



**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE  
TUZAK DAVRANIŞLAR ve KAHRAMANMARAŞ ÖRNEĞİ**

**Doktora Tezi**

**Tevfik YAĞCI**

**Sivas**  
**Eylül 2019**

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE  
TUZAK DAVRANIŞLAR ve KAHRAMANMARAŞ ÖRNEĞİ**

**Doktora Tezi**

**Tevfik YAĞCI**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Hasan TAĞRAF**

**Sivas**  
**Eylül 2019**

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme Ana Bilim Dalı  
**Tezin Başlığı** : Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Tuzak Davranışlar ve Kahramanmaraş Örneği.  
**Savunma Tarihi** : 02.09.2019  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Hasan TAĞRAF

### Unvanı - Adı Soyadı

**Jüri Başkanı** : Prof.Dr.Adnan AKIN

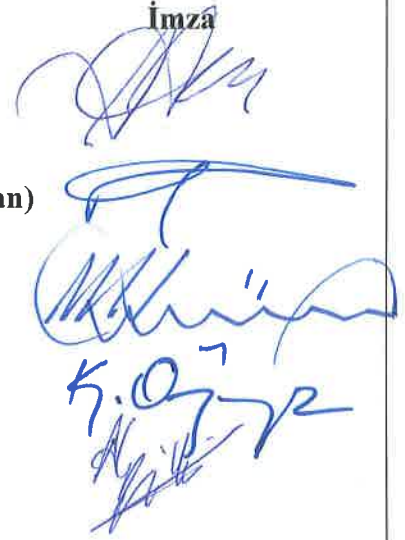
**Üye** : Prof.Dr.Hasan TAĞRAF (Danışman)

**Üye** : Prof.Dr.M.Sadık ÖNCÜL

**Üye** : Prof.Dr.Kubilay ÖZYER

**Üye** : Doç.Dr.N.Alp ERİLLİ

İmza



**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Tevfik YAĞCI tarafından hazırlanan Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Tuzak Davranışlar ve Kahramanmaraş Örneği. başlıklı tez, kabul edilmiştir. ..../..../ 2019

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanan bu Doktora tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayınlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri ( tablo, grafik, şekil vb. de olmak üzere ) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntuladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

Beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

03.10.2019

Tevfik YAĞCI



# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xxix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xxxii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xxxiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>1. AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri .....	7
1.2. Aile İşletmelerinde Modeller .....	12
1.2.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire) Modeli .....	13
1.2.2. Üç Daire Modeli .....	15
1.2.3. Dört Daire Modeli .....	17
1.2.4. Sürdürülebilirlik Modeli .....	18
1.3. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri .....	19
1.3.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri .....	19
1.3.1.1. Ailenin Özverisi .....	19
1.3.1.2. Çalışanların Sadakati .....	19
1.3.1.3. Aile Kültürü .....	20
1.3.1.4. Uzmanlık .....	21
1.3.1.5. Finansal Kaynak Sağlama Kolaylığı .....	21
1.3.1.6. Bağımsız Hareket Etme .....	22
1.3.1.7. Ailenin Sağladığı Sosyal Çevre .....	22
1.3.1.8. İstikrar ve Devamlılık .....	23
1.3.1.9. Bilgi Birikimi .....	23

1.3.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....	24
1.3.2.1. Akrabaları Kayırma(Nepotizm) .....	24
1.3.2.2. Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet.....	25
1.3.2.3. Tutuculuk (Değişime Direnç) .....	26
1.3.2.4. Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı .....	26
1.3.2.5. Aile İle İşletmenin Özdeşleşmesi.....	27
1.3.2.6. Görev Tanımlarının Açıkça Belirlenmemesi .....	28
1.3.2.7. Devir Sorunu .....	28
1.4. Türkiye’de ve Dünya’da Aile İşletmeleri .....	29
1.4.1. Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	29
1.4.2. Dünya’da Aile İşletmeleri.....	32
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>35</b>
<b>2.KURUMSALLAŞMA .....</b>	<b>35</b>
2.1. I. Kısım: İşletmelerde Kurumsallaşma ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma .....	35
2.1.1. İşletmelerde Kurumsallaşma.....	35
2.1.1.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	35
2.1.1.2. Kurumsallaşmanın Önemi.....	36
2.1.1.3. Kurumsallaşmanın Amacı.....	37
2.1.1.4. Kurumsallaşma Süreci .....	38
2.1.1.5. Kurumsallaşma İlkeleri .....	39
2.1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	40
2.1.2.1. Kurumsallaşma Süreci .....	41
2.1.2.2. Aile Konseyi .....	45
2.1.2.3. Aile Anayasası .....	47
2.1.2.4. Aile İşletmelerinde Devir Planı.....	49
2.1.2.5. Aile İşletmelerinde Güçlü İletişim.....	50

2.2. II. Kısım: Kurumsallaşma Tuzakları .....	53
2.2.1. İşletmelerde Kurumsallaşma Tuzakları .....	53
2.2.1.1. Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma Tuzakları.....	53
2.2.1.1.1. Kurumsallaşma Sürecinde Planlama Fonksiyonu Tuzakları .....	53
2.2.1.1.2. Kurumsallaşma Sürecinde Örgütlenme Fonksiyonu Tuzakları .....	55
2.2.1.1.3. Kurumsallaşma Sürecinde Yürütme Fonksiyonu Tuzakları .....	56
2.2.1.1.4. Kurumsallaşma Sürecinde Koordinasyon Fonksiyonu Tuzakları.	57
2.2.1.1.5. Kurumsallaşma Sürecinde Kontrol (Denetim) Fonksiyonu Tuzakları.....	58
2.2.1.2. Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşma Tuzakları .....	60
2.2.1.3. Çevre Koşullarına Uyum Ve Kurumsallaşma Tuzakları .....	62
2.2.1.4. Teknolojik Koşullar ve Kurumsallaşma Tuzakları .....	64
2.2.1.5. Kurumsallaşma Tuzağı Olarak Kuşak Çatışmaları.....	65
2.2.1.6. Kurumsallaşmaya Karşı Temel Muhasebe Tuzakları .....	66
2.2.2. Aile İşletmelerinde Aile'den Kaynaklanan Kurumsallaşma Tuzakları .....	68
2.2.2.1. Kurucunun Tek Adam (Yönetici) Olma İsteği .....	69
2.2.2.2. Aile Üyelerinin Güçlü Konumlarını Kaybetme Korkusu .....	71
2.2.2.3. Aile Üyesi Yöneticilerde Planlama Alışkanlığının Olmaması .....	72
2.2.2.4. Ailenin, Küçük Olsun Benim Olsun İsteği .....	73
2.2.2.5. Aile Üyelerinde Sınırsız Harcama Alışkanlığı .....	75
2.2.2.6. Aile Üyeleri Arasında İletişim Eksikliği.....	76
2.2.2.7. Kurucunun Ben Bilirim Anlayışı .....	77
2.2.2.8. Adaletsiz Gelir Paylaşımı, Açgözlülük.....	78
2.2.2.9. Bir Sonraki Nesile Devir Planının Olmaması.....	79
2.2.2.10. Aile Üyesi Yöneticilerin Denetlenmeme İsteği, Hesapvermezlik	80
2.2.2.11. Aile İçi Çekişme, Elti(Yenge) Sendromu .....	81

2.2.2.12. Aile Üyelerinin Bireysel Kıskançlıkları.....	83
2.2.2.13. Aile Üyesi Çalışanların Kural Tanımazlığı.....	84
2.2.2.14. Aile Üyelerinin Kişisel Hedefe Yoğunlaşması .....	85
2.2.2.15. Aile Üyesi Yöneticinin Günübirlük Yönetim Anlayışı .....	86
2.2.2.16. Aile Değerleri İle İş Değerlerinin İç İçe Geçmesi .....	87
2.2.2.17. Aile Üyesi Yöneticilerin Hiyerarşi İhlalleri, By-Pass.....	88
2.2.2.18. Aile Üyeleri Arasındaki Çatışmaların Gizlenmesi, Ketumiyet.....	89
2.2.2.19. Aile Üyesi Çalışanların Performans Düşüklüğü .....	90
2.2.2.20. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kan ve Evlilik Bağının Esas Alınması .....	91
2.2.2.21. Profesyonel Yöneticilerin Yeterince Dikkate Alınmaması.....	92
2.2.3. Aile İşletmelerinde Aile'den Kaynaklanan Kurumsallaşma Tuzaklarına Karşı Çözüm Önerileri.....	94
2.2.3.1. Kurucunun Tek Adamlı Yöneticilikten Yönlendirici Lider Yöneticiliğe Geçmesi.....	94
2.2.3.2. Doğru Bilgilendirme İle Güven Tesisi ve Korkuların İzalesi .....	96
2.2.3.3. Aile Üyesi Yöneticilerin Planlama Alışkanlığı Kazanması .....	98
2.2.3.4. Ailenin İşletmeyi Büyütme ve Dünyaya Açmaya İstekli Olması ...	99
2.2.3.5. Aile Üyelerinin Harcamalarının Yıllık Bütçe İle Belirlenmesi ....	100
2.2.3.6. Ailede ve İşletmede, Yatay ve Dikey İletişim Kanallarının Çalıştırılması .....	101
2.2.3.7. Aile Ve İş Konularında Ortak Akılla Hareket Etmek .....	102
2.2.3.8. Adil Paylaşım Anlayışını Hâkim Kılmak .....	104
2.2.3.9. Özenle Hazırlanmış Devir Planı, Her Türlü Fırtınaya Hazır Olmak.....	105
2.2.3.10. Denetim ve Hesap Verebilirliğin Herkesçe Benimsenmesi .....	107
2.2.3.11. Aile Meclisine İşlerlik Kazandırmak .....	108



2.2.3.12. Kurum Kültürüne Sahip Olmak Ve Özümsemek .....	110
2.2.3.13. Tüm Çalışanların Yazılı Kurallara Uygun Davranması.....	112
2.2.3.14. Aile Üyelerinde Bir Amaç Birlikteliğinin Oluşması .....	113
2.2.3.15. Yöneticinin Günübirlik Yönetim Yerine Stratejik Yönetimi Esas Alması.....	114
2.2.3.16. Aile İlişkileri İle İş İlişkilerini Karıştırmamak .....	116
2.2.3.17. Çalışanların Hiyerarşiye Uygun ve Saygın Davranmaları.....	118
2.2.3.18. Problemleri Büyümeden, Gerekirse Uzman Desteği Alarak Çözmek .....	119
2.2.3.19. Herkesin İstisnasız Çalışma Disiplinine Uymasını Sağlamak ....	119
2.2.3.20. Görev Vermede ve İşe Almada Liyakat Esaslı Düşünmek.....	121
2.2.3.21. Profesyonel Yöneticilerle Çalışmaya Alışmak .....	122
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>125</b>
<b>3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARIN ANALİZİ.....</b>	<b>125</b>
3.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	125
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	125
3.1.2. Araştırmanın Önemi .....	126
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı .....	126
3.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	128
3.1.5. Araştırmanın Yöntemi .....	128
3.1.5.1. Veri Toplama Ve Değerleme .....	129
3.1.5.2. Verilerin Analizi .....	132
3.1.5.3. Normallik Testi .....	133
3.1.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik .....	135
3.1.7. Araştırma Soruları (Hipotez) .....	136
3.2. Bulguların Analizi .....	137
3.2.1. Yönetici Profili .....	138

3.2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Ve İşleyişleri .....	141
3.2.3. Aile İşletmeleri Yöneticilerinin Kurumsallaşma Tuzaklarına Karşı Çözüm Önerilerine Yönelik Tutumlarının Analizi.....	147
3.2.4. Tutum Maddelerinin (21), Bağımsız Değişkelere (Araştırma Soruları) Göre ANOVA Sonuçları.....	169
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>283</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>293</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>309</b>
EK:1. 21 Tutum Maddeli Anket Formu .....	309
EK:2. 30 Tutum Maddeli Anket Formu .....	311
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>315</b>

## KISALTMALAR

<b>AGMER</b>	: Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>ATO</b>	: Ankara Ticaret Odası
<b>bk.</b>	: Bakınız
<b>C.</b>	: Cilt
<b>çev.</b>	: Çeviren
<b>İSO</b>	: İstanbul Sanayi Odası
<b>İTO</b>	: İstanbul Ticaret Odası
<b>KOBİ</b>	: Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>No.</b>	: Numara
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Aile Sistem Teorisi Modelinde Sistem Değerlerinin Karşılaştırılması....	14
<b>Tablo 1.2.</b> Kuruluş Yılına Göre Kıdemli İşletmeler (Kaynak: İstanbul Kültür Üniversitesi 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı Eki İstanbul 2004.).....	30
<b>Tablo 1.3.</b> Kuruluş Yılına Göre Kıdemli İşletmeler (Kaynak: İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı Eki. İstanbul: 2004).....	31
<b>Tablo 1.4.</b> Dünyadaki En Büyük(Yaşlı) Aile İşletmeleri (Kaynak: Erdoğan 2004: 6 William T.O'Hara and Peter Mandel,The World's Oldest Family Companies.....)	33
<b>Tablo 3.1.</b> Normallik Testi .....	133
<b>Tablo 3.2.</b> Betimsel (Tanımlayıcı) İstatistikler.....	134
<b>Tablo 3.3.</b> 30 Soru İçin Yapılan Güvenirlilik Analizi .....	135
<b>Tablo 3.4.</b> 21 Soru İçin Yapılan Güvenirlilik Analizi .....	136
<b>Tablo 3.5.1.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	138
<b>Tablo 3.5.2.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı (Birleştirilmiş).....	139
<b>Tablo 3.6.</b> Katılımcıların En Son Bitirdiği Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı .....	139
<b>Tablo 3.7.</b> Katılımcıların Kız Çocuklarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	139
<b>Tablo 3.8.</b> Katılımcıların Erkek Çocuklarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı... ..	140
<b>Tablo 3.9.</b> Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Dağılımı .....	140
<b>Tablo 3.10.</b> Katılımcıların İşletmedeki Unvanına Göre Dağılımı.....	140
<b>Tablo 3.11.1.</b> Katılımcıların İşletmelerinin Kurucusuna Göre Dağılımı .....	141
<b>Tablo 3.11.2.</b> Katılımcıların İşletmelerinin Kurucusuna Göre Dağılımı (Birleştirilmiş) .....	141
<b>Tablo 3.12.</b> Katılımcıların İşletmesinin Kuruluş Durumuna Göre Dağılımı.....	141
<b>Tablo 3.13.1.</b> Katılımcıların İşletmenin Ana Faaliyet Alanına Göre Dağılımı .....	142
<b>Tablo 3.13.2.</b> Katılımcıların İşletmenin Ana Faaliyet Alanına Göre Dağılımı (Birlş.) .....	142
<b>Tablo 3.14.1.</b> Katılımcıların İşletmesinin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı.....	143
<b>Tablo 3.14.2.</b> Katılımcıların İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı (Birleştirilmiş) .....	143
<b>Tablo 3.15.</b> İşletmede Aktif Olarak Çalışan Aile Üyelerinin Dağılımı.....	143

<b>Tablo 3.16.1.</b> Katılımcıların İşletmenin Yönetim Kurulundaki Aile Üyesi Sayısı .	144
<b>Tablo 3.16.2.</b> Katılımcıların İşletmenin Yönetim Kurulundaki Aile Üyesi Sayısı (Birleştirilmiş) .....	144
<b>Tablo 3.17.</b> Katılımcıların İşletmenin Yönetim Kurulundaki Aile Dışı Üye Sayısı	145
<b>Tablo 3.18.</b> Görüşülen Kişilerin İşletmedeki Durumuna Göre Dağılımı .....	145
<b>Tablo 3.19.1.</b> Görüşülen Kişilerin İşletmedeki Ortaklık Oranına Göre Dağılımı ...	146
<b>Tablo 3.20.</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	146
<b>Tablo 3.21.</b> Katılımcıların İşletmelerin Kurumsallaşmasına Yönelik Tutum Maddelerine Yönelik Katılma Düzeylerine Göre Dağılımı .....	147
<b>Tablo 3.22.</b> Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumların Yaş'a, Eğitime ve Çocuk Sayısına Göre Bulguları .....	148
<b>Tablo 3.23</b> (Araştırma Sorusu: 1). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	152
<b>Tablo 3.24</b> (Araştırma Sorusu: 2). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	153
<b>Tablo 3.25</b> (Araştırma Sorusu: 3). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	153
<b>Tablo 3.26.</b> Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumların İşletmenin Kurucusuna, Görüşülen Kişiye, Ortaklık Oranına ve Kuruluş Yılına Göre Bulguları .....	154
<b>Tablo 3.27</b> (Araştırma Sorusu:4). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	157
<b>Tablo 3.28</b> (Araştırma Sorusu:5). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	157
<b>Tablo 3.29.1</b> (Araştırma Sorusu:6). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	158

<b>Tablo 3.29.2.</b> Araştırma Sorusu 6' daki farklılığın kaynağına ilişkin Scheffe testi.	158
<b>Tablo 3.30.1</b> (Araştırma Sorusu:7). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	159
<b>Tablo 3.30.2.</b> Araştırma Sorusu 7' deki farklılığın kaynağına ilişkin Scheffe testi.	159
<b>Tablo 3.31.</b> Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumların İşletmenin Ana Faaliyet Alanına, Yönetim Kurulundaki Aile Dışı ve Aile İçi Kişi Sayısına Göre Bulguları .....	160
<b>Tablo 3.32.1</b> (Araştırma Sorusu:8). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	164
<b>Tablo 3.32.2.</b> Araştırma Sorusu 8' deki farklılığın için Scheffe testi .....	164
<b>Tablo 3.33.1</b> (Araştırma Sorusu:9). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	165
<b>Tablo 3.33.2.</b> Araştırma Sorusu 9' daki farklılığın kaynağına ilişkin Scheffe testi	165
<b>Tablo 3.34.1</b> (Araştırma Sorusu:10). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	166
<b>Tablo 3.34.2.</b> Araştırma Sorusu 10' daki farklılık için Scheffe testi .....	166
<b>Tablo 3.35.1</b> (Araştırma sorusu 11). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	167
<b>Tablo 3.35.2</b> (Araştırma Sorusu 11)' deki farklılık için Scheffe Testi .....	168
<b>Tablo 3.36</b> (Araştırma Sorusu 12). Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	168
<b>Tablo 3.37.</b> Madde 1'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	169

<b>Tablo 3.38.</b> Madde 2'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	169
<b>Tablo 3.39.</b> Madde 3'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	170
<b>Tablo 3.40.</b> Madde 4'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	170
<b>Tablo 3.41.</b> Madde 5'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	171
<b>Tablo 3.42.</b> Madde 6'nın Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	171
<b>Tablo 3.43.</b> Madde 7'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	172
<b>Tablo 3.44.</b> Madde 8'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	172
<b>Tablo 3.45.</b> Madde 9'un Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	173
<b>Tablo 3.46.</b> Madde 10'nun Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	173
<b>Tablo 3.47.</b> Madde 11'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	174
<b>Tablo 3.48.</b> Madde 12'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	174
<b>Tablo 3.49.</b> Madde 13'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	175
<b>Tablo 3.50.</b> Madde 14'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	175
<b>Tablo 3.51.</b> Madde 15'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	176
<b>Tablo 3.52.</b> Madde 16'nın Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	176
<b>Tablo 3.53.</b> Madde 17'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	177



<b>Tablo 3.54.</b> Madde 18'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	177
<b>Tablo 3.55.</b> Madde 19'un Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	178
<b>Tablo 3.56.</b> Madde 20'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	178
<b>Tablo 3.57.</b> Madde 21'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	179
<b>Tablo 3.58.</b> Madde 1'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	179
<b>Tablo 3.59.</b> Madde 2'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	180
<b>Tablo 3.60.</b> Madde 3'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	180
<b>Tablo 3.61.</b> Madde 4'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	181
<b>Tablo 3.62.</b> Madde 5'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	181
<b>Tablo 3.63.</b> Madde 6'nın Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	182
<b>Tablo 3.64.</b> Madde 7'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	182
<b>Tablo 3.65.</b> Madde 8'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	182
<b>Tablo 3.66.</b> Madde 9'un Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	183
<b>Tablo 3.67.</b> Madde 10'un Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	183
<b>Tablo 3.68.</b> Madde 11'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	184
<b>Tablo 3.69.</b> Madde 12'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	184

<b>Tablo 3.70.</b> Madde 13'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	184
<b>Tablo 3.71.</b> Madde 14'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	185
<b>Tablo 3.72.</b> Madde 15'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	185
<b>Tablo 3.73.</b> Madde 16'nın Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	186
<b>Tablo 3.74.</b> Madde 17'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	186
<b>Tablo 3.75.</b> Madde 18'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	186
<b>Tablo 3.76.</b> Madde 19'un Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	187
<b>Tablo 3.77.</b> Madde 20'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	187
<b>Tablo 3.78.</b> Madde 21'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	188
<b>Tablo 3.79.</b> Madde 1'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	188
<b>Tablo 3.80.</b> Madde 2'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	188
<b>Tablo 3.81.</b> Madde 3'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	189
<b>Tablo 3.82.</b> Madde 4'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	189
<b>Tablo 3.83.</b> Madde 5'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	190
<b>Tablo 3.84.</b> Madde 6'nın Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	190
<b>Tablo 3.85.</b> Madde 7'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	191

<b>Tablo 3.86.</b> Madde 8'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	191
<b>Tablo 3.87.</b> Madde 9'un Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	192
<b>Tablo 3.88.</b> Madde 10'un Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	192
<b>Tablo 3.89.</b> Madde 11'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	193
<b>Tablo 3.90.</b> Madde 12'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	193
<b>Tablo 3.91.</b> Madde 13'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	193
<b>Tablo 3.92.</b> Madde 14'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	194
<b>Tablo 3.93.</b> Madde 15'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	194
<b>Tablo 3.94.</b> Madde 16'nın Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	195
<b>Tablo 3.95.</b> Madde 17'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	195
<b>Tablo 3.96.</b> Madde 18'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	196
<b>Tablo 3.97.</b> Madde 19'un Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	196
<b>Tablo 3.98.</b> Madde 20'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	197
<b>Tablo 3.99.</b> Madde 21'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	197
<b>Tablo 3.100.</b> Madde 1'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	197
<b>Tablo 3.101.</b> Madde 2'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	198

<b>Tablo 3.102.</b> Madde 3'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	198
<b>Tablo 3.103.</b> Madde 4'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	198
<b>Tablo 3.105.</b> Madde 6'nın İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	199
<b>Tablo 3.106.</b> Madde 7'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	199
<b>Tablo 3.107.</b> Madde 8'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	200
<b>Tablo 3.108.</b> Madde 9'un İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	200
<b>Tablo 3.109.</b> Madde 10'un İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	200
<b>Tablo 3.110.</b> Madde 11'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	201
<b>Tablo 3.111.</b> Madde 12'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	201
<b>Tablo 3.112.</b> Madde 13'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	201
<b>Tablo 3.113.</b> Madde 14'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	202
<b>Tablo 3.114.</b> Madde 15'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	202
<b>Tablo 3.115.</b> Madde 16'nın İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	202
<b>Tablo 3.116.</b> Madde 17'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	203
<b>Tablo 3.117.</b> Madde 18'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	203
<b>Tablo 3.118.</b> Madde 19'un İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	203

<b>Tablo 3.119.</b> Madde 20'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	203
<b>Tablo 3.120.</b> Madde 21'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları .....	204
<b>Tablo 3.121.</b> Madde 1'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	204
<b>Tablo 3.122.</b> Madde 2'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	205
<b>Tablo 3.123.</b> Madde 3'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	205
<b>Tablo 3.124.</b> Madde 4'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	206
<b>Tablo 3.125.</b> Madde 5'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	206
<b>Tablo 3.126.</b> Madde 6'nın Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	207
<b>Tablo 3.127.</b> Madde 7'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	207
<b>Tablo 3.128.</b> Madde 8'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	208
<b>Tablo 3.129.</b> Madde 9'un Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	208
<b>Tablo 3.130.</b> Madde 10'nun Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	209
<b>Tablo 3.131.</b> Madde 11'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	209
<b>Tablo 3.132.</b> Madde 12'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	210
<b>Tablo 3.133.</b> Madde 13'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	210
<b>Tablo 3.134.</b> Madde 14'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	211

<b>Tablo 3.135.</b> Madde 15'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	211
<b>Tablo 3.136.</b> Madde 16'nın Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	212
<b>Tablo 3.137.</b> Madde 17'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	212
<b>Tablo 3.138.</b> Madde 18'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	212
<b>Tablo 3.139.</b> Madde 19'un Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	213
<b>Tablo 3.140.</b> Madde 20'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	213
<b>Tablo 3.141.</b> Madde 21'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	214
<b>Tablo 3.142.</b> Madde 1'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	214
<b>Tablo 3.143.</b> Madde 2'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	215
<b>Tablo 3.144.</b> Madde 3'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	215
<b>Tablo 3.145.</b> Madde 4'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	215
<b>Tablo 3.146.</b> Madde 5'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	216
<b>Tablo 3.147.</b> Madde 6'nın Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	216
<b>Tablo 3.148.</b> Madde 7'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	217
<b>Tablo 3.149.</b> Madde 8'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	217
<b>Tablo 3.150.</b> Madde 9'un Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	218

<b>Tablo 3.151.</b> Madde 10'nun Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	218
<b>Tablo 3.152.</b> Madde 11'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	218
<b>Tablo 3.153.</b> Madde 12'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	219
<b>Tablo 3.154.</b> Madde 13'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	219
<b>Tablo 3.155.</b> Madde 14'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	219
<b>Tablo 3.156.</b> Madde 15'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	220
<b>Tablo 3.157.</b> Madde 16'nın Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	220
<b>Tablo 3.158.</b> Madde 17'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	221
<b>Tablo 3.159.</b> Madde 18'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	221
<b>Tablo 3.160.</b> Madde 19'un Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	222
<b>Tablo 3.161.</b> Madde 20'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	222
<b>Tablo 3.162.</b> Madde 21'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	222
<b>Tablo 3.163.</b> Madde 1'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	223
<b>Tablo 3.164.</b> Madde 2'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	223
<b>Tablo 3.165.</b> Madde 3'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	224
<b>Tablo 3.166.</b> Madde 4'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	224

<b>Tablo 3.167.</b> Madde 5'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	225
<b>Tablo 3.168.</b> Madde 6'nın İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	225
<b>Tablo 3.169.</b> Madde 7'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	225
<b>Tablo 3.170.</b> Madde 8'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	226
<b>Tablo 3.171.</b> Madde 9'un İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	226
<b>Tablo 3.172.</b> Madde 10'nun İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	226
<b>Tablo 3.173.</b> Madde 11'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	227
<b>Tablo 3.174.</b> Madde 12'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	227
<b>Tablo 3.175.</b> Madde 13'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	228
<b>Tablo 3.176.</b> Madde 14'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	228
<b>Tablo 3.177.</b> Madde 15'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	228
<b>Tablo 3.178.</b> Madde 16'nın İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	229
<b>Tablo 3.179.</b> Madde 17'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	229
<b>Tablo 3.180.</b> Madde 18'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	230
<b>Tablo 3.181.</b> Madde 19'un İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	230
<b>Tablo 3.182.</b> Madde 20'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	230



<b>Tablo 3.183.</b> Madde 21'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	231
<b>Tablo 3.184.</b> Madde 1'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	231
<b>Tablo 3.185.</b> Madde 2'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	232
<b>Tablo 3.186.</b> Madde 3'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	232
<b>Tablo 3.187.</b> Madde 4'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	233
<b>Tablo 3.188.</b> Madde 5'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	233
<b>Tablo 3.189.</b> Madde 6'nın Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	234
<b>Tablo 3.190.</b> Madde 7'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	234
<b>Tablo 3.191.</b> Madde 8'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	235
<b>Tablo 3.192.</b> Madde 9'un Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	235
<b>Tablo 3.193.</b> Madde 10'un Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	236
<b>Tablo 3.194.</b> Madde 11'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	236
<b>Tablo 3.195.</b> Madde 12'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	237
<b>Tablo 3.196.</b> Madde 13'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	237
<b>Tablo 3.197.</b> Madde 14'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	237
<b>Tablo 3.198.</b> Madde 15'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	238

<b>Tablo 3.199.</b> Madde 16'nın Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	238
<b>Tablo 3.200.</b> Madde 17'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	239
<b>Tablo 3.201.</b> Madde 18'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	239
<b>Tablo 3.202.</b> Madde 19'un Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	240
<b>Tablo 3.203.</b> Madde 20'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	240
<b>Tablo 3.204.</b> Madde 21'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	241
<b>Tablo 3.205.</b> Madde 1'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	241
<b>Tablo 3.206.</b> Madde 2'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	242
<b>Tablo 3.207.</b> Madde 3'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	242
<b>Tablo 3.208.</b> Madde 4'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	243
<b>Tablo 3.209.</b> Madde 5'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	243
<b>Tablo 3.210.</b> Madde 6'nın Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	244
<b>Tablo 3.211.</b> Madde 7'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	244
<b>Tablo 3.212.</b> Madde 8'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	245
<b>Tablo 3.213.</b> Madde 9'un Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	245
<b>Tablo 3.214.</b> Madde 10'un Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	246

<b>Tablo 3.215.</b> Madde 11'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	246
<b>Tablo 3.216.</b> Madde 12'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	247
<b>Tablo 3.217.</b> Madde 13'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	247
<b>Tablo 3.218.</b> Madde 14'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	248
<b>Tablo 3.219.</b> Madde 15'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	248
<b>Tablo 3.220.</b> Madde 16'nın Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	249
<b>Tablo 3.221.</b> Madde 17'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	250
<b>Tablo 3.222.</b> Madde 18'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	250
<b>Tablo 3.223.</b> Madde 19'un Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	251
<b>Tablo 3.224.</b> Madde 20'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	251
<b>Tablo 3.226.</b> Madde 1'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	252
<b>Tablo 3.227.</b> Madde 2'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	253
<b>Tablo 3.228.</b> Madde 3'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	253
<b>Tablo 3.229.</b> Madde 4'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	254
<b>Tablo 3.230.</b> Madde 5'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	254
<b>Tablo 3.231.</b> Madde 6'nın İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	255

<b>Tablo 3.232.</b> Madde 7'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	255
<b>Tablo 3.234.</b> Madde 9'un İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	256
<b>Tablo 3.235.</b> Madde 10'un İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	257
<b>Tablo 3.236.</b> Madde 11'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	257
<b>Tablo 3.237.</b> Madde 12'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	258
<b>Tablo 3.238.</b> Madde 13'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	258
<b>Tablo 3.239.</b> Madde 14'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	259
<b>Tablo 3.240.</b> Madde 15'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	259
<b>Tablo 3.241.</b> Madde 16'nın İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	260
<b>Tablo 3.242.</b> Madde 17'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	260
<b>Tablo 3.243.</b> Madde 18'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	261
<b>Tablo 3.244.</b> Madde 19'un İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	261
<b>Tablo 3.245.</b> Madde 20'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	262
<b>Tablo 3.246.</b> Madde 21'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	262
<b>Tablo 3.247.</b> Madde 1'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	263
<b>Tablo 3.248.</b> Madde 2'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	263

<b>Tablo 3.249.</b> Madde 3'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	264
<b>Tablo 3.250.</b> Madde 4'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	264
<b>Tablo 3.251.</b> Madde 5'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	265
<b>Tablo 3.252.</b> Madde 6'nın Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	265
<b>Tablo 3.253.</b> Madde 7'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	265
<b>Tablo 3.254.</b> Madde 8'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	266
<b>Tablo 3.255.</b> Madde 9'un Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	266
<b>Tablo 3.256.</b> Madde 10'un Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	267
<b>Tablo 3.257.</b> Madde 11'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	267
<b>Tablo 3.258.</b> Madde 12'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	268
<b>Tablo 3.259.</b> Madde 13'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	268
<b>Tablo 3.260.</b> Madde 14'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	268
<b>Tablo 3.261.</b> Madde 15'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	269
<b>Tablo 3.262.</b> Madde 16'nın Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	269
<b>Tablo 3.263.</b> Madde 17'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	270
<b>Tablo 3.264.</b> Madde 18'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	270

<b>Tablo 3.265.</b> Madde 19'un Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	271
<b>Tablo 3.266.</b> Madde 20'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	271
<b>Tablo 3.267.</b> Madde 21'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	272
<b>Tablo 3.268.</b> Madde 1'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	272
<b>Tablo 3.269.</b> Madde 2'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	273
<b>Tablo 3.270.</b> Madde 3'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	273
<b>Tablo 3.271.</b> Madde 4'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	274
<b>Tablo 3.272.</b> Madde 5'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	274
<b>Tablo 3.273.</b> Madde 6'nın İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	275
<b>Tablo 3.274.</b> Madde 7'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	275
<b>Tablo 3.275.</b> Madde 8'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	276
<b>Tablo 3.276.</b> Madde 9'un İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	276
<b>Tablo 3.277.</b> Madde 10'nun İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	276
<b>Tablo 3.278.</b> Madde 11'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	277
<b>Tablo 3.279.</b> Madde 12'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	277
<b>Tablo 3.280.</b> Madde 13'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	278

<b>Tablo 3.281.</b> Madde 14'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	278
<b>Tablo 3.282.</b> Madde 15'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	278
<b>Tablo 3.283.</b> Madde 16'nın İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	279
<b>Tablo 3.284.</b> Madde 17'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	279
<b>Tablo 3.285.</b> Madde 18'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	280
<b>Tablo 3.286.</b> Madde 19'un İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	280
<b>Tablo 3.287.</b> Madde 20'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	281
<b>Tablo 3.288.</b> Madde 21'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	281





## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1:** Aile İşletmelerinde Sahiplik, Yöneticilik ve Aile Arasındaki İlişkiler. .... 11
- Şekil 2:** Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli ..... 16





## ÖZET

Aile işletmeleri aile üyelerinden bir ya da daha fazla kişinin çalıştığı ve kararlarında etkili olduğu, hisselerin yarıdan fazlasına ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu işletmeler olarak tanımlanabilir.

Aile işletmelerinde birbiriyle etkileşim halinde olan ve iç içe geçmiş; aile, işletme ve mülkiyet olmak üzere üç boyut vardır. Bunlar arasındaki dengeyi kurmak ve gözlemek gerek.

Aile işletmeleri her ülkede ekonomilerin lokomotifi durumundadırlar. Türkiye’de de işletmelerin %90-95’i aile işletmesi özelliğini taşımaktadır.

Aile işletmelerinin; 2. kuşakta çözüldüğü ve 3. kuşakta neredeyse yok olma noktasına geldiği bir vakıdır. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirliğinde büyük bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Hâlbuki aile işletmeleri istihdamın desteklenmesinde daha fazla rol üstlenirler ve bunu bir görev olarak kabul ederler. Böylece kriz ortamlarında adeta bir dalga kıran vazifesi görürler. Krizlerden daha çabuk çıkılmasında öncülük ederler.

Aile işletmeleri diğer işletmelerden daha avantajlı olmalarına rağmen aile içi problemlerden dolayı kendi kendileri için bir risk alanı oluştururlar. Aile; bir yandan başarının, umudun kaynağı iken, diğer yandan da bunların yok edilmesine neden olabilecek bir potansiyel taşımaktadır. Bu nedenlerle, aile işletmelerinde, “işlerin kişilere göre değil, kurallara göre yönetilmesi” ilkesinin, yani kurumsallaşmanın hayata geçmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletme ve ailenin kurumsallaşması birlikte düşünülmelidir.

Aile işletmeleri ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecindeki, aileden kaynaklanan ”tuzak davranışların önlenmesi” konusunda ise yeterli araştırma yapılmadığı görülmektedir. Bu çalışmamızda aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları için gerekli olan kurumsallaşma sürecinde aile bireylerinden kaynaklanan kurumsallaşma engelleri ve tuzak davranışlara karşı neler yapılabileceğine dair tutum ve davranışlar test edilmiştir. Önerilerin saha bulgularına göre analizleri yapılmıştır.

Netice olarak; Kahramanmaraş’da aile işletmelerinde yapılan bu çalışmamızda aile üyelerinden kaynaklanan kurumsallaşma engelleri ve tuzak davranışların ortadan kaldırılması, hatta ortaya çıkmadan önlenmesi için

önerilerde bulunulmuştur. Burada; güven, şeffaflık, adil paylaşım, hesap verebilirlik, açıklık, saygı, etkinlik, doğru iletişim, ortak akıl, uzman desteği, profesyonellerle çalışma, planlama alışkanlığı, yazılı kurallara uyma, kurum kültürünü önemseme, geleceği görebilecek bir devir planına sahip olma, liyakat, toplumsal sorumluluk gibi tercihler öne çıkmaktadır. Umarız bu çalışma ile aile ve aile işletmelerinin geleceğe birlikte kalabilme gerçeğinin anlaşılmasına katkı sağlamış oluruz.

**Anahtar kelimeler:** Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Kurumsallaşma tuzakları, Aile tuzakları, Kurumsallaşma tuzaklarının önlenmesi.



## ABSTRACT

Family businesses that family members of one or more people to work and be effective in the decision, which the family owns more than half of the shares and the board of directors of the company described as the family is in the majority.

Which interact with each other and intertwined in family businesses; family, business, and property there are three dimensions. They establish the balance between and the need to observe.

Family businesses are the locomotive of economy in every country. 90-95% of enterprises in Turkey bears the family business feature.

Family business; 2 and 3 have been resolved in generation is a fact that came to be almost no point in generations.

Family of businesses operating in the world and Turkey; 2 and 3. It is observed that resolved generation came to be almost no point in generations. This situation is a major problem in ensuring business continuity emerges. Thanks to assume a greater role in promoting employment businesses whereas the family and to accept it as a task, they serve as breaks like a wave of the crisis. Thus they led the exit from the crisis more quickly.

Family businesses despite being more advantageous than other businesses because of family problems are a risk area for themselves. Family; The success of a hand, while the hope of resources, but also carries a potential such as to cause the destruction thereof. For these reasons, the family business, "things rather than persons, governed by the rule of" the institutionalization of policies that must be implemented. The institutionalization of the family and business in this context should be considered together.

Many studies have been made about the family business. However, family businesses in the institutionalization process, resulting family "Preventing trap behavior" is often not done enough research on the. In this study, which is necessary for the longevity of the family business "institutionalization" What the process of institutionalization of family members against obstacles and traps behavior resulting from attitudes and behaviors that can be done has been tested in the field. According to the findings of the analysis of field suggestions it is made.

As a result; Kahramanmaras province in the family business made it work in our institutionalization and the removal of barriers to trap behavior arising from family members, or even to prevent the emergence of suggestions were made. Here; trust, transparency, fair sharing, accountability, openness, respect, efficiency, accurate communication, collective intelligence, expert support, working with professional planning habits, comply with the written rules, disregarding the corporate culture, have a vesting schedule that could see the future, merit, social It stands out as responsible choices. We hope that we work with these families and family businesses have contributed to the understanding of reality to remain together in the future.

**Keywords:** Family businesses, institutionalization, institutionalization traps, traps families, prevention of institutionalization trap.



## GİRİŞ

Aile işletmelerinde; bir tarafta duyguların hüküm sürdüğü aile ortamı, diğer yanda mantığın hâkim olduğu veya olması gerektiği işletme ortamı bulunmaktadır. Aile ortamı duyguların en yoğun olarak yaşandığı, aile fertleri arasındaki iletişim ve etkileşimin üst seviyelerde seyrettiği bir alandır. İşletme alanı ise kuralların hâkimiyetinde mantıklı davranışların sergilendiği ve gelir kâr amaçlı yerlerdir. İnsanlar geçimlerini sağlamak, hayat standartlarını yükseltmek, gelecek nesillere bazı değerler hazırlamak gibi çeşitli saiklerle çalışmak zorundadırlar. Hem toplum içerisinde sağlayacakları saygınlık, hem rahat çalışma imkânları hem de kendi kararlarını kendileri vereceği ve uygulayacağı rahatlıkta kendi işlerini kurmak isterler.

Kendi işini kurma kararı kolay bir karar değildir. Kendi işini kurmak düşüncesinde olan kişilerin, riskleri omuzlama, bu riskleri yönetebilme, gerekli üretim faktörlerini temin edebilme, toplumun neye ihtiyaç duyduğunu görebilme, buna göre üretim yapabilme, bu üretim için finansman kaynaklarına erişebilme, bu kaynakları verimli kullanabilme ve en önemlisi insan kaynaklarını başarılı yönetebilme gibi yeteneklere sahip olmaları beklenir. İşletmeler kâr amacıyla kurulurken bu sistemin doğasından gelen mantıklı, objektif ve kuralların esas olduğu bir dünya içinde yer alırlar. Aile işletmelerinin ise sadece kazanç elde etme düşüncesiyle kurulmuş bir işletme olmamaları, bir taraftan kazanç elde etmeye çalışırken objektif kurallara bağlı kalmak, diğer yandan duygusal ilişkilerin esas alındığı bir aile ortamının içinde bulunmaları gerçeği vardır. Aile - işletme ilişkileri yalnızca işletme dışında sürmekle kalmaz, işletme içinde de süren bir iş-aile ilişkileri ortamını yaşatır. Bu durum iş ve ailenin birbirini olumlu ya da olumsuz etkileyeceği kaçınılmaz bir süreci ortaya çıkarır.

Aile işletmeleri büyüklü küçüklü olarak dünya ekonomisinin yüzde 50 ile yüzde 95'ini teşkil ederler. Bu çerçevede kurulan işletmeler faaliyet göstereceği alan içerisinde uygun büyüklüklerde olurlar ve buna göre farklılıklar gösterirler. Aile işletmeleri çoğunlukla küçük ve orta büyüklükte işletme özelliği taşımakla birlikte dünyadaki en büyük işletmelerin bir kısmı aileler tarafından kontrol edilmektedir. Çalışmalar Türkiye’de en büyük 500 işletme sıralandığında hemen - hemen hepsinin

aile işletmesi olduğunu göstermektedir. Türkiye'nin en eski aile işletmesi 1741 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamı olurken, Dünya'da faaliyet gösteren en eski aile işletmesi ise 578 tarihinde kurulmuş ve halen kırk nesil geride bırakmış olan Kongo Gumi işletmesi olmaktadır.

Aile işletmelerinin sağladıkları katma değer, istihdam potansiyelleri, bilhassa yerel olarak gelişmenin ana faktörü olmaları ve toplumda önemli bir denge unsuru olarak görev üstlenme konumları oldukça önemlidir. Bunun yanında aile işletmelerinin en büyük handikapları gelecek nesillere intikal edip etmeme durumlarıdır. Yapılan araştırmalara göre dünyada ekonomilerin %90-95'ini aile işletmeleri teşkil ederken, bunların ikinci nesil'e intikal eden kısmı ancak %20-25 civarında olmaktadır. Bu kısmın 3. nesil'e intikali ise ancak % 4-5 civarında aile işletmesi bulunmaktadır. Meşhur olmuş bir söz vardır; birinci nesil kurar, ikinci nesil büyütür ve üçüncü nesil yok eder. Bu durum aile işletmelerinin kurumsallaşmaya olan ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.

Dünyadaki küreselleşme olgusu ve yaşanan ekonomik dalgalanmalar günümüz işletmelerinin kurumsallaşmalarını hayati bir zorunluluk haline getirmiştir. Kurumsallaşmanın esas amacı, kurucu patron, sahip yönetici gibi kişiler ve onların yöntemlerinden bağımsız olarak işletmenin devamlılığının ve büyüme imkânlarının sağlanabilir olmasıdır. Kişilerin değil, kuralların esas olduğu bir ortamın hükmedeceği bir işletme haline gelebilmektir.

Aile işletmelerinin değişen küresel şartlara uyum sağlayabilmeleri ve bu değişim içerisinde gelişerek varlıklarını devam ettirebilmeleri kurumsallaşmayı ne derece başardıklarıyla doğru orantılıdır. İşleyişlerini bir sisteme bağlayan aile işletmeleri kişilerin ve oluşan olumsuz şartların kendilerini etkilemesine izin vermezler. Burada sağlanan disiplin sayesinde; kurumun vizyon, misyon, amaç, kural ve değerleri ile kendilerine ait bir kurum kültürü geliştirirler. Kurumsal bir kimlik sahibi olurlar.

Aile işletmelerinde işletmenin yanında aile faktörünü de beraber değerlendirmek gerekmektedir. İnsan sadece akıl-mantık ile değil aynı zamanda duygu ile de hareket eden bir organizmadır. Hem akılla hem de duygu ile hareket edilen bir dünyada farklı ve değişik düşünceler ve eylemler olduğundan aile işletmelerinde de tartışmalar ve farklı görüşler çıkacaktır. Bütün bu durumları



dikkate alacak olursak, İşletmenin kurumsallaşması yanında aile'nin de kurumsallaşması, aile - işletme ilişkilerinin belirli kurallar çerçevesinde sürmesi için kuralların tespiti gerekmektedir. Aileyi işletmeye veya işletmeyi aileye feda etme durumunda ne aile birlikte kalabilmekte ne de işletme hayatiyetini devam ettirebilmektedir. Burada esas gaye terazinin iki kefesini teşkil eden aile ve işletmeyi dengede tutma becerisini göstermek, birbirini desteklemek, birlikte yapılacak yolculuğun uzun olmasını sağlamaktır. Yoksa aile ve işletme birbirinin alanına müdahale eder, ben benim sen sensin anlayışına ve biri diğerinin zararına faaliyetler ve davranışlara girerlerse iki tarafta zarar görecektir.

Kurumsallaşma sürecinde; kurumsallaşmayı engelleyen çok çeşitli durumlarla karşılaşmaktadır. Bu engeller işletme ve aile dışından geldiği gibi ailenin kendisinden de gelebilmektedir. Bu araştırmanın konusu aile içinden doğan ve aile işletmesi için bir tuzak teşkil eden kurumsallaşma engelleri nelerdir ve bu engellere, bu tuzaklara karşı neler yapılmalıdır konusunda saha araştırması ile önerilerimizi test etmek olacaktır. IchakAzides, Corporate Lifecycles adlı kitabında şöyle bir soru sormaktadır. Bir işletmeyi, aile tuzagında öldürmek için kaç kuşak gerekiyor? cevabını ise yine kendisi vermektedir. "Üç kuşak".

Aile işletmelerinin ilk kuruldukları dönemde, kurucu ailenin veya kurucunun için başında bulunması sürecinde ekonomik ve toplumsal sistem içinde yaşadıkları sorunları çok önemsemezler. Bunun nedeni kurucunun işletme ve aile içinde ortaya çıkacak sorunları çözücü bir rolü olmasıdır. Ancak kurucu girişimcinin herhangi bir sebeple ailenin ve işletmenin başından ayrılması durumunda çıkabilecek sorunları atlatamayan işletmeler hayatiyetlerini devam ettirememektedirler. Bunun yanında işletmeler büyüdükçe, aileler genişledikçe de birçok sorunlar kendini gösterecektir. İyi yönetilememe, kararların zamanında alınamaması, finansal darboğazlar, aile içindeki sorunlar, aile bireyleri arasında kıskançlıklar, kayırmacılıklar, kız çocuklarına karşı takınılan tavır, geleceğin planlanamaması, plansız harcamalar, çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin ücretlendirme sorunları gibi ortaya çıkan problemlerin birçoğu aile işletmelerinde ailenin ve işletmenin kurumsallaşmasında aileden kaynaklanan tuzak davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada "her davranışın altında saklı duygular vardır", esasından yola çıkarak, kılcal damarlara girmek suretiyle bu tuzak davranışları önleyecek ve onları

daha işin başında bertaraf edecek tutum ve faaliyetlerin neler olabileceği Kahramanmaraş aile işletmelerinde yaptığımız alan çalışması ile teste tabi tutulmuştur.

Bunun için üç bölümden oluşan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın ilk iki bölümü teorik altyapısının hazırlandığı bölümdür. Son bölüm olan üçüncü bölüm araştırmanın uygulama bölümü olup alan çalışmasını teşkil etmektedir. Araştırmanın teorik çerçevesinin ilk kısmında aile işletmeleri kavramsal olarak açıklanmış, aile işletmelerinin özellikleri ve modelleri izah edilmiş, aile işletmelerinin üstün yönleri ve zayıf yönleri ortaya konulmuş, ülkemizdeki ve dünyadaki aile işletmelerine değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda; işletmelerde kurumsallaşma ve aile işletmelerinde kurumsallaşma incelenmiştir. Kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşmanın önemi ve amacı, kurumsallaşma göstergeleri, kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde ana unsurları teşkil eden aile konseyi, aile anayasası, devir planı ve iletişim hakkında izahlar yapılmıştır. İkinci kısımda ise; Kurumsallaşma tuzakları üzerinde durulmuştur. Genel olarak işletmelerin kurumsallaşmalarına engel teşkil edebilecek tutum ve davranışlar, yönetim fonksiyonları olarak literatürde yer almış; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları açısından incelenmiştir. Kurum kültürü, çevre koşulları, teknolojik değişimler, kuşak çatışmaları ve temel muhasebe açısından ne gibi kurumsallaşma tuzakları olabileceği açıklanmıştır. Daha sonra esas konumuz olan aile işletmelerinde aileden kaynaklanan kurumsallaşma tuzakları neler olduğu, neler olabileceği konusunda açıklamalar yapılmıştır. Bunun devamında ise ortaya çıkan, bilhassa aileden kaynaklanan kurumsallaşma tuzaklarına karşı hangi çözüm önerilerinin ileri sürülebileceği konuları maddeler halinde incelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünü teşkil eden uygulama bölümü ise iki kısımdan meydana gelmiş olup, birinci kısım araştırmanın metodolojisinin hazırlandığı ve araştırmanın bulgularının analiz edildiği kısımdır. Bu kısımda ilk olarak araştırmanın metodolojisi izah edilmiş ve araştırmaya uygun araştırma soruları belirlenmiştir. Buna ilave olarak araştırmanın kapsamı, amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve kullanılacak anket formları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümün ikinci kısmında ise Kahramanmaraş sanayi bölgesinde aile işletmelerindeki aile üyesi yöneticilere uygulanan anket bulgularının analizleri yapılmıştır. Araştırmada uygulanan anket kısmında ise aile işletmelerinde aileden kaynaklanan kurumsallaşma tuzaklarına karşı literatür taraması ve alanda yapılan çalışmalarında yardımıyla tespit edilen ve bunlara göre geliştirilen çözüm önerilerinin sıralandığı tutum araştırması yapılmıştır. Tutum maddeleri 5’li likert ölçeğine göre alanda test edilmiştir. Elde edilen veriler, istatistiksel değerlendirme programına aktarılarak çıkan sonuçların tablolar ve karşılaştırmalarla analizleri yapılmıştır. Anket tutum maddelerine karşı alandan elde edilen verilerin analizleri neticesinde gerekli değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Aile işletmeleri, günümüzde araştırmacılar, teorisyenler, yatırımcılar, politika yapıcılar, girişimciler, uygulayıcılar ve diğer pek çok kişi arasında gittikçe artan ilgi çekici bir alandır. Son yıllardaki araştırmalar, aile işletmelerinin iyi performans sergilediğini ortaya koymaktadır. Pay sahipleri için değer yaratımında veya iş yaratma kapasiteleri ölçüldüğünde, aile işletmeleri çoğu kez aile dışı eşdeğerlerinden daha iyi performans (Poza, Daugherty 2014: vii) sergiledikleri görülmektedir.

