla çalışmayı gerektirdiğinden bu alt boyutun en yüksek bu sektörde olması oldukça anlamlıdır. Aile dışı katılımın en düşük olduğu sektör ise 2.10 ile ticaret sektörüdür. Ticaret sektöründe hem çalışan sayısının az olması hem de nitelik olarak daha az sayıda uzmanla çalışılabileceği gerçeğinden hareketle bu sonuç normal karşılanmaktadır. ANOVA testi sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmıştır. Yapılan analiz sonucu aşağıdadır:

Tablo 3.28.1. Levene's Testi Sonuçları

	Levene's Test Sonucu	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık
<b>Aile Dışı Katılım</b>	35.413	4	375	.000

Test sonucuna göre grupların homojen olmadığı görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Gruplar arasındaki farklılıkların homojen olmaması durumunda tercih edilecek çeşitli testler vardır. Bu tez çalışmasında Tamhane T2 testi tercih edilmiştir.

Bu test ile gruplar arasında var olan anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı belirlenecektir. Tamhane T2 testinin sonuçları ise şu şekildedir:

Tablo 3.28.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>Ticaret</b>	Sanayi	-.590*	.173	.008
	Hizmet	-.456	.184	.137
	İnşaat	-1.924*	.141	.000
	Sağlık	-.916*	.256	.008
<b>Sanayi</b>	Ticaret	.590*	.173	.008
	Hizmet	.133	.209	.999
	İnşaat	-1.334*	.173	.000
	Sağlık	-.325	.275	.937
<b>Hizmet</b>	Ticaret	.456	.184	.137
	Sanayi	-.133	.209	.999
	İnşaat	-1.468*	.184	.000
	Sağlık	-.459	.282	.682
<b>İnşaat</b>	Ticaret	1.924*	.141	.000
	Sanayi	1.334*	.173	.000
	Hizmet	1.468*	.184	.000
	Sağlık	1.008*	.256	.003
<b>Sağlık</b>	Ticaret	.916*	.256	.008
	Sanayi	.325	.275	.937
	Hizmet	.459	.282	.682
	İnşaat	-1.008*	.256	.003

Not: \*.  $p < 0.05$ .

Test sonuçları incelendiğinde Ticaret ve Hizmet sektörü arasındaki farklılıkların anlamlı bulunmadığı ( $p > 0.05$ ), Sanayi ve Hizmet sektörleri arasındaki farklılıkların anlamlı bulunmadığı ( $p > 0.05$ ), Sanayi ve Sağlık sektörleri arasındaki farklılıkların da anlamlı bulunmadığı ( $p > 0.05$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bunların dışındaki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 3.29. Sektörler İtibariyle Finansal Kontrol Sistemleri Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

<b>Finansal Kontrol Sistemleri</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St. Sapma</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Ticaret</b>	3.31	0.66	18.384	0.001***
<b>Sanayi</b>	4.24	0.74		
<b>Hizmet</b>	3.64	0.87		
<b>İnşaat</b>	4.10	0.83		
<b>Sağlık</b>	3.77	0.98		

Not: \*\*\*  $p < 0.001$ .

Sektörler itibariyle profesyonel yönetimin alt boyutlarından biri olan finansal kontrol sistemlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA testiyle belirlenmiştir. Sektörler itibariyle bu alt boyutta anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Finansal kontrol sistemlerine en yüksek ortalama ile sahip sektör sanayi sektörüdür. Sanayinin daha karmaşık finansal takip ve kontrol gerektirmesi nedeniyle bu sektörde ortalamanın yüksek çıktığı düşünülmektedir. Finansal kontrol sistemleri açısından en düşük ortalama ile sahip sektör ise 3.31 ortalama ile önceki alt boyutta olduğu gibi ticaret sektörüdür. Hangi post-hoc tekniğinin uygulanacağını belirlemek üzere Levene's'nin homojenlik testi yapılmıştır. Test sonucu aşağıdadır:

Tablo 3.29.1. Levene's Testi Sonuçları

	<b>Levene's Test Sonucu</b>	<b>Serbestlik Derecesi 1</b>	<b>Serbestlik Derecesi 2</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Finansal Kontrol Sistemleri</b>	4.269	4	375	.002

Elde edilen sonuca göre gruplar arasındaki farklılıkların homojen olmadığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.29.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>Ticaret</b>	Sanayi	-.926*	.105	.000
	Hizmet	-.326	.128	.117
	İnşaat	-.787*	.114	.000
	Sağlık	-.459	.176	.113
<b>Sanayi</b>	Ticaret	.926*	.105	.000
	Hizmet	.600*	.128	.000
	İnşaat	.139	.114	.920
	Sağlık	.466	.176	.102
<b>Hizmet</b>	Ticaret	.326	.128	.117
	Sanayi	-.600*	.128	.000
	İnşaat	-.461*	.135	.009
	Sağlık	-.133	.191	.999
<b>İnşaat</b>	Ticaret	.787*	.114	.000
	Sanayi	-.139	.114	.920
	Hizmet	.461*	.135	.009
	Sağlık	.327	.182	.553
<b>Sağlık</b>	Ticaret	.459	.176	.113
	Sanayi	-.466	.176	.102
	Hizmet	.133	.191	.999
	İnşaat	-.327	.182	.553

Not: \*. p<0.05.

Analiz sonucunda finansal kontrol sistemleri alt boyutu itibariyle Ticaret ve Hizmet, Ticaret ve Sağlık, Sanayi ve İnşaat, Sanayi ve Sağlık, Hizmet ve Sağlık, İnşaat ve Sağlık sektörleri arasındaki farklılıklar anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05). Diğer farklılıklar anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hangi post-hoc tekniğinin uygulanacağını belirlemek üzere Levene's'nin homojenlik testi yapılmıştır. Test sonucu aşağıdadır:

Tablo 3.30. Sektörler İtibariyle Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

<b>Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St. Sapma</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Ticaret</b>	4.49	0.47	9.137	0.001***
<b>Sanayi</b>	4.76	0.35		
<b>Hizmet</b>	4.61	0.46		
<b>İnşaat</b>	4.82	0.31		
<b>Sağlık</b>	4.59	0.50		

Not: \*\*\*  $p < 0.001$ .

Bu alt boyut itibariyle sektörler arası farklılıklar anlamlıdır. Merkezi olmayan yönetim sistemleri alt boyutunda en yüksek ortalama 4.82 ile inşaat sektöründedir. İnşaat firmalarının taşeron firmalarla ve taşeron işçilerle çalışıyor olmaları bu sonucu normalize etmektedir. Ortalamaların birbirine yakın olması da dikkat çekici bir sonuçtur. Standart sapma değerleri de oldukça düşüktür. Standart sapmanın küçük olması firmalar arası farklılıkların az olduğunun bir göstergesidir. Merkezi olmayan yönetim sistemleri alt boyutu itibariyle en düşük ortalama değer ise 4.49 ile ticaret sektörüne aittir.

Tablo 3.30.1. Levene's Testi Sonuçları

	<b>Levene's Test Sonucu</b>	<b>Serbestlik Derecesi 1</b>	<b>Serbestlik Derecesi 2</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Finansal Kontrol Sistemleri</b>	4.269	4	375	.002

Elde edilen sonuca göre gruplar arasındaki farklılıkların homojen olmadığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.30.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>Ticaret</b>	Sanayi	-.277*	.063	.000
	Hizmet	-.126	.076	.642
	İnşaat	-.333*	.061	.000
	Sağlık	-.104	.097	.966
<b>Sanayi</b>	Ticaret	.277*	.063	.000
	Hizmet	.150	.065	.204
	İnşaat	-.055	.047	.940
	Sağlık	.172	.089	.449
<b>Hizmet</b>	Ticaret	.126	.076	.642
	Sanayi	-.150	.065	.204
	İnşaat	-.206*	.063	.016
	Sağlık	.022	.098	1.000
<b>İnşaat</b>	Ticaret	.333*	.061	.000
	Sanayi	.055	.047	.940
	Hizmet	.206*	.063	.016
	Sağlık	.228	.088	.118
<b>Sağlık</b>	Ticaret	.104	.097	.966
	Sanayi	-.172	.089	.449
	Hizmet	-.022	.098	1.000
	İnşaat	-.228	.088	.118

Not: \*.  $p < 0.05$ .

Analiz sonucunda merkezi olmayan yönetim sistemleri alt boyutunda Ticaret ve Sanayi, İnşaat ve Hizmet ile Ticaret ve İnşaat sektörleri arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu diğer gruplar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir.



Tablo 3.31. Sektörler İtibariyle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

<b>İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St. Sapma</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Ticaret</b>	4.32	0.58	19.387	0.001***
<b>Sanayi</b>	4.73	0.41		
<b>Hizmet</b>	4.78	0.28		
<b>İnşaat</b>	4.80	0.29		
<b>Sağlık</b>	4.81	0.47		

Not: \*\*\*  $p < 0.001$ .

Sağlık sektörü insan kaynakları yönetim sistemlerine sahip olma bakımından ortalaması en yüksek sektördür. Sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi ihtiyacının personel niteliği ve niceliği açısından önemli olması nedeniyle bu sonucun çıktığı düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetim sistemlerine sahip olma bakımından en düşük ortalama yine ticaret sektörü olmuştur.

Hangi post-hoc tekniğinin uygulanacağını belirlemek üzere Levene's'nin homojenlik testi yapılmıştır. Test sonucu aşağıdadır:

Tablo 3.31.1. Levene's Testi Sonuçları

	<b>Levene's Test Sonucu</b>	<b>Serbestlik Derecesi 1</b>	<b>Serbestlik Derecesi 2</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Finansal Kontrol Sistemleri</b>	7.556	4	375	.000

Elde edilen sonuca göre gruplar arasındaki farklılıkların homojen olmadığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.31.2. Tamhane T2 Testi sonuçları

(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>Ticaret</b>	Sanayi	-.410*	.076	.000
	Hizmet	-.460*	.072	.000
	İnşaat	-.479*	.071	.000
	Sağlık	-.490*	.100	.000
<b>Sanayi</b>	Ticaret	.410*	.076	.000
	Hizmet	-.050	.052	.984
	İnşaat	-.069	.050	.852
	Sağlık	-.080	.086	.988
<b>Hizmet</b>	Ticaret	.460*	.072	.000
	Sanayi	.050	.052	.984
	İnşaat	-.018	.044	1.000
	Sağlık	-.030	.083	1.000
<b>İnşaat</b>	Ticaret	.479*	.071	.000
	Sanayi	.069	.050	.852
	Hizmet	.018	.044	1.000
	Sağlık	-.011	.082	1.000
<b>Sağlık</b>	Ticaret	.490*	.100	.000
	Sanayi	.080	.086	.988
	Hizmet	.030	.083	1.000
	İnşaat	.011	.082	1.000

Not: \*. p<0.05.

Gruplar arası homojenlik bulunmadığı için yapılan Tamhane T2 testi sonucunda, insan kaynakları yönetim sistemleri alt boyutunda Ticaret sektörü ile diğer tüm sektörler arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer sektörler arasındaki farklılıklar anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.32. Sektörler İtibariyle Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım Alt Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım	Ortalama	St. Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Ticaret	4.91	0.19	2.707	0.030
Sanayi	4.79	0.37		
Hizmet	4.88	0.27		
İnşaat	4.86	0.29		
Sağlık	4.92	0.22		

Üst düzey yönetime aktif katılım alt boyutu itibariyle sektörler arası anlamlı bir farklılık  $p < 0.05$  düzeyinde vardır. Standart sapma değerlerinin düşük olması bu boyutta da sektör içlerinde büyük farklılıklar göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır. Üst düzey yönetime katılımın en yüksek olduğu sektör sağlık sektörüdür. En düşük olduğu sektör ise 4.79 ortalama ile sanayi sektörüdür. Grupların homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek için yine Levene's testi yapılmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.32.1. Levene's Testi Sonuçları

	Levene's Test Sonucu	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık
Finansal Kontrol Sistemleri	11.660	4	375	.000

Elde edilen sonuca göre gruplar arasındaki farklılıkların homojen olmadığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.32.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>Ticaret</b>	Sanayi	.122*	.042	.047
	Hizmet	.026	.038	.999
	İnşaat	.053	.037	.799
	Sağlık	-.008	.041	1.000
<b>Sanayi</b>	Ticaret	-.122*	.042	.047
	Hizmet	-.095	.049	.424
	İnşaat	-.068	.047	.809
	Sağlık	-.131	.051	.113
<b>Hizmet</b>	Ticaret	-.026	.038	.999
	Sanayi	.095	.049	.424
	İnşaat	.027	.044	1.000
	Sağlık	-.035	.048	.998
<b>İnşaat</b>	Ticaret	-.053	.037	.799
	Sanayi	.068	.047	.809
	Hizmet	-.027	.044	1.000
	Sağlık	-.062	.046	.869
<b>Sağlık</b>	Ticaret	.008	.041	1.000
	Sanayi	.131	.051	.113
	Hizmet	.035	.048	.998
	İnşaat	.062	.046	.869

Not: \* p<0.05.

Analiz sonuçları Ticaret ve Sanayi sektörleri arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu diğerleri arasındaki farklılığın anlamlı bulunmadığını göstermiştir.

Profesyonel yönetimin 5 alt boyutu itibariyle sektörler arası farklılıklar incelendiğinde tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Hipotez 4 kabul edilmiştir. Hipotez 4'ün kabulüyle profesyonel yönetim anlayışının ve buna bağlı uygulamaların sektörler itibariyle farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı zamanda başka araştırmaların yapılmasını gerektiren bir sonuçtur.

Hipotez 5: İhracat yapan ve ihracat yapmayan aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bu hipotezi test etmek amacıyla bağımsız örnekler için t testi uygulanmıştır. Test sonuçları boyutlar itibariyle aşağıdadır:

Tablo 3.33. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Aile Dışı Katılım Farklılıkları

Aile Dışı Katılım	Ortalama	St. Sapma	t Değeri	Anlamlılık
İhracat Yapmayan Şirketler	2.91	1.36	0.582	0.561
İhracat Yapan Şirketler	2.81	1.43		

İhracat yapan aile şirketler ile yapmayan aile şirketleri arasında aile dışı katılım boyutu itibariyle anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.34. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Finansal Kontrol Sistemleri Farklılıkları

Finansal Kontrol Sistemleri	Ortalama	St. Sapma	t Değeri	Anlamlılık
İhracat Yapmayan Şirketler	3.80	0.88	-2.107	0.036*
İhracat Yapan Şirketler	4.02	0.81		

Not: \* $p < 0.05$ .

İhracat yapan şirketlerle yapmayan şirketler arasında finansal kontrol sistemleri açısından  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. İhracat yapan şirketlerde finansal kontrol seviyesi yapmayanlara göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

Tablo 3.35. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri Farklılıkları

Merkezi Olmayan Yönetim Sistemleri	Ortalama	St. Sapma	t Değeri	Anlamlılık
İhracat Yapmayan Şirketler	4.65	0.44	-1.857	0.064
İhracat Yapan Şirketler	4.75	0.36		

Merkezi olmayan yönetim sistemleri farklılıklarına bakıldığında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.36. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Şirket Kontrol Sistemleri Farklılıkları

Şirket Kontrol Sistemleri	Ortalama	St. Sapma	t Değeri	Anlamlılık
İhracat Yapmayan Şirketler	4.70	0.41	1.448	0.148
İhracat Yapan Şirketler	4.62	0.57		

İhracat yapan veya yapmayan şirketler açısından şirket kontrol sistemleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.37. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım Farklılıkları

Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım	Ortalama	St. Sapma	t Değeri	Anlamlılık
İhracat Yapmayan Şirketler	4.89	0.25	3.669	0.001***
İhracat Yapan Şirketler	4.76	0.38		

Not: \*\*\* $p < 0.001$ .

Üst düzey yönetime aktif katılım ihracat yapan ve yapmayan şirketlerde anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ( $t=3.669$ ,  $p < 0.001$ ). İhracat yapan şirketlerde profesyonel ve kurumsal yapı biraz daha oturduğu için üst yönetime aktif katılım düzeyi daha yüksektir. Genel olarak değerlendirildiğinde hipotez 5 kısmen kabul edilmiştir.

Hipotez 6: *Aile şirketlerinin kuruluş yılı itibariyle profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

Hipotezi test etmek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Sonuçlar tablolar itibariyle aşağıdaki şekildedir:

Tablo 3.38. Kuruluş Yılı İtibariyle Aile Dışı Katılıma İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Aile Dışı Katılım	Ortalama	St. Sapma	F Değeri	Anlamlılık
1996-2000 Yılı Arası	2.77	1.36	3.793	0.005**
2001-2005 Yılı Arası	3.14	1.37		
2006-2010 Yılı Arası	2.84	1.43		
2011-2015 Yılı Arası	2.46	1.24		
2016 Yılı ve Sonrası	2.02	1.17		

Not: \*\* $p < 0.01$ .