Aile işletmeleri kurucusunun girişimciliği ile hayat safhasında yerini alan ve onun kontrolünde faaliyetlerini sürdüren genel özellikleri bakımından bazı yönleriyle KOBİ'lerden ayrılan ama KOBİ niteliğinde işletmeler olarak kabul edilmektedir. Aile işletmelerinde aile sistemi ve işletme sistemi ayrımı yapılmakta olup bu iki sistem arasındaki ilişkiler ve etkileşim diğer işletmelerle aile işletmelerini ayırt edici (Erdoğan 2004: 55) en önemli özellik olarak kabul edilebilir.

Aile işletmelerinde çok fazla çeşitlilik bulunmaktadır. Gersick vd'nin ifadesiyle (Gersick vd, 1997:1) Çeşitlilik çok büyük, ancak tüm bu çeşitli işletmelerin tamamı bir temel özelliği paylaşıyorlar: bir aileye bağlılar ve bu bağlantı bunları özel bir işletme türü haline getiriyor.

#### 1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

**Tanım:** Aile işletmelerinin ailelerin işletme bünyesinde aldıkları yer ve rollerin seviyesine orantılı olarak oldukça geniş bir perspektifte değerlendirilmesi gerekmektedir. Hem ailenin çok fazla olarak işletmeye müdahil olduğu, sahipliğiyle yöneticiliğini yaptığı aile işletmeleri, hem de ailenin doğrudan işlere müdahil olmadığı veya çok az müdahil olduğu yalnızca gidişatını gözlemlediği, genel kontrolünü yaptığı aile işletmeleri bulunmaktadır (Erdoğan 2007: 68). Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki yeri ve önemine odaklanmaktadır (Bayramoğlu 2017:1). Farklı bakış açılarına göre yapılan tanımlamaların çeşitliliği aile işletmeleri için evrensel bir tanım yapmayı güçleştirmektedir. Litz, aile işletmeleri tanımlarını inceleyerek tanımlamanın zorluğunu dile getirmiş ve araştırmalara göre 20 farklı tanım olduğunu belirtmiştir

(Akıngüç 2004: 5). Aile işletmeleri kendilerine mahsus özellikleri de dikkate alınarak, farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

Aile işletmelerini tanımlarken servet, mülkiyetin korunması, işletmeyi kimin yönettiği, yönetimdeki akrabalık ilişkilerine kadar çok çeşitli şekillerde farklı ölçütler kullanılmak suretiyle tanımlamalar yapılmaktadır (Akdoğan 2000: 32). Neubauer ve Lank 'a göre (1998: 8) ise; bir aile işletmesi, mülkiyet hakkı, ortaklık, işletme veya oylama denetiminin belirli bir ailenin elinde olduğu herhangi bir işletme birliğidir.

Aile işletmeleri mülkiyeti şahsa/shahıslara ait olup, akrabalık ilişkilerinin yönetim tarzını ve çalışanlara yaklaşımı doğrudan etkilediği işletmelerdir. Bir işletmenin yönetiminde yer alan kişiler, alınacak kararlar, işletmenin gelecekteki yönetici unsurları aileden ve aile bireylerinden doğrudan etkileniyorsa, o işletme aile işletmesidir (Yıldız 2008: 16). Bir işletmenin aile işletmesi olması için kurucularının bir aileye ait fertlerden oluşması gerekmemektedir. Bir başka tarif ise şöyledir.

Aile işletmesinde sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmeler aile işletmesidir (Erdoğan 2004: 56) diye de tarif edilmiştir.

Karpuzoğlu aile işletmelerini (2001:19), Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletmeleri aile işletmesi olarak tanımlamaktadır.

Stockholm School of Economics'te yapılan bir araştırma, bir aile işletmesini bir aile tarafından kontrol edilen ve aşağıdaki özelliklerden en az birine sahip olan bir işletme olarak tanımlar (Ward,Rouvinez 2005: 2); (1) işte aktif olan üç veya daha fazla aile üyesinin varlığı; Veya (2) iki veya daha fazla neslin(jenerasyonun) kontrolü; Veya (3) mevcut yöneticinin, işletmenin kontrolünü ailenin başka bir jenerasyonuna devretmeyi düşünüyor (istiyor) olması.

Aile işletmeleri en genel olarak 'iki ya da daha fazla aile üyesinin işletmenin finansal kontrolüne sahip olduğu işletme 'diye tanımlanabilir. Aile işletmeleri, ailenin bir ya da daha fazla üyesinin şirket kararlarında etkili olduğu, hisselerin %50' sinden çoğuna ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu

işletmeler olarak tanımlanabilir (Akingüç 2004: 4-6). Bir aile işletmesi, bir ailenin birden fazla üyesinin yönetim veya aktif sahiplik sorumluluğunu üstlenen herhangi bir işletmedir.

Bir aile işletmesinin özü, kan bağı, iş ve işletme sahipliğinin ortak olarak tutulmasıdır (Ward, Rouvinez 2005: 2). Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse aile işletmesi, tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise patron işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile işletmesi (Yıldız 2008: 69) vasfını aldığı söylenebilir.

Bir işletmede hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir ailenin yahut da bir grubun ağırlığı söz konusu ise, böyle bir işletmeye aile işletmesi denmektedir, dolayısı ile işletmenin temel ayrım noktası, bizzat yönetim fonksiyonlarının aile bireyleri tarafından yerine getirilmesi (İlter 2001: 10) olarak ifade edilebilir.

Bu tanımların ışığında; aile üyelerinden bir ya da daha fazla kişinin çalıştığı, hisselerin yarıdan fazlasının ailenin ya da ailelerin kontrolünde olduğu ve yönetim faaliyetlerinde aile üyelerinin etkili olduğu işletmeleri aile işletmeleri olarak tanımlayabiliriz.

**Özellikler:** Aile işletmeleri, aileleri ve işletmeleri birleştirdikleri için diğer işletme türlerinden farklıdır. Hem ailenin hem de işin kendi ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Aile ve işletme'nin her biri kendi hayatına ve kendi inançlarına sahiptir (Ward, Rouvinez 2005: 4). Aile değerleri ve işletme değerlerinin birlikte ama dengeli yürümesi gereken yerlerdir.

Bir aileye ait olan veya aile tarafından kontrol edilen işletmeyi diğer işletme türlerinden ayıran varlıkların çoğu, aile ve iş arasındaki ilişki etrafında, özellikle aile üyelerinin yönetici ve sosyal paylaşımcı olarak uyguladığı rehberlik etrafında döner. Aile işletmeleri, tek bir işletmenin kendi alanının ötesine giderek, birkaç nesli aşkın birçok işletmeyi yönetir ve bize süreklilik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hakkında bilgi verir (Poza, Daugherty 2014: vii). Aile üyesi yöneticilerin yönetim tercihlerine göre gelecek biçimlenebilir.

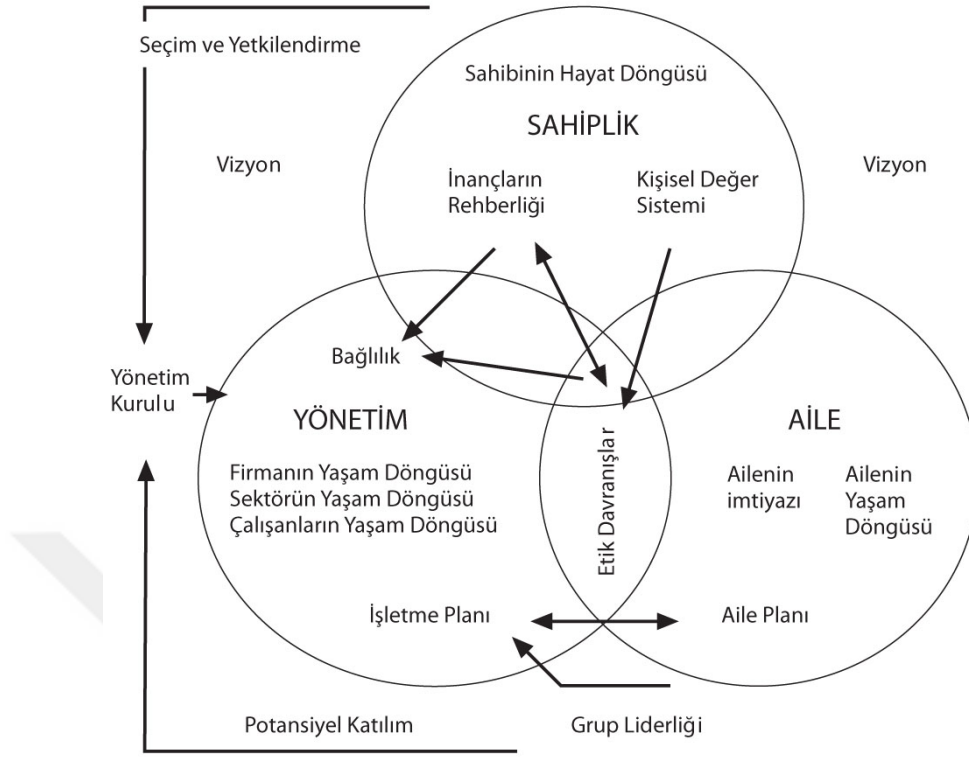
Aile işletmelerini küçük işletme saymak doğru değildir. Uluslararası bir firma ya da bir ülkedeki büyük bir firma da aile işletmesi olabilir. “Dünyadaki en büyük işletmelerin bir kısmı aileler tarafından kontrol edilmektedir”(Ward, Rouvinez 2005:1). Büyük tanıdığımız birçok işletmenin adı aile işletmeleri arasında sayılmaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması, ailenin işletmenin faaliyetlerine müdahil olması ve etkileme potansiyelinin olmasıdır (Erdoğmuş 2004: 56). Bütün bu durumlar işletmenin bir aile işletmesi olduğunun göstergesi olmaktadır.

Ayrıca aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak önceki olay ve tecrübelerden meydana gelen ve şimdiki süreci dolayısıyla ilişkileri yönlendiren geniş bir tarih ve bilgi birikimi, diğer bir deyişle “örtük bilgi” mevcuttur (Alayoğlu 2003: 16). Bu bilgi birikimi aile işletmelerinin en önemli avantajıdır denilebilir.

Aile işletmelerinde öne çıkan iki boyut vardır; sahiplik ve yönetim. Bu iki boyuta üçüncü olarak aile boyutunu da eklemek suretiyle üçlü bir yapı ortaya çıkar. Aile, işletme ve sahiplik. Bu üç boyut aile işletmelerinde birbiriyle etkileşim halinde olup iç içe geçmiş vaziyettedir (şekil 1).





**Şekil 1:** Aile İşletmelerinde Sahiplik, Yöneticilik ve Aile Arasındaki İlişkiler.

**Kaynak:** Erdoğan 2004:57. (Frank Hoy&Trudy G.Verser. Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm, Entrepreneurship Theory&Practice Fall,1994: 16.)

Aile işletmelerinin genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Erdoğan 2004: 58).

- Bu işletmeler genel olarak müteşebbisin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.
- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez, bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli sorun olmaktadır.
- Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşamama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.

- Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek aile dışı eşdeğer işletmelere göre daha zor olmaktadır.

- Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir.

- Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran ve sadece aile işletmelerine özgü olarak nitelendirilebilecek birtakım özellikler bulunmaktadır. Karpuzoğluna göre (Karpuzoğlu 2001: 20-21). bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir.

- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur.

- Aile bağları yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynayabilir.

-Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu gibi girişimciye yakındır.

- Yöneticilerin çocukları da çoğunlukla yönetimde görev alırlar.

Bu özelliklerin yanı sıra bu tip işletmelerin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişmektedir. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenmekte, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda da esneklik gösterilebilmektedir. Ailenin mevcut normları, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda da kullanılmaktadır.

## **1.2. Aile İşletmelerinde Modeller**

Aile işletmelerinin yönetiminde başarılı olabilmek için, en başta aile işletmelerinin kendilerine özgü dinamiklerini anlamak gerekir. Zira bugün bize anlaşılmaz veya çözülmaz gibi gelen pek çok sorunun nedeni, esasında aile işletmelerinin bu kendine özgü karakteristiğinde (Kırım 2007: 14) gizlidir denilebilir.

Aile işletmelerinde ortaya çıkan kavramsal model aile işletmelerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar, aile ve işletmedir. Her bir alt sistem kendi kurallarından, değerlerinden, geleneklerinden ve örgüt yapılarından oluşmaktadır. Her iki alt sistem içinde yer alan üyeler görevlerini yerine getirirken zaman zaman problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu çerçevede aile işletmeleri için

sistem modelleri geliştirilmiştir (Ateş 2005: 18). Aile işletmelerindeki farklılıkları inceleyebilmek ve karışıklıkları önlemek amacıyla aile işletmeleri için her modelin bir önceki modelin sınırlarını genişlettiği dört değişik model geliştirilmiştir (Birincioğlu, Acuner 2015: 499). Bunlar: 1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli), 2. Üç Daire Modeli, 3. Dört Daire Modeli, 4. Sürdürülebilirlik Model’idir.

### **1.2.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire) Modeli**

Ailenin amaçları, kendine güveni geliştirerek bu güveni beslemek ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir. İşletmenin amacı ise kâr elde etmek, hissedarların çıkarını korumak ve varlığını devam ettirmektir (Yıldız 2008:16 ; Güleş vd., 2013:45). Aile sistem teorisi, aile işletmelerini iki alt sistemden oluşan bir sistem olarak düşünmüş ve iki daire modelini geliştirmiştir. Sisteme göre aile ve işletme sistemleri birbirine taban tabana zıt iki sistemin (aile ve işletme) örtüşmesi ile ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri inceler. Her sistemin kendine özgü yapısı, kuralları ve özellikleri bulunmaktadır. Aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışır (Yıldız 2008: 16-17). Ailenin amaçları ile işletmenin amaçları birbirinden farklı olmakta ve bu yüzden de çelişebilmektedir.

Aileler eşitlik, kapsayıcılık ve sevecen duygular tarafından yönetilir. Diğer yandan işletmelerin ise, üstünlük (ast-üst), işe almada seçicilik ve eleştirel analiz ile (Rouvinez, Ward 2005: 5) yönetildiklerini söyleyebiliriz.

Aile ve işletme’nin sistem içinde değerlerinin farklılaştığı en önemli alanların başında sisteme üyelik durumudur. Aile ’ye üyelik kişilerin arzu ve isteklerine bağlı olmayıp doğuştan gelen ve ayrılmanın olmadığı bir özellik taşır. Buna karşı işletme sistemine girmek sonradan ve bireylerin karşılıklı isteği doğrultusunda sözleşme ile olmakta, kişilerin isteği ile de çıkılabilmektedir. Bu iki sistemin bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmeleri, bu özellikleriyle (Göksel 2017:8) diğer işletmelerden ayrılmaktadır.

Aile sistem teorisi, ailenin duygusal yaşamın temel taşı olduğu düşünülen ve aile biriminin bireysel üyeleri arasındaki karmaşık etkileşimi anlamak için düşünen sistemleri kullanan bir insan davranışı teorisidir. Aile sistemleri literatüründe aile, bireyinkinden daha üst düzey bir seviyede grup düzeyinde bir fenomeni temsil etmektedir (Poza, Daugherty 2014: 36). Aile sistem teorisine göre; her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve belirlenmiş rolleri vardır.

Yazılı kuralları ve yazılı olmayan kuralları ile aile belli bir amaç için çalışmaktadır. Aile üyeleri açık ya da kapalı, aile içerisinde ya da aile dışından kişilerle ilişkiye girerler. Aile fertlerinden aile işletmesinde çalışmayanların üstlendikleri roller, ilişki kurma biçimleri farklılık göstermektedir. Aile üyeleri hem işletmede hem de aile içerisinde aynı tarz davranışı benimsedikleri zaman (Fındıkcı 2003:230-231) sorun çıkma ihtimali yükselebilir.

Bir ortamda doğru ve uygun olan davranış, diğer bir ortamda yanlış ve uygunsuz olabilmektedir. Burada en önemli sorunlardan biri, birbiriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırt edebilmektir. İki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Kişinin bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması doğru olmaz. Aile işletmelerinde iki sistemin sınırlarını iyi çizmek gerekmektedir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise, işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekân ve işlevsel olarak ayırmaktır (Güleş vd., 2013: 48). Böylece, örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı fonksiyonlarda görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesine engel olmuş olunabilecektir.

Bütün sistemlerin gereksinim duyduğu unsurlar (örneğin; etkili iletişim kanalları, liderliğe ilişkin kuralların geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin ilkeler) açısından aile ve işletme sistemi birbirine benzer. Ancak, ailenin amaçları farklı, işletmenin amaçları daha farklıdır. İşletme kâr etmek zorundadır. İyi bir kredi notuna sahip olmak, rakipler arasında öne çıkmak, çalışanların üretkenlik düzeyini artırmak, istikrarlı ya da artan bir pazar payı işletmelerin amaçlarından bazılarıdır. Her ailenin değişik amaçları olsa da kâr etmenin yanında, aile üyelerine kişisel ve mesleki değerler kazandırmak, birbirlerine aidiyet duygusunu yaşamak, aile üyelerinin kendilerini kanıtlamalarına imkân sağlamak gibi bazı ortak amaçlar yer almaktadır. Aile ve işletmenin amaçlarının birbiriyle örtüşme ihtimali yüksek olmasına rağmen, işletmenin ve ailenin amaçları zaman zaman kaçınılmaz biçimde birbirlerinden ayrılmaktadır. Etkileşim biçimleri, kişilerin birbirleriyle geçinme şekilleri, bağlantı kurma ihtiyaçları, değerlendirme standartları gibi her iki sistemde birden yer aldığından sorun çıkarma ihtimali var olan unsurlar birbirlerinden ayrılmalıdır (Ateş 2005: 20).

**Tablo 1.1.** Aile Sistem Teorisi Modelinde Sistem Değerlerinin Karşılaştırılması

<b>Aile Sistemi</b>	<b>İşletme Sistemi</b>
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Bıçimsel olmayan ilişkiler	Bıçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

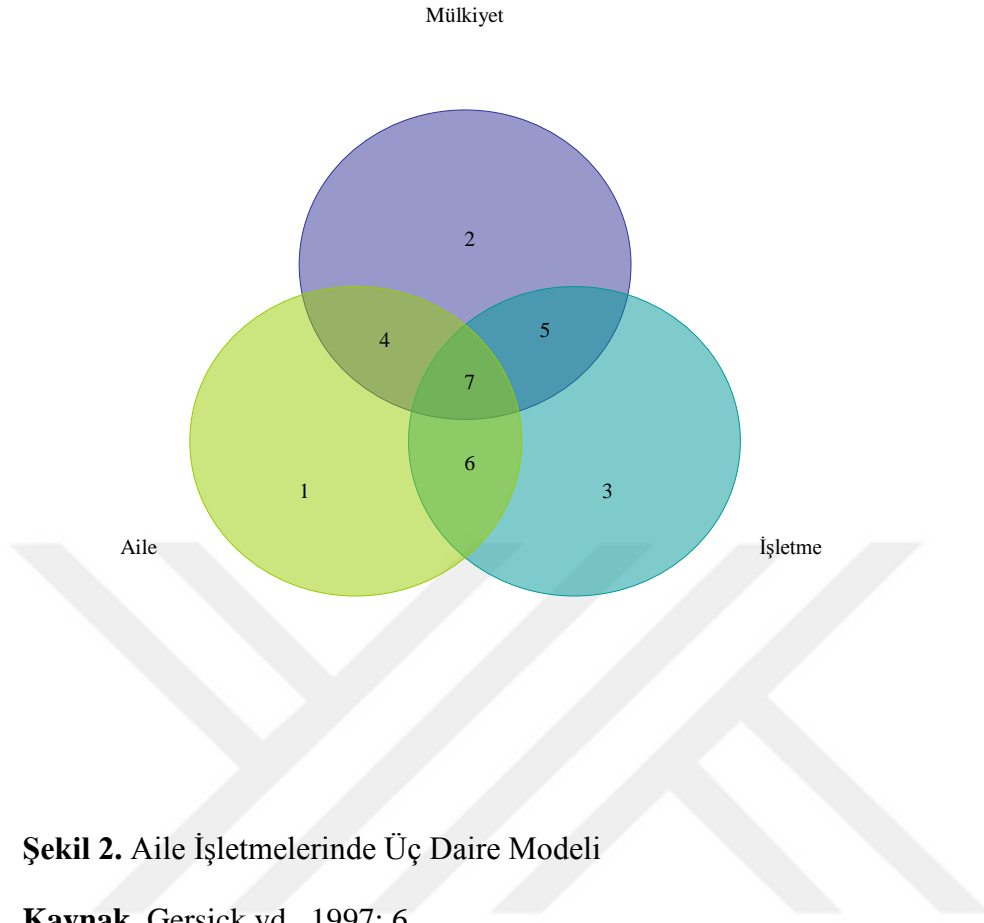
**Kaynak:** Ateş 2005: 20. Jaffe.D., (1990). Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business. Berkeley. Conari Press:27'den uyarlanmıştır.

Etkili bir aile işletmesinin amacı (Ateş 2005: 21); ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır diyebiliriz.

### **1.2.2. Üç Daire Modeli**

Tagiuri ve Davis 1980'li yıllarda Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek (Gersick v.d.,1997: 5), aile işletmelerinde aile ve işletme alt sistemlerinden başka bir alt sistem daha olduğunu vurgulamış ve üç daire modelini literatüre kazandırmışlardır.

Aile işletmelerini daha iyi yönetebilmenin yolu aile işletmelerine özgü hususların bilinmesiyle mümkün olabilmektedir. Tipik bir aile işletmesinde üç farklı grup insan vardır (Kırım 2007: 14). Bunlardan birinci grup aile üyeleri; ikinci grup hissedarlar; üçüncü grup çalışanlar. Bu üç farklı gruptan her birini bir daire ile ifade ettiğimiz de, tipik bir aile işletmesi "üç daire modeli" olarak tanımlanabilmektedir.



**Şekil 2.** Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli

**Kaynak.** Gersick vd., 1997: 6

Üç daire modelinde aile işletmeleri sistemi, birbirinden bağımsız ama iç içe geçmiş aile, işletme ve mülkiyet kavramıyla açıklanmaktadır. Birinci daire de aile, ikinci daire de mülkiyet ve üçüncü daire de ise işletme kavramı yer almaktadır. Bu üç dairenin kesişim alanlarını da ayrı birer alan olarak kabul ettiğimizde, karşımıza yedi farklı alan çıkmaktadır ( Gersick vd.1997: 6-7, Kırım 2007: 14). Bu alanlardan her birini özellikleri açısından şöyle tanımlayabiliriz.

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmıyor.
2. Hissedar, ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmıyor.
3. İşletmede çalışıyor ama ne hissedar ne de aile üyesi.
4. Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede çalışmıyor.
5. Hissedar, işletmede çalışıyor fakat aile üyesi değil.
6. Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışıyor.
7. Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışıyor.

Üç daire modeli, aile işletmelerinde meydana gelen çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini ve herkesin üstlendiği farklı rollerin doğurduğu ikilemleri açıklamaktadır. Üç daire modelinde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile işletmelerinden beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca kişilerarası potansiyel çatışma riski kaçınılmaz olmaktadır (Kırım 2007: 16). Bu nedenle çatışmalar aile işletmelerinin bir nevi karakteristiği haline gelmektedir.

Her aile işletmesinde tüm alanlar bulunmayabilir. Bunun yanında pek çok alan bulunacağından bu üç daire modeli (Güleş vd., 2013:50) her aile işletmesi için geçerlidir denebilir.

İşletmenin, ailenin ve hisse sahiplerinin geleceğe yönelik farklı beklentilere sahip olması ve bu farklılıkların gelecek kuşaklarda da devam etmesi hem çatışma nedeni, hem de sürekliliği tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız 2008: 18). Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada üç daire modeli yarar sağlamaktadır (Gersick vd., 1997: 8). Bu model, farklı kişilerin taleplerinin neden farklı olduğunu gösterir. Farklı konumda olan kişilerin pozisyonlarını anlama (Kırım 2007: 16) imkânı verebilir.

### **1.2.3. Dört Daire Modeli**

Dört daire modelini bundan önce bahsedilen aile sistem(iki daire)modeli ve üç daire modelinden farklı kılan özellik aile işletmelerinin içinde bulunduğu çevreyi de dikkate almalarıdır (Birincioğlu, Acuner 2015: 500). İşletme, işletme dışı faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörler (Yıldız 2008: 17); kanunlar, hükümet politikaları, finansal ortam, toplum, vb. şeklinde sıralanabilir. Bu nedenle üç daireyi kapsayacak şekilde dış çevreyi de göstermek gerekir.

İki ve üç daire modelleri aile işletmelerini kapalı bir sistem olarak ele alırlar ve çevreyle ilişkilerini göz ardı ederek değerlendirirler. Dört daire modeli ise aile işletmelerini açık sistem olarak kabul etmekte ve çevrenin alt parçası (Güleş vd., 2013: 52) olarak ele almaktadır.

Klein'e göre (Çelik vd., 2004: 194), aile işletmeleri açık bir üst sistem olup dört alt sistemden oluşmaktadır. Bunlar; aile, mülkiyet, yönetim ve işletmedir. Bu alt sistemlerin aralarında baskın olan ise diğer modellerde de olduğu gibi ailedir.

Dört daire sistemindeki dört alt sistemin her birinin kendine göre rolleri vardır. Bu roller (Fındıkçı 2005: 46), ailenin yüklendiği roller, ortaklık yapısından kaynaklanan belli oranda bir mülkiyet hakkı ve hissedarlık rolleri, işletmedeki çalışma durumundan doğan roller ve yönetim kademesindeki rollerdir.

Aile işletmelerinde dört daire modeline göre, aile, mülkiyet, işletme ve yönetim iç içe geçmiş dört ayrı çember olarak düşünülürse, üç daire modelinde olduğu gibi çemberlerin farklı kesişme noktalarında yer alan kısımların her biri ayrı bir rolü temsil edecektir. Böylece ayrı rolleri temsil eden aktörlerin aile işletmesi içindeki biri birinden farklı fonksiyonları gözükmemektedir (Güleş vd., 2013: 54-57). Bu rollerin her birinin aile işletmesi için ayrı bir yeri ve önemi bulunduğundan bu roller arasındaki sınırların net biçimde belirlenmiş olması, aile üyelerinin zamanla birbiriyle güç çatışmasını önlemede yardımcı olabilir.

#### **1.2.4. Sürdürülebilirlik Modeli**

Sürdürülebilir aile işletmesi modeli, Stafford ve arkadaşlarının çalışmaları sonucu geliştirilmiş bir modeldir. Bu modelin esasını aile ve işletme olarak iki alt sistem teşkil eder (Birincioğlu, Acuner 2015: 500). Bu her iki alt sisteminde bileşenleri, mevcut kaynakları, sınırları ve süreçleri bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik modelinde bu bileşenler bir araya gelmektedir. Adı geçen tüm bileşenler, kaynaklar, sınırlar ve süreçler karşılıklı olarak biri diğerinden etkilenmekte ve biri diğerini etkilemektedir (Birincioğlu, Acuner 2015: 500).

Bu modele göre, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, hem ailenin hem de işletmenin başarı ve etkisine bağlıdır. “Esnek bir model olan sürdürülebilirlik modeli, ailenin sosyal yapısında işletmenin gelişimini incelemektedir. Bu modelde aile ve işletme ayrı ayrı ele alınarak birbirleriyle uyumlu etkileşimi ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacağı savunulmaktadır. Modele göre sürdürülebilirlik, aile başarısının, işletme başarısının ve anlaşmazlıklara gösterilen tepkilerin kesişiminin sonucu var olmaktadır” (Güleş vd., 2013: 57). Bu model aile ve işletmeyi her birinin kendine özgü karakteristik özellikleri ayrı olan birimler olarak kabule etmesiyle birlikte (Türkbay 2018:39) birbiriyle uyumlu çalışmalarının sürdürülebilirlikleri açısından önemli bulmaktadır.



### **1.3. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri**

#### **1.3.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri**

Aile işletmelerinde çalışanların birbirini destekleyici bir ortam vardır. Aynı zamanda esnek çalışma saatleri, işletmeye bağlı çalışanlar ve kişisel sorumluluğu özendirilen çalışma ortamı gibi sahip olduğu üstünlükler vardır. Aile bireylerinin birbirlerine yakınlığı ve anlayış göstermeleri iş yaşamında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aile bireyleri paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmekte, birbirlerine şefkat, bağlılık göstermektedirler (İçin 2008:1). Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirirler. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır. Aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlar (Ateş 2005:8). Aile işletmelerinin üstün yönlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

##### **1.3.1.1. Ailenin Özverisi**

Aile işletmelerinde ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak işletmenin hem kuruluş hem de gelişme dönemlerinde sermaye ihtiyacını karşılar. Mümkün olduğu kadar kâr payını en aza indirerek ve kişisel katkılarıyla işletmeye kaynak sağlar. Ailenin işletmeye karşı yasal sorumluluklarının ötesinde birde onursal sorumlulukları vardır (Günver 2002: 20). Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeşleşmiş bulunmaktadır.

Öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, sektörde işletmeyi güçlü konuma getirebilir. Ayrıca işletme finansman açısından zor bir döneme girdiğinde (Yıldız 2008: 22 ) ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler.

##### **1.3.1.2. Çalışanların Sadakati**

Aile işletmelerinde çalışanların aile ile olan ilişkileri işletmenin iç dinamikleri açısından çok önemlidir. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması çalışanlara güven vermektedir. Aile işletmelerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. İş görenler

aile işletmelerinde (Ateş 2005: 8) daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar.

Aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Bu sahiplik duygusuyla (Yıldız 2008: 23 ) beraber işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışırlar.

Aile işletmelerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. Uzun dönemli istihdam aile şirketlerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir. Sorumluluğu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm yaşam boyu o firmada çalışacağına emin olması halinde çalışanlar işletmelerine sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamında hissederler. Bu da aile işletmelerinde (Ateş 2005: 9) çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür.

### **1.3.1.3. Aile Kültürü**

Aile işletmelerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır (Güleş vd., 2013: 34). Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır (Karpuzoğlu 2001: 24 ). Değerler insanların güç işleri başarması, disiplin gerektiren işlerde sorumluluk alması ve uzun vadeli işlerde sebatla çalışmaya devam etmesi gibi konularda ilham vermektedir. Aile işletmelerinde (Akdoğan, Oflazer, 2010:46); aile, yönetim ve sahipliğin bir arada olması nedeniyle değerler daha fazla önem arz etmektedir.

Aile kültürü, işletme kültürü kadar paylaşılmalı ve şekillendirilmelidir. Aileler büyüdükçe ve genişledikçe (doğum, evlilik vb.) aileyi tanımlayan benzerliklerde kademeli olarak azalma ve seyrekleşme kendini gösterir. Yine de aile üyeleri arasında en çok paylaşılan ortak noktaları bulmak ve onlara yatırım yapmak için bir olanak vardır. Onları bulduğunuzda (Lukas, Lansky 2010: 69) onları ayakta tutmak ve geliştirilmesine izin vermek için zaman ve çaba harcanmalıdır.

Aile işletmelerinde ne tür bir liderliğin uygulanacağı aile dışı eşdeğer işletmelere göre daha nettir. Aile içinde yaşanan yerleşik hiyerarşi sebebiyle, işletmede de kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir (Alayoğlu 2003: 25). Bunun yanında beklenmeyen kriz

durumlarında görev ve yetkilerin devri konusunda hazırlanmış bir plan ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve yetki alanları için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, işletmedeki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği (Ateş 2005: 9) değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur.

#### **1.3.1.4. Uzmanlık**

Aile üyelerinin faaliyet alanındaki uzmanlığı aile işletmelerinde üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içinde bulduklarından (Güleş vd., 2013:35) iş ve işletme ile ilgili bilgilerle donatılıp uzmanlığa sahip olurlar.

Aile işletmelerinde, yapılan işin niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir işletmede çalışmakla daha yüksek tempoda görevlerini yaparlar (Ateş 2005:10 ). Böylece iş ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu durum işletme için büyük avantaj sağlayabilir.

Aile işletmesinin kuruluşundan itibaren meydana gelen olaylar ve karşılaşılan güçlüklerle ilişkin bilgi ve birikimleri aile üyelerine geleceği belirleme açısından avantaj sağlayabilir. Yeni meydan okumalar ve fırsatlar ortaya çıktıkça, çalışanların o konuda kimin geçerli uzmanlığa sahip olduğunu (Cross, Parker 2004: 52), kimin neyi bildiğini bilmeleri önemli bir avantaj olabilir.

#### **1.3.1.5. Finansal Kaynak Sağlama Kolaylığı**

Aile işletmelerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve bu işletmeler finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümlene yoluna gitmektedirler (Alayoğlu 2003: 24). Bu husus, işletmeyi dış çevreye karşı güçlü bir duruma getirmektedir.

Sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde bu üstünlük büyük önem taşımaktadır. Sermaye temin etmede aile işletmeleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olmada avantajlıdır. Aile işletmelerinde finansal kaynaklar gerek kuruluş esnasında, gerekse sonraki dönemlerde oran

itibariyle büyük ölçüde aile fonlarından (Ateş 2005: 10) temin edilme yoluna gidilmektedir.

Finansman açısından zor dönemlere girildiğinde, işletmenin iflas etmemesi ve hayatiyetini devam ettirebilmesi için aile üyeleri mal varlıklarını ve gelirlerini (MPM Anahtar 2005: Şubat) tereddüt etmeden feda edebilmektedirler.

#### **1.3.1.6. Bağımsız Hareket Etme**

Zamanlarının tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm malvarlığını işletme için kullansalar bile girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Bilhassa, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük (Ateş 2005:11) olarak görüldüğü söylenebilir.

Sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın verdiği avantaj, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamayı ve yeni yatırım alanlarına girmede hızlı karar alabilmeleri (Alayoğlu 2003:24) bağımsız hareket etmenin getirileri olmaktadır.

Aile işletmelerinde çalışanlar birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir (Yıldız 2008: 23 ). Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta, daha etkili kılmakta ve üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır (Güleş vd. 2013: 34) denilebilir.

#### **1.3.1.7. Ailenin Sağladığı Sosyal Çevre**

İşletmelerin iş hayatında başarılı olup olmayacakları, piyasada tutunup tutunmayacakları zaman içerisinde kendini gösterir. Aile işletmeleri ise bu yönden büyük avantaja sahiptir ( Yalçın 1993: 42). Ailenin tanınmışlığı işletmeye sosyal bir çevre, önemli bir iş çevresi kazandırabilir. İşletmede kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasındadır (Ateş 2005: 10). Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan birçok sorunları çözmeye kolaylık sağlayabilir.

İşletmenin başarısının aile adı ile özdeşleştirilmesi nedeniyle aile işletmeleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinde daha aktif ve daha duyarlı olabilirler. Topluma karşı kendilerini sorumlu hissedebilirler. Yatırım kararları alırken daha sosyal düşünebilir, ülkesine ve yaşadığı topluma karşı faydalı olma düşüncesini ön plana alabilirler (Güleş vd., 2013: 36). Bu durum hem işletme hem de toplum için bir

avantajdır. Aile işletmeleri her şeyi sadece para ortak paydasında görmediğini, buldukları köyü/semti, sonra il'i ve en son da tüm ülkeyi ve toplumu kucaklamayı, fayda sağlamayı, gururla kabul edilen bir manevi borç olarak görme eğiliminde olduklarını (Ural 2004: 10) toplum nezdinde göstermek isteyebilirler.

#### **1.3.1.8. İstikrar ve Devamlılık**

İşletmelerde yaşama ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanmasıdır. Aile işletmelerinin bu özelliği gerek kamu, gerekse diğer işletmeler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlük (Ateş 2005: 11) olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinde kâr dağıtımından daha ziyade ailenin gelecek nesillere bırakılabileceği bir iş hedeflenmektedir. Genellikle aile işletmeleri günü yaşamaktan öte geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye (Akdoğan 2000: 35) dönük faaliyetlere odaklanmaktadır.

Aile işletmelerinde aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla işletmenin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir. Ayrıca, girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler (Ateş 2005:11-12). İşlerin yürüme sürecinde aile bireyleri birbirlerine yardımcı olabilir, noksanlarını ikmal edebilirler ve yapılması gereken işleri söze dökmeden yapabilirler.

#### **1.3.1.9. Bilgi Birikimi**

Aile işletmelerinde diğer bir güçlü yön ise; işletmede oluşan bilgi birikiminin korunmasıdır. Bu durum aile işletmelerinin rekabet gücünü artırıcı en önemli unsurlardan biridir. Aile işletmelerinde, özellikle kendi işletmelerine özel imalat ve işletme yöntemlerini, aynı iş kolunda faaliyet gösteren bir başka işletmeye karşı saklı tutması, kendinde tutması son derece önemlidir. Aile işletmesi devam ettiği müddetçe de bu bilgiler ailede kalmakta ve aile işletmesinin avantajlı bir sırrı olmaktadır (İlter 2001: 29-30). Bu duruma rakip işletmelerden farklı olmalarının avantaja dönüşmesi denilebilir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin işi yaşayarak öğrenmeleri (Güleş vd., 2013:35), birikimlerini kuşaktan kuşağa aktarmaları ve sonraki kuşakların yönetimde yer aldıklarında da iş çevresindeki değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmeleri önemli bir avantaj sayılabilir.

Diğer yandan, aile işletmelerinde bürokrasi dikkate alınmadığından aynı personeli birden fazla yerde görevlendirme ve dolayısıyla yönetimdeki hiyerarşiyi azaltma (İlter 2001: 32) imkânı her zaman mümkün olabilmektedir.

### **1.3.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri**

Aile işletmelerinin örgütsel yapılarının genellikle belirsiz olması ve sermaye kaynaklarına sınırlı erişim ve en önemlisi de psikolojik nedenler aile işletmelerinin zayıf yönlerini teşkil etmektedir. Üst yönetimin liderlik tarzı ile işletmenin gelişme aşamalarındaki uyumsuzluk, ailede yaşanan çatışmaların iş ortamına taşınması gibi konular bunlar arasındadır (Ateş 2005: 12). Aile işletmelerini olumsuz yönde etkileyen özellikleri birkaç başlıkta toplayabiliriz.

#### **1.3.2.1. Akrabaları Kayırma(Nepotizm)**

Aile işletmelerinde aile üyeleri zamanla işin niteliği ile ilgili yetersiz kalabilmektedirler. Bu açığı kapatmak için nitelikli işgücünün bir bölümünü dışarıdan temin edilmesi gerekebilir. Fakat aile işletmelerinde bulunan nepotizmin varlığı nitelikli işgücünün (Gözen 2018: 68) işletmeye gelmesine ve gelse dahi işletmede tutunabilmesine engel olabilmektedir.

Nepotizm; bir işyerinde personel değerlendirilirken kişinin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmadan, sadece akrabalık ilişkilerinin kişinin değerlendirilmesinde esas alınmasıdır. Nepotizm paydaşlar arasında da güvensizliğin oluşmasına sebep olduğu gibi, yetenekli yöneticilerin (Öztürk 2008: 434) istihdamını önleyeceğinden, işletme entelektüel sermayeden de yoksun kalmaktadır.

Aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri, genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçtiği görülmektedir. Özellikle sahip ya da yöneticiler, yeteneklerine ya da katkılarına bakılmaksızın aile bireyleri ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedirler. Aile işletmeleri kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyimlerine ve de bu insanların yeterince istekli olup olmamalarına

bakılmaksızın (Akdoğan 2000: 36) aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Bu şartlar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile şirketlerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olabilir (Ateş 2005: 12). Özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde nepotizmin daha çok (Şanal 2011: 24) görüldüğü söylenebilir.

### **1.3.2.2. Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet**

Ailenin üyeleri arasındaki rekabet aile işletmelerinin en güçlü yönü olan ahenk ve uyumu bozabilir ve aile üyelerinin ve işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir. Aile üyeleri arasındaki aile içi anlaşmazlıkların işletmenin yönetimine yansmasıyla işletme olumsuz etkilenebilir. Aile işletmelerinin yönetiminde olan aile üyelerinin birbiriyle yarışmaları, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır (Ateş 2005: 13). Aile içi anlaşmazlıkların bir an önce çözümlenerek, işletmeye zarar vermesi önlenmelidir.

Aile üyelerinin işe farklı açılardan bakmaya başladığı noktalarda ortaya çıkan bu rekabet işletmede de gruplaşmalara neden olmakta ve böylece aile işletmelerinin gurur kaynağı olan uyum da ortadan kalkmaktadır (Akdoğan 2000: 37). Uyumlu çalışmanın önemi sürdürülebilirlik açısından inkar edilemez.

Bilindiği gibi yapılacak her görevin bir görev tanımı, iş tanımı ve bunun sonucu belirlenecek iş gerekleri vardır. Her işin bir standardı vardır. Bir yönetimin başarılı olması, işin gerekleriyle o iş için aldığınız personelin özelliklerinin arasında uyum olmasıdır. Bu hiçbir zaman yüzde yüz mümkün olmayabilir, değildir de. Ancak eksiklikler kurslarla, seminerlerle tamamlanabilecek boyutta olmalıdır. Fakat aile bireylerinde uygunluk sadece aileye mensup olmaktan ötürü getirildiği görevin gerektirdiğiyle, kişinin özelliği, kabiliyeti, bilgi ve becerisi birbirini tutmadığı zaman o görev layıkıyla yerine getirilememektedir (İlter 2001: 15). Bazen aile bireyine özel birtakım konular da icat edilebilir. Bu durum aile işletmelerinin zayıf halkalarından biri olarak işletme yönetiminin zayıflamasına yol açabilir.

### **1.3.2.3.Tutuculuk (Değişime Direnç)**

Aile işletmelerinde mal sahibi yöneticilerin risk almaya karşı olumsuz yaklaşımları durumlarında işletme yönetiminde bir tutuculuktan söz edilebilir. Aile büyüklerinin geleneksel ve tutucu tavırları yüzünden pek çok fırsat değerlendirilemeyebilir. Birçok aile işletmesinde evlatların istek ve önerileri aile büyükleri tarafından kabul edilmemekte ve ben öldükten sonra, işletme senin, ne istersen o zaman yapabilirsin (Akdoğan 2000: 37) gibi sözlerle önerilen gelişme fırsatları dikkate dahi alınmayabilir.

Aile işletmelerinde statükocu yaklaşımlarla karşılaşmakta ve ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi etkilemektedir. Aile işletmesinin kuruluş yıllarındaki esneklik ve hızlı karar alma avantajı, seneler geçtikçe tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına (Günver 2004: 25) dönüşme riskini taşımaktadır.

Günümüz dünyasında gelişme ve başarı büyük ölçüde yenilikleri takip edip yeni teknolojileri işletmeye transfer etmekle mümkün olmaktadır. Aile işletmelerinde ise yöneticiler; profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadır. Kurucu patronlar işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha az cesurdurlar. Uzun yıllar yönetimde bulunan aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duyarlar. Bu çekingenlik birçok gelişme ve büyüme fırsatlarını kaçıır. Tutucu ve mevcut durumu koruyucu bir tavır işletme için dezavantaja dönüşebilir. Gelişmelere kapalı kalmak rakip firmalarla da rekabet gücünü azaltabilir (Ateş 2005: 14). Bazen de değişimin gerekliliğini söz ile ifade etmelerine rağmen geçmiş alışkanlıklarından vazgeçmeme, değişime karşı direnç gösterme ve değişim için gerekli gayreti göstermemeleri (Çalışkanel 2018: 18) aile işletmelerinin ortak bir zaafı olmaktadır denebilir.

### **1.3.2.4. Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı**

Merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip olma, otoritenin ve bütün yetkilerin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Aile işletmelerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimindeki diğer aile üyelerinin yetki paylaşımına (Güleş vd., 2013:40) olumlu baktıkları pek söylenemez.



Aile işletmelerinde yetkinin bir kişi ya da belli bir grup elinde toplanması çeşitli sakıncalar meydana getirmektedir. İşletmenin kurucusu, işletmeyi çocuğu gibi kabul etmekte ve sevmektedir. Yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yaptığını zannetmektedir. Oysa işletmenin büyümesi ve kurumsallaşabilmesinde anahtar kavram yetkinin aaslara aktarılabilmesidir (Akdoğan 2000: 36).

Diğer yandan, aile işletmelerinde işletmeyi kuran yönetici bütün yetkileri kendi elinde toplama eğilimindedir. Bazı yetkilerin bir başkasına devredilmesi prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilmektedir. Rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için hayati önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken önem ve zamanı ayıramaz (Ateş 2005: 14 ) olacaktadırlar. Bu merkeziyetçi anlayış yeni neslin gelişmesini önleyebileceği gibi karar almalarında da isabetsizlik oranını artırabilir.

#### **1.3.2.5. Aile İle İşletmenin Özdeşleşmesi**

Aile işletmelerinin bir zayıf noktası da; aile kavramı ile işletme kavramının birbirine karıştırılması, aile ile işletmenin bir şekilde özdeşleştirilmesidir. Bu özdeşleştirme sadece para ve sermaye fonksiyonuyla olmayabilir. Yönetimsel anlamda da birtakım yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde aile ile işletme iç içe geçmiş olabilir (İlter 2001: 13 ). Aileyi işletme gibi, işletmeyi de aile gibi yönetme tarzı görülebilmektedir.

Aile üyelerinin işletme içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler. Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri; akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin kârlılığında, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Ailede en büyük olmak işletmede en yetkili olmayı gerektirmediği gibi işletmede yetkili olma aile de karar verici olmayı sağlamayabilir (Ateş 2005: 15). Farklı sistemler olan aile ve işletmedeki farklı görevler birbirinin içine girdiği zaman ailede ve işletmede karmaşa meydana gelmesi kaçınılmaz denilebilir.

### **1.3.2.6. Görev Tanımlarının Açıkça Belirlenmemesi**

Aile işletmelerinde aile üyelerinin hangi işten sorumlu olduğu ve işin sınırlarını çizen bir tanım yapılmaması işletmenin zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır (Güleş vd., 2013: 40).

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında iş bölümüne gitmemeleri, yapılmış işbölümlerine uymamaları ve büyüklerin her işe müdahil olmaları olağan sayılmaktadır. Bu durum bilhassa aile dışından olup işletmede çalışan kişilerin kimin yönetiminde ve kime bağlı olduklarının açık ve net olarak bilinmemesini doğurmaktadır. İş tanımlarının, yetki-sorumluluk ilişkilerinin tam olarak ortaya konulmaması (Akdoğan 2000: 45) aile işletmesinde çatışmalara kapı aralayabilir.

### **1.3.2.7. Devir Sorunu**

Aile işletmelerinin zayıf noktalarından birisi de yönetimin kuşaklar arası devir konusu olmaktadır. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile işletmesinde işletmenin dağılmasına sebep olmaktadır. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları işletmeyi zora sokmaktadır. Aile işletmelerinde devretme, kurucunun gelecekte işletmeyi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, yönetim yetkisini belirlenen kişiye vermesidir (Ateş 2005: 16). Yönetici kendisini ölümsüz olarak görmemeli, yönetim yetkisini önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcanmalıdır.

Her işletmenin bir kariyer planlaması olmalıdır. İşletme yönetimleri, çalışanların yükselme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak ve onları işletmenin hedef ve amaçlarına yönlendirmek, görevden ayrılan kişinin yerini kimin dolduracağını belirli olması amacıyla kariyer geliştirme sistemlerini tasarlamalıdır. Yani “işletmenin çalışanlarına kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği bir süreç”(Bingöl 2006: 286) olmalıdır. Bu planlamanın yapılamaması aile işletmelerinin zayıf yönlerinden (İlter 2001: 15) biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.4. Türkiye'de ve Dünya'da Aile İşletmeleri**

Aile işletmeleri, insan organizasyonunun temel şeklidir. On binlerce yıl boyunca çocuklar, ebeveynleri, kardeşleri birlikte yaşamaktadır. Ailelerde evli olan erkekler ve kadınlar, bu ailelerin av, toplama, tarım, ticaret, atölyeler ve nihayetinde mağazalar ve fabrikalar ve ticari bankalarında rol almaktadırlar. Bu gerçekler, aile ve iş ilişkilerinde normal bir durum olmaktadır (Kaye 2005: 3). Hayatın normal seyri böyle gitmektedir.