Kuruluş yılı itibariyle profesyonel yönetim anlayışının alt boyutlarından aile dışı katılımın aile şirketleri arasındaki farklılığı  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır. 2011-2015 yılları arasında kurulan şirketlerde aile dışı katılım ortalaması en yüksektir. En düşük ortalama ise 2016 yılı ve sonrası kurulan şirketlerde bulunmaktadır. Grupların homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek için yine Levene's testi yapılmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.38.1. Levene's Testi Sonuçları

	Levene's Test Sonucu	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık
Finansal Kontrol Sistemleri	3.904	4	375	.005

Elde edilen sonuca göre gruplar arasındaki farklılıkların homojen olmadığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Test sonuçları şu şekildedir:

Tablo 3.38.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Kuruluş Yılı	(J) Kuruluş Yılı	Ortalama Farklılıkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>1996-2000</b>	2001-2005	-.367	.175	.320
	2006-2010	-.070	.225	1.000
	2011-2015	.316	.239	.877
	2016 ve Sonrası	.751	.379	.509
<b>2001-2005</b>	1996-200	.367	.175	.320
	2006-2010	.297	.205	.804
	2011-2015	.684*	.220	.027
	2016 ve Sonrası	1.119	.368	.099
<b>2006-2010</b>	1996-2000	.070	.225	1.000
	2001-2010	-.297	.205	.804
	2011-2015	.387	.261	.784
	2016 ve Sonrası	.821	.394	.426
<b>2011-2015</b>	1996-2000	-.316	.239	.877
	2001-2005	-.684*	.220	.027
	2006-2010	-.387	.261	.784
	2016 ve Sonrası	.434	.402	.970
<b>2016 ve Sonrası</b>	1996-2000	-.751	.379	.509
	2001-2005	-1.119	.368	.099
	2006-2010	-.821	.394	.426
	2011-2015	-.434	.402	.970

Not: \*  $p < 0.05$ .

Gruplar arasında homojenlik bulunmadığından yapılan Tamhane T2 testi sonucunda, aile dışı katılım alt boyutunda,  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunan iki grup bulunmaktadır. 2001-2010 yılları arasında kurulan şirketlerle 2011-2015 yılları arasında kurulan şirketler arasındaki farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Levene's testi sonuçlarına bakarak hangi post-hoc testinin uygulanacağına karar verilecektir. Test sonucu aşağıdadır:



Tablo 3.39. Kuruluş Yılı İtibariyle Finansal Kontrol Sistemlerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Aile Dışı Katılım	Ortalama	St. Sapma	F Değeri	Anlamlılık
1996-2000 Yılı Arası	4.10	0.74	6.543	0.001***
2001-2005 Yılı Arası	3.79	0.89		
2006-2010 Yılı Arası	3.94	0.98		
2011-2015 Yılı Arası	3.62	0.68		
2016 Yılı ve Sonrası	2.90	0.66		

Not: \*\*\* $p < 0.001$ .

Kuruluş yılı itibariyle aile şirketlerinin finansal kontrol sistemlerine sahip olmaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1996-2000 yılları arasında kurulan daha köklü işletmelerin finansal kontrol sistemlerine daha çok sahip oldukları görülmektedir. Bu gruptaki şirketlerin aile dışı katılım ortalaması 4.10'dur. En düşük ortalama ise 2016 yılı ve sonrası kurulan diğerlerine göre yeni sayılabilecek işletmelerde bulunmaktadır. Levene's testi sonucu ise şu şekildedir:

Tablo 3.39.1. Levene's Testi sonuçları

	Levene's Test Sonucu	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık
Finansal Kontrol Sistemleri	4.247	4	375	.002

Gruplar arası farklılıkların homojen dağılmadığı anlaşılmaktadır ( $p < 0.05$ ). Bu bakımdan yine Tamhane T2 testi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdadır:

Tablo 3.39.2.Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Kuruluş Yılı	(J) Kuruluş Yılı	Ortalama Farklılıkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>1996-2000</b>	2001-2005	.305*	.103	.033
	2006-2010	.153	.142	.964
	2011-2015	.479*	.130	.004
	2016 ve Sonrası	1.190*	.212	.001
<b>2001-2005</b>	1996-200	-.305*	.103	.033
	2006-2010	-.151	.138	.962
	2011-2015	.174	.126	.847
	2016 ve Sonrası	.885*	.210	.011
<b>2006-2010</b>	1996-2000	-.153	.142	.964
	2001-2010	.151	.138	.962
	2011-2015	.325	.160	.369
	2016 ve Sonrası	1.036*	.232	.003
<b>2011-2015</b>	1996-2000	-.479*	.130	.004
	2001-2005	-.174	.126	.847
	2006-2010	-.325	.160	.369
	2016 ve Sonrası	.711	.225	.058
<b>2016 ve Sonrası</b>	1996-2000	-1.190*	.212	.001
	2001-2005	-.885*	.210	.011
	2006-2010	-1.036*	.232	.003
	2011-2015	-.711	.225	.058

Not: \*p<0.05

Analiz sonuçları incelendiğinde, finansal kontrol sistemleri alt boyutu açısından, 1996-2000 ve 2001-2005 arasındaki, 1996-2000 ve 2011-2015 arasındaki, 1996-2000 ve 2016 yılı sonrası arasındaki, 2001-2005 ve 2016 ve sonrası arasındaki, 2006-2010 ve 2016 yılı sonrası arasındaki, 2011-2015 ve 2016 yılı sonrası arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.40. Kuruluş Yılı İtibariyle Merkezi Olmayan Yönetim Sistemlerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Aile Dışı Katılım	Ortalama	St. Sapma	F Değeri	Anlamlılık
1996-2000 Yılı Arası	4.69	0.40	12.881	0.001***
2001-2005 Yılı Arası	4.71	0.42		
2006-2010 Yılı Arası	4.81	0.34		
2011-2015 Yılı Arası	4.27	0.40		
2016 Yılı ve Sonrası	4.63	0.45		

Not: \*\*\* $p < 0.001$ .

Merkezi olmayan yönetim sistemlerine sahip olma ortalaması en yüksek olan işletme grubu 2006-2010 yılları arasında kurulan işletmelerdir. En düşük ortalama ise 2011-2015 yılları arasında kurulan işletmelerde bulunmaktadır. Kuruluş yılı itibariyle merkezi olmayan yönetim sistemlerine sahip olma aile şirketleri açısından farklılıklar göstermektedir. Hangi post-hoc yönteminin uygulanacağını belirlemek üzere yine Levene's testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.40.1. Levene's Testi Sonuçları

	Levene's Test Sonucu	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık
<b>Finansal Kontrol Sistemleri</b>	2.400	4	375	.05

Levene's testi sonucunda  $p=0.05$  olduğundan bir tercih olarak gruplar arası dağılımın homojen olduğu kabul edilmiştir. Homojen gruplar için uygulanacak test Tukey HSD testidir. Tukey testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 3.40.2. Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Kuruluş Yılı	(J) Kuruluş Yılı	Ortalama Farklılıkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>1996-2000</b>	2001-2005	-.019	.051	.996
	2006-2010	-.117	.064	.367
	2011-2015	.425*	.075	.000
	2016 ve Sonrası	.057	.127	.992
<b>2001-2005</b>	1996-200	.019	.051	.996
	2006-2010	-.097	.058	.450
	2011-2015	.444*	.069	.000
	2016 ve Sonrası	.076	.124	.973
<b>2006-2010</b>	1996-2000	.117	.064	.367
	2001-2010	.097	.058	.450
	2011-2015	.542*	.079	.000
	2016 ve Sonrası	.174	.130	.670
<b>2011-2015</b>	1996-2000	-.425*	.075	.000
	2001-2005	-.444*	.069	.000
	2006-2010	-.542*	.079	.000
	2016 ve Sonrası	-.368	.136	.055
<b>2016 ve Sonrası</b>	1996-2000	-.057	.127	.992
	2001-2005	-.076	.124	.973
	2006-2010	-.174	.130	.670
	2011-2015	.368	.136	.055

Not: \*p<0.05.

Tukey testi sonuçlarına göre 1996-2000 ve 2011-2015 grupları arasında, 2001-2005 ve 2011-2015 grupları arasında, 2006-2010 ve 2011-2015 grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Tablo 3.41. Kuruluş Yılı İtibariyle Şirket İçi Kontrol Sistemlerine Sahip Olmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Aile Dışı Katılım	Ortalama	St. Sapma	F Değeri	Anlamlılık
<b>1996-2000 Yılı Arası</b>	4.74	0.38	3.653	0.006**
<b>2001-2005 Yılı Arası</b>	4.59	0.53		
<b>2006-2010 Yılı Arası</b>	4.73	0.36		
<b>2011-2015 Yılı Arası</b>	4.79	0.37		
<b>2016 Yılı ve Sonrası</b>	4.91	0.20		

Not: \*\*p<0.001.

Kuruluş yılı itibariyle şirket içi kontrol sistemlerine sahip olma alt boyutu şirketler arası farklılıklar istatistiksel olarak  $p < 0.001$  düzeyinde anlamlıdır. 2016 yılı ve sonrası kurulan işletmelerde insan kaynakları yönetim sistemine sahip olma ortalaması diğer yıllarda kurulanlara göre daha yüksektir. En düşük ortalama 2001-2005 yılları arasında kurulan şirketlerde bulunmaktadır.