Her ülke ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan aile işletmelerinin tarihsel olarak ömürleri kısa olmaktadır. Tüm dünyada aile işletmelerinin yaklaşık yarısı ne yazık ki gelecek nesillere geçememektedir (Ward 2004:3). Ülkemizde de aynı durum söz konusudur.

##### **1.4.1. Türkiye'de Aile İşletmeleri**

Çeşitli araştırmalara göre Türkiye'deki aile işletmelerinin oranı yüzde 90-95 civarındadır (Fındıkçı 2011: 2). Sonuç itibariyle iş dünyasında faaliyet gösteren işletmelerimizin tamamına yakını aile işletmesi ya da aile işletmesi niteliği taşımaktadır.

Türkiye'nin en eski aile işletmeleri listesine bakıldığında Türk ekonomisinin en kıdemli işletmesinin Hacı Bekir Lokum ve Akide İşletmeleri olduğu görülmektedir. Geçmiş asırlarda faaliyete geçmiş olup nesilden nesil'e geçerek günümüze kadar faaliyetini devam ettiren aile işletmesi sayısı oldukça azdır. 1900 yılından önce kurulmuş olup hayatiyetini devam ettiren işletme sayısı iki elin parmaklarını geçmemektedir. Bu işletmeler de özellikle geleneksel gıda alanında faaliyet göstermektedir. En eski işletmemizin geçmişi yalnızca 238 yıllık, buna karşılık dünyada 1000 (bin) yaşını geçmiş ve bugün faaliyetlerini devam ettiren işletmeler bulunmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra yeni filizlenmeye başlayan özel sektör, İkinci Dünya Savaşının başlaması ile kesintiye uğramış ve Türk özel sektörü son elli-altmış yılda ekonomide söz sahibi olmaya başlamıştır. Özel sektörün gelişmesi için 1980'li yıllar ekonomik hayatta tam bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda ekonomide liberalleşme dönemi başlamış, Türk ekonomisi dışa açılmış,

ithalat ve ihracat faaliyetleri büyük bir artış göstermiş, çok sayıda işletme ekonomik hayatta yerini almıştır.

**Tablo 1.2.** Kuruluş Yılına Göre Kıdemli İşletmeler (**Kaynak:** İstanbul Kültür Üniversitesi 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı Eki İstanbul 2004.)

**1.GRUP:**

<b>İşletme Adı</b>	<b>Kuruluş Yılı</b>
1.HACI BEKİR ŞİRKETLER GRUBU	1777
2. SEKERCİ CAFER EROL	1807
3. GÖKÇEN GRUP	1858
4. İSKENDER	1860
5. HAFIZ MUSTAFA	1864
6. ERBAK - ULUDAĞ MESRUBAT VE GIDA	1870'ler
7. KARAKÖY GÜLLÜOĞLU	1871
8. KURU KAHVECİ MEHMET EFENDİ	1871
9. SABUNCAKİS	1874
10. TANINMIS HELVACI	1875
11. ERDEN GIDA SANAYİ VE TİCARET	1878
12. KOMİLİ	1878
13. BİRLİK MENSUCAT	1880'LER
14. HAMAMCIOĞLU	1880
15. KOŞAR DERİ	1880
16. SAFFET ABDULLAH GÜLLAÇLARI	1881
17. CEMİLZADE A.Ş.	1883
18. HELVACI NECMİ	1883
19. İMAM ÇAĞDAŞ	1887
20. HACI ABDULLAH	1888
21. LEZZET KEBAP	1891
22. TUZCUOĞLU NAKLİYAT	1893
23. YILDIZ GIDA	1896
24. KONYALI LOKANTASI	1897
25. ALEVLİ	1898
26. HELVACI HAKKI HELVACIOĞLU	1898
27. MİDAS SIZMA ZEYTİNYAĞLARI	1899
28. DEMİRLER RULMAN TİCARET	1800'lü yılların sonları
29. ÖZSÜMER GIDA SANAYİ VE TİCARET	1900
30. ABALIOĞLU (ORHAN ABALIOĞLU)	1900'ler
31. HELSAN HELVA	1900
32. ARKAS HOLDİNG	1902
33. ERİŞ HELVA	1903
34. BEBEK BADEM EZMECİSİ	1904
35. MALCILAR	1905
36. HACI SÜKRÜ KEBAPÇISI	1907
37. KOSKA HELVACISI	1907
38. MÜFTÜOĞLU	1910
39. BİLOL TEKSTİL SERVİS İTHALAT İHRACAT	1911
40. ABDİ İBRAHİM İLAÇLARI	1912
41. YENİGÜN	1914

42. ÜÇER MAGAZACILIK ve PERAKENDE SATIŞ	1915
43. ORAYLAR KUYUMCULUK	1915
44. KARAVELİ OGLU ŞİRKETLER GRUBU	1916
45. DEDEMAN HOLDİNG	1918
46. ÖRDEKÇİOĞLU	1919
47. YANYALI FEHMİ LOKANTASI	1919
48. TARİHİ SULTANAHMET KÖFTECİSİ SELİM USTA	1920
49. ULUSOY TİCARİ YATIRIMLAR HOLDİNG	1920
50. ALTINOVA UN	1922
51. BAYLAN PASTANESİ	1923
52. BEGENDİK MAGAZA İŞLETMELERİ	1923
53. BRODERİ NARİN İŞLEMELİ KUMAS SANAYİ	1923
54. E.R. RODİTİ HALEFLERİ	1923
55. EST-EYÜP SABRİ TUNCER KOZMETİK SANAYİ	1923
56. KAMİL KOÇ OTOBÜS İŞLETMELERİ	1923
57. KILIÇOĞLU GRUBU	1923
58. MUSTAFA NEVZAT İLAÇ SANAYİ	1923
59. NURİ BEGENDİK VE OGULLARI	1923
60. SAKIPAGA SÜT VE GIDA SANAYİ	1923
61. YIRCALI	1923
62. ÇETİNTAŞ GİYİM	1923

**Tablo 1.3.** Kuruluş Yılına Göre Kıdemli İşletmeler (**Kaynak:** İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı Eki. İstanbul: 2004).

## 2.GRUP:

### 1924 – 1945 ARASI KURULAN KIDEMLİ İŞLETMELER

İşletme Adı	Kuruluş Yılı
1. HATEMOĞLU	1924
2. BAŞBÖREKÇİ	1924
3. RAHMİ YILMAZ	1924
4. İMAMOĞLU SUCUKLARI	1925
5. SABANCI HOLDİNG	1925
6. YAŞİN ÇAKIR UN	1925
7. KARAKEDİ BOZACISI	1925
8. DOLUCA SARAPÇILIK PAZARLAMA ve TİCARET	1926
9. KOÇ HOLDİNG	1926
10. ZEYNELLER EV TEKSTİL	1926
11. ENSAR MAGAZALARI	1926
12. GÜNBE LOKUMCULUK	1926
13. NİYAZİ TRİKO	1926
14. KENT GIDA	1927
15. MAZLUMLAR MUHALLEBİCİSİ	1927
16. OGUZLAR YEM	1927
17. ALİ RAİF İLAÇLARI	1928
18. HASOĞLU HALICILIK	1928
19. KÖFTECİ RAMİZ	1928
20. TAYLAN GIDA	1928
21. ÜNLÜ PASTIRMA-SUCUK İMALATHANESİ	1928
22. SAPKACI SEVKET (SEVKET GİYİM)	1928
23. MÜNİR SAHİN İLAÇ	1929

24. RECEPOGLU TÜKETİM MADDELERİ	1929
25. TUZCULAR	1929
26. SENSARI ASFALT	1929
27. KAFKAS PASTA SEKERLEME SAN. TIC. A.S.	1930
28. OBASAN	1930
29. ÖZGÖRKEY	1930
30. RENGİN MANİFATURA	1930
31. DEMİRCİOĞLU GIDA	1930
32. SARAR	1930
33. AHENK MÜZİK	1931
34. KÜLTÜR EGİTİM KURUMLARI	1932
35. REJANS RESTAURANT	1932
36. GÜVENDİK PASTANESİ	1932
37. KANAAT LOKANTASI	1933
38. ÇİFTKURT KİREMİT	1933
39. KELEKÇİ MANİFATURA	1933
40. MESHUR ASEVİ (ÇORBACI MAHİR)	1933
41. ÜNALAN TİCARET	1933
42. MUZAFFER KURU TEMİZLEME	1935
43. DELEN TİCARET	1935
44. MİMATAŞ TEKSTİL	1936
45. BOZKAYA SAATÇILIK	1936
46. HÜSNÜNİYET LOKANTASI	1936
47. ZEYREKLER	1936
48. AKTAŞ GRUP	1938
49. STFA	1938
50. HELVACI SABRİ	1938
51. SAMANCI MOBİLYA	1938
52. CAFER SADIK ABALIOĞLU HOLDİNG	1941
53. ECZACIBASI TOPLULUGU	1942
54. TURASAN BAGCILIK VE SARAPÇILIK	1943
55. ÜLKER	1944
56. AKÇAABAT KÖFTECİSİ ESKİŞEHİR	1945

#### 1.4.2. Dünya’da Aile İşletmeleri

The world’s largest family businesses (Dünyanın en büyük aile işletmeleri) adlı çalışmada ( Erdoğmuş 2004: 16) dünyanın en büyük 200 aile işletmeleri yer almaktadır. Bu listeye göre, 22 ayrı ülkede farklı alanlarda faaliyet gösteren ve dünya çapında ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahip olan işletmeler karşımıza çıkmaktadır. Bu 200 işletmeden 99’u ABD, 17 tanesi Fransız, 16 tanesi Alman işletmesidir.

İlk 100’e giren işletmelerin en az iki yüzyıllık olduğu, bir kısmının ise bin yılı geçen tarihleri olduğu görülmektedir. Dünyanın en eski aile işletmesi Japonya’da Kungo Gumi Co. 49 kuşaktan kuşağa hayatini devam ettirmektedir. İnşaat işiyle uğraşan Kungo Gumi, 578 yılında Güney Kore’den Japonya’ya göç eden Kungo

ailesi tarafından kurulmuştur. Aşağıdaki tabloda en eski on aile işletmesi sıralanmıştır.

**Tablo 1.4.** Dünyadaki En Büyük(Yaşlı) Aile İşletmeleri (**Kaynak:** Erdoğan 2004: 6 William T.O'Hara and Peter Mandel,The World's Oldest Family Companies.

S.NO	İŞLETME ADI	ÜLKE	KURULUŞ YILI	SEKTÖR	KAÇINCI NESİL
1.	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat	49
2.	Hoshi Ryokan	Japonya	718	Otel(Hancı)	40
3.	Chateau de Gaulaine	Fransız	1000	Bağcılık, Müze, Kelebek koleksiyonu	30
4.	Barone Ricasoli	İtalyan	1141	Şarap ve Sıvı yağ	29
5.	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam Ürünleri	24
6.	Hotel Pilgrim Haus	Alman	1304	Otelcilik	23
7.	Richard de Bas	Fransız	1326	Kağıt	23
8.	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın işi	22
9.	Antinori	İtalya	1385	Şarap	26
10.	Camuffo	İtalya	1438	Gemi yapımı	18





## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.KURUMSALLAŞMA

#### 2.1. I. Kısım: İşletmelerde Kurumsallaşma ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

##### 2.1.1. İşletmelerde Kurumsallaşma

##### 2.1.1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma herkesin biraz farklı anlamlar yüklediği bir kavramdır. Çoğunlukla birtakım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir işletmenin kurum olma süreci anlamında kullanılmaktadır. Ancak burada ‘kurum’ olma ile kastedilen özelliklerin de organizasyonel/ idari eksikliklerin de neler olduğu, herkese göre çok büyük farklılıklar (Güleş vd., 2013:225) gösterdiğini söyleyebiliriz..

Fındıkçı'ya göre (Fındıkçı 2011: 82 ) kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun işletmelerde her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından aile yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır.

Herhangi bir davranışın, inanın, iş yapma usul ve yönteminin, kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşmesi sürecidir şeklinde adlandırılan kurumsallaşma, işletme sahipleri ve yöneticileri açısından tarif edilecek olursa; bir işletmenin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi (Karpuzoğlu 2003: 72) denilebilir. İşletme bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmüş olmaktadır.

Kurumsal yapıda, belli bir işi yapmak için gerekli işletme kaynakları ortaya koyulur, bunlarla yapılan çalışmaların sonuçları doğru ve hassas olarak değerlendirilir ve bu değerlendirmeler sonucu gerek yapılan işe yön verilir, gerekse kaynaklarla ilgili son belirlemelere karar verilir. Önemli olan, bu yapının sağlıklı işleyebilmesi, gelişmiş bir kültüre sahip olmasıdır (Ural 2004: 19). İşletme açısından bakıldığında başarılı sonuçlar veren bir güçlülük düzeyine erişebilme olmaktadır.

Kurumsallaşma demek; Tek adamlı yöneticilikten lider yöneticiye, günübirlik yönetimden stratejik yönetime, ben bilirim 'den ortak akıl'a, kişisel kültürden işletme kültürüne, imajdan itibara, sıradan olmaktan marka olmaya geçiş demektir (Yılbirlik 2008: 62).

Bu ve benzer tariflerin ışığında kurumsallaşma; ailenin ve işletmenin karşılaşabileceği her türlü siyasi ve ekonomik fırtınalarla birlikte aileden gelebilecek tuzak davranışlara karşı ayakta kalmasını ve sürdürülebilirliğini sağlayan kuralların önceden tespit edilerek uygulanmasıdır diyebiliriz.

### **2.1.1.2. Kurumsallaşmanın Önemi**

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye'de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin kurumsallaşmayı düşünmelerini gerekli, hatta zorunlu hale getirmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşma, uzun dönemde kurumun kârlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlayabilir (Güney 2008: 301). Hem ailenin hem de işletmenin büyümesi durumunda aile yönetim konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bir ailenin her zaman ve zeminde başarılı yöneticiler yetiştirmesi mümkün olmayabilir (Tosun 2013: 23). Aile ilişkilerinin ve işletmedeki işlerin belirli kurallara bağlanması ve bunu uygulayacak yöneticilere ihtiyaç olabilecektir.

İşletme içerisindeki çalışanların ve departmanların sistem içinde bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkilerin sürekli olması ancak kurumsallaşma (Karpuzoğlu 2003: 135 ) ile mümkün olabilir diyebiliriz.

Değişim ve rekabetin çok yoğun yaşanmakta olduğu günümüz iş dünyasında geçmiş yıllardaki "lider" ağırlıklı bir yönetim anlayışının artık yetersiz kaldığı söylenebilir (Güleş vd., 2013: 223). Bu durumda işletmelerin, varlıklarını koruyarak faaliyetlerine devam ettirdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası piyasada söz sahibi olabilmeleri, gelecekte var olabilmeleri için, kişilere bağımlı olmaktan uzak bir sisteme kavuşmaları (Alayoğlu 2003:62) son derece önemli denilebilir.

### 2.1.1.3. Kurumsallaşmanın Amacı

Kurumsallaşmanın temel amacı, işletmenin; kurucusu, sahibi, ortakları ve yönetici gibi kişiler ve yöntemlerinden bağımsız olarak işletmenin devamlılığının ve büyümesinin sağlanmasıdır (Develioğlu 2010: 5). Kurumsallaşma (Güleş vd., 2013: 227) işletmedeki süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin olmasını hedeflemektedir.

İşletmenin kurulduğu ilk yıllarında sahiplik yanında, yönetim fonksiyonlarının tamamı da büyük ölçüde merkezi olarak yürütülmektedir. Kurucu, öncelikle yöneticinin görevleri olan, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini de üstlenmiş durumdadır. Faaliyetlerde işletme sahibi tek karar verici konumunda olmaktadır. İşletmenin kurumsallaşmasında amaç, işletme yönetimi faaliyetlerinin, işletme kurucusu ve sahibinin kişisel tarzı yerine, kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yürütülmeye başlanmasını sağlamaktır (Erdoğan 2007: 96). Böylece işletme keyfi uygulamalardan korunmuş olacak denilebilir.

Kurumsallaşmanın amaçlarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Güney 2008: 302).

- İşletmedeki üst yönetimin sahip olduğu güç ve yetkilerini keyfi kullanımının önlenmesi,
- Yatırımcıların haklarının korunması,
- İşletmenin hissedarlarının adil ve eşit bir muameleye tabi tutulması,
- İşletmeyle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin bilhassa küçük hissedarların haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- İşletme faaliyetleri ve finansal durum hakkında kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi,
- İşletme üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,

- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetlerinin düşürülmesi, işletmenin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkânlarının artırılması,
- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması,

#### **2.1.1.4. Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma işletmelerde bir nevi değişim sürecidir. Süreç, process kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir. Türk Dil Kurumu süreç kelimesini, "aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi" olarak tanımlamaktadır. İş dünyasında yaygın olarak kullanılan tanım ise; "Bir girdiyle başlayan, iç ve dış kaynakların kullanıldığı, müşteriden gelen talep ile bu girdiye bilgi, hammadde, finans gibi katma değer ekleyerek belirli bir çıktı üreten, birbiriyle bağlantılı adımlar dizisidir" şeklindedir.

Kurumsallaşma çalışmalarında, bu kavramın bir süreç olduğu ve süreç yönetimi prensiplerine göre yürütülmesi gerektiği kabul edildikten sonra, doğal olarak bu sürecin adımlarının planlanması ve uygulamaya geçilmesi gerekecektir. İşletmede bu sürecin bir sahibi ve sorumlusu olmalıdır. Üst yönetimin vereceği destek çok önemlidir. Çünkü yapısal değişiklikler sıkıntılı olabilir. Bu sıkıntıları, süreç sorumlusunun tek başına aşması mümkün olmayabilir.

Kurumsallaşma süreci boyunca işletme içi uyumun sağlanması, amaçların saptanması ve çalışanlarca anlaşılması, verimin ve bağlılığın artırılması, katılımcılığın teşvik edilmesi; organizasyon şeması, iş tanımları, ödüllendirme, raporlama sistemleri, yetki ve sorumluluklar, iş ve performans değerlendirme, bilgi akışı, iç eğitim, bilinçlendirme gibi çalışmalar; kurumsal kimliği oluşturur (Baltalar 2008). Sonuç olarak ortak inanç ve değerlerin oluşmasını sağlayabilir.

Kurumsallaşma ne biz tamamen kurumsaliz denecek bir sonuç; ne de biz hiç kurumsal değiliz denecek bir başlangıçtır. Bir işletmenin kurulması ve faaliyete başlaması için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekir. Yani, işletmeler açısından kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu vardır. Dolayısıyla, kurumsallaşma başlangıcı sıfır noktası olan bir olgu olarak

düşünülmemelidir. Her zaman da amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri, çalışanları tatminli; daima pazar değişimlerini ve rakip stratejilerini önceden görerek pazara hemen adapte olan, hatta pazarı yönlendiren bir firma da bulmak pek mümkün değildir. Bu nedenle kurumsallaşma tamamlanabilen ve % 100 ü işaret eden bir son nokta da olmamaktadır (Karpuzoğlu 2003: 45). Şunu da ifade etmek gerekir ki; bir işletmede kurumsallaşmadan bahsedebilmek için üyelerin kurumsallaşma kriterlerini kabul etmeleri, değer vermeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Aslan, Çınar 2010: 89). Aksi takdirde istenilen neticeyi almak mümkün olmayabilir.

#### **2.1.1.5. Kurumsallaşma İlkeleri**

Kurumsallaşmanın temel felsefesi bir kurumdaki iş ve işlemlerde kişiye değil de bir modele dayalı hareket edilmesi gerçeğidir. Böylece işletmenin faaliyetleri bireysel inisiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallar içerisinde yürütülebilir hale gelmiş olur. Bu sayede de çalışanlar neyin nerde nasıl yapılacağını bilebilirler (Güleş vd., 2013: 234). Belirlenen ilke, kurallar ve değerler işletmede yöneticiler dâhil çalışan herkesi bağlar. Belirli bir modele ve bir sisteme dayalı kurumsallaşmanın bir işletmede oluşması için bazı ilkelerin bulunmasına ihtiyaç vardır. Bu kurumsallaşma ilkelerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yazıcıoğlu & Koç 2009: 500 ).

- **İşletme Anayasası;** Kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir.
- **Profesyonelleşme;** Profesyonelleşme, işletme içerisindeki bütün iş ve işlemlerin o konu ile ilgili uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır.
- **Etkin bir örgüt yapısı;** Kurumsallaşmanın en önemli göstergesinin bir sistem ve ekip oluşturma anlayışının olduğu söylenebilir. Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenerek yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumlulukla yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması gerekmektedir.

- **Yetki devri, yetkilendirme;** Kurumda çalışan tüm iş görenlerin etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmelerinin sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki ve sorumluluk bağlamında yetkilendirilmeleri gerekir.
- **Yönetim anlayışı;** Kurumsallaşmış bir işletmenin en önemli özelliklerinde birisi de demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının egemen olmasıdır. Böylece çalışanlar işletme süreçlerine katılım sağlamış olurlar. Çalışanların amaç ve hedefleriyle işletmenin amaç ve hedefleri arasında bir özdeşleşme sağlanmış olacaktır.
- **Karar verme şekli;** Kurumsallaşmanın bir gereği olarak karar alma süreçlerinde, kararlar katılımcı bir model ile ve uygulayıcıların da iştirakiyle alınır.
- **Etkin iletişim;** Kurumlaşmanın temel bir yapıya sahip olması, çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını gerektirir. Kurumda yatay ve dikey iletişim ağlarının sağlıklı çalışıyor olması, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle etkileşimlerini kolaylaştıracaktır.

Başarılı ve devamlılığı sağlayan bir işletme, geleceğe dönük karşılaşabileceği olayları öngörebilen ve buna göre izleyeceği stratejiyi planlayarak, en uygun yapıyı oluşturabilen işletmedir. Kurumsallaşmanın ana göstergelerinden biri; işletmenin, müşterisine, pazarına, iş yaptığı tüm kişi ve kuruluşlara, çalışanlarına kısacası kamuoyuna mal olması (Bıçakçı 1996: 392-393) olarak görülmektedir.

### **2.1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı incelerken hem işletmenin hem de ailenin kurumsallaşmasını beraber düşünmek gerekmektedir (Erdirençelebi 2012:12). Aile işletmelerinin kurumsallaşması demek, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının yazılı

olarak belirlenmesi ile ilgili (Özkaya, Şengül 2006: 109) kural ve kaidelerin önceden tespit edilerek uygulanması olmaktadır.

#### **2.1.2.1. Kurumsallaşma Süreci**

Aile işletmeleri çoğunlukla, cesur bir girişimcinin kısıtlı bir sermaye ile kendi bedeni gücünü de katarak kurduğu, tek kişi veya onun ortağı ile birlikte başlayan daha sonra aile üyelerinin katıldığı, plansız olarak büyüme gerçekleştirilmiş bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Develioğlu 2010: 7). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ise, bu işletmelerde amaçlara ulaşmada etkenlik ve verimliliği oluşturabilecek bir örgütsel yapılanmayı, yönetim biçimini ve uygulamaları geliştirme süreci (Polat 2018:62) olmaktadır.

Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin sürekliliğinin önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Örneğin bir araştırmada, İngiltere’de aile işletmelerinin %24’ünün ikinci kuşağa, % 14’ünün ise üçüncü kuşağa geçtiği, bir başka çalışmada, girişimci firmaların ortalama 25 yıl yaşadığı, on işletmeden ancak üçünün ikinci kuşağa, on işletmeden ancak birinin üçüncü kuşağa geçtiği ifade edilmektedir. Bir başka araştırmaya göre ise, işletmelerin % 25’inde ikinci kuşağa geçiş başarılıdırken, sadece % 5-15’inde işletme üçüncü kuşakta yaşamaktadır (Erdoğan 2007: 125). Bu gerçek gözümüz önünde iken; kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için daha önemlidir denilebilir. Çünkü aile duyguların baskın olduğu bir birlikteliktir. Duyguların yoğun olduğu bu birlikteliğin ticari bir amaca yönelmesi, belirli bir mantık ve kurallar zincirine ihtiyaç doğurur. İşte sıkıntı burada başlar. Çünkü duygu- yoğun ilişkileri ile işin içine giren, yoğun etkileşim ile çalışarak kısa zamanda işlerini büyüten aile işletmesi üyeleri, yanlarına başka insanları da almak ve böylece işlerini daha da büyütmek isteyebilirler. İşler büyüdükçe belirli bir sistematığe ve kurallar zincirine olan ihtiyaç (Fındıkçı 2011: 82) doğal olarak kendini gösterecektir.

Belirli bir büyüklüğe gelen aile işletmelerinin artık kişisel inisiyatiflerle yürümeyeceği ortaya çıktığında, yeni yapılanmalara gidilmesi gerekmektedir. İşletme henüz atölye şeklinde, sadece aileden olan yakın akrabaların yer aldığı şekilde ise, kurumsallaşma kavramını gündeme almanın (Yıldız 2008: 92 ) gereği yoktur denilebilir.

Dolayısıyla, aile işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almak zorunda oldukları en önemli meselelerden birinin, en uygun evrede kurumsallaşma çalışmalarına başlamaları, yani kurumsal bir yönetime dayalı bir örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır (Alayoğlu 2003: 62 ). Ailenin kurumsallaşmasından kastedilen, ailenin değerlerinin belirlenmesi, aile anayasasının hazırlanması ve bu anayasanın uygulanabilir olması, aile konseyinin yapılandırılması, aile içi gelir dağılımı ve sosyal ilişkilerde meydana gelebilecek problem ve çatışmaların çözümü için bir sistem oluşturulması, görev ve yetki devirlerinin yazılı kurallara bağlanması ve bütün bunların bir sözleşme haline getirilmesini (Deniz 2013:41; Aydın 2010:41) anlamamız gerekmektedir.

Burada önemli olan nokta, kurucu ailenin işlerin ne zaman bu tipte bir kurumsal yapılanmayı gerektirdiğini hissedebilmesi, anlayabilmesi ve gereğini doğru olarak yerine getirebilmesidir (Ural 2004: 27).

Kurumsallaşma bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama olmaktan daha ziyade, sürekliliği olan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektörel ve ekonomik ortam değişken olduğu için, kurumsallaşma adımları sürekli gözden geçirilmeli ve değişen şartlara göre uyarlanmalıdır (Yıldız 2008: 92 ). Her aile işletmesinin üye durumları, kardeşler, kuzenler ve üçüncü şahıs hissedarların durumuna göre farklı ve kendine has bir yapıya sahip olmasına göre kurumsallaşma planının katılımcılığı özendirerek bir şekilde (Güleş vd., 2013: 286) hazırlanması ve uygulanabilir olması gerekmektedir.

Bir aile işletmesinin gerçek anlamda kurumsallaşması, sadece örgüt düzeyinde gerçekleştirilen kurumsallaşma çalışmalarıyla sağlanamaz. Özellikle aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçtiği aile işletmelerinde, örgütsel kurumsallaşma ile eş zamanlı olarak, aile ilişkilerinin de kurumsal bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın en önemli farklılığı işletme ile birlikte ailenin de kurumsallaşması olmaktadır. Aile bireyleri kurumsallaşmaya uyum sağlamak zorundadırlar. Kurumsallaşmanın aile işletmelerinde gerçekleşebilmesi için öncelikle işlerin doğru tanımlanması, kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, görev tanımlamalarının ve dağılımlarının sağlıklı ve zamanında (Ak Güngör 2010: 83) yapılması gerekmektedir.



Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecini, kurumsallaşmaya yönelik değişim ve dönüşüm için takip edilmesi gereken ve atılması gereken adımları (Güney 2008: 288) şöyle sıralayabiliriz.

- Aile işletmesinin mevcut durum analizinin yapılması,
- Mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- Aile üyelerinin ve ortakların kurumsallaşmaya yönelik değişim ve dönüşüme ikna edilmeleri,
- Aile ve İşletme içinde değişimin ve kurumsallaşmanın öneminin hissettirilmesi,
- Değişimi gerçekleştirecek çekirdek bir lider kadronun hazırlanması,
- Değişimin ve yeniliğin yükünü taşıyacak yönetici ve uygulamacı grubun hazırlanması,
- Değişimi sağlayacak grupta bir “takım ruhunun” oluşmasının sağlanması,
- Değişim sürecini, tepede yönetecek olan liderin kurumsallaşmaya ikna olması, benimsemesi ve desteklemesi,
- Değişim ve dönüşüme uygun bir vizyonun oluşturulması ve aile işletmesinde yayılması,
- Aile işletmesi üyelerinin, değişim ve dönüşüme uyum sağlamalarına yönelik eğitimlerinin gerçekleştirilmesi,
- Aile üyelerinde rastlanacak olası tutuculukların çözümlenmesi ve mevcut olumsuz alışkanlıklarının irdelenmesi,
- Aile üyesi iş ortaklarının değişim süreci ile kısa vadede görebilecekleri bazı getirilerin sağlanması,
- Başta aile üyeleri olmak üzere çalışanların özendirilmesi,

- Aile işletmesinde çalışan başta profesyoneller olmak üzere tüm çalışanların, kurumsallaşma için motive edilmeleri ve katkılarının sağlanması,
- Değişim ve dönüşümün bir proje olarak yapılandırılması ve belirli bir planlama süreci ile kuruma yayılması,
- İşin içinde yer almayan aile üyelerinin değişim ve kurumsallaşma yönünde bilgilendirilmeleri, hazırlanmaları ve desteklerinin sağlanması,
- Aile işletmesinin yönetim kurulunu oluşturan ortakların, değişimi kendi işleyişlerine ve uygulamalarına yansıtılmalarının yakından izlenmesi,
- Başta yönetim kurulu başkanı olmak üzere aile üyesi ortakların, değişim ve dönüşümü aktif biçimde belirleyecek, yönlendirecek biçimde işin içinde olmaları ve bu sürece yeni ufuklar katmaları,
- Değişimin bütün aşamalarında temel amaç olarak amatör ruhun kaybedilmemesi için yoğun bir çabanın gösterilmesi,
- Değişim sürecinin belirli aşamalarında ara denetimler, sonucunda ise ulaşılan nokta bakımından değerlendirme yapılması,
- Değişimin amaçlarına ne oranda ulaşıldığı, başlangıç durumuna göre gelinen noktanın test edilmesi ve sonuçların paylaşılması,
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve bunlar yazılı kurallar haline getirilmeli ve işletme içinde kullanılmak için yönetmelikler hazırlanmalı,
- Profesyonel bir yönetim oluşturulmalı ve yetki-sorumluluk dağılımına özen gösterilmeli,
- İleride işletmede görev üstlenecek aile mensupları alacakları görev ve sorumluluk doğrultusunda yetiştirilmeli,
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve toplumsal hizmetlere katkı verilerek bu duyarlılık gösterilmeli,

- Çalışanlara karşı adaletli olunmalı ve onlara sadakatle davranılmalı,
- Değişimi destekleyen bir anlayış benimsenmeli ve sürekli araştırmalarla yenilikler takip edilmeli,
- Alınması gereken kararlar hızlı verilmeli ve uygulamaya konmalı,
- Eğitime önem verilerek tüm çalışanlara düzenli olarak eğitimler verilmeli,

Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya kavuşturulması çalışmalarını çerçevesinde;

- İş ve aile ile ilgili konuların ciddiyetle ve profesyonel bir şekilde ele alınmasını sağlayacak 'aile meclisi' oluşturulması,
- Ailenin vizyon, misyon ve değerlerinin açıkça yer aldığı 'aile anayasa'sının hazırlanması,
- Ve nesiller arası 'devir planlarının yapılarak aile ilişkilerinin kurallara bağlanması,
- Aile içi iletişimin güçlendirilmesi ve aile üyeleri arasında çıkabilecek sorunların giderilmesi kurumsallaşma açısından hayati önemdedir.

Bu doğrultuda oluşturulan kurullar ve yapılan planlar genel olarak (Alayoğlu 2003: 131 ) ticari işletmenin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin işletme sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda işletmenin ne olacağı, mali durumunun nasıl etkileneceği, firmayı kimin yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalar yapılmasını ihtiva etmelidir.

#### **2.1.2.2. Aile Konseyi**

Aile ve işletme birlikteliğinin beraber ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinde girişimcinin, aile büyüklerinin ve aileden olan işletme tepe yöneticilerinin her birinin başlı başına büyük önem taşıdığı bir gerçektir. Bununla birlikte, söz konusu kişilerin de içerisinde yer aldığı bir aile konseyinin oluşturacağı sinerji (Karpuzoğlu 2004:163) bu birlikteliğe önemli fayda sağlayacaktır. Aile işletmelerinde aile bağlarını güçlendirecek ve aile içinde çıkabilecek çatışmaları

önleyecek ve çözebilecek bir sistemin kurulması, ailenin ve işletmenin sürekliliği açısından önemlidir (Güleş vd., 2013:293). Bu bağlamda ailenin bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmaması veya işletmeye zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri, aile meclisi ya da aile konseyi'dir (Alayoğlu 2003: 91) denilebilir.

Aile konseyi, iki önemli fonksiyonu yerine getiren bir organdır: aile protokolünü / anayasasını geliştirir ve uygular ve aile üyeleri arasında aile işletmesi ile olan ilişkilerinde veya birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek problemleri önceden tahmin ederek çözümüne çaba sarf eder (Rouvinez, Ward 2005: 55).

Gersick ve arkadaşları aile işletmelerinde aile konseyi kurmak için en az dört önemli neden olduğunu ifade ederler (Gersick vd, 1997: 237-238).

1- Aile konseyi, aile mensuplarını işletme mülkiyeti ve yönetimi ile gelen haklar ve sorumluluklar konusunda eğitmek için ideal bir ortam sağlar.

2- Aile konseyi, aile ve işletme arasındaki sınırı açıklığa kavuşturmaya yardımcı olur ve işyerinde veya mülkiyet çevresi içinde olmayan aile üyelerinin fikirlerinin duyulması için bir şans verir. Bu, ailelerin endişelerini azaltır.

3- Bir aile konseyi, akrabaların endişelerini aile görüşmeleriyle darmadağın olmadan tartışabilecekleri bir ortam sağlar.

4- Aile konseyi, ailenin ortak bir vizyon yaratmasına yardımcı olacak bir yapıyı sağlayabilir ve bir aile planı (anayasa) oluşturabilir.

Aile konseyi için de kurallar belirlenmeli ve konsey dışında ortaya çıkabilecek sözlere önem verilmemelidir. Konseyin oluşturulması ve sağlıklı bir şekilde işletilmesi çok da kolay olmayacaktır. Buna karşın, tüm isteksizliklere rağmen konsey toplantılarında ısrarcı olunması zamanla bu tür çekincelerin azalıp kaybolmasına yardımcı olacağı gibi, özellikle iletişimsizlik sorununun da çözümünü kolaylaştırabilecektir. Farklı yerlerde ve konumlarda bulunan aile üyeleri birbirlerini daha iyi tanıyacak, daha yakın ilişkiler ile daha güzel işler başarabileceklerdir (Yıldız 2006: 40 ). Bir aile konseyinde;

\*Aile ve işletme analiz edilmelidir.

\*Aile konseyinin varlık nedeni, aile vizyonu ve amacı açık ve net olarak belirlenmeli ve herkes tarafından kabul edilmelidir.

\*Aile konseyinde yer alacak kişiler belirlenmelidir.

\*Aile konseyinin kuralları tespit edilmelidir.

\*İşletmede çalışacak olan aile üyelerinin görev ve sorumlulukları belirlenmelidir.

Aile işletmelerinde aile konseyi, ailede bir yönetim kurulu gibi görev yapar. Varis seçme ve hazırlama, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, boşanma, evlilik, ölüm gibi hususlara ilişkin politikalar belirleme, aile üyelerinin işletmede çalışma koşullarını, haklarını ve sorumluluklarını saptama gibi konular üzerine odaklanabilir. Aile konseyinin amaçları, ailenin ihtiyaçları doğrultusunda değişmekle birlikte özellikle üstlendiği fonksiyonlar planlama, karar alma ve problem çözme bazındadır (Karpuzoğlu 2004:163).

### **2.1.2.3. Aile Anayasası**

Anayasa denilince akla devlet anayasası gelir. Anayasa, bir devletin yönetim biçimini belirten, yasama, yürütme, yargılama güçlerinin nasıl kullanılacağını gösteren, fertlerin hak ve hürriyetlerini düzenleyen temel kanun olarak tanımlanır (Sami 1985: 42).

Aile işletmelerinin geleceği hakkındaki belirsizlikler kurucuların korkulu rüyası ve kâbusu olmaktadır. Korku ve kâbuslardan kurtulmanın en önemli yollarından birisi stratejik bir bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu bir aile anayasası hazırlamaktan (Erdoğan 2007:120) geçmektedir.

Aile anayasası; İşletmeleri geleceğe taşıyabilmek için gerekli olan tüm yönetim kurallarını ortaya koyan, çıkabilecek olası sorunları ve çatışmaları ön görerek baştan önlemler alan yazılı kurallar bütünüdür (Fındıkçı 2005:158, Güleş vd., 2013:287). Aile üyeleri, yöneticileri ve hissedarlar arasında ilişkileri düzene koymak isteyen aile işletmeleri aile anayasası hazırlamaktadırlar. Aile anayasası pay sahiplerinin birbirleriyle, diğer aile üyeleri ve aile-işletme, aile-yöneticiler arasındaki ilişkilerde izlenecek politikaları ve yöntemleri açıkça ortaya koymaktadır. Aile anayasaları (Poza, Daugherty 2014:106) çok nesilli ailelerde daha yaygın olmakla birlikte ikinci nesil aile işletmelerinden başlayarak aile birliği, aile işletmesi, aile sermayesi ve aile kültürü için büyük önem taşır.

Aile anayasası, ailenin ve işletmenin birlikte yürüme koşullarını belirlemek suretiyle önce aile- önce iş ikilemini ortadan kaldırmada kılavuzluk görevini görür.

Ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin; ailenin ve işletmenin çıkarlarını ve geleceğini dikkate alarak yerine getirilmesine yönelik bir düzenlemeleri içerir. Aile anayasası aynı zamanda (Karpuzoğlu 2004:159) tüm aile bireylerinin uymalarını gerekli kılan; ailenin işletme olanaklarından faydalanma koşullarını belirleyen, üyelerini işletme ve aile geleceği için hazırlayan, aile değerlerinin ve imajının korunmasına ilişkin kuralları belirleyen bir kurallar ve değerler manzumesidir denilebilir.

Aile anayasası, aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili bütün aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanarak belirlenen temel ilkeleri ihtiva eden yazılı bir metindir (Alayoğlu 2003: 86-87 ). Özet olarak denilebilir ki, aile işletmelerinde hazırlanacak aile anayasası; aile meclisi, aile konseyi, aile vakfı, aile toplantıları, yönetim kuruluna kimlerin ne şartlarda girebilecekleri, denetlenme durumu, tepe yönetimi ve hissedarlarla ilişkiler, yetki ve sorumlulukların devri ve buna benzer yönetim organları ve birbirleriyle ilişkileri ve sorumluluk alanlarını düzenlenmektedir (Gürler 2018:49).

Bir aile anayasasının kapsam ve detayları aile işletmesinden aile işletmesine değişebilmektedir. Çok detaya girmeden aile işletmesi anayasasının hazırlanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken temel bölümleri (Erdoğan 2007:121-122) aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

#### 1-Amaç ve İlkeler

- Aile Anayasasının amacı ve önemi
- Aile Anayasasındaki temel ilkeler

#### 2-Hissedarlar Sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişme şartları

#### 3-İşletme Adının Kullanımı

#### 4-Yönetim Organları, Görevleri ve İşleyişi

- Aile Konseyi oluşumu, yapısı ve işleyişi
- Yönetim Kurulu oluşumu yapısı ve işleyişi
- Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerin görevleri
- Yönetim Kurulunun çalışma biçimi

#### 5-Yönetim Devri

- Yeni kuşakların yetiştirilmesi

## 6-İnsan Kaynakları

- İşletmeye giriş ilkeleri
- Yedekleme ve ayrılma ilkeleri
- Aile üyelerinin hakları ve yükümlülükleri
- Aile üyelerinin eğitimi
- Aile üyelerinin ücret yönetimi
- Aile üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi
- Aile dışı çalışanların(YK üyesi, yönetici vb.)durumu

## 7-Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi

## 8-Anayasa Değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürü

### 2.1.2.4. Aile İşletmelerinde Devir Planı

Aile işletmelerinde kurucunun ya da kurucuların zihnini meşgul eden konuların başında bin bir güçlükle kurmuş oldukları işletmenin geleceğinin nasıl (Erdoğan 2007: 113) olacağı konusu gelmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından en önemli meselelerinden biri de devir planlaması'dır. Varis ve emeklilik planı olarak da isimlendirilen bu süreç işi gelecek kuşağa devretme konusunun önceden belirlenerek (Alayoğlu 2003: 93 ), belli kıstaslara bağlanması ile müteşebbisin vefatından, iş göremez hâle gelmesinden veya emekliliğinden sonra, işletmenin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespit edilmesidir.

Birçok araştırma aile işletmelerini en çok uğraştıran konunun işletmenin yönetimindeki devir planlaması olduğunu göstermektedir. Devir planlaması (haleflik) konusu (Alacaklıoğlu 2009: 26 ) işletme sahiplerini çok zorlamakta ve aile işletmelerinin yok olmalarının %60 ile başında gelmektedir.

Aile işletmelerinde farkı iyi yönetim belirler (Rouvinez,Ward 2005:45). Etkin yönetim uygulamaları olan ailelerin stratejik planlama ve haleflik planlaması yapmaları daha olasıdır (Alacaklıoğlu 2009:48). Bu işletmeler genelde daha hızlı büyürler ve daha uzun yaşayabilirler.

Aile işletmelerinde, aile üyeleri işletmedeki görev ve sorumlulukları yürütebilecek niteliklere sahip olmadıkları halde bu görevlere getirilmeleri halinde aile işletmesinin geleceğini büyük bir tehlike içine atmış olabilirler (Erdoğan

2007:127). Bunun için aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanabilmesi devir sürecinin profesyonelce yönetilmesine bağlıdır (Çakan 2018:18) denilebilir.

Aile işletmeleri, yönetimin devri zamanında en büyük erkek çocuğun çoğu zaman iş için en nitelikli kişi olup olmadığına bakmadan işi yönetmek üzere atanmasının potansiyel olumsuz sonuçları üzerinde düşünmelidirler. Burada aile; işletmenin yönetimini en kabiliyetli halefe vermiyor olabilir (Claerbaut 2010: 28). Bunun sonucu olarak ailenin ve işletmenin işlevsiz duruma düşmesine yol açılabilir.

Devir planının aile işletmelerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu planı zamanında yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bu tercihte kurucunun tutumu yanında, ailenin, çalışanların ve çevreninde etkisi görülmektedir (Alayoğlu 2003: 93 ). Genelde su akar yolunu bulur düşüncesine sahip yöneticiler, aslında sorumluluklarını yerine getirmiyor demektir.

Devir planlamasıyla ilgili genç nesillere odaklanarak onların yetkinliklerini değerlendirmek ve geliştirmek için onları seminerlere göndermek ve bireysel gelişme planları oluşturmak önemli olabilir (Frankenberg 2010: 20). Aile işletmelerinde yönetim devri öncesinde devreden kuşakla devralacak kuşağın bir süre birlikte çalışmaları ve geçişin kontrollü gerçekleştirilmesi aile ve işletme açısından yararlı olacaktır (Güleş vd. 2013: 329). Her şeye rağmen devretme süreci oldukça zor bir süreç olmasına rağmen yapılması zorunlu bir süreç olmaktadır. Zira kurucunun yaşlanıp iş yapamaz hale gelmesiyle öngörülen bir planın olmaması çatışmaları kaçınılmaz kılacaktır. Bütün bu sebeplerden dolayı devir sürecinin aile işletmelerinin sürekliliğine katkıda bulunacağı ve stabil bir yapıdan dinamik bir yapıya adım atmalarını sağlayacağı söylenebilir (Yıldırım, İlhan 2015:118). Görev alacaklar kendilerini bu duruma göre hazırlama gayretinde olacaklardır.

#### **2.1.2.5. Aile İşletmelerinde Güçlü İletişim**

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde işletme içindeki iletişimin hayati bir önemi vardır. Her aşamada doğru kararlar alınabilmesi için önemli ve gerekli bilgilerin sağlıklı bir şekilde ilgililere iletilmesi gereklidir. Bundan dolayı işletmede etkili bir iletişim altyapısının kurulması, işletmenin verimliliğini en üst seviyeye çıkarabileceği gibi, kişiler arası ilişkilerin daha da gelişmesine katkı sağlayacaktır. İletişimden maksat kişi veya kişileri etkilemek, bu etkilemenin amacı



ise ailenin ve işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmektir (Yağcı, Uçar 2018:144). Doğru ve zamanında bir iletişim ile çıkması muhtemel birçok çatışmanın da daha çıkmadan önlenmesi mümkün olacaktır. Aile işletmelerinde açık ve samimi bir diyalogun, her zaman resmi ve gizli konuşmalara tercih edilmesi gerekmektedir. Güçlü bir iletişim, sadece işletmenin verimi açısından değil aynı zamanda ailenin kendi huzurları açısından da, yanlış anlamalar, sürtüşmeler ve çatışmalara fırsat vermeyecek bir zemin (Alayoğlu 2003: 136 ) hazırlayabilir denilebilir.

İletişimde bazı kuralları dikkate almak gerekmektedir. Bazı aile işletmeleri hem iç hem de dış iletişimi kapsayan politikalar geliştirirler. Ekip davranışı için iyi davranışlar sergilenmelidir. Bunun için aileden olmayan diğer çalışanlara saygı duyulmalı ve bu saygı gösterilmelidir. Bir konuda müdahale etmenin zamanlaması doğru ayarlanmalı ve ne zaman ne yapmak, ne yapmamak gerektiği bilinmelidir. Herkesin hedeflerini bilmek önemli olduğundan açık olunmalıdır. Farklılıklar tolere edilmelidir. Kişiler bir şey söylediklerinde onların dinlenmeleri ihmal edilmemelidir. Güven çok önemli olup daima hatırlanmalıdır (Astrachan, S McMillon 2003: 36). Zira ilişkiler güven ile inşa edilmekte ama bilgileri gizlemek o güveni yok edebilmektedir.

Bir aile işletmesine kurumsallaşmış denilebilmesi için ilk akla gelmesi gerekenler özellikler şunlardır diyebiliriz (Bıçakçı 1996: 392-393 ).

\*Müşteriye, pazara yönelik ve kendi sektöründe itibarı olan bir işletme olması,

\*Değişime uyum sağlayabilen esnek bir örgüt yapısına sahiplik,

\*Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir yapı,

\*Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan bir örgütlenmeye sahip olması,

\*Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde vaat edilen kaliteyi yakalayan bir işletme olması,

\*Çalışanlarına, işin gereğini yapmak ve kişisel olarak ürettikleri işlerde ve etrafları ile ilişkilerindeki kalite demek olan, ' profesyonellik düşüncesini' benimsetmesi,

\*Kendine has bir 'işletme kültür'üne sahip olması,

\*Kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca 'güvenilir' bir kurum. Yani işletmeye güvenilir, her

kademedeki insanlarına güvenilir, satış öncesi ve satış sonrası hizmetine güvenilir denilebilmesi,

\*Topyekûn insana yönelik bir organizasyon olması, insan faktörünün kesitsel değil, kitlesel olması; yani işletmenin, müşterilerine, çalışanlarına, ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara odaklanan bir politika benimsemesi,

\*Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahiplik olması,

\*Yasalara, iş ahlâkı ve normlarına saygılı olmasıdır.

Sonuç itibariyle girişimci, henüz sağlığı yerinde iken, işletmenin bir sistem haline gelmesini ifade eden kurumsallaşmayı gerçekleştirmek amacıyla, kişilerden bağımsız bir yapının oluşumuna destek vermelidir. Yani işlerin devamının bir kişiye bağlı değil, kişiler değişse dahi, işlerin aksamadan devam etmesini sağlayacak bir yapının oluşturulmasını gerçekleştirmelidir. Burada unutulmaması gereken önemli bir husus, iç ve dış çevre şartlarının analiz edilmesinin yanı sıra, evrensel, ulusal, bölgesel ve sektörel gelişmeleri de yakinen takip edebilmektir (Karpuzoğlu 2002: 19 ). Bünyesindeki gerekli düzenlemeleri yapabilen, diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünebilen işletmelerin sürekli olabileceklerini söyleyebiliriz.

## **2.2. II. Kısım: Kurumsallaşma Tuzakları**

### **2.2.1. İşletmelerde Kurumsallaşma Tuzakları**

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile, iş rolleri ve değerler ile duygu-mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile işletmelerinin bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almasını zorunlu kılmaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş anlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile işletmelerinin önünde bir engel oluşturur (Karpuzoğlu 2004: 45). Bu engelleri inceleyecek olursak;

#### **2.2.1.1. Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma Tuzakları**

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için gereksinim duyulan maddi ve manevi kaynakların uyumlu ve etkin bir şekilde kullanılmasına ihtiyaç vardır. İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında yani amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarıyla uygulanması büyük önem taşımaktadır (Karpuzoğlu 2002: 136). Bir işletme yönetiminin, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak ifade edilen yönetim fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirebilmesi kurumsallaşmış bir yönetim anlayışı (Sevinç 2005: 318) ile mümkün olabilir denilebilir.