Grupların homojen dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için yine Levene's testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.41.1. Levene's Testi Sonuçları

	<b>Levene's Test Sonucu</b>	<b>Serbestlik Derecesi 1</b>	<b>Serbestlik Derecesi 2</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Finansal Kontrol Sistemleri</b>	3.262	4	375	.012

Test sonucuna göre gruplar homojen dağılım göstermemiştir. Tamhane T2 testi uygulanarak gruplar arasındaki farklılık belirlenmiştir. Test sonuçlarını gösterir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.41.2. Tamhane T2 Test Sonuçları

(I) Kuruluş Yılı	(J) Kuruluş Yılı	Ortalama Farklılıkları	Standart Hata	Anlamlılık
<b>1996-2000</b>	2001-2005	.144	.056	.106
	2006-2010	.001	.059	1.000
	2011-2015	-.056	.070	.996
	2016 ve Sonrası	-.172	.072	.245
<b>2001-2005</b>	1996-200	-.144	.056	.106
	2006-2010	-.143	.060	.175
	2011-2015	-.200	.070	.055
	2016 ve Sonrası	-.317*	.073	.003
<b>2006-2010</b>	1996-2000	-.001	.059	1.000
	2001-2010	.143	.060	.175
	2011-2015	-.057	.073	.996
	2016 ve Sonrası	-.174	.075	.269
<b>2011-2015</b>	1996-2000	.056	.070	.996
	2001-2005	.200	.070	.055
	2006-2010	.057	.073	.996
	2016 ve Sonrası	-.116	.084	.856
<b>2016 Yılı ve Sonrası</b>	1996-2000	.172	.072	.245
	2001-2005	.317*	.073	.003
	2006-2010	.174	.075	.269
	2011-2015	.116	.084	.856

Not: \*p<0.05

Analize göre tek anlamlı farklılık 2001-2005 yılında kurulan işletmelerle 2016 yılı ve sonrası kurulan işletmeler arasında bulunmuştur. Diğer farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.42. Kuruluş Yılı İtibariyle Üst Düzey Yönetime Aktif Katılım Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Aile Dışı Katılım	Ortalama	St. Sapma	F Değeri	Anlamlılık
<b>1996-2000 Yılı Arası</b>	4.85	0.29	1.743	0.140
<b>2001-2005 Yılı Arası</b>	4.85	0.30		
<b>2006-2010 Yılı Arası</b>	4.93	0.23		
<b>2011-2015 Yılı Arası</b>	4.80	0.33		
<b>2016 Yılı ve Sonrası</b>	4.95	0.15		

Profesyonel yönetim anlayışının üst düzey yönetime aktif katılım alt boyutu itibariyle şirketlerin kuruluş yılları açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tek yönlü Anova testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için post hoc testleri yapılmamıştır.

Hipotez 6'ya ilişkin olarak yapılan testler topluca değerlendirildiğinde “Aile şirketlerinin kuruluş yılı itibariyle profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır” şeklinde kurgulanan hipotez kısmen doğrulanmıştır.

*Hipotez 7: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.a: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletme çalışan sayısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.b: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin kuruluş yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.c: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin sektör grubu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.d: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin cirosu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.e: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin ihracat yapıp yapmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.f: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin ihracat tutarı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.g: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile katılımcının cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 7.h: Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile katılımcının eğitimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 3.43. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetim Anlayışının Alt Boyutlarıyla İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

Değişken		Çalışan Sayısı	Kuruluş Yılı	Sektör Grubu	Ciro	İhracat Var-Yok	İhracat	Cinsiyet	Eğitim
Profesyonel Yönetim Ortalaması	r	.542**	-.183**	.303**	.539**	.035	.157**	.083	.054
	p	.000	.000	.000	.000	.493	.002	.107	.291
	n	380	380	380	380	379	371	380	380

Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının alt boyutlarının tamamından oluşan ortalama değerinin çalışan sayısı, kuruluş yılı, sektör, ciro, ihracat yapılıp yapılmadığı, katılımcıların cinsiyeti ve katılımcıların eğitimi arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan korelasyon analizi yapılmıştır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde profesyonel yönetim anlayışının çalışan sayısı ile anlamlı pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı arttıkça profesyonel yönetim anlayışı da artmaktadır. Kuruluş yılı ile profesyonel yönetim anlayışı arasındaki ilişki ise anlamlı negatif yönlü bir ilişkidir. Kuruluş yılı arttıkça profesyonel yönetim anlayışı azalmaktadır. Bunun nedeni şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının oluşturulmasının zaman alması olabilir. Sektör ile profesyonel yönetim anlayışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile ciro arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışı arttıkça ciro da artmaktadır veya tam tersi olarak ciro arttıkça profesyonel yönetim anlayışı artmaktadır. İlişki  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır. İhracat yapılıp yapılmaması ile profesyonel yönetim anlayışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yapılan ihracat tutarı ile profesyonel yönetim anlayışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışı arttıkça şirketlerin ihracat rakamları da artmaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri ve eğitimleri ile profesyonel yönetim anlayışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre hipotez 7a, 7b, 7c, 7d, 7f kabul edilmiş, 7e, 7g ve 7h ret edilmiştir. Genel olarak da hipotez 7 kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 8: *İşletmenin özelliklerine göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.*

Hipotez 8.a: *Sektörlere göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.*



Hipotez 8.b: Çalışan sayısına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Hipotez 8.c: Ciro düzeyi itibariyle profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Hipotez 8.d: İşletmenin ihracat yapip yapmamasına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Hipotez 8.e: İşletmenin kuruluş yılına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Hipotez 8.f: Şirketlerin İhracat tutarları ile aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışları arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Hipotezi 8.a'ı test etmek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Bu testte profesyonel yönetim ortalamasının 5 sektörde farklılıklar bulunup bulunmadığı ve varsa farklılıkların anlamlı olup olmadığı belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.44. Sektörler İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışı İtibariyle Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Sektör	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık
Ticaret	80	3.54	.36	27.219	0.000***
Sanayi	100	4.05	.47		
Hizmet	70	3.80	.54		
İnşaat	92	4.27	.44		
Sağlık	38	3.92	.67		

Not: \*\*\*  $p < 0.001$ .

Profesyonel yönetim anlayışı itibariyle sektörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışının en yüksek olduğu sektör 4.27 ortalama ile inşaat sektörüdür. İnşaat sektörü aile dışında çok sayıda uzmanla çalışmayı gerektirdiğinden bu alt boyutun en yüksek bu sektörde olması oldukça anlamlıdır. Aile dışı katılımın en düşük olduğu sektör ise 3.54 ile ticaret sektörüdür. Ticaret sektöründe hem çalışan sayısının az olması hem de nitelik olarak daha az sayıda uzmanla çalışılabileceği gerçeğinden hareketle bu sonucu da normal karşılamak gerekir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmıştır. Yapılan analiz sonucu aşağıdadır:

Tablo 3.44.1. Levene's Testi Sonuçları

	<b>Levene's Test Sonucu</b>	<b>Serbestlik Derecesi 1</b>	<b>Serbestlik Derecesi 2</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Profesyonel Yönetim Ortalaması</b>	13.010	4	375	.000

Test sonucuna göre grupların homojen olmadığı görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Gruplar arasındaki farklılıkların homojen olmaması durumunda tercih edilecek çeşitli testler vardır. Bu tez çalışmasında Tamhane T2 testi tercih edilmiştir. Bu test ile gruplar arasında var olan anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı belirlenecektir. Tamhane T2 testinin sonuçları ise şu şekildedir:

Tablo 3.44.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>Ticaret</b>	Sanayi	-.510*	0.063	0.000
	Hizmet	-.254*	0.077	0.012
	İnşaat	-.729*	0.062	0.000
	Sağlık	-.382*	0.117	0.019
<b>Sanayi</b>	Ticaret	.510*	0.063	0.000
	Hizmet	.255*	0.080	0.018
	İnşaat	-.219*	0.066	0.011
	Sağlık	0.127	0.119	0.967
<b>Hizmet</b>	Ticaret	.254*	0.077	0.012
	Sanayi	-.255*	0.080	0.018
	İnşaat	-.474*	0.079	0.000
	Sağlık	-0.128	0.127	0.978
<b>İnşaat</b>	Ticaret	.729*	0.062	0.000
	Sanayi	.219*	0.066	0.011
	Hizmet	.474*	0.079	0.000
	Sağlık	0.346	0.119	0.050
<b>Sağlık</b>	Ticaret	.382*	0.117	0.019
	Sanayi	-0.127	0.119	0.967
	Hizmet	0.128	0.127	0.978
	İnşaat	-0.346	0.119	0.050

Not: \*.  $p < 0.05$ .