##### **2.2.1.1.1. Kurumsallaşma Sürecinde Planlama Fonksiyonu Tuzakları**

Yönetim fonksiyonlarının en başta geleni ve belki de en önemlisi olan planlama; Karpuzoğlu'na göre ( 2003: 46) işletme amaçlarının belirlenmesi, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin tespit edilmesi ve alternatif faaliyet biçimlerinin belirlenmesi sürecidir.

Diğer yandan, Şimşek (1995:129) Her yönetim sürecinin çok önemli bir parçası olan planlamayı, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi şeklinde tanımlamaktadır.

Planlama neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağıının önceden kararlaştırılması sürecini belirtir. Yani bulunulan yer ile tasarlanan yer

arasında bir nevi köprüdür. Bir aile işletmesinin kurumsallaşmasında belki de en önemli gösterge, planlamaya verilen önemdir. Aile ve iş ilişkilerini birbirinden ayıran kurumsallaşma göstergeleridir. Kurumsallaşmaya önem veren aile işletmeleri planlama fonksiyonuna önem verirler. Bu şekilde işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar. Geleceğin kısa-orta ve uzun vadeli olarak planlanmaması yani sadece günlük uygulamaya odaklanması, aile ilgili planlamanın ihmal edilerek yalnızca işletmenin amaçlanması kurumsallaşmanın önündeki en büyük engelleri teşkil ederler (Karpuzoğlu 2003: 46-137). Bunun için işletme ile aile birlikte planlamaya dâhil edilmelidir.

İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmelerinde planlama çok önemli bir yer tutmaktadır. Bunun da en önemli aşaması amaçların belirlenmesi sürecidir. Amaçlar belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmada çeşitli alternatifler arasında en uygun olanı üzerinde karar alınır (Güven vd., 2004 :315) ve planlar ona göre yapılabilir.

İşletme amaçları tespit edilirken, bunların mümkün oldukça anlaşılır, ölçülebilir ve gerçekçi olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde amaçlar belirlenirken amaçların niteliği ve öncelikleri konusunda yöneticiler arasında anlaşmazlıklar yaşanabilir, karşılıklı görüşülerek bu anlaşmazlıkların giderilmesi gerekir. Aile fertlerinin zaman zaman üst yöneticilerin planlarını engellemeye çalışmaları söz konusu olabilir, bu durum işletmenin başarısızlığına neden (Güleş vd., 2013:148) olduğu gibi kurumsallaşmayı da önleyecektir..

Aile işletmelerinde yönetim bir veya iki aile üyesinden değil içlerinde profesyonellerinde bulunduğu bir grup üst düzey beyin takımından kurulmalı ve bu ekip, işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçilmesi üzerine çalışmalıdır. Planlama işlevi yerine getirilirken bilimsel yöntemlerin uygulanması stratejik planlama yapılması gerekir. Oysaki aile işletmelerinde çoğu zaman stratejik kararlar gerekli iç ve dış çevre analizleri yapılmadan, yada eksik bilgilerle alınmaktadır (Tanta vd., 2004:549). Planlamanın doğru yapılamaması ise işletme geleceğini olumsuz etkileyecektir.

### 2.2.1.1.2. Kurumsallaşma Sürecinde Örgütlenme Fonksiyonu Tuzakları

Bir diğer yönetim fonksiyonu organize etme, örgütlenmedir. Örgütlenme veya organize etme; "Örgütün kuruluşunu gerektiren amaçların gerçekleşmesi için yapılması zorunlu faaliyetleri anlamlı ve etkin şekilde gruplandırmak, bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere gerekli nitelikte ve sayıda personeli atamak evrelerini kapsar" (Şimşek 1995:145).

Örgütlenme bir amaçtan öte işletmenin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir yönetsel fonksiyondur. Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde işletme sahibi, tüm yetkileri kendinde topladığından işletmede tam bir otoriteye sahiptir. Bu nedenle aile işletmelerinde işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmamıştır. Örgüt şemaları ve el kitaplarının olmayışı da görevlerde belirsizliği gösterir (Akgemci, Sevinç 2004: 516). Bu belirsizlik de kurumsallaşmanın önünde en önemli tuzaklardan bir olmaktadır.

İşletmelerde örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken iş analizi ve tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, bilgi akış sistemi belirlenmeli, denetim alan ve yetki devri ile ilgili konular netlik kazanmalıdır. İş tanımları işletmelerde kimlerin neleri yapmakla yükümlü olduklarını belirtmekle, bireyler ve departmanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsallaşmamış ve tamamen merkezi bir yönetim biçimi sergileyen aile işletmelerinde, örgütlenme fonksiyonu açısından yukarıdaki ifade edilen konular netleştirilmemiş ve kesin sınırları belirlenmemiştir. Bu çerçevede kurumsallaşması zayıf aile işletmelerinde örgütsel iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı ve bunu gösteren örgüt şemaları ile el kitaplarının olmaması nedeniyle görevlerde belirsizlik hâkim olabilecektir. Bu ise görevin aksamasına, etkinlik ve verimliliğin (Güleş vd., 2013:151) düşmesine neden olabilecektir.

Belirli bir amaç doğrultusunda maddi ve beşeri unsurların bir araya gelmesi olarak tanımlanan organize etme fonksiyonunu bazı işletmeler gereksiz ve zaman kaybı olarak görebilirler. İşletme sahipleri, büyümeyle birlikte mevcut organizasyon yapılarında tıkanmalar yaşayacak, müşteri taleplerine ve beklentilerine cevap vermekte yetersiz kalacakları (Karpuzoğlu 2003: 46) zaman organize etme fonksiyonunun önemini kavrayabilirler.

### 2.2.1.1.3. Kurumsallaşma Sürecinde Yürütme Fonksiyonu Tuzakları

Yürütme(yönelme), astların kısa ve uzun vadede etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim işlevlerinin tümünü içine alır. İşletmenin insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmasını ifade eder. Yürütme bütün yönetim fonksiyonları ile ilişkili olduğundan, yönetim işlevleri arasında anlaşılması en zor olanıdır. Yürütmenin başlıca hedefi kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Şimşek 1995:174). Bunun için işletmenin kurumsal amaçları ve önceliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

İşletmenin başında bulunan yönetici planlamayı yaptıktan ve ulaşılması istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra yürütme fonksiyonuna geçmeye hazır duruma gelmiştir. Yürütme, planlara göre bir organizasyonu topyekun harekete geçirecek yönetsel bir faaliyet (Güven vd., 2004:317) olarak devreye girmelidir.

İnsanlar yaptıkları işten ve içinde buldukları iş çevresinden memnun oldukları müddetçe daha verimli çalışırlar. Bu verimli çalışma ancak, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik yaparak mümkün olabilir (Güleş vd., 2013:154). Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına önder olmak ve bu davranışları motive etmek için etkin bir liderlik göstermelidir. Ayrıca astların duygu ve planlarını eyleme dönüştürmede ve bu esnada karşılaştıkları sorunları anlamak ve çözmek için de kişisel ve etkin liderliğini kullanmalıdır (Tanta vd., 2004:547).

Aynı zamanda aile işletmesi sahip/yönetici, çalışanlara görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmaları yönünde komuta edebilmelidir. Formel işlemler yanında bilgi vermek, yol göstermek, motive etmek gibi olumlu, barışçıl ve demokratik yöntemleri de kullanması, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayacaktır. Aile işletmelerinde çalışanların eğitim ve gelişmelerine de yeterince önem verilmelidir (Akgemci, Sevinç 2004: 517). Bu durum işletmenin gelecekte emin ellerde olmasını sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde yönetici olarak belirlenen kişi, liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Çünkü yönetici olması için bilgi ve becerisi değil, aile üyesi olması yeterli görülmüştür. Böyle bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değilse, kimseye yetki ve sorumluluk veremez. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük

sorunlar ihmal edilir ve büyüyebilir. İyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve bir yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır. Bunun yanında yürütme sorunu olarak; Aile işletmelerinde iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilmektedir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması mümkün değildir. Aile ilişkileri düşük performansın hoş görülmesine neden olabilir. Aile işletmelerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur. Aile işletmelerinde yürütme fonksiyonu ile ilgili bir başka sorun ise (Tanta vd., 2004:550) personelin eğitimine önem verilmemesidir. Hâlbuki personel kendisinin işletmenin geliştirme programı içinde rol oynayacağını düşündükçe, işletmeye bağlılığı da artabilir.

#### **2.2.1.1.4.Kurumsallaşma Sürecinde Koordinasyon Fonksiyonu Tuzakları**

İşletme yönetiminde koordinasyon bir örgütte yer alan grup faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve düzenlenmesi demektir. Personel faaliyetlerinin ortak belirlenmiş bir amaca doğru yönetildiği, çalışmalar arasındaki ilişkilerin açık ve kesin olarak belirlendiği durumlarda koordine edilmiş, uyumlaştırılmış personel faaliyetlerinden söz etmek mümkündür. Koordinasyon bir işletmenin karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak önem kazanan (Güven vd., 2004: 317) bir fonksiyondur olmaktadır.

İşletmeler büyüdükçe bölümler arasında ve eylemler arasında koordinasyonun sağlanması önem kazanır, bir o kadar da zorlaşır. Koordinasyon herhangi bir kurumda çalışanların çabalarını birleştirmeyi, zamanlamasını ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçerek kenetlenmesi ile birbirlerini tamamlamalarını hedef almaktadır. Bir işletmenin düzenli çalışabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arasında işbirliğinin ve uyumunun sağlanması koordinasyon (Karpuzoğlu 2003: 47) fonksiyonunun işlerlik kazanmasıyla mümkün olabilir.

Aile işletmelerinde gelecek dönemlerdeki yöneticinin belirsizliği, aile üyeleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir uyuşmazlıkları, profesyonel yöneticilerin aile ile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin bir biçimde yerine getirememeleri, işletmedeki yükselme imkânları ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin işletmeye alınmaları ve kritik pozisyonlara getirilmeleri, boşanma, kavga vb. aile içi çatışmaların işletmenin faaliyetlerine

yansıması, profesyonel yöneticiler ile aile bireyleri arasında bir rekabetin varlığı, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, personel alımında duygusal kimi davranışlar nedeniyle nitelikten çok işletme sahip/girişimciye yakınlığın dikkate alınması vb. çatışma nedenlerinin asgari seviyede tutulması (Akgemci, Sevinç 2004: 517) ancak yöneticilerle çalışanlar arasında etkin ve verimli bir koordinasyonun kurulmasıyla sağlanabilir.

Aile işletmelerinde herkes her işi yapmalı anlayışı hâkim olup, sağlıklı bir işbölümünün bulunmaması üçüncü kişilerle ilişkilerin dengeli yürütülmesine engel olabilir. Her ortak veya yöneticinin kendine göre bir ilişki biçimi belirlemesi ve ilişkileri dilediğince sürdürüyor olması, personelin değerlendirme kriterlerinin patronun sahip olduğu değer yargılarına bağlı olması (Alayoğlu 2003: 54) işletmede birimler arası koordinasyonsuzluk kurumsallaşma engeli olarak karşımıza çıkabilir.

Koordinasyon çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için, bilginin işletme içinde çok yönlü akışının sağlanması ve iletişim kanallarının sürekli açık tutularak iletişim araçlarından azami şekilde yararlanılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde, ailenin farklı üyeleri tarafından yönetilen çeşitli departmanların, ellerindeki imkanları diğer bölüm faaliyetlerini göz önünde bulundurmaksızın kullanabilmeleri (Güleş vd., 2013:160) işletmede koordinasyon konusunda önemli bir zaaf oluşturmaktadır.

#### **2.2.1.1.5.Kurumsallaşma Sürecinde Kontrol (Denetim) Fonksiyonu Tuzakları**

Kontrol fonksiyonu, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, elde edilen sonuçların saptanması ve bu iki verinin karşılaştırılması suretiyle aralarında var ise fark ya da sapmaların tespiti ve düzeltici önlemlerin alınması biçiminde işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek 1995:175).

Kontrol etme, yönetim performansının gözetimi ve hedeflerin başarılmasının izlenmesi anlamına gelir. İşletme adına hesap verebilirlik için meşru taleplerde bulunanlara (örneğin pay sahipleri, çalışanlar, genel halk ve diğer menfaat sahipleri) rapor veren araçların (muhasabe kayıtları gibi) resmi kayda geçirilmesi (Neubauer, Lank 1998: xxii ) kontrolü kolaylaştırabilir.



İşletmelerin amaçlarına erişmeleri ve başarılı olmaları iyi bir kontrol ve denetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetim süreci kontrol fonksiyonuyla tamamlanır. İşletmelerin belirlenen amaçlara erişip erişmedikleri ya da ne ölçüde eriştikleri kontrol fonksiyonu ile (Güven vd., 2004:317) tespit edilebilir.

Kontrol fonksiyonu ile yönetici, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır. Bilindiği gibi, bütçeden planlama ve kontrol aracı olarak yararlanılmaktadır. Bunun için gerçekleştirilen faaliyetlerin bütçe sistemine uygun bir biçimde izlenmesi ve raporlanması gerekmektedir. Performansın ölçülmesi, plandan sapmaların tespiti, artı veya eksi sapmaların nedenlerinin ortaya konması ve önlemlerin alınabilmesi (Çarıkçioğlu 2004: 86) kontrol sisteminin iyi çalıştırılmasına bağlı olmaktadır.

Ulaşılmak istenen amaçların belirlendiği planlamanın çok iyi olması, en uygun planın yapılmış olması başarıya ulaşabilmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda planın ne derece uygulandığı ve başarılı olduğunun ve aksayan yerlerinin tespit edilerek düzeltilmesinin de gereği vardır. Bunun için kontrol fonksiyonu devamlı devrede olmalıdır. Kontrol fonksiyonu planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyondan oluşan diğer yönetsel işlevlerin neyi, nasıl ve hangi oranda başardığını araştırır ve belirler. İşletmenin hedeflere ulaşabilmesi için hazırlanan planlar doğrultusunda çalışanlar tarafından ortaya konan performansın ölçülmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması (Akgemci, Sevinç 2004:518) kontrol sonundaki tespitlere göre mümkün olabilecektir.

Bir aile işletmesinde planlar dâhilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonunda; her bir işin işletmeye katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işleri aksatmadan kontrolü sağlayan bir kontrol sistemi olmaması, sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması, iş akışlarının açık ve net bir şekilde çizilmemesi, raporlama sisteminin sağlıklı olmaması, kritik kontrol noktalarının tespit edilmemesi ve disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi durumunda (Karpuzoğlu 2003: 47) işletmenin kurumsallaşma sürecinde tuzaklarla karşı karşıya olduğuna bir işaret olabilir.

Aile işletmelerinde kontrol fonksiyonun işleyişi sırasında profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önseziler önem kazanır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler yerine, işletmede çalışan güvendiği aile bağından olan kişilerin düşüncelerine, yorumlarına önem verir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma ihtimali yüksektir ve etkili kontrolün yapılması güçleşebilir. Akriba çalışanlara güvenden dolayı takip alışkanlığı ve bilinci gelişmemiş olabilir. Personel denetim kriterleri, genellikle işletme sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Denetim yapan kişiler daha çok firma sahibi ve aile üyeleri olduğunda, ilgili birim yetkililerine, uzmanlara veya işletme dışı danışmanlara yaptırılmayan denetimden (Tanta vd., 2004:552) beklenen faydayı sağlamak çoğu zaman mümkün olmayabilir.

### **2.2.1.2. Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşma Tuzakları**

Kültür kavramı, 18.yüzyılın sonunda Almanca'da insanın zihinsel kapasitesinin yarattığı değer olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1843'de Gustav Klemn tarafından yazılan "İnsanlığın Genel Kültür Tarihi" adlı kitapta "Cultur" kelimesine, çok açık ve net bir şekilde, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekûn yaşama stili şeklinde anlam kazandırılmıştır (Eroğlu 1995:103).

Kültürün sabit ya da geniş ölçüde anlaşılmış bir anlamı yoktur (Ashkanasy vd., 2011:13). Kültür pek çok açıdan tanımlanmıştır. Bilinen bir antropolojik uzlaşma tanımı şu şekildedir: Kültür, temel olarak sembollerle edinilen ve iletilen, düşünülmüş, hisseden ve tepki veren, desenli düşünme biçimlerinden oluşur; bunlar, eserlerdeki uygulamaları da dâhil olmak üzere, insan gruplarının farklı başarılarını oluşturur; kültürün temel çekirdeği, geleneksel fikirlerden ve özellikle bunların bağlı değerlerinden oluşur. Değerler, davranışta belirginleşene kadar görünmezler, ancak kültür, görünür unsurlar içinde de kendini gösterir. Kültürün görünür tezahürleri semboller, kahramanlar ve ritüellerdir (Hofstede 2001: 9).

Örgüt kültürü ise; herhangi bir örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır da denilebilir (Bakan 2008:28). Bir başka örgüt kültürü tarifine

bakacak olursak, (Alper Ay 2013: 55) örgütün kurucuları ve üyelerince oluşturulan, örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgütün üyelerince özümlenen değerler, inançlar ve varsayımlardan meydana gelen kendilerine mahsus özelliklerin tamamı olarak tarif edebiliriz.

Kurum kültürü, en temel bakış açısıyla bir işletmede çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmektedir. İşletmede işlerin yürütülmesinden tut, çalışanların birbiriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinden, işletme performansının artırılmasına kadar çok geniş bir sahada etkinliğini göstermektedir. Kültür, işletmelerde başta kurucu iradenin felsefesini yansıtmakta olup, daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, paydaş sektörlerin kendine özgü dinamikleri ile harmanlanmış ve o işletmeye özgü bir hal almış olur (Vural, Sohodol 2004: 325).

Aile kültürü, işletme kültürünü direkt etkilemekte olup hatta zaman zaman işletme kültüründen de öne geçebilmektedir. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, istekler ve inançlar işletmenin kültürüne yansımaktadır. Ailenin hatta her bir aile ferdinin işletmeden beklentileri farklı olmaktadır. İş değerleri ile aile değerlerinin uyumlu hale getirilmesi (Alayoğlu 2003: 78) işletme açısından önemli hale gelmektedir.

Aileler aynı zamanda kendi kültürlerinden, yani bireysel üyelerinin davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bir inanç, değer ve ilkelerden hoşlanırlar. Ve iş sahibi bir ailenin kültürü kesinlikle bir aile işletmesi olarak adlandırdığımız örgütlenmenin kültürünü önemli derecede etkiliyor (Poza, Daugherty 2014:222) olması kaçınılmaz olmaktadır.

Aile işletmelerinde kurumsal kültürün aile kültürü ile uyumlu olduğu, işletme kültürünün aile kültüründen bağımsız şekillenemediği görülmektedir. Aile işletmelerinde kurumsal kültür, işletmeyi kuran ailenin hayat felsefesi, inançları ve geleneklerini temel alarak gelişmektedir. Böylesi bir kültürel oluşum işletme içinde hem olumlu hem de olumsuz yansımalara neden olabilir. İşletme için bir rekabet avantajı sağlayabileceği gibi işletmeyi çöküşe kadar götürecek dezavantajları da beraberinde getirebilir. Burada önemli olan aile kültürü ile işletme kültürü arasında bir denge kurabilmeyi başarmak ve olumlu kültürel değerlerin yaşamasını desteklemek ve işletmenin kurumsallaşmasına zemin hazırlayacak kültürel bir

altyapının oluşmasını sağlayabilmektir (Vural, Sohodol 2004:326). Aksi halde kurumsallaşmaya karşı bir tuzakla karşı karşıya kalınabilir.

Bir kurumun işleyişini, iş yapma tarzını, karar alma biçimini gösteren kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri, aşağıdaki şekilde ana maddeler halinde toplanabilir (Karpuzoğlu 2003: 47).

\*Aile değerleri ile iş değerlerinin iç içe geçmesi,

\*Aile ve iş rollerinin birbirine karışması,

\*Dilin kişiselleşmesi, (işyerinde anne, baba gibi ibarelerin kullanılması; hitapta sen kelimesinin tercih edilmesi vb.),

\*Çatışmaların yönetilememesi,

\*Davranışların işyeri disiplininin uzak olması,

Kısacası, ailenin işyeri davranışlarının idealden uzak olduğu sürece kurumsallaşma mümkün olmadığı gibi sorunlar devam etmekte denilebilir.

### **2.2.1.3. Çevre Koşullarına Uyum Ve Kurumsallaşma Tuzakları**

İşletmelerin çevresinde gelişen ve hızla değişime maruz kalan ekonomik koşullar, devamlı artan rekabet ve konjontürel dalgalanmaların getirdiği belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Bu tehditlerin bertaraf edilmesi ve işletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için yönetim anlayışlarında kurumsallaşma yönünde değişime gitmeleri gerekmektedir (Kiracı, Alkara 2009).

Çevre, bir kişi veya topluluğun etkilendiği, sosyal ve fiziki koşulların toplamı olarak ifade edilmektedir. İşletme çevresi ise; işletmeleri ve onların faaliyetlerini etkileyen işletme harici her türlü koşulların (Mucuk 1998:32) toplamını ifade etmektedir.

İşletmeler kuruluşlarından itibaren başta faaliyet alanları ile ilgili olmak üzere birçok çevre faktörleriyle etkileşim içinde bulunurlar (Ofloğlu vd., 2006:3). İşletmelerle ilgili çevre faktörlerini, içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz (Dinçer 1998:168): a) işletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, b) işletmeyi dolaylı olarak etkileyen ulusal çevre ve c) hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilen küresel çevre.

a) **İş çevresi**; işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan etkilendiği; müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir.

b) **Ulusal çevre**; bu çevre işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

c) **Küresel çevre**; Uluslararası diye de adlandırılan bu çevre hem işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı olarak etkileyen, hem de rekabet çevresini doğrudan etkileyen bir özelliğe (Ofluoğlu vd.,2006:4) sahiptir denilebilir.

Küreselleşme ve bilgi toplumu ile birlikte şartların değişimine uygun olarak işletme yapılarında ve yönetimlerinde önemli değişimler ortaya çıkmaktadır. Zamanla iş yerindeki faaliyetleri bir kişinin yönlendirmesi imkânsız hale gelmekte ve farklı işlevlerden sorumlu farklı kişilerin yönetimi üstlenmesi zorunlu hal almaktadır. Böylece işletmenin iç çevresinde, etkinlik ve verimliliği artırmanın en önemli yolu olarak, işletme iklimi ve kültürü ve insan kaynaklarının niteliği önemli faktörler haline gelmektedir. İşletme içerisinde yani iç çevresinde, uyum ve esneklik, çalışanların morali ve ilişkilerin düzenliliği, karlılık, çalışma koşulları konusunda yeni kriterler belirlenmesine yol açmaktadır (Erdoğan 2007:147). Bu kriterlerin belirlenmemesi kurumsallaşma açısından bir tuzak oluşturabilir.

Bu durum işletmelerde değişim sürecini etkilemekte, hızlandırmakta ve belirsizlikler dolayısıyla risk faktörünü öne çıkarmaktadır. İşletme çevresinde meydana gelen değişikliklerin zamanında fark edilmesi, öngörülmesi ve işletme için gerekli sonuçların çıkarılarak önlemlerin alınması, işletmenin gelecekteki başarısı açısından (Müftüoğlu 1989:277) yapılması gereken bir uygulama olacaktır.

Genel çevre güçleri tüm işletmeleri ve tüm sanayileri etkilemektedir. Bunları analiz etmek genellikle kolay değildir, zordur. Çünkü belirli bir endüstri, pazar veya işletme üzerinde neyin etkileyeceğini tanımlamak için basit kurallar yoktur. Bir işletmenin sosyal, teknik, ekonomik, politik-hukuki ve fiziksel güçlerinin analizi, işletmenin iç ve dış çevresini düşünüp değerlendirmek ve gelecek için kararlar almak için değerli bir gösterge olmaktadır (Carlock, Ward 2001:172).

Bir işletmenin stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da içinde bulunduğu genel çevreyi kapsayan iç ve dış çevre koşullarına uyum'a ilişkin engelleri (Karpuzoğlu 2003. 47) aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

- \*Girişimcinin, çevre koşullarını yeterince dikkate almaması,
- \*Araştırmaya-geliştirmeye ilişkin politikaların mevcut olmaması,
- \*Veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması,
- \*Girişimcinin, işletmeyi kurduğu ve ilk başarılarını elde etmeye başladığı noktadaki stratejilere bağımlı kalarak değişime uygun davranmaması olarak sayabiliriz.

#### **2.2.1.4.Teknolojik Koşullar ve Kurumsallaşma Tuzakları**

Günümüzde işletmelerin üretimlerini yapmaları, onları pazarlamaları ve yeni ürün ihtiyaçlarını tespit etmeleri yeterli olmamaktadır. Bu ürünleri mümkün olan en kısa zamanda ve en verimli şekilde piyasaya sunmaları beklenmektedir. Bu ise bilgiye dayalı üretimi, teknolojik yeniliklerin kullanılmasını ve verimlilik artışını sürekli hale getirmeyi gerektirir olmuştur. Bu değişim karşısında işletmeler ayakta kalabilmek için, gelişen teknolojileri takip ederek mevcut sistemlerini iyileştirmelidir.

Bilgi ve teknolojinin işletme faaliyetlerini temelden etkilediği günümüzde ayakta kalabilmek ve kâr edebilmek için fırsatları erken yakalamak ve oldukça hızlı değerlendirmek gerekmektedir. İşletmelerde üretim maliyetini düşürmek ve üretim hızını artırmada teknolojik yenilikler anahtar rol oynamaktadır. İşletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli planlamalarında mevcut makine ve teçhizatların günün teknolojik gelişmelerine uygun hale getirilmesi için gerekli önlemleri ve kararları almamaları halinde (Erdoğan 2007:145) değişimin gerisinde kalacaklarından rekabet etmeleri ve hayatlarını devam ettirmeleri oldukça zor olacaktır.

Aile işletmelerinin içinde buldukları koşullar, yönetim bilgi ve beceri eksikliği veya günü kurtarma telaşı nedeni ile yeni teknolojilerden ve özellikle bilişim teknolojilerinden yeterince yararlanmamaktadır. Teknolojik yenilikleri geç benimsemeleri aile işletmeleri için dile getirilen dezavantajlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Rakipler arasında teknolojik dönüşümlerini gerçekleştiren, bilişim teknolojilerini kullanarak daha verimli ve etkin çalışanlar bunu başaramayan

işletmelerin önüne geçeceklerdir (Özmen vd., 2004: 89). Yapamayanlar ise teknoloji kullanmamaları tuzağına düşeceklerdir.

Kurumsallaşmamış aile işletmeleri genellikle geleneksel yöntemlerle ve iç pazara dönük olarak üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Teknolojik yenilik ve gelişmeler aile işletmelerinin çoğunda yeterli düzeyde izlenememekte ve işletmeye aktarılamamaktadır. İşletmelerin kurumsallaşmalarına engel teşkil eden teknolojik tuzaklara ilişkin başlıkları (MPM Anahtar 2005: Şubat) şöyle sıralayabiliriz.

- \*Teknolojik yeniliklerin izlenememesi,
- \*Fuarlara yeterince katılmama,
- \*Sektöre ilişkin yayınların takip edilmemesi,
- \*Yatırım planlarının hazırlanılmaması,
- \*Finansman teminindeki zorluklar,
- \*Finansman araçları ve teşviklerin yeterince izlenememesi,
- \*Teknolojiyi kullanacak nitelikte eleman istihdamı yapılmaması sayılabilir.

#### **2.2.1.5. Kurumsallaşma Tuzağı Olarak Kuşak Çatışmaları**

Genel anlamıyla çatışma, bir mücadele demektir. Buna göre her karşı koyma ve çelişkili durum bir çatışmanın varlığını gösterir (Eroğlu 1995:51).Yönetim bilimi açısından ise çatışma, ”iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” (Koçel 2010: 646) olarak tanımlanır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve sürdürülebilirliğin önündeki en büyük tuzaklar arasında kuşak çatışması gelmektedir. Aile işletmelerinde birden fazla kuşağın bir arada istihdamı mülkiyet sorunları, olaylara bakış açısı ve görüş farklılıklarına yol açmakta ve çatışmaların nedeni (Polat 2018:24) olabilmektedir.

Aile işletmelerinde kuşak çatışması daha çok yönetimde birden fazla kuşağın aktif olarak çalıştığı işletmelerde yaşanmaktadır. Kurucu olan kuşağın para, otorite, özel hayat ve diğer ilişkiler bakımından sonraki kuşaklarla görüş farklılığı yaşayabilmektedir. Belli bir kariyer planının yapılmadığı ve kurumsallaşmanın sağlanamadığı işletmelerde çatışmalara rastlanabilmektedir. Böyle bir durumda, işletmenin bir kuşaktan yeni bir kuşağa devredilmesi sürecinde iki ya da daha fazla kardeşin bu sürece dahil olması durumunda çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır (Güleş vd., 2013:169-170). Bu durum ise hem aile hem de işletme için maliyeti yüksek olacak durumlarla karşılaşmayı doğurabilir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin ailedeki ve işletmedeki rollerinin farklı olması, onların olaylara da farklı bakmalarını ve farklı düşünmelerini netice veriyor. Ne kadarda iyi niyetli olunursa olunsun; iki neslin birlikte çalışmaya başlamasıyla, otorite ve işbirliğinin karmaşıklığı, yeteneklerini sergilemek isteyen çocuklar ve ebeveynlerin onlara karşı tutumları, işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin birbirlerine karşı davranışları, aileye sonradan katılan gelin ve damatların durumu gibi nedenlerle (Gersick vd., 1997: 88-89) nesiller arasında çatışmalar çıkabilmektedir.

Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması için yapılması gereken kurumsallaşmanın en önemli engel ve tuzaklarından birisi de kuşak çatışmalarıdır. Özellikle ikinci nesil, ülkemizdeki ya da diğer ülkelerdeki iyi üniversitelerde öğrenim görmüş, yabancı dil bilen ve teknolojiyi kullanmayı seven insanlardan oluşmaktadır. Birinci ya da kendisinden önceki kuşağa göre daha atik ve tez canlı davranma eğilimi göstermekte ve hatta zaman zaman bir üst nesli yavaşlığı nedeniyle eleştirmektedir. (MPM Anahtar 2005: Şubat). Bütün bunlar aile ve işletmede çatışmaların çıkmasının altyapısını oluşturmaktadır.

İşletmelerde kurumsallaşmanın önünde engel teşkil eden kuşak çatışmalarına ilişkin sorunları (Çelik vd., 2004: 189-201) aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

\*İşletme faaliyetleri ile ilgili görev ve yetkilerin zamanı geldiğinde hangi şartlarda ve kimlere devredileceği konusunda bir devir planının olmaması,

\*Aile üyelerinin görev,yetki ve sorumluluk alanlarının, görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmemiş olması,

\*Kariyer planlamasının yapılmamış olması,

\*Her aile işletmesinde olması muhtemel çatışmalar için aile üyelerine yönelik olarak çatışma yönetimi konulu eğitim verilmemiş olması,

\*Aile üyeleri arasında meydana gelebilecek çatışmalarda her iki tarafında razı olacağı hakem rolü üstlenecek danışmanların olmaması,

\*İşletme sahibinin etkili liderlik özelliklerine sahip olmaması.

#### **2.2.1.6. Kurumsallaşmaya Karşı Temel Muhasebe Tuzakları**

İşletmeler belirli bir dönem ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmazlar. Bu nedenle işletme yaşamlarının sürekli olduğu kabul edilir. Yönetim de bu temel sorumluluğu yerine getirebilmek için işletmenin sahip olduğu varlıkları



en verimli ve etkin bir şekilde çalıştırmak ve bunları korumak zorundadır. Yönetim işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için geleceğe ilişkin planlar yapmak zorundadır. Genel olarak aile işletmeleri faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri konularında aile içi ve aile dışındaki paydaşlara karşı olan sorumluluklarını şeffaf ve karşılaştırılabilir bir durum ile göstermelidir (Düzer 2018: 75). Bu nedenle, muhasebe bilgi sistemi, planlama ve bütçeleme gibi geleceğe ilişkin bilgileri işletme yönetimine vererek geleceğin planlanmasına olanak sağlar. Bir işletmede muhasebe sistemi denildiğinde; para, insangücü, malzeme, makine, teknoloji ve bilgi gibi işletme kaynaklarının amaçlar doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek için, yönetimin gereksinim duyduğu işletme içi ve işletme dışı finansal ve finansal olmayan; niceliksel ve niteliksel bilgileri, gerektiği yer ve zamanda, gerekli kişilerin kullanabilecekleri şekilde sürekli olarak sağlamak amacı ile kurulan ve çalıştırılan bir sistemler bütünü ([http://home.anadolu.edu.tr/~asevim/docs/mbsnin\\_temel\\_yapisi.pdf](http://home.anadolu.edu.tr/~asevim/docs/mbsnin_temel_yapisi.pdf) 26.09.2017) anlaşılır.

İşletmelerde muhasebe sistemleri işletme içi ve dışı bilgi kullanıcılarına yönelik olarak finansal bilgilerden oluşan finansal raporlar hazırlarlar. Bu raporlar işletmenin belli bir tarihteki finansal durumu ile belli bir dönemdeki faaliyet sonucu hakkında işletme taraflarına doğru ve güvenilir bilgiler aktarır. Raporlardaki bilgilerin kalitesini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler; işletmelerin kullandıkları yazılımların işlevselliğinin, bu yazılımları kullanan personelin yetkinliğinin, raporlama sisteminin etkinliği, yeterli belgelendirme, etkin bir veri yönetim yaklaşımı, mümkün olduğunca fazla verinin kaydedilmesi ve saklanması gibi faktörler (Dinç, Karakaya 2014:22) muhasebe bilgi sisteminde olması gereken faktörlerdir.

Aile işletmelerini kurumsallaşma yönünde geliştirmekten alıkoyan en önemli etkenlerden biri, bu işletmelerde muhasebe sistemlerinin istenen ölçülerde gelişmemiş olmasıdır. Birçok aile işletmelerinde tam-zamanlı muhasebeciler bulunmamakta, birçoğunda muhasebe ve raporlama işleri, işletme dışında çalışan gezici muhasebecilere verilmekte, raporlama düzeni kurulamamış bulunmaktadır (Aysan 2008: 194-195). Bunların sağlanamaması nedeniyle de üretilen ürün ve

hizmetlerin maliyetleri doğru hesaplanamaz ve fiyatlandırma hataları yapılabilir (Çarıkçıoğlu 2004: 79).

Aslında uygulamada aile işletmelerini yönetenler, işletmeleri için verecekleri kararlarda, muhasebe sisteminin dışında kendi düzenledikleri bilgilerle karar vermektedirler. Muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemindeki yetersizlikler, özellikle birinci nesil ve büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde çok ciddi boyutlardadır. Muhasebe bilgilerinin işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde üretilmesinde çok önemli sorunlar yaşanmaktadır. Ekonomik işlemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, gruplandırılması, finansal raporlara dönüştürülmesi ve finansal tabloların zamanında elde edilmesi en önde gelen zorluklardır. Bilgi sisteminin kurulmamış veya gelişmemiş olması doğru ve güvenilir bilgi üretimini ciddi şekilde etkilemektedir. Muhasebenin bürokratik bir zorunluluk olarak görülmesi, sadece devlete ödenecek verginin tespiti için gerekli olduğunun düşünülmesi, işletmelerin muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemine yapacakları yatırımları da gereksiz görmelerine yol açmaktadır. Muhasebe organizasyonu ve bilgi sistemindeki yetersizlikler muhasebeden yönetim aracı olarak yararlanma olanağını da önemli ölçüde sınırlamaktadır. Aile işletmelerinde bu ihtiyaç had safhadadır ve özellikle yönetsel kararların alınmasında çok ciddi sorunlarla karşılaşmakta (Çarıkçıoğlu 2004: 78-88) olup aile ve işletmeler bir türlü kurumsallaşmayı sağlayamamaktadır.

### **2.2.2.Aile İşletmelerinde Aile'den Kaynaklanan Kurumsallaşma Tuzakları**

Aile işletmelerinde yukarıda sözü edilen özelliklerinden de anlaşılacağı gibi, diğer işletmelerden farklı olarak, ailede yüklenilen rol ile işletmede yüklenilen rol ve ailenin kendi değerleri ile işletmenin kuralları iç içe geçmiştir. Bu durum aile işletmelerini aynı zamanda karmaşık bir sosyal sistem haline getirmekte hem anlaşılmalarını hem yönetilmelerini zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda sosyal bir sistem olan aile işletmelerinin "insan" unsurundan kaynaklanan irrasyonel davranış kalıplarını tespit etmek gerekmektedir (Kesken vd., 2010:147). Bu açıdan denilebilir ki, aile işletmelerini anlamak, ancak insan davranışlarının temel kalıplarını anlamak ile mümkün olabilecektir.

Yapılan bazı araştırmalara göre, aile işletmeleri, kendi içindeki dinamiklerden ve çatışmalardan gelen sorunların ana nedeni olarak kendilerini görüyorlar. Aile işletmelerinin dağılma sürecindeki ana çözülme, kardeşler arasında, yani genellikle ikinci nesilden itibaren çıkan anlaşmazlıkla öncelikle ortaya çıkmaktadır. Onu takip eden miras kavgaları ve varlık paylaşımı olmaktadır. Ondan sonra; kardeş, yeğen, kuzen (Alacaklıoğlu 2003:5), yani genişletilmiş aile dediğimiz kavram içerisindeki aile yeleri arasındaki çatışmalar sıralanabilir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinden kaynaklanan kurumsallaşma engelleri veya tuzak davranışları ana unsurlarıyla şöyle izah edilebilir.

### **2.2.2.1 Kurucunun Tek Adam (Yönetici) Olma İsteği**

Aile işletmelerinde işletme sahibi girişimi başlatan kişi olarak başta bizzat kendisi olmak üzere eşi ve çocukları ile çalışır, her türlü riske katlanır. Örgütteki her sorun ona iletilir. Örgüt içindeki ilişkiler ve kararların birçoğu tek adamdan dolayı rasyonel olmayabilir. İşletme sahibi girişimci, işletmeyle özdeşleşmesi sonucu çoğu işletmelerde her şeyi bilen, her şeyi düşünen kişi konumundadır. Bu durum girişimciye esnek ve çabuk karar verme imknını tanır. Girişimci işletme sahipliği konumundan dolayı tek otorite ve denetime tabi olmayan tek yöneticidir, verdiği kararlarda bağımsızdır. İşletmeyi ilk kuran sahip veya ortaklar, başlangıç riskini üstlendiklerinden, kendilerini girişimci-lider olarak görebilmekte, personeli ise kendilerine tabi (şimşek vd., 2011:58-59) olan ve emrindeki elemanlar olarak görebilmektedirler.

Aile işletmeleri kurucuları genellikle kimsenin kontrolünde olmamayı ve bağımsız hareket etmeyi isterler.Kendi işlerini yapmaktan ve kendi kararlarını vermektendaha iyi ya da daha kötü gelen özgürlüğün tadını çıkarmak isterler (Megginson vd., 1997: 34). Tek adam yönetiminin, hiyerarşik geleneklerinde derin kökleri vardır. Yönetim bakış açısından, hızlı karar alma avantajına sahiptir. Bir işletmenin pazarları yakalaması veya rakiplerini yenmesi için hızlı bir şekilde hareket etmesi gerektiğinde kritik olan eyleme izin verir. Aksine, komite tarafından yönetilen kurallar genellikle yavaş ve hantaldır. Kontrol sahipleri, fikirlerinin, risk alma istekliliklerinin ve şirketin başarısını oluşturan kararlılığının - bu niteliklerin doğal olarak yetersiz olduğunda gruplara inanmak eğilimindedir. Buna ek olarak, müşteriler, borç veren kuruluşlar ve toplum örgütleri dahil olmak üzere dış dünya, bir

gruptan ziyade bir bireyle uğraşmaktan ve muhatap olmaktan memnun olabilir (Gersick vd., 1997: 204-205). Bu memnuniyet tek adam zihniyetini besleyebilir.

Girişimcinin başarıları zamanla inanç sisteminin dışı kapanmasına sebep olabilir. Bir anlamda girişimci batıl inançlı hale geliyor. Kendini hata yapmayan herşeyin doğrusunu bilen insan olarak görmeye başlar. Bu bazen kendine özgüven verme açısından iyi olsa da, ben “her zaman başarılı olurum” şeklinde bir düşünceye dönüştüğünde değişime ve yenileşmeye karşı büyük bir direnç teşkil edebilir. Kendilerini bir paradigmaya ya da bir doğrultuya kilitleyebilir. O dakikadan sonra işletme açısından kendi bünyelerindeki değişimi ve iyileşmeyi başlatmak için, ani kalp krizlerinin gelmesini beklemekten (Ateş 2007:156) başka bir çıkar yol görünmez olmaktadır.

Çoğu insan için, yaşamlarındaki en önemli iki şey aileleri ve yaptıkları işlerdir (Gersick vd., 1997: 2). Girişimcinin büyük fedakârlık ve emekle kurduğu ve büyüttüğü işletme kurucu için bir evladı konumuna gelmiştir. Bu sebeple onu bırakmak istememektedir. İşletmenin büyümesiyle her tarafa yetişememe problemi baş gösterip yetki ve sorumluluk dağıtımı gerektiğinde kurucuyu, ben kendi işletmemde söz sahibi olmaktan uzaklaşıyor muyum diye bir korku almaktadır. Bu korku ve endişe ile her işe kendisi koşmak, her problemi kendisi çözmek isteyerek, büyümenin ve sağlıklı sürdürülebilirliğin önünü tıkamaktadır. Böyle bir hareket tarzı kurumsallaşmanın önünde bir engel, bir tuzak olarak durması muhtemel bir konum ifa edecektir. Girişimciliğin yetmediği bir noktaya gelindiğinde (Akdoğan M. 2005: 89) girişimcilikten onu destekleyen lider yöneticilik noktasına ulaşılmadığı zaman, yönetim süreçleri yetersiz kalacağından işletme batma konumuna gelebilir.

Tek adam zihniyetindeki yöneticiler, mezara kadar liderliğini götürerek onunla ölümsüz olmasını isteyen liderlerdir. Böyle kişiler kendi güçlerinin sarhoşu olmuşlar ve ölümlü olduklarını çok nadir düşünürler. Pek çok problem ise lider vasiyet bırakmadan öldüğünde (Gordon, Nicholsan 2008:326) ortaya çıkmaya başlayacaktır.

Tek adam hâkimiyetiyle yönetilen aile işletmelerinde başkasını denetleme ve zorlama için tehditler kullanılabilir. Bu tehditlerle, duygusal desteğin geri çekilmesi ve diğer cezalar nedeniyle aile üyeleri diğerlerini istediği gibi hareket etmeye zorlayabilirler. Birçok ebeveyn, istedikleri gibi yapmazlarsa, çocuklarını

mirastan mahrum edebileceklerini dahi (Dennis 1991:93) düzenli olarak bahsedebilirler.

Kurumsallaşma sürecine girildiğinde herkesten işletmenin yönetim hiyerarşisindeki yerine göre davranması ve yetki kullanması istenecek, hatta beklenecektir. Kuşaklararası çatışmalara, çalışanların işletmeye bağlılıklarının azalmasına ve motivasyon eksikliğine sebep olan tek adam zihniyeti ise bunu kabullenemeyebilir, bilhassa kurucu kişiye bu sınırlama zor gelebilir. Ve böylece kurumsallaşmaya giden yol (Kesken, Ayyıldız 2006: 359) kurucu müteşebbis tarafından tıkanabilir.

#### **2.2.2.2. Aile Üyelerinin Güçlü Konumlarını Kaybetme Korkusu**

Aile işletmelerinde problemler aslında kuruluşu ile başlıyor denilebilir. Aile işletmelerinde kurucu ve aile için işletme onların bebeği gibi olmuştur. Kurucu için işletme, esasında kendisinin bir uzantısıdır. Ona normalin üstünde bir zevk ve başarı duygusu verir. İşlerinden ayrılmak veya onun üzerinden hâkimiyetlerini kaybetmek onlar için korkutucu ve üzücüdür. Bu yüzden eski iş alışkanlıklarında ısrarcıdırlar, hâkimiyetlerini kaybetme korkusuyla genelde rasyonel değil duygusal davranırlar (Genç, Karcıoğlu 2004: 30). Aile büyükleri kararlarına tam olarak itaat edilmesini istemektedirler. Hatta karşı bir fikir önerisinde bulunulması durumunda bunun büyüklere karşı yapılmış bir saygısızlık olduğu değerlendirilebilmektedir (Akça 2010:43).

Ailenin işletmeyi yönetebilecek yeni nesilleri yetiştirmesi gerekirken, yaşlanan aile üyeleri bazen gitmekten, işten ayrılmaktan ve çocuklarının işin başına geçmelerinde zorlanırlar. Bir kriz ortaya çıkıncaya kadar, genellikle geleceği düşünmekten kaçınmayı tercih ediyorlar. Diğer yandan çocuk / varisler ise ebeveynleri işlerin yönetimini bırakmaya hazır olmadan (Dennis 1991:39) devralmaya istekli ve hazır olabilirler.

Aile işletmesi sahiplerinin temel hedefleri esrarengiz değildir. İşletmelerinin kârlı olması, aile bireyleri için iyi bir yaşam standardı sağlanması ve değer kazanmasını, ailelerinin tüm üyelerine, özellikle de çoğu kez çocukları için rahat, sevgi dolu ve besleyici olmasını istiyorlar. Ancak birçok işletme ailesi, bu hedeflerden birinin başarılmasının diğerinin pahasına olacağından korkuyor. Aynı zamanda, iş baskısının ailenin parçalanacağı (Gersick vd., 1997: 273) ve işletmenin

başarısını anlamsız hale getirecek gerginlik, kıskançlık veya kızgınlıklar yaratacağından endişe edebilirler.

Aile işletmelerinde olsun başka kurumlarda olsun kurumsallaşma demek daha verimli bir iş ortamının oluşmasının sağlanması demektir. Bu ortamın sağlanması için ise bütün unsurların yerli yerine oturması gerekmektedir. Kurumsallaşma adaletli olmayı ve katılımcılığı ön plana çıkaran bir ortamı, bir atmosferi hedeflemektedir (Baykal 2004: 200). Aile üyeleri ise kendilerinin bir ayrıcalığı ve daima güçlü konumda olmalarını arzu ederler. İşletme kurumsallaşma yolunda ilerledikçe kontrol tek kişinin elinden yetkili kişilere geçmeye başlar. Bu durum kurucu girişimcinin ve yönetimdeki diğer aile üyelerinin güçlerini yitiriyorlar hissine kapılmalarını doğurabilir. Kişilere özel keyfiyet ve bazı dokunulmazlıkların olması işletmedeki yönetim düzenini ve huzur atmosferini rafa kaldırmak demektir ki, bu durum kurumsallaşmaya engel teşkil edebilir.

### **2.2.2.3. Aile Üyesi Yöneticilerde Planlama Alışkanlığının Olmaması**

Aile işletmelerinin aile mülkiyetini korumak için önemli bir zorluğu da planlama yeteneği olmamasıdır. Birçok aile işadamları ve yöneticileri aile ve işletme planlamasına direnmektedirler. Bu sebeple de ailelerinin ve işletmelerinin gelecek stratejisini düşünmek için bir sistematik çerçeve geliştirmede (Carlock, Ward 2001: 8) başarısız olabilirler.

Aile işletmelerinde planlamanın stratejik planlamadan çok taktik planlama ve karar alma biçiminde olduğu söylenebilir (Müftüoğlu 1991: 56). İşletme sahibi işletmede tek yetkili olduğundan oluşan koşullara göre taktik belirler. İşletme sahibi plan yapmada daha çok geçmiş tecrübesine ve sezgiye dayalı bir planlamayı tercih etmektedir. Bu durum işletme için potansiyel risk oluşturabilir. Tepe yöneticiler aile üyelerinin baskısı ile objektif ve bilimsel karar alma yerine subjektif yöntemlerle karar alabilirler. Bu ise işletmenin gelecekte var olması ile ilgili yaşam riskini artırabilmektedir. Aile işletmelerinde planın açık olmaması, değişen koşullara uygun alternatif planların yapılmaması, planların uygulanmasında çalışanların katılımının sağlanamaması da planlama konusunda önemli dezavantajları beraberinde getirir (Çelik vd., 2004:193). Bu dezavantaj işletme için bir kurumsallaşma tuzağına dönüşme kabilyeti taşıyabilir.

Kurumsallaşma işletmenin başarılı olması yanında bu başarının devamlılığını, sürekliliğini sağlar. Bu devamlılık ise işlerin belirlenmiş bir plan doğrultusunda yapılmasıyla mümkündür. İşletmelerde, işlerin belirli bir boyutu aşmasıyla girişimcinin her işe yetişememesinin neticesinde kurumsallaşma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan sonra yönetim fonksiyonlarından planlamayı devreye sokmak gerekmektedir. Kısa, orta ve uzun vadeli planlamalara göre hareket edilmelidir. Paranızın olması, fikrinizin olması hatta bilginizin olması da yeterli olmayabilir; bütün bunların yıllık stratejik planınızın içine girmesi gerekmektedir (Baykal 2004: 201). İşte o zaman kurumsallaşmadan bahsedebiliriz. İşletme yönetimi artık kişisel kararlara göre değil, kurallara dayalı kararlara göre hareket eder hale gelmiş olur.