Test sonuçları incelendiğinde Sanayi ve Sağlık sektörleri arasındaki farklılıkların anlamsız olduğu ( $p > 0.05$ ), Hizmet ve Sağlık sektörleri arasındaki farklılığın anlamsız olduğu ( $p > 0.05$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bunların dışındaki farklılıklar anlamlıdır ve Anova testindeki anlamlı çıkan sonuçların nedenidir.

Hipotez 8.b: *Çalışan sayısına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.*

Tablo 3.45. Çalışan Sayısı İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Çalışan Sayısı	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık
<b>1-10</b>	169	3.68	.51	27.219	0.000
<b>11-50</b>	93	3.89	.38		
<b>51-250</b>	118	4.35	.44		
<b>Total</b>	380	3.94	.54		

Çalışan sayısı itibariyle profesyonel yönetim anlayışı ortalaması arasındaki farklılıklar anlamlıdır. Profesyonel yönetim anlayışının en yüksek olduğu grup 4.35 ile 51-250 personel çalıştıran şirketler olduğu görülmektedir.

Tablo 3.45.1. Levene's Testi Sonuçları

Levene's Test Sonucu	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık
6.926	2	377	.001

Test sonucuna göre grupların homojen olmadığı görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Bu bakımdan Tamhane T2 testi uygulanmıştır.

Tablo 3.45.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>1-10</b>	11-50	-.211*	.056	.001
	51-250	-.673*	.057	0.000
<b>11-50</b>	1-10	.211*	.056	.001
	51-250	-.461*	.057	.000
<b>51-250</b>	1-10	.673*	.057	0.000
	11-50	.461*	.057	.000

Yukarı tablodaki sonuçlara göre tüm gruplar arasındaki farklılıklar anlamlıdır ( $p < 0.05$ ). 1-10, 11-50 ve 51-250 personel çalıştıran şirketler arasındaki gruplar birbirlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Hipotez 8.c: *Ciro düzeyi itibariyle profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.*

Tablo 3.46. *Ciro Düzeyi İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları*

<b>Ciro Düzeyi</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>0 TL-2.999.999 TL</b>	189	3.67	0.50	59.219	.000
<b>3.000.000 TL-24.999.999 TL</b>	188	4.19	0.45		
<b>25.000.000 TL Üzeri</b>	3	4.63	0.08		
<b>Toplam</b>	380	3.94	0.54		

Ciro itibariyle şirketlerin profesyonel yönetim anlayışları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Profesyonel yönetim anlayışı ortalamasının en yüksek olduğu grup 4.63 ortalama ile 25.000.000 TL ve üzeri ciro yapan aile şirketleridir.

Tablo 3.46.1. *Levene's Testi Sonuçları*

<b>Levene's Test Sonucu</b>	<b>Serbestlik Derecesi 1</b>	<b>Serbestlik Derecesi 2</b>	<b>Anlamlılık</b>
3.025	2	377	.050

Gruplar homojen dağılmadığı için yapılan Tamhane T2 testi sonuçları aşağıdadır:

Tablo 3.46.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Ciro Düzeyi	(J) Ciro Düzeyi	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>0 TL-2.999.999 TL</b>	3.000.000-24.999.999 Arası	-.521*	.049	.000
	25.000.000 ve Üzeri	-.952*	.278	.002
<b>3.000.000 TL-24.999.999 TL</b>	0-2.999.999 Arası	.521*	.049	.000
	25.000.000 ve Üzeri	-.430	.278	.270
<b>25.000.000 TL ve Üzeri</b>	0-2.999.999 Arası	.952*	.278	.002
	3.000.000-24.999.999 Arası	.430	.278	.270

Bu tabloya göre farklılıkların anlamsız olduğu gruplar 3.000.000 TL–24.999.999 TL ile 25.000.000 TL ve üzeri ciroya sahip olan işletmelerdir. Diğer farklılıklar anlamlıdır.

Hipotez 8.d: *İhracat yapan ve yapmayan aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışının ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.*

Bu hipotezi test etmek amacıyla bağımsız örnekler için t testi uygulanmıştır. Test sonuçları boyutlar itibarıyla aşağıdadır:

Tablo 3.47. İhracat Yapan Ve Yapmayan Firmalarda Profesyonel Yönetim Anlayışının Ortalamalarının Farklılıkları

<i>Profesyonel Yönetim Anlayışının Ortalamaları</i>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St. Sapma</b>	<b>t Değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>İhracat Yapmayan Şirketler</b>	295	3.93	.54	-.686	.492
<b>İhracat Yapan Şirketler</b>	84	3.97	.55		

İhracat yapan aile şirketler ile yapmayan aile şirketleri arasında aile dışı katılım boyutu itibariyle anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Hipotez 8.e: *İşletmenin kuruluş yılına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.*

Tablo 3.48. Kuruluş Yılı İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

<b>Kuruluş Yılı</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F değeri</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>19 Yıl ve Üzeri</b>	93	4.02	.46	4.895	.001
<b>14-18 Yıl Arası</b>	169	3.96	.58		
<b>9-13 Yıl Arası</b>	66	3.99	.57		
<b>4-8 Yıl Arası</b>	41	3.72	.44		
<b>1-3 Yıl Arası</b>	11	3.43	.45		

Kuruluş yılları itibariyle profesyonel yönetim anlayışları arasındaki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 3.48.1. Levene's Testi Sonuçları

<b>Levene's Test Sonucu</b>	<b>Serbestlik Derecesi 1</b>	<b>Serbestlik Derecesi 2</b>	<b>Anlamlılık</b>
6.813	4	375	.000

Yine homojen olmayan gruplarla karşılaşılmıştır. Yapılan Tamhane T Test sonuçları aşağıdadır:

Tablo 3.48.2. Tamhane T2 Testi Sonuçları

(I) Kuruluş Yılı	(J) Kuruluş Yılı	Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>19 Yıl ve Üzeri</b>	14-18 Yıl Arası	.062	.065	.985
	9-13 Yıl Arası	.035	.084	1.000
	4-8 Yıl Arası	.298*	.084	.007
	1-3 Yıl Arası	.591*	.144	.014
<b>2.00</b>	1.00	-.062	.065	.985
	3.00	-.026	.083	1.000
	4.00	.236	.082	.053
	5.00	.529*	.144	.030
<b>3.00</b>	1.00	-.035	.084	1.000
	2.00	.026	.083	1.000
	4.00	.263	.098	.086
	5.00	.556*	.153	.023
<b>4.00</b>	1.00	-.298*	.084	.007
	2.00	-.236	.082	.053
	3.00	-.263	.098	.086
	5.00	.293	.153	.539
<b>5.00</b>	1.00	-.591*	.144	.014
	2.00	-.529*	.144	.030
	3.00	-.556*	.153	.023
	4.00	-.293	.153	.539

Farklılıkların anlamlı olduğu gruplar, 19 yıl ve üzeri 4-8 yıl arası, 19 yıl ve üzeri 1-3 yıl arası, 14-18 yıl ve 1-3 yıl arası, 9-13 yıl ve 19 yıl ve üzeri gruplardır.

Hipotez 8.f: *Şirketlerin İhracat tutarları ile aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışları arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir.*



Tablo 3.49. İhracat Tutarları İtibariyle Profesyonel Yönetim Anlayışına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

İhracat	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık
0 TL	296	3.93	.543	5.589	.004
1 TL-5.000.000 TL	47	3.80	.482		
5.000.001 TL ve Üzeri	37	4.19	.577		

İhracat tutarları itibariyle aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışları arasındaki farklılıklar anlamlıdır. En yüksek ortalama 4.19 ile 5.000.000 TL ve üzeri gruptur.

Tablo 3.49.1. Levene's Testi Sonuçları

Levene's Test Sonucu	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık
2.057	2	377	.129

Yapılan Levene's testi sonuçlarına göre dağılımın homojen olduğu görülmüştür. Homojen dağıldığı için ilave bir test yapılmamıştır.

Bu sonuçlara göre hipotez 8a, 8b, 8c, 8e, 8f kabul edilmiş, 8d ret edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde hipotez 8 kısmen kabul edilmiştir.

Hipotez 9: *Şirketlerin ihracat tutarı, kuruluş yılları, çalışan sayısı ve ciro tutarı profesyonel yönetim anlayışı ortalaması üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.50. Şirketlerin İhracat Yapıp Yapmamaları, Kuruluş Yılları, Çalışan Sayısı Ve  
Cirosunun Profesyonel Yönetim Anlayışı Ortalaması Üzerindeki Etkisine İlişkin  
Regresyon Analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hatası	F	Anlamlılık Düzeyi
Model	0.553	0.305	0.298	0.458	40.223	0.000

Not.: \*\* $p < 0.001$ , Bağımlı Değişken: Profesyonel Yönetim Anlayışı Ortalaması,  
Bağımsız Değişkenler: İhracat Tutarı, Kuruluş Yılları, Çalışan Sayısı ve Ciro Tutarı.