Aile işletmelerinde genel olarak harcamalar yanında yatırım politikalarının da önceden planlanmadığı söylenebilir (Akça 2010:42). Buna neden olarak ise çoğunlukla aile işletmelerinde işletme sahipleri planlamayı kendileri için bir tehdit olarak görebilirler. Birçoğu planlamayı hayatta kalmalarını güçleştirecek, beceri ve iş yapma esnekliklerini sınırlayacak bir engel olarak görebilirler (Ward 1988:194). Böyle bir düşünce ise plansız hareket etmeyi teşvik edebilir.

Aile üyeleri kendi tercihlerine göre davranışlarda bulunmaya alışık olduklarından planlamaya uymak istemeyebilirler. Neticede kurumsallaşmaya giden yol engellenmiş olur. Planlanmamış ya da kötü planlanmış bir büyüme aile işletmelerinde işletmeci için yerleşik bir engel gibi görünmektedir. İşletmenin geleceğini kaybetme riski altında kalabilirler (Megginson vd., 1997: 62). Aile ve işletme planlama yapmamakla kendini tuzağa düşürmüş olacaktır.

#### **2.2.2.4. Ailenin, Küçük Olsun Benim Olsun İsteği**

Dünyada hızlı bir değişim ve gelişim söz konusudur. Bu değişim ve gelişim aile işletmelerini kuran, yöneten girişimci liderlerde bazı yeni beceri ve nitelikler istemektedir. Bu özellikler işletme sahibinde yoksa dışarıdan bu niteliklere sahip olanların istihdam edilmesini ve onlara sorumluluklarına denk bir yetkininde verilmesini gerektirmektedir (Alacaklıoğlu 2003: 13). Yabancı birisine yetki vermeye alışık olmayan işletme sahipleri ise bu yeni durumu kabullenmekte zorlanabilirler.

Girişimci işin başından beri her şeyin kendi kontrolünde yürütmesine alışmıştır. İşlerin büyümesine, her işe yetişememesine rağmen yine de yetkilerinden bazılarını astlarına devretmek istemezler. Her konuda kendi karar vermek ve işin her kademesine müdahale etmek ister. Çalışanlara yetki vererek onların yetişmelerini, gelişmelerini önemsemezler. Yüksek maaşlarla çalıştırdıkları yöneticilerine güvenmezler. Bir müddet sonra işlerin yoğunluğundan tıkanmak zorunda kalması muhakkak olan bir süreçte ilerlemeye çabalarlar. Bu büyümeye ve değişime uyum yerine, bu sürece karşı direnme işletmelerde kurumsallaşma engeli olarak ortaya çıkar. Aile işletmeleri başarılı olmaya ve piyasada büyümeye başlamalarıyla birlikte daha fazla şeffaflık gerektiren belirli muhasebe ilkelerine, giderek artan sayıda endüstri standartlarına ve hükümet tarafından başlatılan yeni gereksinimlere uymaları gereği ortaya çıkar. Bu gereksinim ailenin işini daha fazla belge ve daha fazla bürokratik hale getirebilir. Ortaya çıkan çok katmanlı gereksinimler kurucunun işletmesinde asla yaşamamış olduğu yeni durumlar olmaktadır. Neticede aile işletmesi yeni bir aşamaya geçme fırsatını kullanmadığında (Poza, Daugherty 2014:96) içeriye odaklanmak suretiyle yeni rekabetçi dinamiklerine, değişmeyen pazara ve finansal ortama uyum sağlama kabiliyetini kaybedebilir.

Aile işletmelerinde işletme sahiplerinin kararsızlıkları ve doyumun verdiği bir rehabetin işletmeyi olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. İyi durumdayken daha da büyüme ve gelişmelerini sağlayacak fırsatlar çıkabilir. Bunun için değişimi görmeleri ve göze almaları gerekecektir. Aksi durum ileri bakmamalarını, geleceğe doğru önlem almamalarını (Alacaklıoğlu 2003: 7) netice verecektir ki bu durumda büyümenin durması mukadderdir.

Bazı aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri son yıllardaki kariyerlerini yenilikler yapmak veya temel güçlerini yeni gerçeklere cevap vermeye adapte etmek yerine değişim ve gelişim ihtiyacını reddetmekte harcayabilirler (Dennis 1991:40). İşadamı Ethem Sancak bir konuşmasında: "Ben iş ararken ilaç dağıtım işiyle uğraşan bir arkadaşımın yanında işe girdim, arkadaşım beni hemen ortak etti sen burayı yönet dedi ve beş yıl sonra Türkiye'nin en büyük ilk 20'si arasına girdik. Çalışan sayımız neredeyse 200'ü bulmuştu ve kabımıza sığamaz olmuştuk. Sonra yayılmak istedik, yani işletmecilik gereği bunu yaymak lazımdı. Ortağım dedi ki "Bana şimdiki servetim yeter. Beni fazla yorma. Benim iki tane çocuğum var, 5 milyon dolarım var.



Amerika’da bile rahat yaşarım, bana dokunma” dedi. Benim niyetim ve felsefem farklıydı. Ben de dedim ki “ o zaman ayrılalım” ve ayrıldık biz. Ve felsefeme uygun olarak piyasanın ihtiyacı olan şeyleri uyguladık. 90’ların sonuna da neredeyse 2000 çalışanı olan,16 tane şirket olmuştuk, yönetici sayısı bile 100’leri buluyordu (Sancak 2003: 47). Büyümek için istemek ve gerekirse risk almak gerekebilir.

#### **2.2.2.5. Aile Üyelerinde Sınırsız Harcama Alışkanlığı**

Aile işletmelerinde girişimci, sahip yönetici ya da aile üyelerinin harcama tutkuları işletme için çok riskli bir durum olabilir. Bu sebeple işletmelerin büyümesi, gelişmesi ve nesiller boyu sürmesi için yıllık gelirin belirli bir kısmının yatırıma ve yenilemeye ayrılması gerekmektedir. Hâlbuki finansal bir sorumluluk duygusu bilhassa yeni nesillerde pek gelişmediği (Poza, Daugherty 2014:151) görülebilir.

İşletme mi ailenin emrinde olacaktır yoksa aile mi işletmenin gereklerine göre hareket edecektir. Bir denge kurmak gerekir. Bu denge kurulamadığı müddetçe işletmenin geleceğinden emin olmak zorlaşacaktır. Aile üyelerinin birbiriyle yarışır şekilde harcama tutkuları bir hastalığa dönüştüğü yerde kurumsallaşmadan söz edilemez. Hatta o aile işletmesinin ömrü bitmek üzeredir denilebilir. Bu sebeple herkesin işletmeden ne alacağı, ne kadar harcama yapabilecekleri belirtilmelidir. Aksi takdirde herkes birbirine bakarak istediği kadar harcar ise işletme geriye gidecektir. Bir işadamımız bu konuyla ilgili şunları ifade etmektedir; ”Kardeşimle beraber babamın yanında çalışıyoruz. Benim para harcama kabiliyetimle, kardeşimin para harcama kabiliyeti bir değildi. Kardeşim bol bol para harcıyor, ben de tasarruf eden bir adamım. Ben işletmeden çektiğim avansla eşime bilezik altın alıyorum, kardeşim daha çok giyim alıyor, kendine araba alıyor falan. Bizim maaş da henüz yazılmamıştı, hani kim ne kadar maaş alacak belirli değil. Baktım benim aldığım altınlar kardeşime batmaya başladı, onun hanımının aldığı elbiseler bana batmaya başladı. Sonra dedik bu böyle olmaz bir düzene koymak gerek" (Doğan 2016:58). Aile harcama planını işletmenin kendilerine müsaadesine göre ayarlaması daha uygun olmaktadır.

Diğer bir husus ise, aile işletmelerinde yöneticiler muhasebenin temel kavramlarından kişilik kavramına aykırı hareket edebilirler. Muhasebenin kişilik kavramı, işletme ile işletme sahipleri ve ortaklarının ayrı birer kişilik olduğunu vurgulayan önemli bir kavramdır. Fakat birçok aile işletmesinde bu durumu göz ardı

edebilmekte, ortaklar işletme kasası gibi görmekte ve şahsi işlemler için kullanabilmektedirler (Güngör Ak 2006: 150). Daha sonra da birçok sorunla uğraşmak zorunda kalabilirler.

#### **2.2.2.6. Aile Üyeleri Arasında İletişim Eksikliği**

İletişimin temel amacı; kopuk ve dağınık olan ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamak (Çetin 2008:124) diyebiliriz. Aile işletmelerinde alınan kararlarda ve bunların uygulanmasında aile üyeleri arasında çelişkiler yaşıyorsa, karar süreçlerinde gecikmeler oluyorsa, işlerin işleyiş biçimlerinde aksamalar ortaya çıkıyor ve aile dışı yöneticilerin bu süreçlere katılmasıyla bu aksaklıklar daha da artarak problem haline geliyorsa orada iletişim sorunu var demektir.

Aile işletmelerinde en büyük zaaf alanı hem aile hem işletme açısından iletişim eksikliğidir. Aile içindeki iletişim eksikliği bilhassa çocuklarla olan iletişimin yetersizliği, onların yetişmeleri, meslek seçimlerindeki kararları gelecekte işletmeleri de aileleri de derinden etkileyeceklerdir. Çalışanlar açısından da iletişime açık olunması gerekir. Patron çalışanları şahsi hizmetkârları gibi görürse çalışanlar işletme sahiplerinden çekinecekler ve korkup bazı konularda hayır diyemeyeceklerdir. İşletme içinde tabandan bilgilerin gelmesi esnasında bilgiler algı süzgecinden geçmeye başlayacaktır. Herkes haberi ve bilgiyi kendine göre düzenleyerek üst kademeye gönderecektir. Bu şekilde doğru bilgi, ne zamanında ne de doğru şekilde ulaşmayacaktır. Kötü haberler saklanacak ve işadamı haberi öğrendiğinde çoğu zaman iş işten geçmiş, tedbir alma fırsatları da böylece kaçmış olacaktır.

Dışarıdan bakıldığında, aile işletmelerindeki pek çok zorluğu çözmek kolay görünüyor. Ancak, birçok ailede, tartışmalı konuların tartışılması için hiçbir gayret gösterilmemektedir. Sağlıklı bir iletişim olmadığından çatışmaların çözülmesi de zor olacaktır (Dennis 1991:88). Aile işletmelerinde iletişimin zayıf olması işletme içinde çatışmalara neden olabilecek en önemli unsurlardan birisidir. Bilhassa aile büyüklerinin en ufak girdiyi dahi kontrol etmek istemeleri ve bu konularda diğer aile üyelerini bilgilendirmemeleri çatışmaların nedeni olabilmektedir. İşletme içerisinde hem profesyonellerin hem de aile üyelerinin katılacağı bilgilendirme toplantılarında işletme faaliyetleri ile ilgili ve özellikle insanların kendilerini ilgilendiren

konulardaki bilgilerin paylaşımı yapılmadığında çatışmaların (Bozkurt, Taşcıoğlu 2008: 379) önlenmesi mümkün olmayabilir.

#### **2.2.2.7. Kurucunun Ben Bilirim Anlayışı**

Aile işletmesinin kurucusu zor şartlara göğüs germek suretiyle karar vermeye alışarak zaman zaman hatalarda yapsa kendisine rehber olacak nitelikte tecrübeler kazanmış, pratik davranışlar geliştirmiş ve işletme büyüdükçe bu tecrübeleri artmıştır. Fakat şunu göz ardı etmemek gerekir ki; tecrübe sahibi olmak, aynı zamanda yıpranmış olmayı, belli bir kalıpta donmayı ve fikirlerinde sabitleşip kıvrak olamamayı da ( Baykal 2004: 19) beraberinde getirmektedir.

Aile büyüğüne bağlılık duygusu da işletme için pahalı olabilir. Babanın deneyimi, "Baba en iyi biliyor" iklimi, küçük, nispeten istikrarlı bir dünyada, herkesi ilgilendiren bir deneyim ve özveri ile karşılanabilir. Ancak, iş büyüdükçe, talepler karşılamak zorlaştığında ve çevre değiştiğinde ne olacak? Baba yani kurucu yaşlandığında ve dokunuşu o kadar etkili olmadığında ne olacak? (Dennis 1991: 248). Bu soruya cevap verilmesi önemlidir.

İşletmelerde kuruluş günlerinde bir an önce işletmenin başarılı olması, kazanç elde etmesi, ortakların ve aile fertlerinin hayat standartlarının yükselmesi hatırına girişimcinin, büyük ağabeyin yahut ta büyük ortağın tek başına aldığı kararlara pek ses çıkarılmaz. Hatta göz yumulur. Geçim dertleri ortadan kalktıktan, maddi olarak belirli bir seviyeye geldikten sonra kişilik ve kişisel sorunlar kendini göstermeye başlar. Önceleri kararlara katılmaktan kaçan aile üyeleri veya küçük ortaklar işletme başarılı oldukça seslerini yükseltirler. Karar alma hızında bir yavaşlamaya meydan verilebilir. Hâlbuki aile işletmelerinin en güçlü yanı hızlı karar verebilmesidir. Bu güne kadar astığı astık, kestiği kestik olan ve mutlak yetki sahibi olan müteşebbis kurucu, işletmede herkes gibi gidip maaş almayı, ortaya çıkan bir meselenin oylamasında herhangi bir oyu olmasını, işletmenin bir vidası, bir parçası olmayı kabul etmesi, böyle bir rolü benimsemesi, işe adam alma ve işten adam çıkarma gibi (Sancak 2004: 48) yetkilerini bırakmak ve özveride bulunmayı kabullenmesi her yönetici için kolay olmayabilir.

Modern işletmelerde "baba en iyi biliyor" ya da tek kişilik liderliğe artık yer olmamalıdır. Tabii ki, bugün aile işletmelerinde eski stilin önemli ve güçlü temsilcileri zamanla yok olma yolundadır. Ne aile ne de aile işletmesi, ne de gelişmiş

bir işletme, bir kişinin münhasır yetkisi altında çalıştırılmamalıdır (Dennis 1991: 275). Kararlara karışma isteği yanında şimdiye kadar tüm kararları tek başına vermiş olan girişimci bu durumla karşılaşınca kabullenmek istemeyebilir. Bu karar alma konusu bir kargaşaya ve kaos'a gittiği takdirde orada kurumsallaşmadan bahsedilemez. Büyüyen işletmelerde kararların alınmaması kadar alınan kararların tek kişi tarafından alınması da uygun olmamaktadır.

#### **2.2.2.8. Adaletsiz Gelir Paylaşımı, Açgözlülük**

Aile işletmelerinde en önemli sorunlardan birisi de gelirin aile üyeleri arasındaki paylaşımıdır. Çalışan aile üyelerinden hissedarlığı tanımlanmamış, aldığı-alacağı ücret tanımlanmamış, belirsizlikler yaşayan kişilerin durumları açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Aile işletmelerinde duygusallık ve duygusal ilişkiler işin içine karıştırıldığında bu durum işletme için önemli bir sorun teşkil ediyor. Bilhassa işletmede çalışmayan aile üyeleri işin içine dâhil olduğunda, yeğenlerin ve eşlerinde katılımı çok ciddi bir problem oluşturmaktadır (Yalçıntaş 2008: 34). Aile işletmelerinin kurulduktan kısa süre sonra mirasçılar arasında dağılmasını önlemek, kurumsallaşmasını sağlayabilmede önemli bir adım, aile içinde izlenmesi gereken bir ücret politikasının olmasıdır.

Diğer yandan aile üyelerinden herkes bazı azınlık eşitliğini beklemektedir. Bazı aile üyeleri, özel yetenekler, katkılar veya fırsatlar nedeniyle işletmede farklı rollere sahip olurken, bazıları hiç katılmazlar, işletmede çalışmayabilirler; işletmedeki payları ve aldıkları ücretlerde farklı olacaktır. Bu durum, ailenin adil olma arzusunu zorlayan bir eşitsizlik unsuru ortaya koyabilir (Dennis 1991: 38). Tüm hissedarlara karşı adaletli davranılması gözden kaçırılacak bir durum değildir. Hisse sahiplerinin haklarının korunması gerekmektedir.

İstihdam açısından, bazı aileler işin tüm aile bireyleri için eşit fırsatlar sunması gerektiğini düşünürken, bazıları çok kısıtlayıcı ve yalnızca en yüksek yetkinliğe sahip aile üyelerine işte çalışmalarına izin verebilirler. Bazı aile işletmeleri kazancın tamamını yatırıma dönüştürmek isterken bazı aile üyeleri kazancın yaşam standartlarına katkı sağlamasını isteyebilirler. Zamanla, bu gibi kararların etkili bir şekilde çözülmediği durumlarda çatışma ortaya çıkabilir (Rouvinez, Ward 2005: 5). Sonuçta böyle bir durumun yaşanması işletmeyi, aileyi veya her ikisini de yok edebilir.

### 2.2.2.9. Bir Sonraki Nesile Devir Planının Olmaması

Günümüzde aile işletmeleri ülkelerin ekonomisi, işgücü, yarattığı katma değer nedeni ile yaşamsaldır. Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması aile iş ilişkilerinin gelişimine ve aile işletmelerinin gelecek planlamasına bağlıdır. Aile işletmelerinin temel sorunu olan devretme sürecinin planlanması kadar işletme ve çalışanlar için bir vizyon oluşturmak da çok önemlidir. Gelecek, kurucunun işletmeyi devretme arzusu ve bir sonraki kuşağın istek ve yeterliliği bileşenlerine bağlı olarak gelişir. Aile işletmelerini aile, işletme, mülkiyet boyutlarında geleceğe taşımak bu boyutlardaki hedeflere ve bu hedeflere ulaşırken koordinasyon sağlayacak bir yapı ve planlarla mümkün olur (Akingüç 2004:169). Böyle bir yapı devir planıyla mümkün olabilir.

Aile işletmelerinde kurucu nesil ikinci kuşağa işlerini teslim etmekte, onlara yetki vermekte ve hata yapmalarına tahammülde sıkıntı yaşamaktadırlar. Çocuklarını genel müdür yapsalar dahi yetkiyi kendilerinde tutarlar. Bu da ikinci kuşağın gelişimini, kendilerini güçlü hissetmelerini engelliyor. En yaygın düşünce olarak; “Tırnaklarımla kurduğum şirketin bir hata sonucu ortadan yok olmasına göz yumamam. Tabii ki elimi çekemem” (Ateş 2009: 66) olmaktadır.

“Leon Danco devretme sürecini şöyle açıklar (Akingüç 2004: 172): Aile işletmelerinin kurucuları devretme sürecinde eylemsizlik içine girdikleri için, kendi elleriyle şirketin sonunu hazırlıyorlar. İşletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek yerine, geçmiş vizyonu sürdürmeyi yeğliyorlar. Bu kurucunun kendi gücünden memnun olmasından kaynaklanıyor. Gelecekle ilgili yeni planlar yapması gerekirken belirsizlik hüküm sürüyor”.

Aile işletmelerinde gelecekte olumsuzluğa yol açacak faktörlerden birisi de, yönetime gelecek olan kişilerin belirlenmesinde yönetim kariyer planının ihmal edilmesi ve bir sonraki liderin kim olacağına kişisel ve duygusal faktörlerle belirlenmiş olmasıdır (Erdil vd., 2004: 64-71). Hâlbuki işletmenin yaşamasını isteyen her müteşebbis yerine geçecek kişiyi yaşarken belirlemeyi ve belli bir süre kendi rehberliğinde birlikte çalışmayı yöntem olarak benimsemesi iyi bir yöntem (Semerci 2008: 88) olabilir.

Yönetimin bırakılma, devredilme kararı ile başka bir sorun çıkmaktadır ki, kime bırakılacaktır. Ve bu durumun diğer kardeşler arasında kabulü nasıl olacaktır.

Tek çocuk ve tek varis olduğu durumlarda varisin istekli olmaması, başka bir iş yapıyor olması ayrı bir sorun teşkil edecektir. Yönetimin bırakılacağı kardeşlerden başka üçüncü nesil arasında bunun nasıl karşılanacağı durumlarda göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Diğer aile bireylerinin beklentilerine cevap verecek tanımlamalar yapılmalı ve mutlaka değerlendirilmek gerekir. Devir konusu gerekirse dışarıdan bir danışmanla iyi, sağlıklı bir şekilde yoluna koyulması aksi halde aile işletmesinin küçülmeye doğru gitmesi kaçınılmaz olacaktır.

Nesil'den nesil'e geçiş dendiği zaman haleflik kurumu ortaya çıkmaktadır. Liderler güçlü kişiliklerdir. Ancak her şeyi kendisiyle birlikte mezara götürecek değillerdir. Kendi yerine bir halefin hazırlanmasıyla bunu yapabilirler. Maalesef bunun ilk düşünüldüğü zaman, genelde cenazeden dönülürken olmaktadır. O zaman da yerine geçecek kişinin hazır olmaması veya istememesi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Yazıya dönüştürülmüş bir sistemin olmaması veya yetersiz olması, sağlık sorunu gibi nedenlerle lidere bir şey olması işletmenin geleceğine dönük belirsizlikler taşımaktadır (Alacaklıoğlu 2003: 239). Aile işletmelerinde gelecekte işletmenin yönetimini kime devredileceğindeki belirsizlikler birçok ailenin ve aile işletmesinin dağılmasına sebep olabilmektedir (İçin 2008:18).

Er ya da geç sihir sona erecek ve aile işletmesi ya harici bir kayma ya da iç erozyonla karşı karşıya kalacaktır. Duraklamadan kaçınmak için, yeni bir kan değişimine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu yeni kan aileden veya aile dışından getirilmelidir; bu kişiler işi yeni yerlere götürüp yeni ürünler geliştirir ve yeni girişimler başlatabilir. Eğer iş yenilenmezse, muhtemelen ölecektir. Sorun şu ki, birçok işletme çok geç olmadan yenilenme ihtiyacına katılmıyor ve bir krizle karşı karşıya kaldığı zaman bunu düşünüyor. Aile işletmesi zor duruma düştüğü zamanlardan ziyade hayati ve güçlü olduğu zaman gelecek yeni nesline aktarılma planları yapılmalıdır. Aksi halde, yeni nesil bir mirasa değil, yeni bir iş yaratmaya zorlanma (Dennis 1991: 80) ile karşı karşıya kalabilir.

#### **2.2.2.10. Aile Üyesi Yöneticilerin Denetlenmeme İsteği, Hesapvermezlik**

Aile işletmelerinin nesiller boyu devam etmesinin olmazsa olmazlarından biri de saydamlık ve hesap verebilirliktir. Paydaşlar arasındaki ilişkilerin saydam ve eşitlik kurallarına uygun olarak sürdürülmesi yanında yönetimin de sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun bir tavır sergilemesi beklenir. Aile işletmeleri içe

dönük bir halde kârlılık, üretim gibi konularda ketum davranmakta ve paylaşmaktan kaçmaktadırlar. Paydaşların kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir platformda finansal bilgi ve finansal kontrollere sahip olmak, (Poza, Daugherty 2014: 97) haklarını öğrenmek ve savunmak imkânına sahip olması ancak aile işletmesinin denetime açık olması ile mümkündür.

Birçok aile işletmesinde, belli bir noktadan sonra, her şey bitmekte, patronun dediği veya ailenin istediği olmaktadır. Hâlbuki aileler ve patronlar işleri kendilerinden de daha iyi bilecek ve yönetecek insanların olduğunu (Maruflu 2008: 162) düşünmelidirler.

Aile işletmelerinde iş yerindeki insanlar görevli oldukları belirli işlerin sonuçları için sorumlu tutulmalıdır. Fakat bir ailenin içinde birlikte büyüyen kardeşler, çocuklar ya da eşlerin taleplerini yerine getirmek kolay değildir. Aile üyeleri birbirlerine işle ilgili soru sormakta zorlanabilirler. Aile üyeleri biri birlerini değerlendirmekte oldukça çekingen davranabilirler (Dennis1991: 38). Denetlenmeme isteği, bilgi kıskançlığı da denilebilecek bu durum kontrolün elde tutulması isteğinden de olabilir. Fakat bağımsız bir yönetim kurulu tarafından denetlenememe genellikle hoşnutsuzluğu ve değişim direncini uyandırabilir (Poza, Daugherty 2014:97). Birlikteliğin yürümesi için ilgili herkese eşit kalitede bilgi sağlanmalıdır. Bu aynı zamanda hem sermaye hem de sosyal paydaşlarla olan eşit ilişki esasına uygun olacaktır.

#### **2.2.2.11. Aile İçi Çekişme, Elti(Yenge) Sendromu**

İş dünyasında eşlerin oynamakta oldukları rol genelde göz ardı edilir. Varlık yaratmada, zenginlik biriktirmekte ve zenginliğin korunmasında kadının önemini yasal olarak ihmal etme eğilimi (Astrachan, Stider 2005:34) erkek egemen toplumlarda genelde vardır denilebilir.

Her aile işletmesi onu oluşturan ailenin tarzını taklit eder. İşin arkasında, gölgesinde, bir ailenin ilişkileri ve ihtiyaçları yatmaktadır. Gerçekten de, bir aile işletmesinde yaşanan sıkıntılar, çatışmalar, zorluklar, yanlış anlaşılmalara ve karışıklıkların kökleri ailenin geçmişinde (Dennis 1991:47) bulunmaktadır.

Aile işletmelerinde en kritik meselelerden biri de aile içinde kardeşlerin ekip olarak çalışıp çalışmadıkları meselesidir. Güçlü bir kardeş ekibiyle zayıf bir işi güçlü hale getirmek nasıl mümkünse, kırılabilir ve zayıf bir kardeş ekibinin de güçlü

işletmeyi zayıflatacağı o kadar açıktır. İşletmeyi daima canlı tutma yetenekleri kardeşlerin birbiriyle yan yana çalışabilme yeteneklerine bağlıdır (Ward 2004: 66) denilebilir.

Diğer yandan aile işletmelerinin uzun ömürlü olmalarının önündeki en büyük engellerden biri de, işletme ortaklarının, eşlerinin iş hayatına karışması sonucu ortaya çıkan kardeş kavgasıdır (Baraz 2016:139). Bu duruma eltiler kavgası ya da "elti (yenge) sendromu da denmektedir. Kadınlar arasındaki bu güç mücadelesi aile işletmelerinin yıkılmasına, ortakların hatta kardeşlerin birbirine düşman haline gelmesine sebep olabilmektedir (Güleş vd., 2013:194). Bu çatışmaların kaynağındaki elti ve damatlar kan bağı ile aileye bağlı olmayıp evlilik yoluyla aileye katılan kişilerdir. Bu kişilerin farklı bir kültürden ve hayat tarzından gelmiş olmaları yeni aileye uyumda bazı zorluklar yaşamalarına yol açmaktadır (Göksel 2017: 15).Bu zorlukları kolaylaştırıcı eylemler, faaliyetler yapılabilir.

Aileye sonradan evlilik bağı ile bağlanan gelin ve damatların durumu aile işletmeleri için iki önemli konudur. Gelinlerin eşlerinden taleplerinin ne olacağı, diğer kardeşlerin bu durumu nasıl karşılayacağı aileyi ve işletmeyi doğrudan ve derinden etkileyecektir. Aile işletmesine ve aile meclisine dâhil edilmek istenmeyen gelin ve damatlar aileye kabul edilmedikleri düşüncesiyle huzursuzlukların çıkmasını tetikleyebilirler. Bu sorunlar aileye ve işletmeye çok çabuk yansır ve kardeşlerin evlilikleri sorunlu hale gelirken, kardeşlerin zaman zaman birbiriyle ciddi mücadelelere girmesine de yol açabilir (Ak 2010: 139).

Problemlerin çözümü düşünülürken, iki önemli noktaya bakmak gerekir. Bu problemin ne olduğu ve çıkış nedeni. Genelde tartışılan konular üzerinde dikkatli bir tetkik ile bakıldığında görünen tartışmaların derinliğindeki asıl sebeplerin gözden kaçırılıyor olduğu görülecektir. Kardeşler, ortaklar veya hissedarlar arasındaki parçalanmaya kadar giden görüş ayrılıklarının asıl temel kıvılcımlarına ulaşılmalıdır. Bu kıvılcımların en önemlisi eltiler arasındaki rekabet, çekememezlik ve bunun eşlere sirayet etmesidir. Bilhassa bizim toplumumuzda olduğu gibi duygu yoğun bir toplumda bu etki daha çok görülmektedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı Rıfat Hisarcıklıoğlu Bir açıklamasında şöyle diyor; "Kardeş kavgasında, elti-yenge kıskançlığında boğuluyoruz. Onun var, benim niye yok? çekişmesi şirketleri iflasa sürüklüyor. Anadolu'da hala 'ortaklı inekten, buzağı



yeğdir” sözünü duyarsınız. Benim tanıdığım iki kardeş var. Küçük bir işletme kurdular. Her Kayseri’ye gittiğimde işlerinin daha iyiye gittiğini gördüm. İyi kazanıyorlar, güzel arabalara biniyorlar vs... daha sonra duydum ki iki kardeşin eşleri daha fazlasını ister hale gelmiş. Küçük kardeşin eşi ‘Neden sabahları sen erken gidiyorsun, abin ne zaman dükkânı açacak’ demeye başlamış. İş o noktaya gelmiş ki iki elti ‘Onların şunu da var. Ben de isterim’ diye diretince kardeşler şirketi ikiye bölüp birbirlerine rakip oldular. Şimdi ise şirket kapandı, ikisi de iş arıyor (Akşam 24.09.2012). Birlikte yaşamayı başaramayanlar yalnız kalmaya mahkum olmaktadır.

### **2.2.2.12. Aile Üyelerinin Bireysel Kıskançlıkları**

Aile işletmelerinde huzursuzluğun kaynaklarından biri de hiç şüphesiz kıskançlıktır. Bilhassa ortaklık payları birbirine denk olanlar, kardeşler, paydaşlar arasında ben neden onun kadar yetkili değilim düşüncesiyle kıskançlıklar yaşanmaktadır.

Bazı aile işletmelerinde meydana gelen çekişmelerin, asıl temel rahatsızlıkları maskeleydiği görülür. Kişilerin gizli tutkuları diğer alanlarda kendilerini işle ilgili sorunlarda haksız yargılamalara götürür ve neticede, işletmeye de büyük zararlar verebilirler.(Lansberg 2010:95). İşin aslı esas anlaşılınca kadar iş işten geçmiş olabilir.

Bir önemli konu da, aile işletmelerine katılan yeni aile üyeleri çok fazla kıskanılmaktadır. Kıskançlığın birçok sebepleri vardır elbette, en önemli nedenleri: hırs, daha fazla hak elde etmek, adaletsiz kaynak dağılımı, yetki kıskançlıkları (daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği) ve özgüven problemi (Kesken vd., 2010:147) olarak belirtilebilir.

Aile işletmelerinde, daha genç bir kardeşin işinde daha yaşlı bir kardeşinden daha büyük bir güce sahip olması durumunda, daha fazla stres oluşabilir. Çünkü ailedeki ve işletmedeki hiyerarşik iki ilişki, aile ve iş arasında farklı bir durum meydana getirmektedir. Genellikle daha küçük bir kardeş, kendisinden daha yaşlı olanlardan nasıl yön bulabileceğini öğrenirken, ancak bunun tersi olduğunda stres, çatışma ve mücadeleye neden olabilmektedir: Büyük kardeş,"küçük kardeşimden emir almayacağım" (Dennis 1991: 62) dediği noktada çatışma başlamış denilebilir.

Aile üyelerinin işletmenin yönetiminde eşit yetkiye sahip olma düşüncelerinin gerçeklikle bağdaşır yanı yoktur. Fakat bu yetki aile üyelerince talep edilmektedir. Bunu önlemek için; iş bölümünün yapılması, yetki sorumluluk paylaşımının önceden belirlenip hayata geçirilmesi gerekmektedir (Dennis 1991:89). Aile işletmelerinde yaşanan bu yetki kıskançlığı zihinlerin, profesyonelliğe, kurumsallaşmaya hayatın ve iş dünyasının gerçeklerine hazır olmadıklarının bir göstergesidir. Bu durumda da aile içi çatışma kaçınılmaz olacaktır. Öte yandan kardeşlerin kendi çocuklarını yönetime sokma gayretlerinin, kuzenleri birbirine rakip hale getireceğini (Sağlam 2006: 506) görmek gerekmektedir.

### **2.2.2.13. Aile Üyesi Çalışanların Kural Tanımazlığı**

Aile üyelerinin kendi aralarında iş ile ilişkilerini düzenleyen kurallar vardır. Bunlar yazılı olarak konulan ve herkesin uyması gereken kurallardır. Aile fertleri bu yazılı kurallara sahip çıkmaları ve önem vermeleri gerekmektedir (Alacaklıoğlu 2003: 9). Fakat uygulamada bu kurallara uymak konusunda aile üyelerinden biri zorluk çıkardığında problemler çıkacaktır.

Aile üyeleri, ailede üstlendikleri rolleri işletmede de sürdürmek isteyebilirler (Baba, Anne, büyük kardeş vb.). İşletmede aldıkları rolden haberdar olmadan birbirleriyle konuşurlar ve genellikle aile rollerini iş alanına aktarma eğilimindedirler (Dennis 1991:91).İşyerinde de anne gibi, baba gibi davranmaya devam edebilirler.

Kurumsallaşmada en basit ifadesi ile verimli bir iş ve aile ortamının sağlanması hedeflenmektedir. Bu ortamın oluşması için her taşın yerli yerince oturtulması gereklidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ailenin kurumsallaşmasından başlamaktadır. Kurumsallaşma adaleti, katılımı ön plana çıkaran bir atmosferi yansıttığından keyfiyet ve dokunulmazlıklar, kural tanımamışlıkların olması bu havayı dağıtacaktır. İşletmede çalışan aile üyeleri veya patronun oğlu-kızı veya damadı kurumsallaşmanın kuralları bizim için geçerli değil (Baykal 2004: 200) dercesine kural tanımaz davranış sergilediklerinde orada bir problem var denilebilir.

Kurallar her işletmede vardır ve önemlidir. Ancak aile üyeleri aile kurallarını işin içine dâhil etmemelidirler. Yani evdeki kuralların işi etkilemesi işin kuralının dikkate alınmaması problem çıkaracaktır. Evde aile üyeleri arasında kişiler çocuklarına tavsiyelerde bulunabilir. Örneğin evde aile azarlayıcı, üstüne düşücü ya

da ögüt verici özelliklere sahip olabilir. Ancak iş ortamında bu ebeveyn stili kurallar çocuklarla ebeveynler arasındaki iş ilişkisini bozucu etki yapabilir ve performansı düşürücü bir unsur olabilir. İş yerinde uygunlamak istenen aile içi kurallar (Bozkurt, Taşcıoğlu 2008: 379) aile ve çocuk arasındaki ilişkileri tamir edilemeyecek düzeyde zedeleyici olabilir.

#### **2.2.2.14. Aile Üyelerinin Kişisel Hedefe Yoğunlaşması**

Girişimciler başkalarının fikirlerini beğenmezler. Belli bir başarıyı yakalamış olan bir girişimcinin yanında çalışmak kolay olmamaktadır. Bunun yanında girişimci veya patronun yaşı da genç ise kendini ispat hastalığı tuzağına düşebilmektedir. Sonunda tutarlı davranış gösteremez hale gelmek ve zorluklarla karşılaşmak olası (Tekbulut 2005: 16) hale gelebilir.

İşletme büyüdükçe işletmede hissesi olup da çalışmayanlar veya yönetimde olmayan aile üyeleri, hissesi olup da yönetimde olan aile üyeleri, bir de dışarıdan aileye gelenler veya profesyoneller olmak üzere en az üç kademe ve bunların her birinin ayrı beklentileri vardır. Eğer işletmenin işleyişi o kurumsallaşma dediğimiz yöntem sayesinde belli kurallara, kaidelere bağlanmamışsa, birbiriyle çelişebilecek ve her an patlayabilecek durumlar (Alacaklıoğlu 2003: 17) ortaya çıkabilir.

Sağlıklı bir aile işletmesinin çok önemli köşe taşı sağlıklı bir ailedir. Bu nedenle güçlü bir aile işletmesi kurmak için sağlıklı, esnek, destekleyici, açık ve iletişimsel aile bağları inşa etmek gerekir (Dennis 1991: 273). Ailenin kurumsallaşması işletmenin kurumsallaşmasını daha da kolaylaştırabilir.

Aile işletmeleri yalnızca profesyonel çalışanlarını değil aynı zamanda aile üyelerini de ortak amaç doğrultusunda hareket etmeleri için yönlendirmelidir. Hatta denebilir ki aile üyeleri diğer çalışanlardan daha önemlidir. İşletmenin ortak hedefleri varken aile üyelerinin işletme amaçları ile örtüşmeyen kişisel amaçlara yönelmeleri, işletmelerin gelecekte var olma yolunda büyük problemlerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır (Yıldız 2008: 161). Başlangıçta bu tehlikenin farkına varılabilmesi önem taşımaktadır.

Amacın duygusu her aile için farklı olacaktır. Birincisi, değerleri gelecek nesillere, çalışanlara ve topluma aktarmak için fırsat olabilir. Amaç duygusunun kaybolması, aile mülkiyetinin sona ermesine veya iş sahibi bir ailenin rolünü algılama biçiminde büyük bir değişime neden olabilir. Zorlayıcı ve ilham verici bir

amaç, bir aile işletmesinde birlikte çalışmanın doğasında var olan çelişkilerle yüzleşmesini sağlar ve onlara gerekli enerjiyi verir ve kaçınılmaz olan zor zamanlardan geçmelerini sağlar. Aile üyelerinin, daha büyük ve daha önemli bir şeye karıştıklarını (Ward 2004: 24-25) ve kalkıştıklarını hissetmelerini sağlayabilir.

### **2.2.2.15. Aile Üyesi Yöneticinin Günübürlük Yönetim Anlayışı**

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temel göstergelerinden olan ve işletme kültürünü oluşturan sistemleştirilmiş süreçlerin yetersizliği, yani iş analizlerine dayalı görev tanımlarının yapılmaması, yönetmelik uygulamasına geçilmemesi, yetki ve sorumluluk dağıtımının organize edilmemiş olması, amaç, misyon ve vizyon olarak tanımlanmaması strateji ve politikaların analitik bir yaklaşıma göre değil, günübürlük ve duygusal yaklaşımlarla tespit edildiğini göstermektedir (Genç, Karcıoğlu 2004: 31). Bu durum kurumsallaşma için geçilmesi gereken tuzakları teşkil etmektedir.

Aile işletmelerinde işletmenin ilk aşamalarından itibaren kurucunun vizyonunun karizmatik enerjisinden etkilendikleri için insanlar dış dünyadan ziyade onu dinleyebilirler. Pek çok aile işletmesinde feodal lordlar gibi davranan her zaman kendi kurallarını ve iradesini sergilemek isteyen liderlere rastlanabilir (Dennis 1991: 248). Neredeyse işletme tek kişiden ibaret denilebilecek bir durumla karşılaşılabilir.

Aile işletmelerinde yönetim basamaklarının her birinde görev yapan yöneticilerin yönetim becerisi ve bilgi düzeyinin yetersizliği, İşletmenin kurucusunun karar alma mekanizmalarının tamamına sahip olmaktan aldığı ego tatmini de yetki devrinin yapılmamasını ve dolayısı ile orta düzey bir yönetim anlayışının gelişmesini doğurur. Yönetim ve organizasyon faaliyetleri bilinçsiz, eksik, gelişigüzel ve günlük gelişmelere göre yürütülmektedir. Oysa işletmeler büyüdükçe işletme amaçlarının, pozisyonların, yetki ve sorumlulukların, politikaların ve kuralların açık, net ve bilinebilir olarak belirlenmesi, iletişim kanallarının daha etkili kullanılması, insan kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanılması ve bütün bunları düzenleyen mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir. Hâlbuki işler yöneticinin kişisel değer yargılarına, aile üyeliğinden kaynaklanan ayrıcalıklara ve duygusal motiflere dayandırılmaktadır (Ulukan 2006: 157). Aile işletmelerinin bir diğer önemli sorunu ise kurucu yöneticinin ortaya koyduğu hedefleri kendinden sonra gelecek kuşaklara aktaramamasıdır. İşletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayamamalarının

en önemli tuzağı günübirlik düşünceden kurtulup stratejik atılımları yapamamaları olabilir (Saral Kopal, Aşkun Yıldırım 2016:97). İşletmelerin kurumsallaşma yolunda ilerleyebilmeleri bu günübirlik hareketlerden sıyrılıp stratejik planlara göre hareket edeceği konuma gelmesine bağlıdır denilebilir.

#### **2.2.2.16. Aile Değerleri İle İş Değerlerinin İç İçe Geçmesi**

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkı, aile işletmelerinin hem iş hem de aile işleri ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmeleri kâr ve süreklilik gibi konularla ilgilenmenin yanı sıra aile üyelerinin katılımı, tatmini gibi pek çok konuyla da ilgilenmektedirler. Aile üyeleri işletmede sahip, yönetici, çalışan ya da paydaş olarak bulunabilmektedir. Bu durum aynı zamanda kimlik ve rollerin birbiri ile karışmasını ve çatışmaları da beraberinde getirecek bir durum (Aykan 2006:137) olabilir. Bu sebeple aile işletmelerinde aile ile işletme arasındaki sınırlar sıklıkla bulanık durumdadır denilebilir (Poza, Daugherty 2014:144). Aile değerleri ile işletme değerleri birbirine tercih edildiğinde çatışma çıkabilir. Bir değer "bazı durumları diğer başka durumlara göre tercih etmek için geniş bir eğilim"(Hofstede 2001: 5) olarak adlandırılmaktadır.

Varlığını koruyamayan pek çok aile işletmesinde, aile ve iş ilişkisinin dengelenmemesi; aile ve iş değerlerinin birlikte dikkate alınmaması; ihtiyaçların giderilmesinde aile ve iş önceliklerinin birbirine karışması ve aile ile işe ait rollerin birbirinden ayrılmaması gibi durumlarla karşılaşmaktadır (Karpuzoğlu 2004:159). Sağlıklı bir ortam için ailenin talepleri ile işletmenin taleplerinin dengelenmesi gerekmektedir. Gündemleri ne olursa olsun bu talepleri görmezden gelmek kaçınılmaz olarak iş ilişkilerini zayıflatabilir. İşletme sistemini gereğinden fazla vurgulayan ve dolayısıyla aileye olan dikkati düşüren (ya da tersini) aile işletmeleri genellikle birbiriyle rekabet eden aileler haline gelebilirler. Aile ile işletme arasında ki ilişkilerin dengede olması durumunda (Carlock, Ward 2001:5) beklenen sağlıklı diyalog ve memnuniyet elde edilebilir.

Aile işletmelerinin zayıf noktalarından biri aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Hatta bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği acımasız rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim (Mete 2018:132),

stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim, aile işletmelerini de mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesinin, bazen de ailenin birliğinin (Pazarcık 2004: 36) yok olmasını netice verecek şekilde dönüşebilir.

Aile ile işletmeyi ayrı konumda değerlendirmeyen bazı aile işletmelerinde aile üyeleri işletmede de birbirlerine evde olduğu gibi davranırlar. İşe uygun olan birlikte çalışma usullerini uygulamazlar. İşletmede çalışan insanlar, üretime katkılarıyla veya gösterdikleri performansla değil, ürettikleri olsun olmasın, kim oldukları veya aileye mensubiyetleri için (Dennis 1991:40) desteklenmesi işletme kurallarına uygun bir davranış sayılamaz.

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu-mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile işletmelerini bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş anlı olarak incelenmemesi ve biri birleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile işletmelerinin önünde bir engel (Karpuzoğlu 2004: 45) olarak kendini göstermektedir.

Aile ilişkilerinin de, işletme ilişkilerinin de farklı etkinlikleri olduğu gibi farklı sınırları vardır. Bu sınırlar geçildiğinde problem ortaya çıkabilir (Dennis 1991: 62). İş kendisinin bir uzantısı olarak kullanan ailenin etkisi, hem ailenin hem de aile dışındaki tüm çalışanlar üzerinde ciddi moral bozukluğuna (Dennis 1991: 64) sebep olabilir. Aile ve işletme kurallarının iç içe geçmesi birçok zaman aile konularının işletmenin konularından öncelikli ve baskın hale gelmesini doğurmaktadır.

#### **2.2.2.17. Aile Üyesi Yöneticilerin Hiyerarşi İhlalleri, By-Pass**

Bir aile kuşaklar hiyerarşisi etrafında örgütlenmiştir. Her ailede aile üyeleri, aralarındaki ilişkilerinde büyük küçük yaş durumuna göre bir gerçekliği yaşarlar. Büyükanne ve büyükbabalar, ebeveynler ve çocuklar belirli bir kuşağın üyesi olmasından dolayı farklı rollere, farklı beklentilere ve yetki düzeylerine sahiptirler (Dennis1991:61). Ailedeki bu hiyerarşi işletmede de uygulanmak istendiğinde sorun çıkmasına neden olabilir

Aile işletmelerinde aile üyeleri anahtar bilgilere ve karar verme yetkilerine sahiptirler. Çünkü üyelerin bağlantıları ve içeriden bilgi sağlamaları mümkündür.

Hatta işletmede yasal pozisyonları olmasa bile işletmede informal bir güce sahiptirler. Bu güçlerini hiyerarşiyi dikkate almadan, yetki ve sorumluluk verilmiş insanları hiçe sayarak kararlar almada ve icraatlar yapmada kullanmak, başka sorumlu insanları by-pass ederek iş yapmak iş uyumunu ve işyeri düzenini bozacaktır. Ailede ve işletmede varolan dinamik güç belli bir kariyer planlaması yapılmaması ve kurumsallaşmanın sağlanamaması durumunda (Aykan 2006:140), bu dinamik güç olumsuz etkilenebilir ve çatışmalara neden olabilir.

Aile işletmelerinde yönetimde bulunan aile üyelerinin yetki ve sorumluluk alanları belirli kurullarla sınırlanmamıştır. Bu nedenle işletmenin hemen hemen her alanında birim sorumlusunun haberi olsun-olmasın doğrudan müdahale etme alışkanlığındadırlar (Güleş vd., 2013:189). Böyle davranışlar alt birim sorumlularını zamanla rahatsız etme potansiyeli taşımaktadır.

#### **2.2.2.18. Aile Üyeleri Arasındaki Çatışmaların Gizlenmesi, Ketumiyet**

Bir örgütte yıkıcı sonuçların önlenmesi, yapıcı sonuçların ön plana çıkarılması için örgüt içi çatışmaların önlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bir örgüt olan işletmelerde çatışma yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için de öncelikle çatışma nedenlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Fakat aile işletmeleri genel olarak aile ile ilgili problemlerin ve çatışmaların gündeme getirilmesi ya da ortaya çıkarılması konusunda ( Aykan 2006: 148) olumsuz tavır sergilemektedirler.

Dışarıdan bakıldığında, iş dünyasındaki ailelerin pek çok sorunlarını çözmek kolay gibi görünüyor. Ancak birçok aile, tartışmalı konuların tartışılmasını ve çatışmaya dönmeden önlemek için hiçbir şey yapmamaktadır. Bu ketumiyet, iletişimsizlik ve çatışma çözümü özellikle aile işletmeleri için zor olmaktadır (Dennis 1991: 88). Meseleler büyümeden gündeme getirme pek kabul görmemiş oluyor.

Aile işletmelerinde bir diğer sorun, sorunların saklanmasıdır. Toplumumuzda ketumluk, hiç paylaşmama, sık rastlanan bir durumdur. Türk toplumunun, kendine has özellikleri vardır. Bu özelliklerden birisi de “kol kırılır yen içinde kalır” anlayışıdır. Yani aile içinde olan aile içinde kalır. Aile işletmesi içinde olan da aile içinde kalır. Ailenin işletmeyi etkileyen, hatta köstekleyen özellikleri açıkça tartışılmaz. Başkalarının duyması istenmez, eğer böyle olursa güya aile yaşamının gizliliği kaybolmuş sayılır. Böyle bir yaklaşım da problemler büyüyüp patlayıncaya

kadar saklanmaya çalışılır. Hâlbuki işletmecilik ilkeleri bilimsel temellere dayanan, objektif olduğuna göre aile işletmelerinin sorunları da tartışılabilmesi, alternatif çözümler üretilmelidir (Akingüç F. 2006: xiii). Aksi halde biriken problemlerin bir patlama anı olacaktır.

Aile işletmelerinde çatışmalar, anlaşmazlıklar gizlenerek ondan kurtulmuş olunmuyor, er ya da geç zamanında çözülmeyen problemler yeniden ortaya çıkabilmektedir. Tartışmaların asıl nedenlerini ve anlaşmazlıkların altındaki gerçekleri açığa çıkarmak, ele geçirmek; çözümü kolaylaştıracağından aile kavgalarının sebep olduğu acıların dinmesini sağlayabilir (Kaye 2005:7). Problemlere erken teşhis koymak ve gerekirse uzman desteği almak kurumsal bir kültür haline getirilebilir.

#### **2.2.2.19. Aile Üyesi Çalışanların Performans Düşüklüğü**

İşletmelerde performansın değerlendirilmesi, terfi, unvan verme-düşürme, sözleşme yenileme, transfer ve ücret v.b. konularda karar verilmesinde yardımcı olacak verilerdir. Performansların değerlendirilmesi aynı zamanda çalışanların eğitim ihtiyaçlarını da ortaya koyabilir (Yılmaz 2018:15). Aile işletmelerinde belirli bir başarı ve büyümeden sonra bilhassa yeni nesil yönetime geçtikten sonra işe karşı bir doyum ve eski vizyonların esiri olmanın verdiği bir rehavet ortaya çıkabiliyor. Bu durum işletmeyi etkilemekte ve iyi durumdayken bunu göremeyip ileriye yönelik önlem almayı engellemektedir (Alacaklıoğlu 2003: 7). Dolayısı ile kurumsallaşmaya karşı tuzak bir durum ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde işletme sahipleri aynı zamanda işletmede de çalıştıklarından dolayı çocuklar işe karşı ilgisiz kalabilirler. Aile üyelerinden işletmede çalışanların kendilerine, kendi fikirlerine değer verilmediğini düşünmeleri de işe geç gelme, sorumlulukları zamanında yerine getirmeme gibi performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir (Kesken vd., 2010:147). Bazı aile işletmelerinde aileden çalışanlar içerisinde en küçük olan için, o'nu ya yetersiz ya da potansiyel olarak becerikli fakat motive olmamış, tembel, çalışmayı sevmeyen, güvenilmez ya da sorumsuz görebilirler. Yine de bu kişiler, aileden maddi destek almakla kalmıyorlar sürekli şikâyet etmelerine rağmen işletmede çalışmaya devam edebiliyorlar. Dört kardeşten en küçüğü ama en akıllı biri, en eğitilmiş ve olağanüstü bir potansiyele sahip. Kendisini işe verdiğinde yapamayacağı hiçbir şey olmayabilir.



Ancak işe geldikten sonra bir saat içinde gelen telefonlar işine engel olmaya başlar. O, arkadaşlarını müşterilerden daha çok seviyor ve çoğu zaman öğleden sonra işi terk edebiliyor (Kaye 2005: 43) konumuna düşebilmektedir.

Ailenin canı istediğinde işe gelen canı istemediğinde işe gelmeyen, mesai kavramlarına uymak istemeyen, az çalışan ve performansı düşük üyeleri aileden olmayan çalışanlarca içerlenmekte, üst yönetimdeki bu kişilerin saygıları azalmakta ve yıpranmaktadır. Bunun sonucu olarak da, aileden olmayan vasıflı işletme çalışanları genelde bu tür işletmelerde kalmamakta, daha profesyonel işletmelere geçme yoluna gitmektedirler (Sağlam 2006: 506). Böyle bir durum işletmenin kalifiye eleman kaybına sebep olabilir.

Diğer yandan hissesi olup da yönetimde olmayan aile üyeleri, hissesi olup da işletmede yönetimde olan aile üyeleri ve diğer çalışanları bir bütün olarak düşünmemiz gerekmektedir. Eğer işletmenin işleyişi kurumsallaşma dediğimiz yöntem sayesinde belli kurallara, kaidelere bağlanmamışsa işletmede çalışanların ne yaptıkları, nasıl çalıştıkları kısacası performansları konusunda (Alacaklıoğlu 2003: 17) sorgulamalar başlayabilir ve çatışmacı durumlar ortaya çıkabilir.

#### **2.2.2.20. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kan ve Evlilik Bağının Esas Alınması**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, (Bingöl 2013:3) ”örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanımını içerir”.

İşletmelerin kurumsallaşmalarına etki eden unsurların önemlilerinden biri de insan kaynaklarına karşı olan tutum ve yaklaşımlarıdır. Kurumsallaşmanın ana dinamiklerinden olan insan kaynaklarına yönelik uygulamalar işletmenin kültürü ve yöneticinin yönetim politikalarından etkilenmektedir (Yelkikalan, Aydın 2004: 353).

Aile işletmelerinde, yöneticilik pozisyonu için mutlaka aile içinden bir bireyin seçilmeye çalışılması ve bu kişinin yönetici olabilmek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması söz konusu aile işletmesinin iyi bir insan kaynakları yönetimi politikasına sahip olmadığına bir göstergesidir. Yönetimin bir ailenin

tekelinde tutulması ve firmada çalışmak ve yönetici pozisyonunu üstlenmek için kan bağıının ve evliliğin önemli olarak algılanması, bir başka ifade ile terfilerde, ücretlerde, performans değerlemede, kariyer planlamada, karar almada, eğitim ve geliştirmede işin nitelik ve ihtiyaçlarından ziyade kan bağıının, güvenilirliğin, girişimciye yakınlığın, evlilik bağıının ön plana çıkması, Karpuzoğlu'na göre ( 2001: 66) işletmelerin ömürlerini kısaltan önemli etkenlerdendir.

İnsan kaynağının seçimi, bir başvuru sahibinin, belirli bir pozisyon için iş şartlarına uyan kişisel niteliklere sahip olup olmadığını belirleme sürecidir (Megginson vd., 1997: 318) diyebiliriz. Bir aile işletmesinin en zayıf noktalarından biride kayırmacılıktır, yani işe alımlarda veya terfi ve yükselmelerde akraba ve evlilik bağlarının liyakat ve yeteneğin önüne geçmesidir. Bu işletmelerde genelde yetenek ve performansın yerine kan bağı ön plana çıkmaktadır. Yetenek, beceri ve deneylerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu çalışma imkânı verilmektedir. Hatta bazen işletme içinde sadece onlara özgü konumlar oluşturulmaktadır. Bu şekilde uygulamaların artması halinde işletme, ailenin bir oyun bahçesi konumuna bürünebilecektir. Sermaye sahibinin kan bağı yakını olması sebebi ile ikinci kuşak kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye kalktığı anda (Sağlam 2006: 500) felaket başlıyor denilebilir.

#### **2.2.2.21. Profesyonel Yöneticilerin Yeterince Dikkate Alınmaması**

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulması, işletmenin büyümesi, yönetim faaliyetlerinin farklılaşması ve yönetimi devralacak ikinci ve üçüncü nesil'in hazır olup olmaması durumlarında kendini hissettirmektedir (İçin 2008:18). Gelişen ekonomilerde ve büyüyen aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarının daha karmaşık ve uzmanlık isteyen bir hale gelmesiyle işletme sahiplerinin yöneticilik görevini etkin bir şekilde yapmakta yetersiz kaldıkları görülmektedir. Ayrıca küreselleşen iş dünyası, hangi ölçekte olursa olsun, işletme sahiplerini profesyonel yönetici istihdam etmek gibi bilinçli bir tercihe zorlamaktadır. Ne var ki, aile işletmesini elinde bulunduran bir girişimcinin; örgütü bir profesyonel yöneticiye teslim etmesi kolay olmamaktadır. Profesyonel çalışan eksikliği kendini hissettirmektedir (Poza, Daugherty 2014:1). Bu süreçte aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İşletme

sahibinin yönetimi devretmekteki isteksizliği ve yönetim kadrolarına yapılacak atamalarda aile üyesi olmanın performanstan önce gelmesi, aile işletmelerini diğerlerinden ayıran (Erdoğmuş 2007:103) önemli bir gösterge olmaktadır..

Aile işletmelerinde çalışan profesyoneller işlerine ilişkin sorumluluklarını başarıyla icra etmeleri için işletmeye ilişkin birçok bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Bu durum pek hoşlarına gitmese de, aile üyesi yöneticilerin profesyonel yöneticilere karşı açık olmalarını ve işletmeye ilişkin bilgileri paylaşmalarını zorunlu hale getirmektedir ( Karpuzoğlu 2001: 66-67). Fakat bu önemli bilgiler konusunda yeterince açık davranılmadığı görülebilir.

Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde çalışırken karşılaştıkları önemli sorunlardan birisi; yönetsel kademelerde görev alan aile bireylerinin yeterli yönetsel bilgiye sahip olmamaları durumunda anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıdır. Aileden olmayan profesyonel yöneticilerin fırtınada gemiyi terk edebilecekleri düşünülmektedir. Aileden olan bir yönetici ise kendi gemisini kullanan bir kaptan edasıyla gemiyi terk etmez/edemez (Baykal 2002: 87) düşüncesinin etkisi ile güven bunalımı çıkabilir.

Adalet ve sözleşmelerin geçerliliğine karşı güvensizlik, aile mensupları dışında kalanlara güven duymama eğilimini güçlendiriyor. O nedenle iş sahipleri, aileden olmayan kişilere iş yönetimini devretmek konusunda çekingen davranırlar (Eczacıbaşı 2006: xvi). Girişimci sık sık bankacılar, muhasebeciler, avukatlar ve danışmanlarla görüşüp onlardan tavsiyeler alıyor olsa da, onların dinlemeyebilir. Artık kurucunun ekip olarak hareket eden danışmanlara ihtiyacı var olduğunu ve karar vermesine yardımcı olabileceklerini kabul etmesi gerekmektedir (Dennis 1991:238). Bu kabul kurumsallaşma yolunda atılacak önemli bir adımı teşkil edebilir.

Aile işletmeleri profesyonel çalışanlara gerekli ve yeterli önemi vermedikleri ve onların önerilerini dikkate almadıklarında; kendilerinin sahip olmadıkları, uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve yeni teknolojiler gibi pek çok konuda bilgi ve deneyimlerden yoksun kalabilirler. Bu durum işletmenin yoğun rekabet koşullarında başarı ve sürdürülebilirliğini olumsuz (Koçel 1989: 9) etkilemesine yol açabilir.

### **2.2.3. Aile İşletmelerinde Aile'den Kaynaklanan Kurumsallaşma Tuzaklarına Karşı Çözüm Önerileri**

Aile işletmeleri büyük bir heyecan ve özveriyle kurulmakta olup büyük ümitler taşımaktadırlar. Başlangıçtaki bu duruma rağmen aile işletmeleri neden bir sonraki kuşak ya da kuşaklara devredilemiyor? Birçok ülke ve kültürde yapılan araştırmalara bakıldığında aslında ana nedenlerin kendilerinden kaynaklandığı görülmektedir. Güçlü bir kişilikle kurulan aile işletmeleri hem işletmeyi hem ailenin değerlerini gelecek kuşaklara aktarmak durumundadır. Bu değerlerle işletmeyi bağdaştırmayı nasıl sağlayacak? Her şeyi bilen, yapan, kurucu ebedi yaşayacak durumda olmadığından kendinden sonraki nesillere devretmesi ve bunun içinde uygun planlamanın yapılması gerekmektedir (Alacaklıoğlu 2003: 236).

Kurumsallaşmaya karşı aileden kaynaklı engelleri veya tuzakları bertaraf etmek için konulan kuralların; fertlere ve kişilere göre değil, ailenin ve işletmenin menfaatine, geleceğine, sürdürülebilirliğine ve büyümesine göre düzenlenmelidir. Aynı zamanda bu düzenlemelerin aile üyeleri tarafından da kabullenilmesi gerekmektedir (Baykal 2004: 212). Zira aile işletmelerinin devamlılığı açısından kurumsal yönetim anlayışının varlığı ve olmazsa olmazlardan olduğu söylenebilir (Başer 2010:44)

Şunu belirtmeliyiz ki; farklı kültürlerde de aslında aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar birbirine çok benzemekte olup, çözümlerde ise kültürlere göre değişiklikler görülmektedir (Alacaklıoğlu 2003:10). Her toplumun olaylara karşı tutum tarzları değişmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde, uzun vadede işletme için ailenin kendisinden kaynaklı davranış, tutum ve eylemlerin, kaynağında tespit edilerek işletmenin geleceğine bir tuzak olmaktan çıkarılması için tespit edilen tutum maddeleri incelenecektir.

#### **2.2.3.1. Kurucunun Tek Adamlı Yöneticilikten Yönlendirici Lider Yöneticiliğe Geçmesi**

Aile işletmelerinde büyüme ve genişleme ile gelen problemlerin çözülmesinde kurucu yöneticinin tek adamlık-patron yöneticiliğinden, yönlendirici lider yönetici olma aşamasına geçmesi, yönetimi ve yetkilerini paylaşmayı

hazmetmesi gerekmektedir. Yani "katı ve boğucu olmaktan ziyade esnek ve duyarlı olan" (Rosen 1996:25) bir yönetim sergilenebilir.

Aile işletmelerinde tek başına problem çözme, inisiyatif kullanma, bireysel risk alma yerine takım oyunu ve işbirliği yapmak, problemleri ortak çözmek ve değişime liderlik etmek gibi başkalarını da mobilize edip hedefe ilerlemeyi benimsemek gerekmektedir. O zaman Lider; ikna etmeyi, kendi inancını karşı tarafa aktararak, problemleri çözmeyi veya insanları bir hedefe koşturabilmeyi bilen kişi (Yeşildere 2005: 69) olmayı başarmış demektir.

İnsanların yetenek ve becerilerini kullanmalarına imkân verecek bir sistemin benimsenmesi gerekir. Ancak yöneticinin inisiyatif kullanarak aldığı kararların sınırları belirlenmelidir. Yani işin bir fırsat birde risk yönü vardır. Risk yönünde mutlaka denenmiş ve ne tür sonuçlar alınacağı belli sistemlerin oluşturulması gerekir. Neyin nasıl yapılacağı ve sonuçların ne olacağı ikisi de önemlidir. Bu süreçte lider her işi kendisi yapan değil, işleri yapanlara komuta eden, liderlik yapan konumda (Akdoğan M. 2005: 78) bir davranış gösterebilir.

Bir iş adamımız diyor ki; "tek başıma ve benim alıkıran baş kesenliğimle o işlerin dönmesi mümkün değil artık. Bunu tespit ettik ve ben yetkilerimi bir kurula devretmeyi kabul ettim. O güne kadar astığı astık, kestiği kestik olan ve mutlak patron olan ben; şirketten gidip maaş almayı, ortaya çıkan bir meselenin oylamasında herhangi bir oy olmayı, şirketin bir vidası, bir parçası olmayı kabul ettim. Bu şekilde rolünü benimseyen ve mutlak alanda işe adam alma ve işten adam atma yetkilerini bırakan bir özveride bulunduğumu düşünüyorum. Zaten bulunmasaydım da işletmemiz yıkılacaktı. İlk toplantıda demokrasinin zevkini yaşadı ağabeyim ve orada yaşasın, şimdi kurum olduk dedi (Sancak 2003: 48). İşletme yıkılana kadar kişisel ego'nun yıkılmasını başarmak kolay olmamaktadır.

Kurucu ben-merkezci olmadan değerlerinin farkına vararak, çalışanların işe katılımlarını maksimize etmek suretiyle yeni liderliğini ve yeni yönetim tarzını kabul etmelidir. Bu aynı zamanda bir kurumsal yönetişim tarzı olacaktır. Kurumsal yönetişim kavramı, "iş en üst düzeyde yönlendirmek, kontrol etmek ve hesaplamak için süreç ve yapıların bir sistemi" olarak tanımlanmaktadır (Neubauer, Lank 1998: 8). Bu bağlamda yönlendirmek, gerçekten stratejik olan kararlara dâhil olmayı içermektedir.

Kısacası dünya değişiyor, çevremiz değişiyor, bu durum aile işletmelerinden ve bunların liderlerinden bazı yeni beceri ve nitelikler istiyor. O değişime karşı direnmek önümüze bir engel olarak çıkar. Diğer yandan esasında artık, aşiret düzenindeki aileden; ataerkil düzen, sorgusuz bağımlılık, geleneksel töreler, sözlü kültür ve tüm bu değerlerden, demokratik bağımsız aile düzenine geçilmesi (Alacaklıoğlu 2003: 14) kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahip gözükmetedir..

Aile işletmesinin süreklilik arayışı, girişimin vizyon ve strateji vasıtasıyla gelecek nesillere ulaşması için değişen rekabet dinamiklerine uyarlanması (Poza, Daugherty 2014: 221) ancak tek adam yönetimi zihniyetinden kurtulmakla sağlanabilir.

Sonuç olarak; tüm çalışanlar ve bölümler uyum içerisinde çalışacak, işletme fonksiyonlarını oluşturan pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim konularında pratik ve teorik bilgilere sahip olan profesyonel yöneticiler de kendilerini takımın bir parçası olarak hissettiklerinden, işletmelerde görev almaya devam edeceklerdir. Böylece; tüm aile işletmelerinin ortak sorunlarından biri olan tek patron anlayışının yerini takım olarak yönetme anlayışının (Kesken, Ayyıldız 2006: 360) alması ile kurumsallaşmanın önündeki bir tuzağın üstesinden gelinmiş olunabilir.

### **2.2.3.2. Doğru Bilgilendirme İle Güven Tesisi ve Korkuların İzalesi**

Aile işletmelerinde güven olgusu, aile işletmelerinin gerekli kaynak ve yeteneklere ulaşmalarında ve bunları sağlamalarında stratejik bir öneme sahiptir. Güven kavramı somutlaştırılmayan soyut bir kavram olup genel kabul görmüş bir tanımı şu şekildedir (Yener, Akyol 2010: 98; McEvily 2003: 92); bir kişinin diğer bir kişinin niyetlerine ve davranışlarına dair olumlu beklentilere sahip olarak zarar görebilmeyi göze almış olmasıdır.

Diğer yandan aile işletmelerinin sahip olduğu en büyük sermaye sosyal sermayedir. Sosyal sermaye; güvene ve işbirliğine dayalı kolektif eylemi sağlayan ilişkileri ifade eder. Bireylerin ortak yararı için sivil katılım ağlarının toplumsal projelerde güven esaslı birlikte çalışmasıdır (Sorenson 2012: 1). Bu gücü aile işletmeleri iyi kullanabilir.

Güven eksikliği her zaman aile işletmelerinin önündeki önemli engellerden biridir. Güven eksikliği işin büyümesine ve devamlılığına doğrudan etki etmektedir. Bir ailede büyük bir maddi birikim olsa da yeteri kadar güven olmadığı zaman, enerji ve para işletmeyi geleceğe hazırlamak yerine daha çok aile içi çekişmelere harcanabiliyor. Aile işletmelerinde aile üyeleri ve diğer yöneticiler arasında güven unsurlarının yerleşmesine çalışmak gerekmektedir. Paul'a göre ( 2003: 25) güven unsurlarını; Karakter, beceri, şeffaflık ve ortaklara karşı sorumluluk bilincini geliştirmek suretiyle tesis edebiliriz.

Güven, önemli servet sahipleri arasında başarı için sadece kritik önemde olmayıp, aynı zamanda onlarla birlikte çalışan profesyoneller arasında başarılı ekip çalışmasının şartı ( Kaye, Hamilton 2005: 155) olarak da kabul edilebilir.

Öncelikle amaç açıkça tanımlanmalı ve varsa çelişkiler azaltılıp katılım sağlanmalıdır. Aile fertleri bu sürece katıldıklarında, aile iradesini ve beklentilerini açıkça belirtmek suretiyle bir güven ortamı oluşturmalıdır.

Diğer taraftan; kurumsallaşma ile kurucu girişimcinin ortaya çıkacak yeni durumdan korkmaması için kurumsallaşmanın ne olup ne olmadığı açıkça belirtilmelidir. Yani girişimciye kurumsallaşmanın; işletmenin profesyonellere terk edilip kendisinin kenara çekilmesi olmadığı, kontrolü elden çıkarmak olmayacağı, kendisinin bir kenara çekilmesi gerekmeyeceği, herkesin sözüne göre hareket etmesinin söz konusu olmadığı, işletmenin sırlarının dışarıya aktarılması olmadığı konularında ikna edilmesi ve güven verilmesi gerekmektedir. Aile işletmesinin kurumsallaşmasına olumlu yönünden bakılırsa kurumsallaşmada her işin kural ve kaidelere göre yapılması ile; aile için huzur ve mutluluğa kadar gidebilecek bir düzenin gelmesi, işletmeye işinin ehli yöneticilerin getirilmesi, ileri safhalarda daha ucuz sermayeye erişme, ortaklara ve borsaya güven telkini, yeni pazarlara ve yeni teknolojilere ulaşma ve işletmenin kuşaktan kuşağa büyüyerek devam etmesi olduğu ve olacağı güvenini sağlamak gerekmektedir (Alacaklıoğlu 2003: 18). Doğru ve zamanında bilgilendirme ile aile ve işletme açısından güven tesis edilmesi birçok iyi niyetli çalışmanın engellenmesini engelleyebilir.

### 2.2.3.3. Aile Üyesi Yöneticilerin Planlama Alışkanlığı Kazanması

Aile işletmelerinde yapılması gereken en zor aktivitelerden biri de planlamadır. Yine de bunun yapılması önemlidir, çünkü harekete geçmeden önce nereye gideceğinizi ve oraya nasıl gideceğinizi bilmelisiniz (Megginson vd., 1997:116). Hem işletme hem de aile eylemlerini yönlendirmek ve koordine etmek için bir planlama süreci kritik önem taşımaktadır. Öncelikle, bir planlama süreci ailenizin değerlerini, ihtiyaçlarını ve hedeflerini düzenli olarak planlanmış temelde incelemeye teşvik edecektir. İkincisi, etkili bir planlama sürecinin geliştirilmesi, ailenin iş dünyasına odaklanmasına ve işletmenin canlandırılması ve gelecek nesillerin kuşaklar boyunca büyümesine yardımcı olacak (Carlock, Ward 2001:8) yeni stratejiler geliştirilmesine imkan sağlayacaktır.

Aile işletmelerinin hedeflerine ulaşmalarında planlama önemli bir yere sahiptir. Burada önemli aşama işletmenin amaçlarının belirlenme aşamasıdır. Herhangi bir yönetim faaliyetinden bahsedebilmemiz için amaçlarımızın belirlenmesine ihtiyaç vardır. İşletmeler küçük iken basit bir plan ve amaçların sözlü olarak ortaya konması yeterli gözükebilir. Çok dar kapsamlı raporlar ve sınırlı muhasebe kayıtları kâfi gelebilir. Ancak işletmenin ölçeği büyüdüğünde işletme içinde çok değişik faaliyetler yapılmaya başlandığında her bölümün amaçları ve hedefleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmeye ve bir koordinasyona ihtiyaç duyulacaktır. Dolayısıyla aile işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmelerinde planlama çok önemli bir yer teşkil etmektedir.

Planlama, hem yönetimin hem de hissedar grupların geleceği düşünmekle yükümlü oldukları aile ve işletmeyi bir sonraki nesle taşımada nasıl bir yol izleyeceklerini de içine almalıdır. Aile işletmelerinde aile ve işletme planlaması birlikte düşünülerek gerçekleşmelidir. İşte o zaman ilham verici ve kendine has bir aile-işletme stratejisini (Poza, Daugherty 2014: 300) oluşturmak mümkün olabilir.

Aile işletmelerinin faaliyetlerinin bütünlüğü dikkate alındığında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, amaçlarına ulaşabilmeleri, teknolojik hedefleri yakalayabilmeleri açısından önemli bir yere sahip olan planlama, yönetici ve girişimci arasında karşılıklı bir ilişkiye neden olacağı ortadadır. Yönetici, aile üyesi girişimci her zaman tek başlarına planlama yapmak için yeterli yetki ve kapasiteye sahip olmayabilirler. Bazen girişimci yöneticinin fikrini, bazen yönetici



girişimcinin fikrini ve katkısını talep etmek ve planlama alışkanlığını sahiplenmek durumundadır (Güven vd., 2004:316).Her halukarda planlama yapılmalıdır.

Önem verilmesi gereken bir konu işlerimizin detaylı olarak bir iş planı çerçevesinde yürütülmesi ve beklentilerin bu planlara yansıtılmış olmasıdır. Bu yapıldığı zaman kurumsallaşmadan bahsedebiliriz. Bilhassa yabancı yatırımcılar işlemlerinizin kayıt altında olup olmadığına bakacaklardır. Aksi takdirde herhangi bir iş konusunda konuşmak ve iş yapabilme şansı (Boyner 2005: 28) kaybedilebilir.

Aile işletmelerinde, aile işletmeyi etkilediği gibi, işletme de aileyi etkilemektedir. Aile işletmelerinde planlama yapılırken işletme ve ailenin durumu birlikte düşünülmelidir. Bu yönüyle diğer işletme türlerinde yapılan planlamadan farklı bir planlama ortaya çıkmaktadır. Ailenin iş ortamını, işletme stratejisini nasıl etkilediği önemlidir. Benzer şekilde iş ortamının hem aile planlamasını hem de işletme planlamasını nasıl etkilediği de çok önemlidir (Rouvinez,Ward 2005:13). İki tarafın dengesini sağlayacak bir planlama aile ve işletme için en uygun planlama olabilir.

#### **2.2.3.4. Ailenin İşletmeyi Büyütme ve Dünyaya Açmaya İstekli Olması**

Aile işletmeleri daha ileri büyüme safhalarına geçtiği zaman, daha ucuz sermayeye erişme, yalnız kendi sermayesini kullanmayıp büyüme, borsaya güven telkini, yabancı sermaye vesaire sayesinde teknolojiye ve yeni pazarlara ulaşma, kısacası şimdiki deyimiyile globalleşme ve işletmenin kuşaktan-kuşağa büyüyerek gitmesi gündeme gelmektedir. Ancak hepsinin başlangıç yeri ailedir. Aile büyüdükçe, o çember daha büyüyor ve iki yol, iki tercih çıkıyor önümüze. Ya mevcuda iktifa edilecek az olsun benim kontrolümde olsun denilecek. Ya da risk alarak, profesyonelleri yönetime alarak, her şeyi kurallara bağlayarak, kurumsallaşarak büyüyecek. Bu tamamen ailenin, aile üyelerinin, kendilerinin vereceği (Alacaklıoğlu 2003:19) karara bağlı bir durum olmaktadır.

Başarılı liderler iş yaşamı ve hayat üzerinde daha uzun vadeli ve geniş bir perspektife sahip olurlar. Başarılarını ne kadar paraları olduğuyla değil, topluma sundukları katkıları açısından değerlendirirler. Kâr onlar için bir hak değil, değerli bir şey yaratmaları ve sorumlu bir yurttaş olmaları nedeniyle toplumun onlara verdiği bir ödüdür. Böyle bir sorumluluk duygusu işletmeye dışarıdan dayatmayla değil liderlerin kendi içinde oluşmayla başlar. Bu tür liderler kendilerinden ötesiyle

ilgilenirler. Elde ettikleri fırsatlardan ötürü minnettarlık hisseder ve bunun karşılığında bir şeyler vermek isterler. İşletmenin toplumda geniş kapsamlı bir rolü olduğu (Rosen 1996:363) bu rolün bir sorumluluk yüklediği kanaati kazanabilirler.

Bir işadamı şöyle ifade etmektedir; (Sancak 2003: 31) “...geleceğe kalmak temel meseledir ve bu geleceğe kalma çabası içinde, her şey araçtır. Elbette, geleceğe niçin kalmak ister insan? Daha mutlu bir gelecek, daha güzel bir gelecek... Ama günümüzün çağdaş kapitalist dünyasında geleceğe kalmanın en büyük aracı ekonomik bir organizasyon olan işletmelerdir ve işletmeyi geleceğe bıraktığınız zaman sizin de geleceğe kalıyor olmanızdır.

#### **2.2.3.5. Aile Üyelerinin Harcamalarının Yıllık Bütçe İle Belirlenmesi**

Aile işletmelerinde işletmeyi kuranların işletmenin bütün mal varlığını istediği gibi kullanabileceği tarzında bir anlayışa sahip olmalarını önlemek gerekmektedir (Ararat 2005: 68). Bu kurumsallaşma açısından bir başlangıç olabilir. Zira aile üyelerinin harcamalarının niteliği ve miktarı genişleme döneminde fark edilmese de işlerin ters gittiği dönemde dikkat çeken bir hal alması ve sorun olmaya (Güngör Ak 2006:150) başlayacağı öngörülebilir.

Aile işletmelerinde amaç işletmenin batmaması, sürdürülebilir bir büyümenin gerçekleştirilmesi olduğu zaman, kendini işletmenin sahibi hissedenlerin belirli kurallara bağlı kalmaları gerekir. Bu kuralların en başında da harcamaların disipline edilmesi gelmektedir. Bilhassa yeni nesil üyeler arasında finansal bir sorumluluk duygusu geliştirmek gerekmektedir. Bu duyguyu geliştirmenin iyi bir yolu, üç aylık veya yarıyıllık bütçelemeye dayalı olarak harcama hesaplarını sağlamak olabilir (Poza, Daugherty 2014:151). Aksi halde aşırı harcama durumunda ilave mevduat imkanı olmamış olabilir.

Genel olarak bakıldığında hem dünyada hem ülkemizde işletmelerin batmasında iki ana etken rol oynamaktadır. Bunlardan biri banka ile ilişkilerde kontrolsüz kredi, ikincisi ise ailenin kontrolsüz harcamaları. Burada ailenin de maddi olarak bir şekilde disipline edilmesi gerekmektedir. Aile üyelerince yapılan harcamaların kurallarının konulması gerekir. İşletmenin yıl içinde gidişatına göre ortakların, sermayedarların, hissedarların para harcama şekli, para çekme şekli önceden herkesin mutabakatının alınması suretiyle belirlenmelidir. Aile envanterinin yapılması gerekir. Kaç kişi var ve işletmeden para çekilme şekli kaç kişiyi nasıl

etkilediğinin belirlenmesi gerekir. Bu konuda en esaslı problem aile kanadından geldiğini göz önünde bulundurmalıdır. İğne değil gerekirse çuvaldızı batırmaktan çekinmemelidir (Kolbaşı 2005: 67).

Aile işletmeleri içinde bulunduğu topluma karşıda sorumluluk taşıyan sosyal varlıklardır. Bunun için hiçbir patronun veya aile üyesinin, Para benim param, işletme benim işletmem, istediğimi yaparım deme lüksüne sahip olmadığı anlayışının yerleşmesi gerekmektedir. Bu düşünce tarzı ile "bu paranın aslında ne kadarı kamuoyuna aittir, yarın öbür gün yabancı yatırımcı veya ortakla paylaşabilir" düşünce tarzı arasında önemli ince bir çizgi (Akan 2005: 80) olduğu göz ardı edilmemelidir.

#### **2.2.3.6. Ailede ve İşletmede, Yatay ve Dikey İletişim Kanallarının Çalıştırılması**

İletişim, Sorenson'a göre (2012: 223) bireylerin birbirlerini anlamasını, işbirliği yapmasını ve ilişkiler kurmasına imkân veren bilgilerin aktarılmasını sağlamaktadır. Yönetim literatüründe, çalışanları örgütte tutmak için örgüt hedeflerinin açık şekilde bilinmesinin ve yönetimden çalışana geri dönüşünün sağlanmasının çalışanların bağlılığını etkilediği ifade edilmektedir. Örneğin Rousseau yaptığı bir çalışmada; örgüt içi iletişimin, çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmalarını, kendilerini örgütün merkezinde hissetmelerini ve böylece psikolojik bağlılıklarının yükselmesini sağladığını (Çetin vd., 2008:121) tespit etmiştir.

Her bir aile işletmesinin kendine has iletişim biçimleri olabilir. İşletmede ve ailede üstlenilen rollere göre bürokratik prosedürlere ihtiyaç duyabilir. İşin burada nasıl yapıldığı bilgisini edinme süreci aşamalı olarak öğrenildiğinde, bilgi, işletme içinde başarılı bir şekilde eğitilmiş olanlarla yeni katılanlar arasında avantaj ve dezavantaj durumunu belirleyen (Knight 1974:82) bir faktör olmaktadır.

Aile üyeleri, ailede ve işletmelerinde kendilerinden ne beklediğini, nasıl hareket etmeleri gerektiğini, hangi davranışların iyi olacağını, diğer departmanlarda nelerin olduğunu, ailede kendi işleri ile ilgili olarak hangi gelişmelerin olduğunu bilmek isterler. Belirsizlikler söylenti ve dedikodu için uygun zeminler hazırladığını ve aile üyeleri ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olan en önemli etken olduğunu ve bu durumun gruplaşmalara ve spekülasyonlara yol açtığını

(Heğeman 1995) ayrıca işletmede çalışanların iyi duygulara sahip olmamasının, örgüt içinde karmaşanın ve örgütsel etkinliğin sağlanamamasının örgüt içindeki iletişim becerilerinin yetersizliğinden kaynaklandığını ortaya koymaktadırlar (Bacal 1998). Bunu önlemenin yolu; çalışanların bilgilendirmek ile başlayan ve önerilerini dikkate almaya kadar uzanan bir sürece sahip olan; örgütsel iletişimi yeterli hale getirmekten (Çetin vd., 2008:123) geçtiği söylenebilir.

İç içe geçmiş rolleri bünyesinde bulunduran aile işletmelerinin, sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için, işletmede (genel müdür, müdür vb.) ve ailede (anne, kardeş, kuzen vb) üstlenilen roller arasında sürekli bir iletişim sistemi kurmaları, aileye ve işletmeye uygun bir vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları da dikkate almalarının (Karpuzoğlu 2000:113-114) önemli olduğunu bilmeleridir.

Bir aile işletmesinde verilerin toplanması, bilgi haline getirilmesi, korunması, gerekiyorsa depolanması (arşivlenmesi) ve gerektiğinde işletme içinde faydalanılması herhangi bir işletmede ne derece başarılı ise o işletmenin kurumsallaşması da o derece gelişmiş demektir. Doğru kişi, doğru zamanda, doğru bilgilerle ancak doğru kararlar alabilir. Etkili iletişim sayesinde bu alınan kararların uygulamaya konulması ve uygulamanın takip ve kontrolü imkânı vardır. Sorunların ve şikâyetlerin çözüm mercilerine ulaşma süresi kurumsallaşma hakkında aynı zamanda yeterli bir göstergedir. Aile işletmelerinde işletme içi iletişimin yaygın ve etkin olması, sorunların doğmadan teşhis edilip ona göre tedbir alınması fırsatını sağlayabilir (Baykal 2004: 218). Bunun için aile işletmelerinde yatay ve dikey iyi bir iletişim mekanizmasının oluşması gerekiyor denilebilir.

#### **2.2.3.7. Aile Ve İş Konularında Ortak Akılla Hareket Etmek**

İşletmelerde yönetimin kitabında olmayan ama gerçek hayatta çok rastlanan bir durum vardır. O da patronun veya aile üyesi yöneticinin “parayı ortaya ben koyuyorsam, benim dediğim olacak” diye düşünmesidir. Üsdiken'e göre ( 2005: 44), Bu düşünce konuyla ilgili olan tarafların görüş ve düşüncelerine engel olmamalı ve hissedarlar ile profesyonel yöneticilerin ortak düşünceleriyle planlamalar yapılmak suretiyle kararlar alınmalıdır.

Başarılı bir aile stratejisi aile işletmelerindeki tüm ilgili tarafların karşılıklı hedeflerini anlaması ve tüm bu hedeflere ulaşmak için nasıl hareket edeceklerini

bilmelerini temin edebilir. İşletmelerdeki tüm iş süreçleri için kritik olarak kabul edilmekle birlikte, iş dünyasındaki aileler için net bir stratejinin olması (Rouvinez,Ward 2005:32) önerilmektedir.

Bir planın, bir işin hazırlanmasında ve yapılmasında katkısı olan insanlar o planın başarıya ulaşması için çalışır ve yardımcı olurlar. Bunu sağlamanın yolu ise alınan kararlarda ortak akıl ile hareket etmektir (Baykal 2004: 208). Aile işletmelerinde ilişkilerin çok parçalı yapısı ve verilen kararların sıklığı ve sonuçları son derece önemlidir. Bu iki unsur nedeniyle, ” nesiller boyu başarılı olan aileler sadece birlikte iyi düşünebilen ailelerdir”. Birtakım konuları açık bir şekilde tartışabilen, birbirlerine yıkıcı olmadan yapıcı olarak fikirlerini söyleyen ve birbirini dinleyen aile üyeleri ve birlikte uyum içinde uygulamaya geçmesini bilen aileler (Paul 2003: 30) başarıyı yakalayan aileler olmaktadır.

Aile işletmeleri hem şu anki ihtiyaçlarını karşılamak hem de değişen sistemin ihtiyaçlarını temin için mevcut yapılarının nasıl güncelleştirileceğini periyodik olarak tartışmalı. Bunun için de ortak aklın devreye girdiği yönetim kurulu, aile konseyi ya da aile birliği (Davis 2001) oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Aile işletmeleri ile ilgili bir kongrede bir işadamı şöyle diyor:” Biz ortak arama konferansları yapıyoruz. Örneğin yaptığımız bir arama konferansında vizyonumuzu, işletmenin bütün yapısını tekrar komple gençlerle birlikte tartıştık. Yani onlarla birlikte, profesyonel yöneticilerimizle birlikte gidip üç günlük bir yere kapandık ve orada kendi aramızda gruplar oluşturarak bu arama konferansında herkes hedeflerini söyledi. Sonuçta ortak bir vizyon belirledik, yani holdingin vizyonunu belirledik” (Doğan 2016:70). Karara katkısı olan insanların kararların uygulanmasında yardımcı olacakları beklenmektedir.

Bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi ve var olması için aile-iş ilişkilerine önem verilmesi ve aile ile işletme arasında denge kurulması gerekir. Aile işletmesinin yönetiminde bulunan kişinin aile-iş ilişkilerini yönetmede payı büyüktür. Yönetici, işletmedeki ve ailedeki mevkiinden yetki almaktadır. İşletmeden doğan yetki, kişinin yönetim hiyerarşisindeki mevkiine ve işletmedeki deneyimine bağlıdır. Aileden doğan yetki, genelde yaş büyüklüğü veya kişinin ailenin büyüklerini etkileme gücünden doğar. Aile işletmelerinin geleceğini etkileyen üç boyut vardır. Aile, işletme, mülkiyet (Akıngüç 2004: 174). Başarılı bir gelecek için

hazırlanmanın temelinde bu boyutlardaki hedefler ve bu hedeflere ulaşırken eşgüdümü sağlayacak yapı ve planlar yatmakta denilebilir.

### **2.2.3.8. Adil Paylaşım Anlayışını Hâkim Kılmak**

Aile işletmelerinde belirlenen hedeflere ulaşmak için hazırlanan stratejik plana uygun davranmak, aile ve işletme içi dinamikleri harekete geçirmek, tüm çalışanların ellerinden gelen gayreti göstermelerini sağlamak gerekir. Bunun ilk şartı ise adalettir. Girişimci ayırım yapmadan tüm çalışanların üzerine adalet örtüsünü yaymalıdır. Fırsat eşitliği, sosyal anlayış ve dayanışma ön plana çıkmalıdır. Herkese hak ettiği ödenmeli ki; herkes işletmeye inansın ve elinden gelen gayreti göstere. Adaletin geçerli olduğu yerde çalışanlar huzurlu olacaklar ve o durumdaki insanlar, karşılıklı çıkarlara dayalı bir yerde çalıştıklarını unutarak takım ruhu kazanacaklardır (Baykal 2004: 203). Çalışanlarda bir bütünün parçası olduğu ve birlikte yaşama arzusu kuvvetlenmiş olacaktır.

Bir işletmeyi ayakta tutan unsur sadece karlılık değil, şüphesiz diğer işletme paydaşlarının da kendilerini işletme için önemli ve tamamlayıcı bir parça olarak görmeleridir. Kapıda duran güvenlik görevlisinden, en tepedeki müdürüne kadar eğer insanlar kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görebiliyorlarsa ait olma duygusu gelişir, o kuruma karşı sadakat oluşur. Bu durum da ancak adaletli bir yönetim (Ak 2006:153) ile sağlanabilir.

Aile üyeleri arasındaki ikilemi çözümenin yolu çatışmanın temel kaynağını ve yapılması gereken temel kararları tanımdır. Bu tanımlarla, sahip olunan aile, kararların gerçek ve kişisel hale gelmeden önce, bu kararlar için öneri hazırlar veya politikalar oluşturabilir. Konu, sorun herhangi bir kişiyi veya ailenin bir bölümünü etkilemeden önce politikalar oluşturulduğunda çatışma azaltılabilir veya çözümlenebilir (Rouvinez, Ward 2005:5) bir noktada müdahale edilme imkanı doğacaktır.

Aile işletmelerinde zaman zaman hissedarlar arasında sıkıntılar yaşanabilir. Farklı ailelerden birçok hissedara sahip olan bir aile işletmesinde aktif ve pasif (işletmede çalışan ve çalışmayan) hissedarlar rekabet halinde ihtiyaçlarını karşılamakta sıkıntı yaşayabilirler. İşletmede kontrol gücüne sahip olan aktif hissedarlar aile yöneticilerinin stratejik planlarını veto edebilirler. Bu durum işleri daha da zorlaştırabilir (Pearl 2010: 61). Aksi bir anlaşma yapılmadığı takdirde

kazanç ve zararlar doğrudan ortaklar arasında dağıtılması (Megginson vd 1997:76) adil davranışa bir örnek olacaktır.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetimin amacı uzun dönemde kurumun kârlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin (azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere) çıkarlarının gözetilmesini sağlamak (Pazarcık 2004: 36) olmalıdır.

Aileler tüm aile üyelerinin aynı değerleri paylaştığını varsaydıklarında hata yaparlar. Aslında kardeşlerin birbirinden farklı değer sistemleri vardır. Ebeveynle beraber gece gündüz çalışan büyük kardeş ile hiçbir sorumluluk taşımamış olan küçük kardeş tamamen farklı yaşam biçimi ve görüşe sahip olabilirler. Kardeşler aynı ailede büyümüş olsalar bile farklı yetişmiş olabilirler (Aronoff vd., 2003:57). Bütün bu farklılıklarla beraber ortak payda da buluşmayı başarmak önemli olmaktadır.

Aile işletmelerinde uygulanan ücret sistemi de önemli bir husus olmaktadır. Çağdaş ücret yönetimi tekniklerinin kullanılarak piyasa değerlerine/standartlarına dayalı rekabetçi ücret planlarının oluşturulmasıyla aile içi sorunları önlemek mümkün olabilir. Gerek işletme içi dengelerin gerekse aile içi huzurun sağlanması, aile bireylerinin sahip olduğu nitelikleri, eğitim ve deneyimleri, çalışma süreleri, performansları ve işletmeye katkıları gibi faktörleri dikkate alarak değerlendiren (Alayoğlu 2006: 522) ücret sistemleri ile birçok sorunun önlenme ihtimali yükselecektir.

### **2.2.3.9. Özenle Hazırlanmış Devir Planı, Her Türlü Fırtınaya Hazır Olmak**

Varislik, ya da devir planı bir aile işletmesinin nihai testidir. İş kişisel bir girişimden bir aile işletmesine dönüştürüldükten sonra sürekliliği önemli hale gelir. İşletmeyi kârlı ve iyi durumda yeni liderlere geçirmek aile üyelerinin başta gelen hedefi olmalıdır (Gersick vd., 1997: 193). İşletmenin sürdürülebilirliği açısından bu gerekli olmaktadır.

Aile işletmelerinde genellikle gözüken durum şu şekildedir: İlk nesil veya ikinci nesilde yer alan bir lider şahsiyet aile işletmesi için yolu açıyor. Fakat bu işletmenin ve aile değerlerinin gelecek nesillerde de, ikinci, üçüncü, dördüncü nesillerde de başarıya ulaşması gerekmektedir. İşletmenin değerleri ve birtakım

ilkeleri gelecek nesillere aktarılmalı ki işletmenin başarısı sürekli olabilsin. Bunun için işletmenin ve aile işlerinin nasıl ve hangi kriterlere göre yönetileceği ve kimin yöneteceği hayati önem kazanmaktadır. Bu konuların bir devir planıyla çerçevesi çizilmelidir (Paul 2004: 25). Aksi takdirde ani değişim gerektiren hallerde kimin ne yapacağı belirsiz olur.

Kıdemli nesiller ne zaman ve nasıl emekliye ayrılacağını ve işletmede ne pozisyon alacağını belirlemelidir. Çoğu babalar ve anneler işyerlerinden ayrılmak istemezler. Özellikle işletmenin kurucusu girişimcilerin ayrılması bilinmeyene yolculuk gibidir (Frankenberg 2010: 20). Bütün bilinmeyenleri bilinir hale getirmek için devir planı yapmak gerekmektedir.

Aile işletmelerinde halef seçme aile üyeleri için bir mayın tarlası gerginliği ve çatışma ortamı olabilir (Craigh vd., 2003:58). Mevcut yöneticinin yerine geçecek kişinin hazırlanması objektif kriterlere göre belirlenmelidir. Özellikle devasa düzeye ulaşmış işletmeler için objektif koşullara bağlı hareket etmekten başka çıkar yol yoktur. İş tecrübesinin kaç yıl olması gerektiği ve bunun aile işletmesi dışında başka bir yerde yapmasının öngörülmesi, yabancı dil bilmesinden uluslararası konularda yetiştirilmesine kadar (Alpay 2003: 251) geniş bir hazırlık planı olmalıdır.

Devir sürecinde üst düzey aile ve yönetimin en önemli sorumluluklarından biri de gelecek kuşaklarla ve onunla pozitif ilişkileri destekleyen yapılar oluşturmaktır. Aile, halef ilişkileri konusunda gerçekçi olmalı ve bu ilişkilerin genetik ve çevresel bir kombinasyon tarafından şekillendirildiğini kabul etmelidir. Doğum sırası, cinsiyet, aile yakınlığı, kişilik, bireysel ve aile deneyimleri gibi güçleri dikkate alarak (Carlock, Ward 2001:114) doğru ve uygulanabilir kararlar almalıdır.

Aile mirası dediğimiz zaman, ebeveynlerimizden, büyükbabalarımızdan, büyükannelerimizden bize miras kalan ve gelecek nesillere devredilecek ve fırsatlar sunan her şey kastedilmektedir. Bunlar; maddi değerler, fikri değerler, organizasyonel değerler, ilişkisel değerler, bireysel erdemler, kıymetler ve geleceğe yönelik bir vizyonun paylaşılması gibi manevi değerlerdir Diğer bir konu da ilişkilerin devri meselesidir. Bu çok önemlidir. Çünkü kurucu kişi bir kurucu olarak bütün her şeyi kafasında taşıyor ve yılların deneyimiyle kiminle nasıl ilişki kuracağını kalbinde ve beyninde oluşturuyor. Bunların devredilmesi uzun zaman almaktadır. Burada önemli olan o bilgi ve görgünün devri. Yani o insanın, yılların



birikimiyle kafasında taşıdığı şeyleri devretmesidir. Bu resmiyetten çok, gayri resmi bir sürü ilişki, iletişim, birlikte olmaya bağlı olan bir konu olmaktadır (Alacaklıoğlu 2003: 239). Bunun için belli bir süre devredenlerle devralacak olanların birlikte çalışması faydalı gözükmektedir.

#### **2.2.3.10. Denetim ve Hesap Verebilirliğin Herkesçe Benimsenmesi**

Denetim, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Uzun 2006: 43). Başka bir anlamda denetim, kontrol etme, yönetim performansının gözetimi ve hedeflerin başarılmasının izlenmesi demektir. Firma adına hesap verebilirlik için meşru taleplerde bulunanlara (örneğin pay sahipleri, çalışanlar, genel halk ve diğer menfaat sahipleri) rapor veren araçların işletilme faaliyetlerinin (Neubauer, Lank 1998: xxii) tümü denetim kapsamında değerlendirilebilir.

Bir yönetimde icra esastır, fakat denetim ve kontrol onun vazgeçilmez unsurlarıdır. İcra ve denetim aynı makamda olmamalıdır. Üst makamların icraatlarını alt makamlar denetleyemez. Aile üyelerinin icraatlarını da aile dışı yöneticilerin denetlemesi kolay değildir. Sorunların tespit edilmesi ve doğru bilginin çabuk olarak, doğru kişiye ulaşması, doğru kararların verilip doğru tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır. Denetimin kişinin kişiliğine yönelik değil, işe işin planlanan genel hedeflere uygunluğuna yönelik olması ve bunun böyle olduğunun bilinmesi önemlidir (Baykal 2004: 2007). Bir işletmede denetim, işletmenin nakit üretme ve kullanma kapasitesini ve yönlerini değerlendirebilme imkanı sağlayacağından gelecekteki iş yapabilme kabiliyetlerini tespiti (Poza, Daugherty 2014:359) noktasında gerekli bir uygulama olmaktadır.

Aile işletmesinden aile üyesi birisinin işten atıldığı duyulmuş mudur? Esas ana mesele burada saklıdır. Hesap verebilmek için denetlenmeye açık olmak gerekmektedir. Burada ilk akla gelen mali denetim olmaktadır. Mali tabloların üçüncü şahıslar, kamuoyu vs. için uluslar arası denetim standartlarına göre denetlenebilir olmalı. İşletmenin içindeki prosedür ve politikalarının değerlendirilmesinde bu politika ve prosedürlere uygun çalışılıyor mu bilinebilmeli. Bir kredi alınacaksa o kredinin şartnamesindeki kurallara uygun hareket edilip

edilmediği denetlenebilmeli. Bütün bunların geçerli standartlara uygun yapılması gerekmektedir (Akan 2005: 63). Yoksa her yiğidin bir yoğurt yiyişi var anlayışı ile işletme yönetmek kurumsallaşma gerçeğine uymamaktadır.

Aile işletmelerinde aile üyelerinden kim, kimle, nasıl, ne şartlarda çalışıyor? Bunların kuralları nedir? İşte kurumsallaşma dediğimiz şeyler bunların hepsinin yanıtıdır. Performans, sorgulama, hesap vericilik ve adillik kurumsallaşmayı oluşturan (Alacaklıoğlu 2003: 17) ve işletmede uygulanabilen faaliyetler olmalıdır.

Liderler, sorumlu tutulduklarında daha iyi performans gösterdiklerini bilirler. Bu sebepten hesap verebilirliği arttırmak için, bağımsız bir yönetim kurulu gibi mekanizmalar koymuşlardır (Ward 2004: 156). Ancak bu mekanizmalara ilk önce kendilerinin riayet etmesi beklenir.

Günün değişen koşullarına uygun yapıyı kuran ve rekabetçi koşullarda başarıyla varlığı sürdüren bir aile işletmesi olmak için; amaçlarla uyumlu, standartlardan sapmaları en kısa zamanda gideren, esnek, öz denetimi teşvik eden ve tüm çalışanları kapsayan bir denetim sisteminin kurulması gereklidir. Ayrıca kontrol sistemi, işlerin yapılmasını aksatmamalı ve işin her bir aşamasında aktif olmalıdır (Karpuzoğlu 2004: 51). Aile işletmelerimizde güven iyi fakat kontrol daha iyi (Neubauer, Lank 1998:229) anlayışını benimsemek gerekmektedir. Netice itibariyle Bir denetim bağımsız ve tarafsız , güvence veren, kurumu bir bütün olarak kabul eden, sistemli ve disiplinli bir yaklaşım olmayı (Turğay, Çalıyurt 2013. 120) bünyesinde barındırmalıdır.