Tablo 3.51. Profesyonel Yönetim Anlayışı İle İhracat Tutarı, Çalışan Sayısı, Kuruluş  
Yılı ve Ciro Arasındaki İlişki

Model	$\beta$	Standart Hata	t	p
Sabit	3.624	.075	48.014	.000
Çalışan Sayısı	.004	.002	2.219	.027
Kuruluş Yılı	.011	.025	.453	.651
Ciro Tutarı	.017	.010	1.772	.047
İhracat Tutarı	-.030	.013	-2.341	.020

Not: \*\* $p < 0.001$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

Regresyon analizi sonucunda çalışan sayısı, firmanın ihracatı ve cirosunun profesyonel yönetim anlayışı ortalaması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Regresyona dört bağımsız değişken tabii tutulmuş ancak anlamlı etkiye sahip üç değişken elde edilmiştir. Modelin açıklama oranı % 30'dur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ise çalışan sayısının ve cironun etkisi pozitif yönlü, ihracatın etkisi negatif yönlüdür. Ancak işletmenin kuruluş yılının profesyonel yönetim anlayışı ortalamasına herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir.

Sonuç olarak bu bilgiler ışığında Hipotez 9 kabul edilmiştir.

Tablo 3.52. Hipotez Tez Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>		<b>SONUÇ</b>
<b>HİPOTEZ 1</b>	<i>Aile şirketlerinde çalışan sayısı ile profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>HİPOTEZ 2</b>	<i>Profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>HİPOTEZ 3</b>	<i>Ciro ile profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>HİPOTEZ 4</b>	<i>Sektörler itibariyle profesyonel yönetimin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>HİPOTEZ 5</b>	<i>Yönetim sistemlerine aile dışı katılım ile şirket kontrol sistemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>HİPOTEZ 6</b>	<i>Aile şirketlerinin kuruluş yılı itibariyle profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>HİPOTEZ 7</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 7.a</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletme çalışan sayısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 7.b</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin kuruluş yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 7.c</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin sektör grubu arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 7.d</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin cirosu arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 7.e</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin ihracat yapıp yapmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>RED</b>
<b>Hipotez 7.f</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile işletmenin ihracat tutarı arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 7.g</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile katılımcının cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>RED</b>
<b>Hipotez 7.h</b>	<i>Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışı ortalaması ile katılımcının eğitimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	<b>RED</b>
<b>HİPOTEZ 8</b>	<i>İşletmenin özelliklerine göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 8.a</b>	<i>Sektörlere göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 8.b</b>	<i>Çalışan sayısına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 8.c</b>	<i>Ciro düzeyi itibariyle profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 8.d</b>	<i>İşletmenin ihracat yapıp yapmamasına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.</i>	<b>RED</b>
<b>Hipotez 8.e</b>	<i>İşletmenin kuruluş yılına göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir.</i>	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 8.f</b>	<i>Şirketlerin ihracat tutarları ile aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışları arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir.</i>	<b>KABUL</b>
<b>HİPOTEZ 9</b>	<i>Şirketlerin ihracat tutarı, kuruluş yılları, çalışan sayısı ve ciro tutarı profesyonel yönetim anlayışı ortalaması üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	<b>KABUL</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Kayseri ilinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki 380 aile şirketinde profesyonel yönetim anlayışı incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda 7 hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir. Araştırma sürecinde aile şirketlerinde yönetimin boyutları belirlemeye yönelik olarak bir anket geliştirilmiştir. Anket aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri, merkezi olmayan yönetim sistemleri, şirket içi kontrol sistemleri ve üst düzey yönetime aktif katılım boyutlarında ölçülen aile şirketlerindeki profesyonel yönetim anlayışı değerlendirilmiştir. Daha önce gerçekteştirilen araştırmalar aile şirketlerinde profesyonelleşmeyi tek boyutlu yapılar ya da çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirildiğinde bazı araştırmacılar (Dekker ve diğerleri, 2015) aile şirketlerinde profesyonelleşmenin çok boyutlu bir yapıdan oluştuğunu gösteren araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak bu araştırmalardan farklı olarak bu boyutların bazılarının birbiriyle pozitif yönde ilişkili olduğu bazılarının ise birbiriyle ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu görölmüştür. Bu farklılıklar Türk kültüründeki aile şirketlerin yapısının yabancı aile şirketlerinin yapısından farklı olmasından kaynaklanabilir.

Aile şirketlerinin dünya ekonomisindeki yeri yadsınamaz derecede önem teşkil etmektedir. Örneğin; İtalya'daki şirketlerin yüzde 70'ini, Almanya'daki şirketlerin yüzde 90'ını, İngiltere'dekilerin yüzde 75'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Batı Avrupa GSYİH'sının yüzde 65'ini bu tip kurumlar sağlarken dünyadaki üç şirketten ikisi aile işletmesidir. Türkiye'de bu oran yüzde 99.9, neredeyse tamamı henüz birinci kuşakta olan yaklaşık 600 bin aile şirketinin var olduğu araştırmanın içerisinde belirtilmiştir. (Öngüt, 2007, s.3).

Literatür kısmında belirtildiği üzere, birtakım avantajlarına karşın aile şirketi olmanın getirdiği aile içi çıkar çatışmaları, inanç, değer ve ilişkilerdeki problemlerin işe yansımaları, değişime kapalı olan kültür anlayışının varlığı, aile dışından çalışan bireylere güven duyulamaması gibi şirket yönetiminde etkisi olan sakıncalar profesyonelleşmeyi güçleştirmektedir.

Bu doğrultuda sağlam temellere dayandırılmamış ya da hiç yönetimde profesyonelleşme gerçekleştirememiş aile şirketleri birkaç nesilden sonra ayakta durmakta zorlanacaktır. Biz aile şirketlerinin Kayseri ilindeki çeşitli sektörlerdeki aktif olarak faaliyet gösteren işletmeleri inceledik. Türkiye'deki çoğu aile şirketi yönetimde profesyonelleşmeye gidemezlerse aynı kötü sonuçlarla karşılaşacaktır. Yaptığımız çalışma sonucuna göre bunun için atılması gereken en önemli adım yönetimde profesyonelleşmedir. Ve atılabilecek en önemli adımın destekçisi ise insan kaynakları yönetiminin profesyonelleşmesidir.

Aile şirketlerinin süreklilik gösterememesi ve varlıklarının sona ermesi, sadece aile üyeleri için değil aynı zamanda ülke ekonomisi açısından da negatif sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Kapanan aile şirketlerinin büyük kısmı yönetimde ve işgörenler arasında profesyonelleşme misyonunun gerçekleşmemesi sebebiyle faaliyetlerini sona erdirmektedir. Hem yurt dışı hem de yurt içi aile şirketlerinde üçüncü kuşağa devredilebilen aile şirketlerinin sayısı oldukça azdır. Buna rağmen son dönemlerde ülkemizde yoğun rekabet ortamına uyum sağlama yolunda ciddi çabalar görülmektedir.

Yapılan tüm bu çalışmalar göstermektedir ki, rekabet yoğun şartların varlığı ve hızla yön değiştiren sektör beklentileri doğrultusunda şirketler ayakta kalabilmek, büyümek ve gelişmek için büyümeyi destekleyici stratejik kararlar almak zorunda ve bu kararları uygulayabilmek adına yönetim kadrolarını profesyonelleştirmek zorundadır. Özellikle aile şirketlerinde yönetsel ve sistematik yapıdaki eksikliklerden dolayı profesyonelleşmeye yönelik alınacak olan bu kararların önemi gittikçe artmaktadır.

Aile şirketlerinde profesyonel yönetim yapısını inceleyen bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, firmalar tarafından hassasiyetle incelenmeli ve problemlerin çözüm yollarına yönelik çalışmalar başlatılmalıdır. Bu çalışma Kayseri ilindeki aile şirketlerine yönelik uygulanmış olsa bile farklı illerde faaliyet gösteren firmaların da profesyonel yönetim anlayışını incelemek amacıyla yapacakları araştırmalarda yol gösterici nitelikte olacaktır.

Ölçeklerin uygulanmış olduğu aile şirketlerinin çoğunluğunda ortaya çıkan sonuç; genel olarak şirketlerin yönetiminde profesyonelleşme sürecine girildiğini veya sürece giriş aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu durum hipotezlerle de desteklenmektedir.

Çalışan sayısı ile tüm profesyonel yönetim anlayışı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ifadesinden yola çıkılarak Hipotez 1 kabul edilmektedir.