#### **2.2.3.11. Aile Meclisine İşlerlik Kazandırmak**

Aile işletmelerinde aile içi dengeler, aile üyelerinin birbirleri ile ilişkileri, eğitimleri, ailenin temel saydığı ilkeler ve değer yargıları, hem kurucuyu hem de yönettiği işletmeyi etkilemektedir. Bütün bunlar kuruluşun iş yapma ve değer üretme faaliyetlerine yansımaktadır. İşletme ve kurucu birbiriyle özdeşleşmiştir. Kurucu aile, işletmeye kurucu gibi bakar ve desteklerler. Yaşantılarını işletmeye göre ayarlayabilirler. Ancak aile genişledikçe aileye damatlar ve gelinler geldikçe, bunların çocukları yani torunlar geldikçe, aile içindeki farklılıklar doğal olarak ortaya çıkmaya başlayacaktır. Hedeflerde, beceri ve yeteneklerde, dünya görüşlerinde, değer yargılarında, iş hayatına bakışlarda, kısaca "hayata bakışlarında" farklılıklar beklenmelidir. Bu farklılıklar doğal karşılanmalıdır. Çünkü her nesil kendi zamanının

koşullarında yetişmektedir. Aile içindeki gelişmelerin ve yaşananların işletmeyi etkilemesi kaçınılmazdır (Akingüç F. 2006: xiii). Aile içindeki sorunlardan korkmadan, kaçmadan aile meclislerini daha çok çalıştırmak, daha çok istişare etmek, varlıklar ve hedefler konusunda herkesi işletmenin ve ailenin hedeflerini zarara uğratmayacak bir ortak görüşe ikna etme seansları yapmak ailede çıkacak kaosu önlemede etkili olabilir.

Hemen hemen bütün dillerde benzer bir söz vardır. ”birinci nesil kurar, ikinci nesil büyütür, üçüncü nesil tüketir”. Kardeş ve kuzenlerin katılımıyla artan aile üyesi sayısı nedeniyle, işletmelerin yaşama süresi azalmakta ve bölünmeler olmaktadır. Bu nedenle kuşaktan kuşağa geçen aile işi için, bireylerin birer öğrenci gibi aile içi eğitimi almaları gerekmektedir. Bunun yolu özel eğitimidir (Ateş 2007: 244). Konferans ve seminerler ya da işletme dışındaki yerlerdeki iyi uygulamaları yerinde görmek, katılım sağlamak bu eğitimin parçası olabilir.

Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve başarılı bir şekilde aile ve işletme değerlerini gelecek kuşaklara devretmek için, zaman zaman bütün aile üyelerinin de katılabileceği bir forum şeklinde üyelerin görüşlerini belirteceği, anlaşmazlıkların çözüleceği ve elde edilen bilgilerin paylaşılacağı eğlenceli bir ortam oluşturulmalıdır. Ailenin birlikteliği ve işletmenin devamını sağlamak amacıyla aile üyelerinin bir araya gelerek kaynaşmaları, değer üretmeleri gerekir. Bu meclislerde veya konseylerde; uyuşmazlık yönetim şekilleri, sahiplik, ailenin değişimi, ilgili işler ve faaliyet konuları, kuzenlerin, gelinlerin ve damatlar gibi diğer aile üyelerinin hakları ve sorunları konuşulur ve görüşülür (Sağlam 2006: 508). Bu gibi toplantılarda böyle pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama fırsatı doğabilir. İşletmenin gidişatına dair fikir ve öneriler de yönetim ekibine iletilebilir. Wimmer'e göre (2010:71) daha önemlisi böyle bir aile zirvesinde işletmenin ileride devredileceği kişiyi konuşmanın en iyi başlangıcı ve yeri olabilir.

İşadamlarımızdan Ethem Sancak “Aile işletmelerinin Kurumsallaşması” seminerinde şöyle diyor (2003: 52); “Geçmiş geleneklerimizden farklı olarak kadını sürece katmak, onu dinlemek ve onu sonuçlara ortak etmek, sorumluluklara ortak etmek konusunda önemli bir adım attık ve bu iki kurumu, işletmeyi yöneten kurumla, aileyi yöneten kurumu mutlak anlamda tarif ederek birbirinden ayırdık. Dolayısı ile kurum, işletmeyi, ailenin tasallutundan kurtarmış olduk, ailenin geleceğini garanti

altına aldık. Sonra yüzlerce toplantılarla ve aile içi oturumlarla ailenin bütün fertlerini ikna etmeye çalıştık. Elbette hepsi ikna olmadı. Çünkü sonuçta ailede toplumun bir parçası ve toplumdaki bütün zararlı rüzgârlar ve yanlış fikirler ve kültürler ister istemez aileyi de etkiliyor. Ama hem aile içinde hem kurum içinde bunları izale edebilecek kurumsallaşmayı sağladık”.

### **2.2.3.12. Kurum Kültürüne Sahip Olmak Ve Özümsemek**

Kurum kültürü üzerine yapılan araştırmalar, uzun vadede yükseklik düzeyinde bir seviyenin tadını çıkaran işletmelerin, iş stratejisine uyan güçlü bir kültürü olduğunu göstermektedir. Kültür; seçimler, kararlar, fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalındığında bireylerin, grupların ve işletmelerin bir bütün olarak nasıl davrandıklarını veya çalıştığını şekillendiren ve önemli derecede etkileyen inançlar, değerler ve temel kurallar topluluğudur (Poza, Daugherty 2014: 222). Kurum kültürleri, çoğunlukla, müşterilerin, hissedarların, çalışanların, tedarikçilerin ve işletmenin faaliyet gösterdiği toplulukların işletmenin ana paydaşlarına olan bağlılığını tanımlayan benzersiz değerlerdir.

Kurum kültürü; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler ve alışkanlıklar sistemi (Dinçer 1994: 271) olarak kabul edilmiştir.

Değerler, insanların davranışlarına rehberlik eden ilkelere ve insanların yaşamlarında ulaşmak istedikleri hedefler ile de ilgilidir. Hangi davranışların iyi veya kötü, hangi davranışların doğru veya yanlış olduğunu belirten genel fikirler ve kavramlar olarak da tanımlanabilecek değerler uzun sürelidir ve zaman içinde yavaş yavaş değişirler (Ural, Balıkcıoğlu 2004:535). Değerler insanların güç işleri başarması, disiplin gerektiren işlerde sorumluluk alması ve uzun vadeli işlerde sebatla çalışmaya devam etmesi gibi konularda ilham vermektedir. Aile işletmelerinde; aile, yönetim ve sahipliğin bir arada olması nedeniyle değerler (Akdoğan A, Oflazer 2012:3) daha fazla önemli denilebilir.

Kurum kültürü, bir topluluğu bir arada tutan, paylaşılmış değer ve davranışlardır. Peters ve Waferman’a göre kurum kültürü, ”örgütün paylaşılmış değerlerini ve kültürünü taşıyan ve yansıtan hikâyeler, mitler, efsaneler ve sloganlardan oluşur. İşletme kurucuları ve ilk yöneticileri, örgüte birtakım görüşler, inançlar ve değerler getirirler, çalışanlara empoze ederler ( Öztürk 2008: 432). Bu

empoze edilen değerlerle birlikte örgütte kendine mahsus bir kültürün oluşumu başlayabilir.

Toplumların kültürel özellikleri ile yönetim uygulamaları arasında çok yakın ilişki vardır. Hele “aile” gibi, toplumun temel yapı taşı sayılan bir birim ile bunun kurduğu işletme arasındaki ilişkileri incelerken, işin bu sosyo-kültürel yanının muhakkak dikkate alınması gerekir (Koçel 2006: viii).

Aile işletmelerinde ilk kuşak girişimcinin kendi yerine eleman seçerken, yönetici seçiminde aile bağlarına verdiği önemin derecesi; işe alma, seçme, yerleştirme, terfi, iletişim ve eğitimde izlediği metotlar işletmenin kurum kültürünün oluşmasında (Yelkikalan, Aydın 2004: 333) ne derece etken olduğu gözlenebilir.

Kurucunun benimsediği değerler, daha sonra çalışanların oluşturduğu değerlerle birleşerek kurum kültürünü oluşturmaktadır. Kültürün ve değerlerin oluşum sürecinde dikkat edilmesi gereken husus ise, aile üyesi olan çalışanlar ile diğer çalışanların bu sürece eşit olarak katkılarının sağlanmasıdır. Aile işletmelerinde çalışanların büyük bölümü aile bireylerinden oluştuğu için, bu durum aynı zamanda kurum kültürünün oluşmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet etmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş hayatına taşınması (Büte 2008: 335) birbirine derinden bağlı ve güvenen, etkin bir çalışma takımını ortaya çıkarmakta ve aile bağı bulunmayanlar arasında zor bulunan bu temel değerler aile işletmelerine rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır.

Kurumsallaşma kurum kültürüyle başlar. Aile işletmelerinde işletme belli bir büyüklüğe geldiği zaman, girişimcinin vizyonu girişimciden diğer tüm çalışanlara ve aile üyelerine, işletmeye ve yöneticilere yansımaları gerekir. Eğer aile üyeleri ve işletme çalışanları için girişimcinin bu vizyonu geçerli prensip olarak kabul edilip bunlara göre davranılır ise aile ve işletme tek vücut olmuş demektir. O zaman herkes birbirine yardımcı olmaya bakacaktır. Kurum kültürü kişilere ödenen ücret kadar önemlidir (Baykal 2004: 206). Çalışanlar işyerinde huzurlu olmak isterler, bilinmelidir ki insanı iş yormaz insan yorar. Huzurun kaynağı ise insan ilişkileridir.

Davranışlarda tutarlılığı sağlamanın yolu değerlerin ve ilkelerin benimsenmesinden geçmektedir (Ararat 2005: 81). Kim olduğumuz ve ne yaptığımız konusundaki inançlardan oluşan ortak bir kimliğimiz grup bağlılığının temel bir

unsurudur. Bir ortak inanç kümesi olmaksızın bireyler arasında koordineli bir eylemde bulunmak (Sorenson 2012: 223) her zaman kolay olmayabilir.

Bugün dünyadaki işletmelerin başarısındaki önemli faktörlerden biri, kurum kültürü ve değerlerdir. Aile işletmelerinde kurum kültürü daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü aile üyeleri arasında, kan bağının da ötesinde duygusal bir bağ vardır. Bu özellik, aile işletmesini duygusal olarak diğer işletmelerden daha güçlü-zayıf kılabilmektedir. Ailenin değerleri, işletmenin değerleri ile birleşince sinerji doğmakta ve oluşan bu sinerji aile işletmesine büyük bir güç vermektedir. İşletmelere uzun dönemli olarak bakmayı sağlayan değerler, aile ile işletmeyi birbirine bağlayan köprüyü oluştururken, yöneticileri motive edici özellikler taşımaktadır. İşletmelerin vizyonları ve stratejik hedefleri, yönünün belirlenmesinde yetersiz kalabilmekte, bu gibi durumlarda ise değerler devreye girmektedir (Kesken, Ayyıldız 2006: 351). Kısacası kurum kültürü ve değerler; stratejik planlamayı teşvik ederek geçmiş başarıları-başarısızlıkları bir kenara koymak suretiyle gelecekle ilgili kararlar almaya zemin hazırlayabilir.

#### **2.2.3.13. Tüm Çalışanların Yazılı Kurallara Uygun Davranması**

Aile işletmeleri içerisinde organizasyonel yapıda görevlerin ve sorumlulukların çok açık ve net olarak tanımlanması gerekir. Kim hangi görevden sorumlu, kim hangi görevden sorumlu değil bilinmelidir. Aile işletmesi ile kurumsal işletmeyi ayıran en önemli noktalardan biride budur. Sorumlulukları nedir? Ödül ve cezaları nedir? (Boyner 2005: 19). Ödül ve cezalar herkese yazılı kurallarda olduğu gibi uygulanmalıdır ki kurumsallaşmadan söz edilebilsin.

Bir sistemi kurmak, o sistemi yönetmek ve geliştirmek, kuralları işler hale getirmek kısacası işletmeyi kurumsallaşma yolunda ilerletmek oldukça zahmetli, yorucu ve zaman alıcı bir iştir. Neticeyi almak ise sabır gerektirir. Buna karşın sistemlerin, kuralların bozulması ve çiğnenmesi çok kolaydır ve daha hızlıdır. Bütün yönetim sistemleri bozulma eğilimlidir. İnsan doğasında kurallardan kopma ve aksi yönde hareket etme eğilimi vardır. Bu nedenle var olan kuralları ve sistemi düzenli tutmak için (Yıldız 2008:162) çaba ve özen gösterilmesi gerekmektedir.

Kısacası ailenin kendisinin de kendi kurumsal yönetimine ihtiyacı vardır. Her şey aileden aile üyelerinden başlamaktadır. Ailedeki ve işyerindeki rollerin açık net tanımlanması ve bu rollere uygun davranılması gerekmektedir. Yani aile olarak

rolünüzün nereye kadar, ne olduğudur. Hissedarlığın rolleri, beklentileri nedir? Hissedarların hakları ve gelecek kuşağa devir teslim kuralları, Aile üyelerinin işe girme, girmeme kuralları, şeffaf bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması (Alacaklıoğlu 2003: 23) kurumsallaşma açısından önemli sayılacaktır.

Aile işletmelerinin hazırlamış oldukları aile anayasalarında konulan kurallara herkesin uyması zorunlu olmalıdır. Buna bağlı iş disiplin yönetmeliği gibi yönetmelikler çıkarılabilmektedir. Yasaklar konulabilir, aile üyelerinin de ceza alma durumları olmalıdır (Doğan 2016: 61). Bunlar kolay uygulanan kurallar olmamakla beraber uyulması gereken konular olmaktadır.

#### **2.2.3.14. Aile Üyelerinde Bir Amaç Birlikteliğinin Oluşması**

Aile işletmeleri sürekliliği sağlamak için; amaçlarının ne olduğu, neden bu işi yaptıklarını, neden çok çalıştıklarını neden yeni politikalar geliştirmek için zaman harcadıklarını ve birlikte çalışmalarının amaçlarını iyice keşfederler. İşlerini başarılı kılmak için neden bu kadar fedakarlık yapmaya istekli olduklarını uzun vadeli ve süreklilik konusundaki taahhütlerini yerine getirip getirmediğini anlamalıdır. Başka bir deyişle (Ward 2004: 24) aile üyeleri işletmelerinde mücadeleye devam ettiren aşırı derecede bir amaç birliğini hissetmeleri sağlanabilir.

Esas olan aile işletmesinin devamlı ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Elbette kâr amacı güdülecektir ama kârın yanında işletmenin yaşamasının sağlanması vardır. Bunun aile üyelerince birincil amaç olarak benimsenmesi gerekmektedir. Aile üyelerinin sadece ve sadece tek çıkarlarının yönettikleri ve ortağı oldukları işletmenin çıkarları olduğunda birleşmeleri sağlanmalıdır. Aile üyelerince esas olan işletmenin ve ailenin devamlılığıdır. Aile üyeleri işletmemizin kâr amacının yanında işletmemizi yaşatmalıyız. Aynı zamanda bu işletmemizin batışının toplumsal boyutu da önemli, dolayısı ile işletmenin yaşaması esastır diyebilme (Akdoğan M. 2005: 53-54) erdemini kazanmalıdırlar.

Bir işletmede çalışanların yeteneklerini ortak bir hedefe yöneltme konusunda 1954 yılında Walt Disney şöyle der (Uğur 2003: 74); "yaptığım bütün işler içinde en önemli olanı şirketimiz için çalışanların yeteneklerini tek bir ortak hedefe yönlendirebilmiş olmamdır".

Aile üyelerinin işletme ile aynı hedef ve amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri veya en azından farklı kişisel amaçların işletmeye olan zararının asgari

seviyede kalmasının sağlanması için profesyonel bir yönetim anlayışı ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması, her şeyin objektif kriterlere dayandığı net bir ortamın hazırlanmasına (Yıldız 2008:162) ihtiyaç vardır. Aile bireyleri farklı kişiliklere sahip olmalarına rağmen aynı ailenin fertleri ve aynı işletmenin ortakları olarak birçok ortak yönlerinin olduğunu görerek beraber yürümenin ortak kültürüne (Coşar 2018: 42) sahip olduklarını gösterebilirler.

Ateş (2005)'in " Aile işletmelerini piyasa rekabeti değil, aile içindeki rekabet öldürür." Söyleminden hareketle, diyebiliriz ki sürekli birlikte olan aile bireyleri arasında yıkıcı rekabetin gelişmesi eğilimi, aile işletmelerinde karşılaşılan bir diğer sorundur. Bu bağlamda; ortak amaçlara bağlılık, bir bütün olma ihtiyacı, başkalarının gelişimine, başarılarına katkıda bulunma isteği ve takım ruhunu geliştirici unsurları içeren bir yapılanmayı teşvik etmek bu soruna bir çözüm (Kesken, Ayyıldız 2006:357) önerisi olarak belirtilebilir.

#### **2.2.3.15. Yöneticinin Günübirlik Yönetim Yerine Stratejik Yönetimi Esas Alması**

Strateji, "işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanabilir" (Dinçer 1994:9). Strateji, en basit tanımla (Çiftçi 2011:14), işletmeyi bulunduğu yerden ulaşılması hayal edilen hedefe götüren bir yol haritasıdır denilebilir.

Strateji bir plandır. Burada esas olan istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejik yönetim, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlanması amaçlayan bir yönetimdir (Ak 2006: 148). Stratejik yönetim, herhangi bir kuruluşun sağlığını ve hayatta kalmasını ilgilendirmektedir. Stratejik planlama (Megginson vd., 1997:118), aile işletmeleri sahipleri ve yöneticileri tarafından yapılan belki de en önemli planlama türüdür. İşletmenin niteliğini belirler kapsamlı ve uzun vadeli bir planlama türüdür.

Stratejik plan süreç içerisinde değiştirilebilir, geliştirilebilir ya da yeniden tasarlanabilir. Ancak önce bir planın olması gerekmektedir. Stratejik plan eksikliği



her şeyin amaçsız ve dağınık olmasını ve işletmenin mevcut kabiliyeti ile başarabileceklerinin sınırlanmasını netice verebilir (Cronin, Sorenson 2012:109).

Aile işletmeleri yapılarını etkisiz kılacak olumsuz durumların giderilebilmesi için stratejik yönetim anlayışını benimseyerek işletmenin iç ve dış çevrelerinde ortaya çıkacak gelişmeleri yakından izlemeli ve kendilerini değişen durumlara uydurmaya çalışmalıdır. Stratejik yönetim belirli bir rekabet çerçevesi içinde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri ya da en azından aynı etkinliği sürdürmelerini sağlayan bir araçtır. Daha değişik bir ifade ile stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanan bu stratejilerin uygulanması için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin tepe yönetimini ilgilendiren süreçlerin (Haşit, Develioğlu 2004: 372) tümünü içerebilir.

Aile işletmeleri kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerin nimetlerinden faydalanabilmek ve kendileri için risk taşıyan yönlerin ortaya çıkarabileceği zahmetlerden kaçınabilmek için işletme yönetiminde sürekliliği sağlamak durumundadırlar. Süreklilik, aile üyesi yöneticilerin ve belirli düzeylerdeki çalışanların kişisel süreklilikleri olarak değil, aile işletmesinin kurumsal düzeydeki sürekliliği olarak anlaşılmalıdır. Öncelikle en değerli kurumsal varlık olan bilginin, daha sonra ise işletme faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (Kalkan 2004:134). Krizlerde hep beraber yanlış yönde koşmaya başlayan çoğunluktan farklı olmak gerekir. Doğru kararlar almak için stratejik sağduyu ve yöntemlere (Çiftçi 2011: 13) ihtiyaç duyulacaktır.

Aile işletmelerinin belirsiz ekonomik iklimde bir avantajları vardır, onlar uzun vadeli bir düşünce sahibidirler. Fakat çoğu zaman ailenin hissedarları kısa vadeli gereksinimlerinin etkisine girebilirler. İşte burada stratejik planlamanın önemini (Alm 2010:74) ortaya çıkarmak gerekebilir. Stratejik yönetim anlayışında tepe yöneticilerinin dikkatlerini amaçlar ve stratejiler üzerinde yoğunlaştırarak işletmenin önceliklerine göre hareket etmeleri esas olmaktadır.

### 2.2.3.16. Aile İlişkileri İle İş İlişkilerini Karıştırmamak

Birden çok aile üyesinin beraber yaşaması; aileyi ve işletmeyi ilgilendiren konularda ilişki geliştirme koşullarının düzenlenmesi, kişilerin birbirlerinin haklarına müdahale etmelerini engeller ve belirli bir ahenk içerisinde birlikte yaşamı idame ettirmelerini sağlar. Ayrıca, aile tarafından önemli görülen temel değerlerin nesilden nesil'e aynı canlılıkla aktarılması ailenin toplum nezdinde olumlu imajını güçlendirir, üyelerinin mensubu oldukları aileye bakışlarını pozitifçe çevirir ve güven duygusunu geliştirir (Karpuzoğlu 2004:160). Mensubiyetten gelen bir güç ve güven hissettirebilir.

Aile işletmelerinde ailenin hedefleri işletmenin hedeflerinden farklıdır. Ailede her aile üyesine eşit fırsat tanınır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır. Oysa işletmede eşitliğin yerini adil olma alır ve başarı esastır. Aile tüm üyelerinin işletmede çalışmasını ister, hâlbuki işletme seçici olmak, nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Aile için güvenlik ve güvence önemlidir. İşletmede ise yeni yatırımlarla yeni girişimleri ile rekabete karşı risk almak zorundadır. Tüm bu farklılıkların tek ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Bu bağlamda aileyi ve işletmeyi geleceğe taşıyacak belge ve yapıların hazırlanması gerekir (Akingüç 2004:174). Aile ve işletme için anayasa, aile konseyi, hissedarlar sözleşmesi vesair kuralların tespit edilerek yürürlüğe konması zamanıdır.

Aile işletmelerinde hem aile hem de işletme için ayrı ayrı standartlar uygulanabilir. Sağlıklı bir aile işletmesi için aile ve işletmeyi biri biriyle ilişkili olduğu kadar, biri birinden ayrı kural ve usullerle yönetmeye gerek duyulmaktadır (Dennis 1991:41). Biri birini dengeleyen ve birinin ötekine baskın olmadığı usullere yer verilmelidir.

Aile işletmelerinin kendilerine özgü doğaları gereği ortaya çıkan koşullar bulunmaktadır. Bunlardan biri de aile ve işin birbirine bağlı olması ve aileyle işletme arasındaki yoğun etkileşim ve bunun da ortaya çıkardığı aile ve işin iç içe geçmesi halidir. Fakat ailenin doğası ile işin doğası birbiriyle çelişir. Aileler duygusalken, işletmeler objektiftir. Aileler üyelerini korurken, işletmelerin böyle bir endişesi yoktur. Aileler üyelerine karşılıksız ve beklentisiz kabul sunarken, işletmeler bunu kişinin katkısına göre yaparlar (Nazlı 2008: 349). Bu durum göz önünde bulundurulmaz ise işlerin birbirine karışması engellenemeyebilir.

Diğer yandan aile konseyleri, eğer birden fazla aile bireyi bir işletmenin yönetiminde ve işletmenin çoğunluk hissesini elinde tutuyorsa, bu aile bireylerinin tek bir hissedar gibi hareket etmelerini sağlayan bir mekanizma oluşturma görevini yapmalıdır (Ararat 2005: 31). Aile içi ilişkileri ve işletme ilişkilerini ayırt edici hususları belirleme aile konseyince sağlanır. Bu suretle ailenin kendi içinde birliğini korumuş olacaktır. Aile konseyi ailenin kendi içinde birliğini koruması veya işletmenin menfaatine olarak birliğin dağılması konusunda rol üslenebilir. İşletmenin geleceğine en uygun karar ne olaksa aile konseyi onları açıklıkla tartışarak karara bağlamalıdır.

Bir aile işletme yöneticisi bu durumu şöyle özetliyor (Kolbaşı 2005: 55); Biz aile içerisinde bazı prensipleri örneğin aile ile işi ayırmayı öncelikli olarak belirledik. Ondan sonrada çizdiğimiz yol haritalarını büyük kavgalar ile bazen işletmeden kovulma noktasına gelsek bile aşmayı bildik. Çünkü bir şeyleri başarmanız için ona çok güçlü bir şekilde inanıp çevrenizdekileri de buna inandırmanız lazım. Yani bir şeyi üst olarak aile büyüklerine inandıramazsanız onu başaramazsınız. Bu çok net “

Bütün bunların sonucunda da, hani laiklik kelimesindeki din işleriyle devlet işlerinin ayrımı gibi, aile işleriyle işletmenin işlerini çok belirgin ayrı kurallara ve aralarındaki kesişme noktalarının da bir temele oturtulması (Alacaklıoğlu 2003: 23) gerekliliği kendini göstermektedir.

Her aile işletmesinde kurumsallaşmaya giderken bir işletme sistemi, bir aile sistemi oluşturmak gerekir. Aile sisteminde roller ve ilişkiler, kültürel kalıplar, karar verme süreçleri belirlenirken, işletme sisteminde misyon, strateji, yapı, teknoloji, kültür, performans ve enformasyon, iletişim ve karar verme süreçleri (Pazarcık 2004: 39) yazılı kurallarla düzenlenmeli ve uygulama ona göre olmalıdır.

Bir aile işletmecisi olarak Ethem SANCAK, kurumsallaşma süreci konusunda yaptıklarını şöyle ifade etmektedir (2003: 50); ” Bütün ailenin emeği ile belli bir seviyeye gelen işletmenin dağılmaması ve ailenin de geleceği olması için 100 yıl sonra da, 200 yıl sonra da aile fertlerinin düz işçi olmalarını engelleyecek bir kurum bırakmalıyız. Bu kurumu geleceğe bırakmak boynumuzun borcudur. İşte o noktada işletmeyi ailenin tasallutundan kurtarmanın yollarını bulmak ve belirlemek gerekmektedir. Aile işleri için bir aile kurumu oluşturduk, işletmeninde bir kurumu var. Bu iki kurum arasındaki ilişkileri yeniden tarif ettik”.

### 2.2.3.17. Çalışanların Hiyerarşiye Uygun ve Saygın Davranmaları

Organizasyonel yapı içerisinde görevlerin ve sorumlulukların çok açık ve net şekilde tanımlanması gerektiği gibi uygulamada da buna riayet etmek gerekmektedir. Kim hangi görevden sorumlu ise o görevin ifası ona bırakılmalıdır. Aksi takdirde kim hangi görevden sorumlu kim sorumlu değil birbirine karışacaktır. Bu ise ödül ve ceza konusunda daha büyük karmaşıkları doğuracaktır (Boyner 2005: 19). İşletme içerisinde rollerin birbirine karışmaması için herkesin hiyerarşik konumuna uygun davranış sergilemesi gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın amaçlarından biri de işletmenin ve çalışanların zamanının verimli kullanılmasını sağlamaktır (Baykal 2004: 210). Bu ise ancak herkesin kendine tevdi edilen görevi yerine getirdiğinde mümkün olabilecektir.

Her aile, kuşaklar boyu bir hiyerarşi etrafında örgütlenmiştir. Her ailede yaş durumuna göre kabul edilebilen bir gerçeklik vardır. Büyükanneler ve büyükbabalar, ebeveynler ve çocuklar belirli bir kuşağın üyesi olmasından dolayı farklı rolleri, beklentileri ve yetki düzeylerine sahiptirler. Bu aile hiyerarşisi işletmeye aynen devredildiğinde sorunların çıkması kaçınılmaz olacaktır. En büyük kardeş, bir ailenin kardeşlerin başkanı olsa da, her zaman en iyi işletme lideri olmayabilir. İşletmenin kendi iş yapısına göre oluşturulmuş görev dağılımı olmalıdır (Dennis 1991:61). Yapılacak iş konularına göre ayrılmış bir hiyerarşik yapıya herkes uygun davranmalıdır.

Aile işletmelerinde karar organı olan yönetim kurulu, hissedarların yanı sıra bağımsız üyelerden oluşabilir. Günlük işler ise tamamına yakını işletmenin üst düzey yöneticilerinden oluşan icra kuruluna tebliğ edilmektedir. Tüm bu hususlar işletme ana sözleşmesi ve ona bağlı çıkarılan yönetmeliklerle en ince teferruatına kadar yazılı olarak düzenlenmiş olmalıdır. İcraatın bunlara uyumu ise iç ve dış denetim görevlileri tarafından (Esirtgen 2016:52) titizlikle gözlemlenmesi sağlanabilir.

Aile işletmelerinde önceden yazılı kural haline getirilmiş hususların uygulamada geçerliliği önemlidir. Öğrenim durumuna göre veya iş tecrübesine göre ücret farklılıklarına ve farklı görev unvanlı durumlara herkesin uymasının (Doğan 2016: 60) kurumsallaşma açısından önemli olduğu bilinmelidir.

### **2.2.3.18. Problemleri Büyümeden, Gerekirse Uzman Desteği Alarak Çözmek**

Aile işletmelerinde aile üyelerine, çalışanlara doğruları gösterecek ve yapılanmalara yardımcı olacak danışmanlara ihtiyaç vardır. Danışmanlar aileyi toparlarlar, beraber oturup, doğruyu yanlış izah ederler. Kimsenin birbirine söyleyemediklerini uygun bir dil ile söylerler. Danışmanların dışarıdan objektif bir biçimde, adaletli bir bakış açısıyla yaptıkları tespitler ve önerdikleri çözümler üyeleri birbirine bağlar. Bu danışmanları işletmeye aile getirdiği zaman aile içindeki problemleri çözmek istiyor demektir (Hakko 2003: 251). Ailenin getirmediği bu insanlardan bazı bilgilerin saklanması imkân dâhilindedir.

Uzman desteğiyle, yanlış anlamaların bertaraf edilmesi kuvvetle muhtemeldir. Aile bireylerinin doğru tarif edilmiş, görev ve sorumlulukları belli olan organizasyonlarda yeteneklerine ve donanımlarına uygun biçimde görev almalarının işletmelerini güçlendireceğine ikna olmaları (Ünlütürk 2003: 241) başarıyı getirmede önemli bir unsur olabilir.

Aile işletmelerindeki uyuşmazlıkların en önemli özelliği mevcut çözüm yollarına uymayan bir çatışma türü olabilmesidir. Bu durumda net iletişim çok önemlidir. Bir danışman aslında bu tür bir çatışmayı yönetmek için gereklidir. Aile sistemleriyle ilgili bir uzmanın olması çatışma konularını tespit etmek, haritaya dökmek, çözüm önerilerini belirlemek ve tarafları yüzleştirmek suretiyle problemlerin çözümüne katkı sağlayabilir (Kaye 2005:35-36). Her aile ve aile işletmesi aile içi problemlerin çözümünde profesyonel desteğin faydasına ikna edilmelidir.

### **2.2.3.19. Herkesin İstisnasız Çalışma Disiplinine Uymasını Sağlamak**

Aile işletmeleri ekonomilerimizin belkemiğini oluşturuyor. Birçok açıdan, özgür girişim sistemimiz onlara dayanıyor. Toplumumuzun refahı onlara büyük bir derecede bağlı olduğu için onları sağlıklı ve iyi yönetilmiş olarak tutmak zorundayız (Neubauer, Lank 1998: xxxiv). Her iş'te olduğu gibi çalışma disiplinine uygun davranış başarının olmazsa olmazıdır.

Aile işletmelerinde aile üyeleri kendi uzmanlık alanlarındaki katkıları yanında aile içi uyum ve çalışma mantık ve düzeni ile ailesini bugüne taşıyan önemli unsur

olarak görülmektedir. Mesela Ülkemizin önde gelen aile işletmelerinden Sabancı ailesinde” Ailenin her bir ferdi kendilerini çok iyi yetiştirmeleri yanında çok profesyonelce bir iş disiplinine sahip olmaları ile dikkat çekmektedir. Kardeşlerin erkenden işlerinin başında oldukları birçok kişi tarafından dile getirilmektedir” İnsanların topluluk halinde buldukları her yerde olduğu gibi aile işletmelerinde de uyulması gereken kurallar vardır. Bu kuralların bazıları yazılı kurallardır. İşletmelerin kurumsal yapılarına göre disiplin yönetmelikleri, görev tanımları, teknik talimatlar, iş güvenliği talimatları vb. Bazı kurallar ise yazılı olmadığı halde tüm çalışanlar tarafından uyulması bir kültür haline gelmiş kurallardır. Bazı kutlamalar, giyim şekilleri, selamlaşma yöntemleri gibi. Bütün bunlara uyumlu davranmanın esas amacı kurulu düzenin doğru çalışmasını sağlamak içindir. Aksi halde işletmelerde herkesin başına buyruk olabileceği, kuralları sürekli ve bilerek ihlal edebileceği, yöneticilerin hiçbir surette kontrol işlevini yerine getirmeyeceği bir ortam düşünülemez (Temiroğlu 2013. Bu noktadaki temel ölçü bütün yönetici ve astların, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için kendilerine düşen tüm görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmiş olmaları denilebilir.

Aile işletmelerinde çalışan aile üyelerinin zaman zaman iş disiplinini ihlal etmeleri işe karşı ciddiyetsizlik olarak da anlaşılabilir. Aile işletmeleri kongresine katılan bir işadınının şu söyledikleri dikkat çekicidir (Doğan 2016:59); ”Bayanların daha başarılı oldukları bir alanda gelinimize bir görev verelim diye düşündük. Yönetim kuruluna müdür olarak atanması için talepte bulundum. Ataması yapıldı ve işe başladı. Gayet güzel iyi çalışıyor, ama bir süre sonra baktım bizim gelin bazen işe gelmiyor. Ben de bir gün neredesin sen, dedim aradım. Abi, ben güne geldim dedi. Bayanların altın günleri varmış, sırası ona gelmiş. Olabilir tabii ki, ama böyle bir iş disiplini bozulması yaşamaya başladık.

Aile işletmelerinde yönetici veya kurucunun işletmede çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için çalışanlarının işlerini yapma, kendi çıkarları ile uyumlu iyi performans gösterme ve kendilerine zorluklarla karşılaşmaları durumunda destek sağlayacağını bilmeleri gerekir. Bu nedenle, direkt kontrollere güvenmekten daha çok çalışanlar arasında öz-disiplin teşvik edilmelidir. Bu bağlamda, kurucu ya da yöneticinin kişisel olarak örnek olması çalışan disiplini açısından etkili olabilmekte

(Megginson vd., 1997:377) denilebilir. Çalışan kendini daha güvende hissedebilir. Güvende hissetmenin ve destekleniyor olmanın başarıdaki katkısı da küçümsenemez.

### **2.2.3.20. Görev Vermede ve İşe Almada Liyakat Esaslı Düşünmek**

Aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri çoğu zaman işletme kurallarının önüne geçebilmektedir. Aile işletmelerinde kilit pozisyonlara yetenek, liyakat ve deneyime bakılmadan, profesyonel bir çalışanın yapacağı bir göreve aileden birinin getirilmesi olağan görülmektedir. Yeterli vasıflara sahip olmayan kişilerin atamaları ise doğrudan işletme çalışanlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Güleş vd., 2013:37). Aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının önündeki en büyük engellerden birisi bu akraba kayırmacılığı olmaktadır.

Ailenin çocuklarına işletmede görev verirken belli kıstasların olması gerekmektedir. Objektif olarak kendini kanıtlamayan kişi kim olursa olsun, ister patronun kızı, ister oğlu olsun yönetim görevi verilmeyerek onların varis yetiştirme ilkelerine uymaları sağlanmalıdır. Çocuklar iş konusunda belirli düzeye gelmedikçe iş devredilmemelidir. Eğer devredilecekse de belirli bir süre için gözetim altında tutulmalıdır (Güven 2003: 253). Duygusal bağların aile içinde kalmasını sağlamak işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır. Çünkü işletme duygusal bağların etkin olduğu bir alan değildir.

Aile üyelerinin işletmede görev almalarında sadece profesyonel liyakat ölçülerinin uygulanması esas alınmalıdır. Eğitim, yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyeleri çalışmalı ve bunların performanslarının değerlendirilmesinde ve terfilerinde diğer profesyoneller için uygulanan ölçüler uygulanmalıdır (Eczacıbaşı 2006: xix). Yani adama iş değil, iş'e adam alındığı unutulmalıdır.

İş adamlarımızdan Sakıp Sabancı, vefatından önce verdiği bir söyleşide “Kişiye soyadı Sabancı olduğu için iş vermiyoruz. Grubumuzda kimse artık soyadı Sabancı olduğu için öncelik alamaz. Kriterler tespit edilmiştir” (Ateş 2007: 245), diyerek insan kaynakları yönetimine liyakat esaslı baktıklarını belirtmektedir. Bu konuyu ülkemizde en iyi uygulayan iş adamı Vehbi Koç olmuştur. ”Benim şirketimin geleceği niye çocuklarımın veya torunlarımın becerisine kalsın, becerikli olurlarsa çalışırlar, becerikli değilse de şirket devam etsin” demiş ve uygulamıştır. Çok basit ve çok güzel karar bu (Boyner 2005: 37). Aile işletmeleri yöneticileri

çalışanlarıyla daha yakın ilişki içerisinde bulunurlar. Çalışanlarının fikirlerini paylaşmalarına izin verilirse, iyi bir bilgi ve fikir kaynağı özelliği taşıyabilirler. Onların işe olan yeni bilgi ve fikri katkıları ödüllendirildiğinde ise verimlilikleri artabilir (Megginson vd., 1997: 40) ve çalışanlar işletmeye daha sıkı bağlanabilirler.

İşadamlarımızdan biri liyakat konusuna şöyle bakmaktadır: “Soyadımızdan olmak şirkette herhangi bir iş için bir ayrıcalık olmamalıdır. Soyadımızdan olmayan bir çalışma arkadaşımızla, soyadımızı taşıyan bir bireyimizin koşulları eşitse belki soyadı bir tercih nedenidir. Yani işletmede sadakatten ve kan bağından öteye, liyakate önem veren bir tarif yaptık ve bunu döndük aileye kabul ettirdik ve aileye dedik ki” Tek tek aile fertlerinin geleceği mi önemlidir, ailenin kolektif geleceği mi önemlidir? Bunlar çeliştiği zaman hangisini tercih edeceğiz? Tabii, bunun için aileyi eğitmek gerekiyor (Sancak 2003: 51).

#### **2.2.3.21. Profesyonel Yöneticilerle Çalışmaya Alışmak**

İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile işletmelerinde, mevcut aile bireylerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları ve/veya istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bulunmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir (Güleş vd., 2013:136). Profesyonel; “yönetici ve yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan; işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir” şeklinde tanımlanabilir. Yine bu kişi veya kişiler kar ve riski işletme sahip veya sahiplerinin olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yöneltirler. Profesyonel yöneticiler, aile işletmelerinde karar alandan çok, tepe yönetimindeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülürler. Bu kişiler aile üyelerinin sahip olmadıkları ya da yeterince sahip olmadıkları uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve yeni teknolojiler konusunda bilgi ve deneyimlerini de beraberlerinde işletmeye getirirler. Bu insanların işe motive olmaları için ihtiyaçları doğrultusunda ödüllendirilmeleri, işletmeye devamlılıkları açısından önem taşır. Dolayısı ile tepe yönetimin profesyonellerin amaçlarını ve ilgilerini tespit etmeleri, bu kişileri her fırsatta karar alma sürecine katmaları ve hatta mümkünse ortaklık hakkı tanımları gerekebilir. Ortak veya aile üyelerinin yetki devri ile birlikte



otoritelerinin azalmayacağı, yetki devrinin sadece profesyonelin kendisine verilen sorumluluğu başarıyla yerine getirmesi için gerekli olduğu gerçeği (Karpuzoğlu 2001: 66-67) dikkat edilmesi gereken en önemli husus olup bunun iyi anlatılması gerekmektedir.

Aile işletmelerinde anahtar pozisyonlar için aile dışından insanlar çalıştırıldığında en iyi performans aranır. Belli bir pozisyonun beceri taleplerini değerlendirerek bu işi yapacak yeteneklere sahip biriyle doldurulmaya çalışılabilir (Claerbaut 2010:28). Aile işletmeleri sahipleri, yetenekli yabancılar için fırsatlar ve alan yaratırlar. İşletmeyi hem aile hem de aile üyesi olmayan yöneticileri barındıracak şekilde yapılandırarak işlerini daha rekabetçi yaptıklarında (Ward 2004: 156) rakip işletmelere karşı avantaj sağlayabilirler.

Ekonomik gelişmelerin artması ile aile işletmelerinde de yönetici durumundaki kişilerin çoğu zaman teknik beceri, bilgi birikimi ve deneyim isteyen bazı önemli konularda gerektiği kadar ehliyet ve bilgiye sahip olmayabilirler. Bu gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek seviyede ve yöneticiliği meslek olarak benimsemiş “profesyonel yönetici” ile ”aileden bir lider yöneticinin” aynı zamanda yönetim kademelerinde görev almaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir (Koçel 1989: 9). Aile işletmeleri bu durumu kabullenmek durumundadırlar.

Dışarıdan profesyonel danışmanlar, işletme sahibinin uzmanlığına katkıda bulunur ve bir kriz veya boşluk varsa doldururlar. İşletme sahibinin sahip olamadığı becerilere ve çok değerli olabilecek nesnel bir perspektife sahip olurlar. Danışmanlar, yeni fırsatlar belirleyebilir, yeni fikirler önerebilir ve sahipler arasında veya nesiller arası görüş farklılıklarına aracılık edebilir (Dennis 1991:238). Danışmanlar henüz kriz başlamadan önce baş etmeniz gereken olası zorluklar için aktif bir şekilde çalıştırılabilir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARIN ANALİZİ

#### 3.1. Araştırmanın Metodolojisi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Aile işletmeleri; dünyanın her ülkesinde, ekonomilerin ‘lokomotif’ rolünü üstlenmektedirler (Kırım 2007: 1). Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde, işletmelerin %98,8’nin KOBİ olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple ülkemizin ekonomik geleceği açısından KOBİ’lerin çok önemli bir konuma sahip olduğu söylenebilir.

Ekonomilerde çok önemli bir yeri olmasına rağmen ne yazık ki aile işletmelerinin ömrü kısa olmaktadır. Aile işletmelerinin, 2. kuşakta çözüldüğü ve 3.kuşakta neredeyse yok olma noktasına geldiği gerçeği ile karşı karşıyayız (Genç, Karcıoğlu 2004: 27 ). Bu durum işletmelerin sürekliliğinin sağlanması noktasında büyük bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerini yok olmaya iten nedenlerden biri, belki de en önemlisi diyebileceğimiz aile bireylerinden kaynaklanan tuzak tutum ve davranışlar olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları için gerekli olan kurumsallaşma sürecinde aile bireylerinden kaynaklanan tuzak davranışların neler olduğu, aile üyelerinin hangi tutum ve davranışlarının kurumsallaşma sürecini engellediği veya geciktirdiği tespit edilerek, bunların önlenmesi sürecinde neler yapılabileceği ve nasıl bir davranış içinde olunabileceğine ilişkin önlemlerin araştırılması yapılmaktadır.

Aile işletmelerinin kısa ömürlü olmalarının bir dizi sebepleri var ki, bu sebepler birçok çalışmada işlenmiş ve incelenmiş konulardır. Bununla birlikte, aile işletmelerinde çatışmaların kaynakları ve etkileri üzerine çok az araştırma ve yetersiz teori bulunmaktadır (Kaye 2005:1). Diğer çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada; lokal ve derinlemesine, adeta derinin altına inilerek, duyguların kılcal damarlarında gezinerek yapılan bir inceleme ve tespitler hedeflenmiştir.

Bunun yanında aile işletmelerinin sürekliliği için gerekli olan kurumsallaşma, aile tuzaklarıyla nasıl öldürülüyor ve işletmenin hayatiyetini devam

ettirebilmesi için bu tuzakların nasıl bertaraf edileceği hususunda çareler bulmak ve önerilerde bulunmak hedeflenmektedir.

### **3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaları sürecindeki en önemli ve en büyük engel olarak nitelenebilecek, aileden kaynaklanan “tuzak davranışlar” konusunda yeterli bir araştırma yapılmadığı görülmektedir. Ichak Azides, Corporate Lifecycles adlı kitabında, şöyle bir soru sormaktadır. “Bir işletmeyi, aile tuzağında öldürmek için kaç kuşak gerekiyor?” cevabı ise yine kendisi vermektedir.”Üç kuşak” (Eczacıbaşı 2006: viii ).

Aile işletmelerinde kurucusunun yönetimde olduğu dönemde işletme faaliyetlerinin aksamadan yürütüldüğü, fakat ikinci ve daha sonraki kuşaklarda, ilk kuşakta olduğu gibi bir etkinliğin tam olarak sağlanamadığı gözlemlenmektedir. Bunun sonucu olarak, işletmede küçülme süreçleri ve hatta işletmenin hayatının sona erebileceği süreçler ortaya çıkabilmektedir. Bu sürecin oluşmasını engellemeye dönük olarak ciddi önlemler alınması gerekebilir. Bu önlemleri almak öncelikle aile işletmesinin ve ailenin kendine özgü dinamiklerini anlamakla sağlanabilir.

İşletmelerin uzun ömürlü olmaları yanında büyümeleri ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeye çalışmaları herkes için fayda sağlayacaktır. Bu süreçte aile üyelerinin işletmenin geleceğini birinci planda tutmaları önem kazanmaktadır. Aileden kaynaklanan sorunları işletmenin faydasına endeksli olarak değerlendirmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin gerçekleşebilmesi, aile içinde sağlıklı bir iletişim sürecinin sağlanması ile mümkün görülmektedir. İleride çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkları önlemenin yolu, bu anlaşmazlıkların hangi nedenlerden dolayı çıkabileceğini öngörmekten geçmektedir. Hangi davranışlar hangi sonucu verebilir. Tutum ve davranışlara etki eden arka plandaki ana düşünceler nelerdir. Bunlar belirlenip, işletme içindeki sorunlar büyümeden gerekli önlemlerin alınması ile kurumsallaşma tuzakları ortaya çıkmadan engellenebilir denilebilir.

### **3.1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Aile işletmelerinde devamlılığın sağlanmasında kurumsallaşmanın önemi inkâr edilemez bir gerçektir. Kurumsallaşmanın hayata geçirilmesi sürecinde aile işletmeleri önemli sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunlar çeşitli şekilde ortaya

çıkmakla birlikte bu çalışmanın amacı *aileden kaynaklanan tuzak davranışlar ile bu tuzaklara düşmeden bunları önleme çareleri* oluşturmaktadır. Bundan dolayı araştırmanın kapsamı ve sınırları “Kurumsallaşma sürecinde aileden kaynaklanan tuzak davranışlara karşı alınacak önlemleri ve tutumları belirlemede kullanılacak verileri elde etmek” olacaktır.

Bu araştırmanın kapsamı Kahramanmaraş ilinde Kahramanmaraş Sanayi Odasına (KSO) kayıtlı KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Farklı sanayi dallarında üretim ve ticaret yapan bu aile işletmeleri; Bakalit (15), Çelik sanayi (9), Dokuma ve boya işletmesi (21), Dokuma ve iplik işletmesi (12), Sadece İplik işletmesi (21), Kağıt sanayi (12), Kimya sanayi (3), Kimyasal boya işletmesi (6), Klima santralleri (12), Pazarlama işletmesi(9), Petrol (6), Tekstil sanayi (45)'nden teşekkül etmektedir.

Bu işletmelerin KOBİ niteliğinde olmaları ve kurumsallaşma düzeyleri ve tutumları yönünden anlamlı bir farklılığa sahip olabilecekleri düşünülmektedir. Özellikle tek bir sektörden ziyade farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerin seçimindeki önemli kriter, halen birinci ve ikinci nesil aile üyelerinin işletme yönetiminde veya işletmede çalışıyor olması, beklenen bir işletme özelliği (Ateş 2005: 156) taşıması olmuştur. Bu örneklem tesadüfi olarak seçilmiş ve 200 aile işletmesi hedef kitle olarak belirlenmiştir. İşletmelerin internet üzerinden iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, muhatabına soru sorma yöntemiyle cevaplar alınan etkileşime dayalı bir iletişim süreci olan (Tosun 2013: 28) görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler formlara kaydedilmiş ve işlenmiştir. Veri kaynağı olarak aile ve işletmenin bütününe ait en derin bilgiye sahip olabilecekleri ve en makul değerlendirmeleri ifade edebilecekleri (Polat 2018:123) düşünülerek araştırmaya yalnızca aile işletmelerinin aile üyesi olan yönetim kurulu başkan veya yönetim kurulu üyeleri ya da genel müdür olan ortaklar dâhil edilmiştir. Görüşme yapılan 185 aile işletmesinin bir kısmının anketleri değerlendirme dışı tutulmuş, 171 adet görüşme formundan elde edilen bulgular değerlendirmeye tabi olmuşlardır.

### **3.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırma Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile işletmelerinde yapıldığından elde edilen veriler bu işletmelerde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır. Araştırmaya katılanların anket sorularını değerlendirebilecek yeterlilikte oldukları ve sorulara gerçeğe uygun, dürüst, içten ve güvenilir bir şekilde cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Diğer yandan işletmelerin kurumsallaşma tuzaklarına karşı performanslarını, algıya dayalı olarak katılımcıların ifadelerine göre ölçülebileceği varsayılmıştır. Aynı zamanda sosyal bilimlerde geçerli olan genel sınırlamalar da bu araştırma için geçerlidir.