Üst düzey yönetime aktif katılım ile aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri ve merkezi olmayan yönetim sistemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Şirket kontrol sistemleri ile üst düzey yönetime katılım arasında anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ortaya çıkan bulgular Hipotez 2'yi desteklemektedir.

Ciro arttıkça aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri, merkezi olmayan yönetim sistemleri ve şirket kontrol sistemleri anlamlı pozitif yönde artmaktadır. Ciro ile üst düzey yönetime katılım arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ciro artışı dolaylı da olsa profesyonelleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Ancak, üst düzey yönetime aktif katılım ile ciro arasında Hipotez 2'de olduğu gibi negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ciro arttıkça üst düzey yönetime aktif katılım azalmaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Ticaret ve hizmet sektörü arasındaki farklılıkların anlamsız olduğu, sanayi ve hizmet sektörleri arasındaki farklılıkların anlamsız olduğu, Sanayi ve Sağlık sektörleri arasındaki farklılığın anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunların dışındaki farklılıklar anlamlıdır ve Anova testindeki anlamlı çıkan sonuçların nedenidir. Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Profesyonel yönetimin 5 alt boyutu itibariyle sektörler arası farklılıklar incelendiğinde tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla Hipotez 5 kabul edilmiştir. Hipotez 4'ün kabulüyle profesyonel yönetim anlayışının ve buna bağlı uygulamaların sektörler itibariyle farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç başka araştırmaların yapılmasını gerektiren bir sonuçtur aynı zamanda. Başka araştırmacılar bu sonuçlardan hareketle yeni araştırmalar tasarlayabilirler.

Hipotez 6'ya ilişkin olarak yapılan testler topluca değerlendirildiğinde "Aile şirketlerinin kuruluş yılı itibariyle profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır" şeklinde kurgulanan hipotez kısmen doğrulanmıştır.

Bağımlı değişken olarak üst düzey yönetime aktif katılım boyutu alınan bu analizde ciro ve şirketlerin ihracat yapıp yapmıyor olması etkili iki değişken olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler arasında açıklama oranı yüksek çıkmıştır. Analize dâhil edilen diğer değişkenler stepwise yöntemi nedeniyle anlamsız bulunarak model dışında kalmıştır. Şirketlerin ihracat yapmaları üst düzey yönetime aktif katılım bağımlı değişkenini negatif yönlü cirolarda yine negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Bu bilgiler ışığında Hipotez 7 kısmen doğrulanmıştır. İşletmenin özelliklerine göre profesyonel yönetim ortalaması anlamlı farklılıklar göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda Hipotez 8 kısmen doğrulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışan sayısı, firmanın ihracatı ve cirosunun profesyonel yönetim anlayışı ortalaması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Regresyona dört bağımsız değişken tabi tutulmuş ancak anlamlı etkiye sahip üç değişken elde edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ise çalışan sayısının ve cironun etkisi pozitif yönlü, ihracatın etkisi negatif yönlüdür. Ancak işletmenin kuruluş yılının profesyonel yönetim anlayışı ortalamasına herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir. Sonuç olarak bu bilgiler ışığında Hipotez 9 kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda Kayseri ilindeki profesyonel yönetim anlayışının alt boyutları olan aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri, merkezi olmayan yönetim sistemleri, şirket kontrol sistemleri ve üst düzey yönetime aktif katılım boyutları incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlara göre aile şirketlerinde çalışan sayısı arttıkça profesyonel yönetici ihtiyacı arttığı için Kayseri'deki aile şirketlerinde yönetim anlayışı profesyonelleşmektedir. Kayseri'deki çeşitli sektörlerdeki aile şirketlerindeki aile dışı katılımın alt boyutu itibariyle sektörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Aile dışı katılımın en yüksek olduğu sektör 4.02 ortalama ile inşaat sektörüdür. İnşaat sektörü aile dışında çok sayıda uzmanla çalışmayı gerektirdiğinden bu alt boyutun en yüksek bu sektörde olması oldukça anlamlıdır. Aile dışı katılımın en düşük olduğu sektör ise 2.10 ile ticaret sektörüdür. Ticaret sektöründe hem çalışan sayısının az olması hem de nitelik olarak daha az sayıda uzmanla çalışılabileceğı gerçeğinden hareketle bu sonucu da normal karşılamak gerekir. Bu durum yapısı itibariyle Kayseri'deki aile şirketlerindeki inşaat sektöründe profesyonelleşme oranının diğer sektörlerle göre daha ileri düzeyde olduğunu göstermektedir. Ciro arttıkça aile dışı katılım, finansal ve insan kaynakları kontrol sistemleri, merkezi olmayan yönetim sistemleri ve şirket kontrol sistemleri anlamlı

pozitif yönde artmaktadır. Ciro ile üst düzey yönetime katılım arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kayseri'deki aile şirketlerindeki ciro artışı dolaylı da olsa profesyonelleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Genel olarak Kayseri ilindeki aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleşme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır, ortaya çıkan sonuçlar mevcut şirketlerin genel yapısında yönetiminde profesyonelleşme eğilimi olduğunu göstermektedir. Sektörel bazda bu ihtiyaçların giderilmesi hem zaman hem de maliyet açısından farklılıklar arz ettiğinden klasik yönetim anlayışından profesyonel yönetime geçiş süreci firmalara göre farklılıklar göstermektedir.

Yaptığımız çalışma sonucunda profesyonelleşme sürecini hızlandırıp mevcut yönetim yapısında profesyonelleşme düzeyini artırmak isteyen aile şirketlerinin aşağıdaki konulara önem göstermesi önerilmektedir:

- Kısa dönemli planların haricinde uzun dönemli stratejik planların da hayata geçirilmesine önem verilmelidir.
- Aile içi çatışmaların işletme çıkarlarının önüne geçirilmeyip, şirketin faaliyetlerini yavaşlatmayacak şekilde hızlı bir biçimde çözüme kavuşturulmalı, çözüm sürecinde şirket çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Karar alma sürecini şirkette etkin olan aile bireyleriyle birlikte aileden olmayan profesyonel yöneticiler birlikte değerlendirmeli ve alınacak kararlar oybirliği ile alınmalıdır.
- İşgörenlerin şirkete bağlılıklarının sağlanması ve verimliliklerinin artırılması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması için gereksinim duyulan motivasyonu artırıcı unsurlar tespit edilmeli ve eksiksiz uygulanmalıdır.
- Profesyonel yöneticiler ve şirket içerisinde etkin olan aile bireyleri arasında periyodik aralıklarla toplantılar yapılmalı ve ortaya çıkması muhtemel problemler dile getirilerek bu problemlere hızlı çözümler aranmalıdır.
- Şirkette etkin olan aile üyelerinin, gelecekte yönetimi teslim etmeyi düşündükleri çocukları için, gelişen ve değişen yönetsel fonksiyonları da dikkate alarak çocukların eğitimi konusunda profesyonel bir yaklaşımla gereken önem gösterilmelidir.



- Şirket içi faaliyetler aileden olanlar ve aile dışından olanlar arasında çatışmaya yer vermeyecek şekilde, aksine uzlaştırıcı ve birleştirici olacak şekilde düzenlenmelidir.

- İletişim sistemi açık, net ve sürekli olmalıdır. Şirket içi bilgi akışı ve geri bildirim sisteminin yerleşmiş olması sağlanmalıdır.

- İş değerleriyle aile değerlerinin çatışmasından kaynaklanan bir problemin ortaya çıkmaması için, profesyonel yöneticiler gözetiminde; personellerin seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitilmesi, kariyer planlamasının yapılması ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması sağlanmalıdır.

Yukarıda sözü geçen önerileri dikkate alarak kurumlarında uygulayan aile şirketlerinin yönetimde profesyonelleşmeyi başarıyla sağlayacakları ve ülke ekonomisinde de katma değer yaratacakları açıktır.

## KAYNAKÇA

- Akat, Ö., (1998). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası Ve Stratejik Planlama*. Bursa: Dora Yayınları.
- Akdoğan A., (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerin Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 16, s. 31-47.
- Alayoğlu, N., (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, ss. 23-27.
- Anbarcı, M., (2010). *İnşaat Sektöründe Finansman Problemlerinin Minimizasyon Amaçlı Konut Pazarlama Stratejileri*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Argüden, Y., (2002). Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi. <http://www.arguden.net/tr/> [Erişim Tarihi: 13 Şubat 2018].
- Ateş, Ö., (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Aydemir, B., Seymen, A. & Taşçı A., (2004), "*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, ss. 604-615.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe T., (2004). Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16, ss. 31-47.
- Baykal, A. N., (2004). *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bilgin, N., (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, ss. 13–28.

- Bulut, Z. A. Bodrum’da Bulunan Konaklama İşletmelerinin Konumlanması ve Algılama Haritalarının Düzenlenmesi  
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/452481> [Erişim Tarihi: 05 Şubat 2017].
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R. (2004); “*Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence*”, Entrepreneurship Theory and Practice, 28: pp. 335-354.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers T. & Depaire B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance, pp. 516-538.
- Dinçer, Ö., (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdem, Ş., (2000). *Konumlandırma, Marka Stratejileri Ve Cep Telefonu Markalarına Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Ergin, B., (2004, 2 Mayıs). En Kalabalık Aile İtalyan En Uzun Ömürlüsü Japon.  
<http://www.milliyet.com/2004/05/02/isyasami/ais.html> [Erişim Tarihi: 10 Aralık 2014].
- Erkal, M., (1982). Sosyoloji (Toplum Bilim), *K.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, Trabzon, 1982. <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der52m2.pdf> [Erişim Tarihi: 08 Aralık 2018].
- Erşahan, B., (2008), *Kobiler’den Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci Ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları Ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.
- Fındıkçı, İ., (2005). *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa.
- Fındıkçı, İ., (2011). *Aile şirketleri*, İstanbul: Alfa.

Genç, N. & Karcıoğlu, F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17–18-Nisan.

Ho, R. (2014). *Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS*. Boca Raton: CRC Press.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ataunisosbil/article/viewFile/1020000563/1020000555>

Erişim Tarihi:10 Şubat 2018].

[http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap\\_icerikleri/pazarlama.pdf](http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/pazarlama.pdf). [Erişim Tarihi: 07 Aralık 2018].

[http://www.iku.edu.tr/userfiles/kongre\\_kitabi\\_4.pdf](http://www.iku.edu.tr/userfiles/kongre_kitabi_4.pdf) [Erişim Tarihi: 12 Mart 2017].

<https://www.kayserito.org.tr/> [Erişim Tarihi: 15 Mart 2017].

İlter, H. M., (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, *İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayın No:2001–19*, İstanbul, Temmuz.

İnce, M. & Hasan, G., (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Karabulut M., (1994). “Satış Tutundurma Amaç Ve Taktikleri” *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 8 (47): ss. 23–31.

Karpuzoğlu, E., (2001). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, *M.Ü. işletme Fakültesi-Öneri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 15, s. 115.

Karpuzoğlu, E., (2004), "Gelecek İçin Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40*, İstanbul, ss. 159–168.

- Keith, T. Z., (2019). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling* (3.bs.). New York: Routledge.
- Kırım, A., (2003). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kırım, A., (2005). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Koçel, T., (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar* (9.Basım). İstanbul: Beta Yayınları. ss. 17,34.
- Koçel, T., (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Levinson, D., (1989). *Family violence in cross-cultural perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. & Kellermanns, F. W., (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, ss. 327-336.
- Müftüoğlu, T. , & Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobiler*, Ankara: Gazi Yayınları.
- Öngüt, C., (2007). *Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sanayiinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumunu*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi.
- Öztürk, A., & Ünlücan, D. (2001). Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi: Teori E ve Teori O Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (8), ss. 16-32.
- Papatya, G. & Hamşioğlu, A., (2004). Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları Ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama *Koçel, Tamer, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, ss. 264–274.

- Peker, Ö., (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 258, Ankara.  
[http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/56b4849eff212e8\\_ek.pdf?dergi=Amme%20DDairesi%20Dergisi](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/56b4849eff212e8_ek.pdf?dergi=Amme%20DDairesi%20Dergisi) [Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018].
- Pituch, K. A. & Stevens, J. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences: analyses with SAS and IBM's SPSS*. New York: Routledge.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1124410> [Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018].
- Sabuncuoğlu, Z. (1998), İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sait, E. A., (2005). “Türkiye’de Aile Şirketleri Ve Karşılaşılan Sorunlar”, *The Family Business Aile Şirketleri Yönetim Dergisi*, İstanbul, Eylül-Ekim. 3, ss.16-22.
- Sarstedt, M. & Mooi, E., (2019). *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*. Berlin, Germany: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4> [Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018].
- Soysal, A., (2007). “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği”. *Çimento İşveren Dergisi*, 21. ss. 16-32.
- Stewart, A. & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business?: modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25 (1), ss. 58-86.
- Şimşek, M., Şerif, Âdem Ö. & Filiz T.E., “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel Ve Örgütsel Üstünlükleri Ve Sınırlılıkları: Yapısal Ve İşlevsel Bir Analiz”. *12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 27–29 Mayıs, 2004.
- Uluçay, O., (2004). *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Malatya: Medipres Yayınları.

Ural, A., (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, İstanbul: Sistem Yayınları.

Uzunay, B.“Şirketler Aileden”.Sayı:347,[http://www.aksiyon.com.tr/karakutu/sirketler-aileden\\_508032](http://www.aksiyon.com.tr/karakutu/sirketler-aileden_508032) [Erişim Tarihi: 13 Şubat 2017].

Yıldız, Y., (2013) ; ” *Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Sadakati Etkileşiminin İncelenmesi, Sivas İlinde Bir Uygulama*”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı- Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Yockey, R. D., (2011). *SPSS demystified: a step-by-step guide to successful data analysis*. Boston: Prentice Hall.

## **EKLER**

Sayın Cevaplayıcı,

Bu çalışma; Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Derya GAZİOĞLU tarafından, Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN danışmalığında yürütülen, “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetim Anlayışının İncelenmesi Ve Kayseri ilinde Bir Uygulama” isimli tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Bu görüşmeden elde edilecek veriler sadece bu çalışmada kullanılacaktır.

Dr. Öğretim Üyesi Burcu ORALHAN

Derya GAZİOĞLU

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Nuh Naci Yazgan Üniversitesi

[burcuoralhan@gmail.com](mailto:burcuoralhan@gmail.com)

[deryagazioglu@hotmail.com](mailto:deryagazioglu@hotmail.com)

### **AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI**

**Sayın Katılımcı;**

Aşağıdaki anketin amacı Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda gruplandırılarak, yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu yüzden anketin herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaları çok önemlidir. Ankette yer alan soruların tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Burcu ORALHAN

Tezi Hazırlayan  
Derya Gazioğlu



**1. BÖLÜM: ŞİRKET İLE İLGİLİ GENEL BAZI BİLGİLER (Lütfen işaretli alana belirtiniz)**

Aile şirketi misiniz kurumsal şirket mi:.....

İşletmede çalışan sayısı:.....

İşletme kuruluş yılı: .....

Faaliyet gösterdiği sektör:.....

İşletmenin 2018 yılı cirosu:.....

İşletmenin 2018 yılı ihracatı: .....

**2. BÖLÜM: AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM YAPISI (Lütfen ölçek ifadelerine katılım durumunuzu belirtiniz.)**

İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİKLİKLE KATILYORUM
Bütçe hazırlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Bütçe değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Resmileştirilmiş / tanımlanmış finansal hedefler ve amaçlar mevcuttur.	1	2	3	4	5
Kurum performans değerlendirme sistemi aktif olarak uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Yönetim kuruluda aile katılımı mevcuttur.	1	2	3	4	5
Harici/dış/yabancı yönetim kurulu üyesi mevcuttur.	1	2	3	4	5
Yönetim (idari) süreçlerinde aile katılım vardır.	1	2	3	4	5
Ceo-genel müdür aile üyesi değildir.	1	2	3	4	5
Resmi olarak işe alım sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Resmi olarak eğitim sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Özendirici bir teşvik sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Personel performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Resmi planlanmış/programlanmış personel toplantıları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Yetki ve sorumlulukların kontrolü yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Merkezi bir birimden kararlar alınmaktadır.	1	2	3	4	5
İdari yetkiler merkezi bir birimde toplanmıştır.	1	2	3	4	5
Kurullar aktif olarak görev yapmaktadır.	1	2	3	4	5
Yönetim aktif olarak görevlere katılmaktadır.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Derya GAZİOĞLU  
Uyruğu: T. C.  
Doğum Tarihi ve Yeri: 05/02/1977, Kayseri  
Medeni Durumu: Bekar  
Tel: 0 352 231 22 52  
Fax: 0 352 231 22 52  
GSM: 0 536 254 95 02  
email: deryagazioglu@hotmail.com  
Yazışma Adresi: Mevlana Mah. Turgut Özal Cad. No:28/9 Talas/Kayseri

### EĞİTİM

#### Derece Kurum Mezuniyet Tarihi

Yüksek Lisans Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İşletme, Halen  
Lisans Anadolu Üniv. İşletme Fakültesi  
Lise Behice Yazgan Kız Lisesi

### İŞ DENEYİMLERİ

#### Yıl Kurum Görev

2019- Serbest Muhasebeci Mali Müşavir, Halen

### YABANCI DİL

İngilizce, (az)