Araştırmada aile işletmesi tanımına uyan 200 işletme seçilmiştir. Kapsama alınan bu örneklemin birkaç neslin birlikte çalıştığı kriterleri taşıyan 500 aile işletmesi ana kütlelerinin özelliklerini yansıtacağı ve ana kütleleri temsil edebileceği varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin analiz için gerekli olan özelliklere sahip olduğu kabul edilmiştir. Verilerin toplanmasında kullanılan anket yöntemi çalışmanın amacı yönünden uygun bir yöntem kabul edilmektedir. Anketleri cevaplayanlar sorulara doğru cevap vermişlerdir. Bu nedenle anketlere verilen cevapların var olan mevcut durumu yeterince doğru yansıttığı varsayılmaktadır.

### **3.1.5. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada aile işletmelerinde kurumsallaşmaya karşı aileden kaynaklanan tuzak davranışların belirlenmesi ve bu sorunlara karşı alınması gereken önlem ve çözümsel tutum ve davranışların tespitinde nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Tutum; belirli nesne, durum, kurum, kavram ya da diğer insanlara karşı öğrenilmiş, olumlu ya da olumsuz tepkide bulunma eğilimi (Turan vd., 2015:187; Tezbaşaran, 2018:1) olarak tarif edilmektedir. Tutumların ölçülmesinde yüz yüze görüşme, gözlem ve anket yöntemi kullanılmış, tesadüfi örnekleme yapıldığından örnekleme hatası ihtimalini azaltmak amacıyla %95 güvenirlilik sınırları içerisinde elde edilen veriler analiz edilerek (Günver 2003: 106) değerlendirmeler yapılmıştır. Ana kütle listesini belirlemede Kahramanmaraş Sanayi Odasının Web sitesinden yararlanılmıştır. Sitede gerekli bilgileri bulunan, üretim ve satış yapan sanayi ve ticari işletmelerin kısa bilgilerine ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu işletmeler hukuki ve yönetsel açıdan aile işletmeleri olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca bu listelerden

hangi işletmelerin aile işletmesi sayılabileceği üzerinde araştırma yapılmış, başta aynı soyadını taşıyan yönetim kurulu başkan ve üyeleri dikkate alınmıştır. Aile işletmesi kavramından da, mülkiyetin çoğunluğu ya da kontrolün tek bir ailede olduğu işletmeler kastedilmektedir.

### **3.1.5.1. Veri Toplama Ve Değerleme**

Yapılan literatür taramasında aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerindeki aile tuzakları ile ilgili çalışmaya pek rastlanılmamaktadır. Kurumsallaşma tuzaklarına, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, kurumsallaşmanın önemi konusundaki çalışmaların içeriğinde, dolaylı olarak değinildiği görülmektedir. Bu çalışmada Günver (2003) tarafından aile işletmeleri üzerine yapılan "Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği- Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasındaki araştırma ölçeği temel alınmıştır. Adı geçen çalışmada kullanılan anket , 1998 yılında Crisman, Chua ve Sahrma tarafından hazırlanmış ve Günver (2003) tarafından Türkçeye çevriltilmiş ve geliştirilmiştir. Araştırmada soruların hazırlanması ve tutumların tespitini tanımlama ölçeğinde Günver'in (2003) çalışması temel alınmakla birlikte, Polat (2018:123) tarafından "Aile İşletmelerinde Profesyoneleşmenin Finansal Performansları Üzerine Etkisi" isimli çalışmasında kullandığı, Dekker'in (2012) aile işletmelerinin profesyonelleşmesini kavramsal olarak ele aldığı ve bu doğrultuda değişkenler oluşturarak bu değişkenleri ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirdiği çalışmasından büyük ölçüde yararlanılmıştır. Ayrıca çalışmada araştırma konusu olan aile işletmelerinde aileden kaynaklı kurumsallaşma tuzaklarının literatür taraması ile daha kapsamlı ve ayrıntılı bir biçimde ele alınması öngörüldüğünden çeşitli çalışmalardan gerekli faydalanma yapılmış ve ilave ifadeler geliştirilmiştir.

Literatür taraması ile konuyla ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar genellikle kurumsallaşmanın kavramsal boyut ve amaçları, yaşanan sorunlar ve kurumsallaşmak için gerekli faaliyetlere (Aydemir 2004: 608) dikkat çekmektedirler. İlgili çalışmalara bakılırsa; Müftüoğlu'nun (1991) Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Karpuzoğlu'nun (2000) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, yine Karpuzoğlu'nun (2001) Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, Sağlam'ın (2002) Aile Şirketlerinde Yapılanma,

Engin'in (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma , Toprak'ın (2003)" Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşmesi , Özkaya'nın (2003) Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri, Türkoğlu'nun (2003) Kurumsallaşma Süreci, Alacaklıoğlu'nun (2003) Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Alayoğlu'nun (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Fındıkçı'nın (2003) Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Baykal'ın (2004) Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Babalar, Oğullar ve Kızlar, Erdoğan'ın (2004) Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, Genç'in (2004) Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi Çalışması, Ateş'in (2005) Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Kırım'ın (2007) Aile Şirketlerinin Yönetimi, Yıldız'ın (2007) Aile İşletmelerine Tavsiyeler, isimli çalışmaları yanında; İçin (2008) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Yönetim Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma, Aydın (2010) Aile işletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması, Ak (2010) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Erdirencelebi (2012) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklararası Farklılıkları, Kobanoğlu (2013) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ay (2013) Ulusal Kültürün Motivasyona Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma, Mete (2018). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme, Çakan (2018) Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi, Coşar (2018) Aile Şirketlerinde Örgütsel Sembolizmin Örgütsel Bağlılık Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Düzer (2018) Sürdürülebilirlik Performans Göstergelerine İlişkin Açıklamaların Finansal Performans Üzerine Etkisi, Gözen (2018) Aile İşletmelerinde Aile Etkisi Ve Örgütsel Ustalık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Gürler (2018) Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma Ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro Ve Mikro Bağlamsal



Unsurların Rolü, Polat E. (2018) Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi Ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması, Polat G. (2018) Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performansları Üzerine Etkisi, Türkbay (2018) Aile İşletmelerinde Anayasalar Ve Getirdikleri Bağlayıcı Kuralların Etkisi, Yılmaz (2018) Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi, konulu Doktora tez çalışmaları yararlanılan önemli referanslar olmuştur. Bunların yanında yayınlanmış makaleler, yapılan kongre ve konferanslar, basılan bildiri kitapları ve diğer kaynaklar incelenmiştir. Bilhassa İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen Aile İşletmeleri Kongrelerinde sunulan tebliğler, İstanbul Sanayi Odası tarafından düzenlenen Aile İşletmeleri konulu toplantı çalışmalarından anket soruları için istifade edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket soruları çalışmamızın hedefleri istikametinde değişim ve değerlendirmeler yapılmak suretiyle belirlenmiştir

Bu araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde demografik verilerin elde edilmesine yönelik 9 ayrı soruda 44 ifade yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise aile işletmelerinde kurumsallaşma tuzaklarına karşı nasıl önlem alınacağına ilişkin veri toplamaya elverişli 5'li Likert'le ölçülebilen 21 ayrı soru belirlenmiştir. Anketin son kısmında bu sorulara cevap veren yöneticilerin, kurucu, 2.nesil, 3.nesil, ortaklık oranları ve cinsiyetlerinin belirtilmesi istenilmiştir

Hazırlanan anket sorularına esas çalışmadan önce deneme mahiyetinde belirli sayıdaki (25) aile işletmelerinde pilot uygulama suretiyle güvenilirlik testi yapılmıştır. Bir araştırmanın güvenilirliği denildiği zaman bireylerin anket sorularındaki ifadelere verdikleri cevapların aralarındaki tutarlılıklar anlaşılmaktadır (Kobanoğlu 2013:163; Büyüköztürk 2011: 169). Ön çalışmayla elde edilen veriler Beşli Likert ölçeğinde hazırlanan yargı yöntemiyle test edilmiş, güvenilirlik analizleri yapılmış, bazı soruların daha net anlaşılabilmesi için ifade sayılarında ve bu ifadelerde değişikliğe gidilmiştir. Anket sorularına son şekli verilmesiyle anket formu hazır hale getirilmiştir.

Anket formlarının değerlendirilmesinde SPSS 22 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Verilerde karmaşıklığın olmaması ve düzenli bir

şekilde tablolara dökülebilmesi, bu sayede bulguları karşılaştırma ve yorumlama imkânı doğması için sıklık analizleri yapılmıştır. Araştırma veri ve bulguları tablolara dönüştürüldükten sonra, elde edilen bu sonuçların yorumlanması sürecine geçilmiştir.

### **3.1.5.2. Verilerin Analizi**

Veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketlerin uygulanması sonucu elde edilen veriler araştırmacı tarafından SPSS 22 paket programına girilmiş ve kayıp veya yanlış verilerin kontrolü yapılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde %95 güven aralığı esas alınmıştır. Kayıp ve yanlış veri olmadığı anlaşılmıştır. Hazırlanan veri toplama aracı ile elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde (Yıldız 2006: 99) araştırmanın amaçları doğrultusunda çözümlenmiştir.

Ankete katılanların kişisel özellikleri, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutumlar ve görüşlere ilişkin maddelerin çözümlenmesinde değişkenin sıklık (frekans) dağılımı ve yüzde hesaplamalarının yanı sıra ortalama istatistikleri kullanılmıştır. Ankete katılanların, yaş, eğitim durumu, çocuk sayısı, işletmenin kurucusu, işletmenin ana faaliyet alanı, işletmenin kuruluş yılı, yönetim kurulunda aileden ve aile dışından kişi sayısı, görüşülen kişinin kaçınıcı nesil olduğu ve ortaklık oranları, yöneticilerin unvan değişkeni ve işletmenin kuruluş biçimleri hakkında değerlendirmelere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, öncelikle frekans ve yüzde dağılımları ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik analizleri kullanılmıştır. Likert ölçeği ile elde edilen verilerin analizinde örneklem sayısı küçük ( $n < 50$ ) olduğu durumlarda parametrik olmayan Kruskal Wallis, örneklem büyük ( $n > 50$ ) olduğu durumlarda ise parametrik ANOVA testi ile güvenilir sonuçlar elde edilebilmektedir (Turan vd., 2015:133). Çalışmadaki örneklem sayısı büyük ( $n=171$ ) olduğundan, bağımsız örnekler t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu durumlarda ise bu farkın hangi düzey veya düzeylerden kaynaklandığını tespit etmek için post-hoc istatistik türlerinden (Kayri 2009:51-53) biri olan Scheffe Testi yapılmıştır.

Yapılan araştırmada kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum ölçmede ise belirlenen 21 adet yargı için Likert lği kullanılmış olup; seçenekler; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum. 3-Kısmen katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Likert lğinde sorular 1'den başlayarak kodlanmaktadır. Bu kodlamada en olumsuz cevap en düşük (1) rakamı ile en olumlu cevap ise en yüksek rakam ile temsil edilir (Turan vd., 2015:194). Bu çalışmada en yüksek rakam 5 ile temsil edilmektedir. Derecelendirme lği Likert için belirlenen puan aralıkları şöyle oluşmaktadır.

(Kesinlikle katılmıyorum :1,00-1,80  
 Katılmıyorum :1,81-2,60  
 Kısmen katılıyorum :2,61-3,40  
 Katılıyorum :3,41-4,20  
 Kesinlikle katılıyorum :4,21-5,00).

Likert tipi ölçeklere puanlar, skorlar verilirken olumsuzdan olumluya doğru 1,2,3,4 ve 5 şeklinde verilir (Bayat 2014:4). 1-5 aralığında toplamda 4 puan veya skor vardır. 4 puanı 5 eşit parçaya böldüğümüzde 0,80 yapar ve en düşükten itibaren 0,80 artırarak eşit aralıklı bir puanlama elde edilir. Yani her bir şıkkın arası 0,80 puandır. Değişkenler için tespit edilen tutum değerleri 5'e ne kadar yakınsa, o değişken o kadar önemli olmaktadır.

### 3.1.5.3. Normallik Testi

Tek yönlü Varyans Analizi'nin (ANOVA) normallik ve varyansların homojenliği olmak üzere iki temel varsayımı bulunmaktadır (Antalyalı 2016:133). Araştırmada bağımsız değişkenlere ait normallik dağılımı arpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri ile test edilmiştir. 21 tutum maddesinin ortalamaları hesaplanmıştır.

**Tablo 3.1.** Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov Testi			Shapiro-Wilk Testi		
	Test istatistiği	s.d.	p	Test istatistiği	s.d.	p
Madde top.	,077	171	,016	,968	171	,001

Her iki test ile de normallik testi yapılabilmekte olup, p olasılık değerleri yani SPSS'in hesapladığı bu olasılık değeri güven sınırı olarak kabul ettiğimiz 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı çıkmamıştır, yani normal dağılım göstermiyor sonucu çıkmaktadır. Normallik testine uygun olmayan verilerde veya testi yapamayacağınız durumlarda, Betimsel (tanımlayıcı) istatistik tablosundan kurtosis ve skewness değerlerine bakarak verinin normal dağılım gösterip göstermediği hakkında yorum yapmak mümkündür ( Polat 2019:130). Veri için, skewness ve kurtosis değerleri -1,5 ile +1,5 güven sınırları içindeyse, veri normal dağılıyor kabul edilebilir.

**Tablo 3.2.** Betimsel (Tanımlayıcı) İstatistikler

	İstatistik	Std. hata
Ortalama	4,3810	,02724
95% Güven aralığı için		
Alt sınır	4,3272	
Üst sınır	4,4347	
5% Kesimli ortalama	4,3889	
Medyan	4,3810	
Varyans	,127	
Std. Sapma	,35627	
Minimum	3,62	
Maksimum	5,00	
Açıklık	1,38	
Çeyrekler arası aralık/açıklık	,52	
<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	<b>-,221</b>	<b>,186</b>
<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	<b>-,417</b>	<b>,369</b>

Bu değişkenlerdeki verilerin normal dağılıp dağılmadığı basıklık ve çarpıklık katsayısına bakılarak yorumlanabilir. Tabloya göre betimsel (tanımlayıcı) istatistikler içerisinde basıklık ve çarpıklık (**Skewness** ve **Kurtosis**) katsayıları; -1,5 ile + 1.5 sınırlarında ise tutum maddeleri normal dağılım gösteriyor denilebilmektedir. Bu duruma göre 21 tutum maddesi ortalamalarının basıklık ve çarpıklık değerleri ; -,221 ve -,417 çıktığından verilerin normal dağılım yaptıkları değerlendirilmektedir.

### 3.1.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Anket sorularının geçerlilik ve güvenilirliklerini belirlemede, İşletmelerin kurumsallaşmasına yönelik aile üyesi yöneticilerin tutumlarını ölçmek için hazırlanan anket tutum maddelerinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert'in (1932) geliştirdiği ölçek yaklaşımında, ölçülmek istenilen tutumlarla ilgili birçok olumlu ve olumsuz ifade ve cevaplar bulunmaktadır. Cevaplayıcılar her tutum maddesi için Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle katılmıyorum gibi ifadeler kullanabilmektedir. Böylece her verilen cevap, ölçekteki her ifadenin kapsadığı tutum maddesine katılıp/katılmama derecesini göstermiş olmaktadır (Tezbaşaran 2008:9).

Veri toplamak için hazırlanan anket formunun ikinci bölümünde ilk önce 30 soru maddesi yer almıştır (ek:2). Geliştirilen veri toplama aracının yapı geçerliliği ve güvenilirliği için Kahramanmaraş'ta 25 işletmeyle pilot uygulaması yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3.3.** 30 Soru İçin Yapılan Güvenirlilik Analizi

Tutarlılık katsayısı	Standard d.	n
<b>0,325</b>	<b>0,368</b>	<b>30</b>

Pilot uygulamanın iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha)'na bakılmıştır. 30 tutum maddesi için Alpha katsayısı 0,325 olarak tespit edilmiştir. Bu rakam ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğini yükseltmek için analiz sonuçlarında, soru silindiğinde Alpha katsayısındaki değişime bakılmaktadır. Bazı sorular ölçekten çıkarıldığında eğer Alpha katsayısı yükseliyorsa o soru güvenilirliği azaltan bir soru olduğundan ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Güvenirliği azaltan, anlaşılmayan ya da birbiriyle kısmen örtüşen sorular, anketi yapan kişi ve veri girişi yapan kişi ile konuşularak tespit edilmiştir. Tespit edilen 9 tutum maddesinin (9 soru) çıkarılmasından sonra kalan 21 tutum maddesi (ek :1) tekrar analiz yapıldığında iç tutarlılık katsayısı 0,894 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.4.** 21 Soru İçin Yapılan Güvenirlik Analizi

Tutarlılık katsayısı	S. d.	n
<b>0,894</b>	<b>0,900</b>	<b>21</b>

Bu durumda elde edilen 21 maddelik tutum ölçeğinin güvenilir olduğu ve araştırmada kullanılabileceğine karar verilmiştir. Anketleri geçerli sayılan toplam 171 tutum için ise bu tutarlılık katsayısı 0,883 bulunmuştur. Bu sonuca göre analizlere geçilebileceği değerlendirilmiştir.

### **3.1.7. Araştırma Soruları (Hipotez)**

Araştırmanın bu safhasında, araştırmanın esasını teşkil eden kurumsallaşmaya karşı aile tuzaklarını önleyici tutumlarla ilgili önlem ve öneriler test edileceğinden araştırma soruları (hipotez) ona göre kurulmuştur. Araştırmada 12 bağımsız değişken için ayrı ayrı araştırma sorusu (hipotez) tespit edilmiştir.

\* **Araştırma Sorusu 1:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, yaşlarına göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 2:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, aldıkları eğitim seviyesine göre değişmektedir?

\* **Araştırma Sorusu 3:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 4:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmelerin kurucusuna göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 5:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, görüşülen kişiye (kurucu, 2. nesil veya 3. nesil) göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 6:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmedeki ortaklık oranına göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 7:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin kuruluş yılına göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 8:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısına göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 9:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısına göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 10:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanına göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 11:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmedeki unvan değişkenlerin göre farklılaşmaktadır?

\* **Araştırma Sorusu 12:** Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin kuruluş biçimine göre farklılaşmaktadır?

### **3.2. Bulguların Analizi**

Hazırlanan anket formları ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak elde edilen bulgular bu bölümde incelenmektedir. Çalışmada 171 aile işletmesi yöneticisinin verileri değerlemeye alınmıştır. Analizlerde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Her sorunun yüzdeler ve frekans değerleri baz alınarak soru içinde yer alan boyutlar kendi içinde sıralanmaktadır. Araştırmada teorik olarak ele alınan bazı görüş, düşünce, araştırma soruları bu kısımda sahadan elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bulguların değerlendirilmesi kısmının ilk bölümünde yöneticilere dair bilgileri kapsayan yaş, eğitim, çocuk sayısı, işletmenin kurucusunun kim olduğu, görüşülen kişi 1. nesil veya 2. nesil olduğu, ortaklık oranları, işletmenin kuruluş yılı, yönetim kurulunda aile üyesi ya da aile dışından üye sayısı, işletmelerin faaliyet alanları, yöneticilerin işletmedeki unvanı, ve işletmenin kuruluş biçimleri ile ilgili bulguları içermektedir. Buradaki elde edilen bilgilerin

frekans tabloları düzenlenmiş ve bu tabloların devamında sahadan elde edilen verilerin yorumları yapılmıştır.

Ankette yer alan sorular ile elde edilen verilerin analizinde ise; işletmelerin yapısı, işleyişi, kurumsallaşmaya uygun göstergelerin olup olmadığı, karar alma mekanizmaları, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, iletişim, planlama, harcamalar, bütçeleme, çatışmalar, kuralların yazılı olup olmaması, varislerin yetiştirilmesi, uzman desteği, eşlerin işe etkileri, ilişkilerdeki şeffaflık, yenge sendromu yaşanıp yaşanmadığı gibi kurumsallaşmaya tuzak teşkil edecek ve aile üyelerinden kaynaklanan davranışlar ve çıkabilecek sorunlara karşı geliştirilen tutum ve yöntemler hakkında bilgi edinme maksadıyla sorular sorulmuş ve bulgular alınmıştır. Bu bulgular istatistik analizleri yoluyla tablolar halinde düzenlenerek yorumlanmaya hazır hale getirilmiş, değerlendirilmeler ve önerilerde bulunulmuştur.

### 3.2.1. Yönetici Profili

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde aileden kaynaklanan kurumsallaşma tuzaklarına karşı çözüm önerileri araştırmasında kurucu girişimci ve yöneticilerine yöneltilen anket formunun ilk bölümünde demografik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde aile işletmesini, kurucu ve yöneticileri tanımaya yönelik demografik özellik taşıyan sorular hazırlanmıştır. Bu sorularda kapalı uçlu sorular olduğu gibi açık uçlu sorularda mevcuttur. Sorular yöneticilerin işletme içindeki pozisyonları, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kurucu olup olmadığı, nesil düzeyi, işletmenin faaliyet alanı, kuruluş yılı, yönetim kurulunda aile üyesi olan ve olmayan sayısı, ortaklık oranları, unvanları ve işletmenin kuruluş biçimi şeklindedir.

Araştırma örneklemini temsil eden 171 aile işletmecisi yöneticilerine uygulanan anketin birinci bölümünde katılımcılarla ilgili bazı kişisel bilgiler elde edilmiş, elde edilen bu bilgilerin içeriği aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 3.5.1.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%	Birikimli %
25 yaş ve altı	3	1,8	1,8
26-35 yaş arası	27	15,8	17,6
36-45 yaş arası	63	36,8	54,4
46-55 yaş arası	63	36,8	91,2
56 yaş ve üzeri	15	8,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	



**Tablo 3.5.2.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı (Birleştirilmiş)

Yaş	Frekans	%	Birikimli %
35 yaş ve altı	30	17,6	17,6
36-45 yaş arası	63	36,8	54,4
46 yaş ve üzeri	78	45,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yaşlara göre dağılımlarına bakıldığında, yöneticilerin %17,6'sı 35 yaş ve altında diğer yöneticilerin %82,4'ü 36 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin genç işletmeler olduğunu ve genellikle ilk kurucu girişimciler tarafından yönetildiklerini ortaya koymaktadır. Yoğun olarak 46 yaş ve üstü yöneticilerin yönetiminde oldukları bulgusu beklenen bir durum.

**Tablo 3.6.** Katılımcıların En Son Bitirdiği Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

En son bitirilen eğitim kurumu	Frekans	%	Birikimli %
İlkokul / Ortaokul	48	28,1	28,1
Lise - Meslek Lisesi	36	21,1	49,2
Ön lisans / Lisans	24	14,0	63,2
Yüksek Lisans - Doktora	63	36,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan işletme yöneticilerinin %50,8'i bir yükseköğretim programını bitirdiği; %36,8'i ise bir lisansüstü programını bitirdiği görülmektedir. İlkokul veya ortaokul mezunu olan işletme yöneticilerinin oranı ise %28,1'dir. Kurucu –girişimci yöneticilerin ilk ve ortaokul, lise, meslek lisesi mezunu oldukları tahmin edilmektedir. Nesiller arası eğitim düzeyinin değişmekte olduğu ve 1. nesil'e göre 2. nesilde eğitim düzeyinin de arttığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 3.7.** Katılımcıların Kız Çocuklarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Kız Çocuğunun Eğitim Durumu	Frekans	%	Birikimli %
İlkokul / Ortaokul	60	31,7	31,7
Lise - Meslek Lisesi	60	31,7	63,4
Ön lisans / Lisans	60	31,7	95,1
Yüksek Lisans / Doktora	9	4,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	

İşletme yöneticilerinin kız çocuklarının eğitim durumuna bakıldığında; kız çocukların %36,6'sının yükseköğretim mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kahramanmaraş'ta aile işletmelerinde yöneticiler kız çocuklarının eğitimine önem vermektedirler, fakat bu durumun işletmede çalışmaya ve görev almaya yansımalarını pek söyleyemeyiz.

**Tablo 3.8.** Katılımcıların Erkek Çocuklarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Erkek Çocuğunun Eğitim Durumu	Frekans	%	Birikimli %
İlkokul / Ortaokul	21	25,0	25,0
Lise - Meslek Lisesi	24	28,6	53,6
Ön lisans / Lisans	30	35,7	89,3
Yüksek Lisans / Doktora	9	10,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>	

Yöneticilerin erkek çocuklarının eğitim durumuna bakıldığında; erkek çocukların %46,4'ü yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir. İşletmelerin gelecekte söz sahibi olacak erkek çocukların eğitim durumlarının devam ettiğini yansıtması açısından değerlendirilebilir.

**Tablo 3.9.** Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans	%	Birikimli %
1 Çocuk	24	25,0	25,0
2 Çocuk	24	25,0	50,0
3 Çocuk	30	31,25	81,25
4 ve üzeri çocuk	18	18,75	100,0
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	

Çocuğu olan işletme yöneticilerini toplam çocuk sayısı bakımından incelediğimizde ise, yöneticilerin %25'i 1 çocuk, %25'i 2 çocuk, %31,25'i 3 çocuk, %18,75'i 4 ve üzeri çocuk sahibidir.

**Tablo 3.10.** Katılımcıların İşletmedeki Unvanına Göre Dağılımı

İşletmedeki Unvanı	Frekans	%	Birikimli %
Yönetim Kurulu Başkanı	57	33,3	33,3
Genel Müdür	15	8,7	42,0
Yönetim Kurulu Üyesi	54	31,6	73,6
Genel Müdür Yardımcısı	3	1,8	75,4
Müdür	6	3,5	78,9
Yönetimde değil	9	5,3	84,2
Diğer	27	15,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan işletme yöneticilerinin %33,3'ü işletmede yönetim kurulu başkanırken %31,6'sı yönetim kurulu üyesidir. Aile işletmelerinde kurucu girişimcilerin yönetimi devretse bile işe gelmeye devam ettiği bilinen bir gerçektir.

**Tablo 3.11.1.** Katılımcıların İşletmelerinin Kurucusuna Göre Dağılımı

İşletmenin Kurucusu	Frekans	%	Birikimli %
Kendisi	120	70,2	70,2
Eşi	6	3,5	73,7
Babası	45	26,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

**Tablo 3.11.2.** Katılımcıların İşletmelerinin Kurucusuna Göre Dağılımı (Birleştirilmiş)

İşletmenin Kurucusu	Frekans	%	Birikimli %
Kendisi	120	70,2	70,2
Diğer	51	29,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Katılımcıların %70,2'si işletmeyi kendisinin, %29,8'i ise işletmeyi eşinin veya babasının kurduğunu ifade etmektedir. Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun kurucu girişimci tarafından yönetildiği görülmektedir. Bu durum aynı zamanda işletmelerin genç işletmeler olduğunu da ortaya koyuyor. İşletmelerin çok fazla kişiyle ortaklık kurmak suretiyle birlikte iş yapabilmek kabiliyetlerinin zayıf olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinde ortak sayısı arttıkça sorunlarında artacağı, işletmeyi yönetmenin güçleşeceği, yetki karmaşası yaşanacağı gibi sebeplerden en az ortaklıkla kurulduğu düşünülebilir. Bu ortaklıklar ise kuruluş aşamasında eşler, kardeşler ve çocuklarla yapılmaktadır.

### 3.2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Ve İşleyişleri

**Tablo 3.12.** Katılımcıların İşletmesinin Kuruluş Durumuna Göre Dağılımı

İşletmenin Kuruluşu	Frekans	%	Birikimli %
Ortağı olduğumuz işletmeden ayrılarak	6	4,34	4,34
Aile işletmesinden ayrılarak	9	6,52	10,86
Miras üzerine kuruldu	27	19,57	30,43
Diğer	96	69,57	100,0
<b>Toplam</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	

Bu soruya 33 yöneticinin cevap vermediğini anlaşılmaktadır. Geriye kalan 138 yöneticinin ifadelerine göre işletmelerin %19,57'sinin miras üzerine kurulduğu gözükürken, %69,57'si diğer durumlarla kurulduğu ortaya çıkmaktadır. Aile işletmesinden ayrılarak kurulan işletme ise sadece %6,52 olarak tespit edilmektedir.

**Tablo 3.13.1.** Katılımcıların İşletmenin Ana Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	Frekans	%	Birikimli %
Bakalit	15	8,7	8,7
Çelik	9	5,3	14,0
Dokuma boya	21	12,3	26,3
Dokuma ve İplik	12	7,0	33,3
İplik	21	12,3	45,6
Kağıt	12	7,0	52,6
Kimya	3	1,8	54,4
Kimyasal boya	6	3,5	57,9
Klima santralleri	12	7,0	64,9
Pazarlama	9	5,3	70,2
Petrol	6	3,5	73,7
Tekstil	45	26,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

**Tablo 3.13.2.** Katılımcıların İşletmenin Ana Faaliyet Alanına Göre Dağılımı (Birlş.)

İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	Frekans	%	Birikimli %
Tekstil	45	26,3	26,3
Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	31,6	57,9
Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	42,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan yöneticilerin %26,3'ünün işletmesinin ana faaliyeti tekstil olarak karşımıza çıkmaktadır.%31,6'sının dokuma, dokuma boya, iplik, %42,1'inin ise bakalit, çelik, kâğıt, kimya, kimyasal boya, klima santralleri, pazarlama ve petrol ana faaliyeti olarak görülmektedir.

**Tablo 3.14.1.** Katılımcıların İşletmesinin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı

İşletmenin Kuruluş Yılı	Frekans	%	Birikimli %
1974	3	1,8	1,8
1986	3	1,8	3,6
1990	21	12,2	15,8
1991	3	1,8	17,6
1992	9	5,3	22,9
1995	18	10,4	33,3
1996	30	17,4	50,7
1997	9	5,3	56,0
1999	3	1,8	57,8
2000	9	5,3	63,1
2001	12	7,0	70,1
2002	12	7,0	77,1
2005	3	1,8	78,9
2006	3	1,8	80,7
2010	3	1,8	82,5
2013	18	10,4	92,9
2014	3	1,8	94,7
2015	9	5,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

**Tablo 3.14.2.** Katılımcıların İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı (Birleştirilmiş)

Kuruluş Yılı	Frekans	%	Birikimli %
2000 yılı ve öncesi	108	63,2	63,2
2001-2009 yılları arası	30	17,5	80,7
2010 yılı ve sonrası	33	19,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

İşletmelerin %63,2'si 2000 yılı ve öncesinde, %17,5'i 2001-2009 yılları arasında, %19,3'ü ise 2010 yılı ve sonrasında kurulduğu görülmektedir. Bu işletmelerin genç işletme olmaları halen kurucuların yönetimde olduklarını göstermektedir.

**Tablo 3.15.** İşletmede Aktif Olarak Çalışan Aile Üyelerinin Dağılımı

Şirkette aktif olarak çalışan aile üyeleri sayısı (Çoktan seçmeli)	Frekans	%
Şirkette aktif olarak çalışan erkek çocuk(larım) / kız çocuk(larım)	69	29,87
Şirkette aktif olarak çalışan erkek kardeş(lerim) / kız kardeş(lerim)	45	19,48
Şirkette aktif olarak çalışan yeğenler (kız-erkek)	48	20,78
Şirkette aktif olarak çalışan amcalar / dayılar / halalar / teyzeler	21	9,09
Şirkette aktif olarak çalışan anne-baba	18	7,79
Şirkette aktif olarak kendisinden başka aile üyesi çalışmıyor	27	11,69
Şirkette aktif olarak çalışan diğer aile üyeleri	3	1,30
<b>Toplam</b>	<b>231</b>	<b>100,0</b>

Çoktan seçmeli bu soruda yöneticiler işletmelerinde çalışan aile üyelerinin kimler olduğunu ifade etmiştir. İşletmede çalışan aile üyeleri kız/erkek çocuk durumunda iken aynı zamanda kardeş, yeğen ve/veya teyze, hala konumunda bulunmaktadır. Bu durum ankete verilen cevapları etkilemiştir. Bir kişi aynı anda birden fazla sayıya dahil olarak yüzdeler oranlarında farklılıklar oluşturmuştur. Verilen yanıtların %29,87'sinde yöneticilerin erkek/kız çocuk veya çocuklarının çalıştığı, %19,48'inde yöneticilerin erkek/kız kardeş veya kardeşlerinin çalıştığı, %20,78'inde yöneticilerin erkek/kız yeğenlerinin çalıştığı ortaya çıkarken, %11,69'unda ise yöneticinin kendisinden başka aile üyesinin çalışmadığı görülmektedir. Aile ile işletme arasında yakın bir ilişki vardır ve aile ile işletmenin ayrılmaz, birbirini tamamlayan unsurlar olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.16.1.** Katılımcıların İşletmenin Yönetim Kurulundaki Aile Üyesi Sayısı

Yönetim kurulunda aile üye sayısı	Frekans	%	Birikimli %
Yok	33	19,3	19,3
1	12	7,0	26,3
2	30	17,5	43,9
3	48	28,1	71,9
4	45	26,3	98,2
5	3	1,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

**Tablo 3.16.2.** Katılımcıların İşletmenin Yönetim Kurulundaki Aile Üyesi Sayısı (Birleştirilmiş)

Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	Frekans	%	Birikimli %
Aileden kimse yok	33	19,3	19,3
1 veya 2 kişi	42	24,5	43,9
3 kişi	48	28,1	71,9
4 ve üzeri kişi	48	28,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan yöneticilerin %19,3'ü işletme yönetim kurulunda ailesinden kimsenin olmadığını ifade ederken, %24,5'i 1 veya 2 kişi olduğunu, %28,1'i 3 kişi olduğunu, %28,1'i ise 4 ve üzeri kişi olduğunu söylemektedir.

**Tablo 3.17.** Katılımcıların İşletmenin Yönetim Kurulundaki Aile Dışı Üye Sayısı

Yönetim kurulunda aile dışı üye sayısı	Frekans	%	Birikimli %
Yok	117	68,4	68,4
1	39	22,8	91,2
2	6	3,5	94,7
4	9	5,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan yöneticilerin %68,4'ü işletme yönetim kurulunda ailesi dışında kimsenin olmadığını, %22,8'i 1 kişi olduğunu, %8,8'i ise 2 ve üzeri kişi olduğunu ifade etmektedir. Aile ile işletme, sağlam kurullarla birbirinden ayrı tutulmadığında özellikle 2. Nesile geçiş sürecinde sıkıntılar baş göstermektedir. Bu durum profesyonellere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 3.18.** Görüşülen Kişilerin İşletmedeki Durumuna Göre Dağılımı

Görüşülen Kişi	Frekans	%	Birikimli %
Kurucu	123	71,9	71,9
2. Nesil	45	26,3	98,2
3. Nesil	3	1,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan yöneticilerin %71,9'u işletmenin kurucusu, %26,3'ü 2. nesil ve %1,8'i 3. nesil olduğunu söylemektedir. Aile işletmelerinde kurucu girişimci ile sonraki nesillerin beraber çalıştıklarını görmekteyiz. Bu durum aile işletmelerinin halen genç işletmeler olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.19.1.** Görüşülen Kişilerin İşletmedeki Ortaklık Oranına Göre Dağılımı

Ortaklık Oranı	Frekans	%	Birikimli %
2	3	1,8	1,8
5	3	1,8	3,5
10	57	33,3	36,8
15	9	5,1	42,1
20	6	3,6	45,6
24	3	1,8	47,4
25	24	14,0	61,4
33	12	7,0	68,4
40	3	1,8	70,2
50	15	8,7	78,9
51	3	1,8	80,7
52	3	1,8	82,5
67	3	1,8	84,2
75	3	1,8	86,0
90	9	5,1	91,2
95	3	1,8	93,0
100	12	7,0	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

**Tablo 3.19.2.** Görüşülen Kişilerin İşletmedeki Ortaklık Oranına Göre (Birleştirilmiş)

Ortaklık Oranı	Frekans	%	Birikimli %
%25 ve altı	105	61,4	61,4
%26 ile %50 arası	30	17,5	78,9
%51 ve üzeri	36	21,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Yöneticilerin işletmedeki ortaklık oranı incelendiğinde, %61,4'ünün ortaklık oranının %25 ve altında olduğu, %17,5'inin ortaklık oranının %26 ile %50 arasında olduğu, %21,1'inin ise %51 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde çok fazla kişi ile ortaklık kurarak iş yapmanın güç olduğunu söyleyebiliriz. Ortaklıkların işletmede faal olarak çalışmayan eşlerin oluşturduğu ve çocuklara ortaklık payı verilmek üzere işletmenin kurulduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3.20.** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%	Birikimli %
Erkek	165	96,5	96,5
Kadın	6	3,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	

Tabloya göre işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunu (%96,5) erkekler oluşturmaktadır.



### 3.2.3. Aile İşletmeleri Yöneticilerinin Kurumsallaşma Tuzaklarına Karşı Çözüm Önerilerine Yönelik Tutumlarının Analizi

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri için toplanan verilerden elde edilen bulgular, alt problemlerin sırasına uygun olarak tablo ve açıklamalarıyla birlikte verilerek bunlara dayalı yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 3.21.** Katılımcıların İşletmelerin Kurumsallaşmasına Yönelik Tutum Maddelerine Yönelik Katılma Düzeylerine Göre Dağılımı

Sıra no	İşletmelerin Kurumsallaşmasına Yönelik Tutumlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Patronun İşletmede "Tek Adam Yönetici" olmaktan, "Yönlendirici Bir Yönetici" Konumuna Geçmesi Kurumsallaşmayı Olumlu yönde etkileyecektir.	%0	%5,3	%12,3	%40,3	%42,1
2	Aile Üyelerinin Kurumsallaşma ile İşletmede Güç Kaybetme Korkuları Doğru Bilgilendirme ve Güven Tesisi ile Çözülebilir.	%0	%0	%7	%54,4	%38,6
3	Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir	%0	%0	%0	%50,9	%49,1
4	Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta Ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir.	%0	%0	%7	%43,9	%49,1
5	Düzensiz harcamaların önlenmesi için Aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir.	%0	%5,3	%12,3	%36,8	%45,6
6	Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir.	%0	%3,5	%7	%57,9	%31,6
7	Danışarak "Ortak Akılla" hareket etmek ailede ve işletmede "Ben Bilirim" anlayışını önleyecektir.	%0	%3,5	%3,5	%50,9	%42,1
8	İşletmede "Adil Paylaşım" anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır.	%0	%0	%3,5	%50,9	%45,6
9	İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir "geleceğe devir planı", aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir.	%0	%0	%7	%59,7	%33,3
10	Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır.	%0	%0	%1,8	%38,6	%59,6
11	Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için "Aile meclisi"ne işlerlik kazandırılmalıdır.	%0	%3,5	%10,5	%43,9	%42,1
12	Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede "Kurum kültürü" ne sahip olmak önemlidir.	%0	%0	%5,3	%57,9	%36,8
13	Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır.	%0	%0	%0	%38,6	%61,4
14	Aile üyelerinde bir "amaç birliğinin" oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir.	%0	%0	%5,3	%43,8	%50,9
15	İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır.	%0	%1,8	%7	%38,6	%52,6
16	Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir.	%0	%0	%3,5	%42,1	%54,4
17	Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir.	%0	%1,8	%5,3	%40,3	%52,6
18	Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır.	%1,8	%5,3	%3,5	%43,8	%45,6
19	Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyiflikten ve tembellikten koruyacaktır.	%0	%0	%1,8	%52,6	%45,6
20	Kurumsallaşmak için, işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır.	%0	%0	%1,8	%57,8	%40,4
21	Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir.	%0	%0	%1,8	%43,8	%54,4

Tablo 3.21 incelendiğinde işletmelerin kurumsallaşmasına yönelik tutum maddelerine, işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik tutumları ölçmek için 21 soru maddesi geliştirilmiştir. Katılımcılara sunulan ve Ek-1’de verilen 21 adet maddeyle ilgili bulguların birleştirilmesi ile Tablo 21, 26 ve 31 oluşturulmuştur. Likert tipi ölçekler süreklidir ve toplanabilirlik özellikleri bulunmaktadır. En sondaki genel ortalama sütunu her bir maddenin katılım düzeyi ortalamasını, en alttaki satır ise 21 maddenin katılım düzeylerinin toplamının ortalamasını ifade etmektedir.

**Tablo 3.22.** Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumların Yaş'a, Eğitime ve Çocuk Sayısına Göre Bulguları

Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Maddelerine İlişkin Katılım Düzeyleri Ortalamaları												
Maddeler	Yaş			Eğitim				Çocuk Sayısı				Ort.
	35 yaş ve altı	36-45 yaş arası	46 yaş ve üzeri	İlkokul / Ortaokul	Lise - Meslek Lisesi	2 Yıllık YO / Üniversite	Yüksek Lisans - Doktora	1 Çocuk	2 Çocuk	3 Çocuk	4 ve üzeri çocuk	Genel Ortalama
Madde 1	4,10	4,14	4,27	4,31	4,58	4,00	3,95	4,08	4,33	4,50	4,50	4,19
Madde 2	4,40	4,33	4,27	4,19	4,58	4,25	4,29	4,25	4,33	4,50	4,33	4,32
Madde 3	4,70	4,48	4,42	4,50	4,58	4,50	4,43	4,42	4,42	4,90	4,50	4,49
Madde 4	4,50	4,29	4,50	4,44	4,67	4,50	4,24	4,33	4,42	4,90	4,33	4,42
Madde 5	4,00	4,19	4,35	4,31	4,42	4,75	3,86	4,67	4,33	4,60	4,00	4,23
Madde 6	4,40	4,05	4,19	4,19	4,17	4,25	4,14	4,17	4,25	4,10	4,33	4,18
Madde 7	4,50	4,14	4,38	4,31	4,42	4,50	4,19	4,25	4,42	4,80	4,17	4,32
Madde 8	4,50	4,38	4,42	4,38	4,42	4,63	4,38	4,25	4,58	4,60	4,17	4,42
Madde 9	4,40	4,10	4,35	4,31	4,08	4,13	4,38	4,33	4,42	4,30	4,00	4,26
Madde 10	4,70	4,57	4,54	4,44	4,33	4,88	4,71	4,83	4,42	4,70	4,50	4,58
Madde 11	4,30	4,43	4,08	4,19	4,33	4,38	4,19	4,50	4,08	4,20	4,17	4,25
Madde 12	4,10	4,33	4,38	4,38	4,42	4,38	4,19	4,33	4,33	4,60	4,33	4,32
Madde 13	4,80	4,43	4,69	4,63	4,58	4,50	4,67	4,50	4,67	4,70	4,33	4,61
Madde 14	4,70	4,14	4,62	4,44	4,50	4,13	4,57	4,33	4,58	4,50	4,00	4,46
Madde 15	4,40	4,43	4,42	4,13	4,50	4,25	4,67	4,50	4,50	4,50	4,00	4,42
Madde 16	4,70	4,38	4,54	4,25	4,42	4,75	4,67	4,50	4,75	4,50	4,00	4,51
Madde 17	4,50	4,43	4,42	4,44	4,50	4,50	4,38	4,42	4,50	4,80	4,17	4,44
Madde 18	3,90	4,48	4,23	4,13	4,75	4,50	4,00	4,58	4,42	4,00	4,50	4,26
Madde 19	4,40	4,52	4,38	4,44	4,50	4,38	4,43	4,50	4,25	4,60	4,83	4,44
Madde 20	4,60	4,29	4,38	4,38	4,42	4,63	4,29	4,42	4,25	4,30	4,50	4,39
Madde 21	4,80	4,38	4,50	4,56	4,50	4,50	4,48	4,42	4,50	4,40	4,50	4,51
Top. Madde	4,45	4,33	4,40	4,35	4,46	4,44	4,34	4,41	4,42	4,52	4,29	4,38

Tablo 3.22'den de anlaşılacağı üzere, 35 yaş ve altındaki yöneticilerin en çok katıldıkları (katılım düzeyi ortalamaları 4,80) madde 13 ve 21'de sunulan “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” ile “*Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*” görüşleri olmuştur. 36-45 yaş arası yöneticilerin katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,57) olan, madde 10'da sunulan “*Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*” görüşü olmuştur. 46 yaş ve üzeri yöneticilerin ise katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,69) olan, madde 13'de sunulan “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” ifadesi olduğu görülmektedir.

Araştırmada 35 yaş ve altındaki yöneticiler madde 18'de sunulan “*Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*” ifadesine az düzeyde (3,90) katılmışlardır. 36-45 yaş arası yöneticiler madde 6'daki ifadeye “*Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*” az düzeyde (4,05) katılmışlardır. 46 yaş ve üzerindeki yöneticilerin ise en az katıldıkları (4,08) görüş, madde 11'de sunulan “*Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*” ifadesi olmuştur.

Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, ilkokul/ortaokul mezunu yöneticilerin en çok katıldıkları (4,63), madde 13'de sunulan “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” görüşü olmuştur. Lise/meslek lisesi mezunu yöneticilerin katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,75) olan, madde 18'de sunulan “*Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*” görüşü olmuştur. Önlisans/Lisans mezunu yöneticilerin katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,88) olan, madde ile Yüksek lisans/Doktora derecesine sahip yöneticilerin katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,71) olan madde aynı olup, madde 10'da sunulan “*Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*” ifadesi olduğu görülmektedir.

Araştırmada ilkokul/ortaokul mezunu yöneticiler madde 15 “*İşletmenin gününbirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*” ve 18'de

sunulan “*Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*” ifadelere en az düzeyde (4,13) katılmışlardır. Lise/meslek lisesi mezunu yöneticiler madde 9’daki “*İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*” ifadesine az düzeyde (4,08) katılmışlardır. Önlisans/Lisans mezunu yöneticiler madde 1’deki “*Patronun işletmede Tek adam Yönetici olmaktan, Yönlendirici bir Yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*” ifadesine az düzeyde (4,00) katılmışlardır. Yüksek lisans/Doktora sahibi yöneticilerin ise en az katıldıkları (3,86) görüş, madde 5’de sunulan “*Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*” ifadesi olmuştur.

Tablo 3.22 çocuk sayısı bakımından incelendiğinde, 1 çocuk sahibi olan yöneticilerin en çok katıldıkları (4,83), madde 10’da sunulan “*Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*” görüşü olmuştur. 2 çocuk sahibi olan yöneticilerin katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,75) olan, madde 16’da sunulan “*Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*” görüşü olmuştur. 3 çocuk sahibi olan yöneticilerin katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,90) olan maddeler 3 ve 4’de sunulan “*Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*” ile “*Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*” ifadeleri olduğu görülmektedir. 4 ve üzeri çocuk sahibi olan yöneticilerin ise katılım düzeyi ortalaması en yüksek (4,83) olan, madde 19’da sunulan “*Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*” ifadesi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada 1 çocuk sahibi yöneticiler madde 1’de sunulan “*Patronun işletmede Tek adam Yönetici olmaktan, Yönlendirici bir Yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*” ifadesine az düzeyde (4,08) katılmışlardır. 2 çocuk sahibi yöneticiler madde 11’deki “*Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*” ifadesine az düzeyde (4,08) katılmışlardır. 3 çocuk sahibi yöneticiler madde 3.18’deki “*Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman*

*desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır”* ifadesine az düzeyde (4,00) katılmışlardır. 4 ve üzeri çocuğa sahip yöneticilerin ise en az katıldıkları (4,00) madde 5, “*Düzensiz harcamaların önlenmesi için Aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*”. madde 9 “*İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*”. madde 14 “*Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*”, madde 15 “*İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*” ve madde 16’da yer alan “*Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*” ifadeleridir.

Derecelendirme ölçeğine göre, aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik tutum maddelerine ilişkin genel ortalamalara bakıldığında yöneticilerin katılım düzeylerinin yüksek olduğunu ve bu maddelere yüksek düzeyde katıldıklarını ve yüksek düzeyde desteklediklerini ifade edebiliriz. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik 21 tutum maddesinin tamamının genel katılım düzeyi ortalamasına (kesinlikle katılıyorum: 4,21<4,38<5,00) bakıldığında ise yöneticilerin bu maddelerin geneli itibariyle tamamına kesinlikle katıldıklarını ifade edebiliriz.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik 21 adet tutum maddeleri toplanarak her bir yönetici için toplam bir skor elde edilmiştir. Daha sonra bu toplam skor 21’e bölünerek her bir yönetici için toplam madde skorları elde edilmiştir. Toplam madde; 21 tutum maddesinin tamamı için elde edilmiş ortalama katılım düzeyidir. Burada Tablo 3.22’e göre Araştırma sorularımızı değerlendirmeye başlayabiliriz.

Araştırmanın ilk 3 sorusu olan:

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, yaşlarına göre farklılaşmaktadır?

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, aldıkları eğitim seviyesine göre değişmektedir?

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır?

Araştırma sorularımızı sırasıyla test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Karşılaştırılması yapılacak gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde ve grup sayısının ikiden fazla olması durumunda kullanılan istatistik yöntemlerden biri varyans analizidir. Varyans analizinin yapılabilmesi için ise homojenlik, normallik ve toplanabilirlik gibi parametrik öğelerin olması gerekmektedir (Kayri 2009:51-53). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik tutum maddelerini oluşturan 21 maddenin toplamının ortalama düzeyleri (Toplam madde) arasında, yaş, eğitim ve çocuk sayısı bakımından anlamlı farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark var ise farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla gruplar arası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit etme için post-hoc istatistik türleri kullanılır (Kayri 2009:51-53). Burada bunlardan biri olan Scheffe Testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.23 (Araştırma Sorusu: 1).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yaş	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
35 yaş ve altı	30	4,4476	,37902	<b>G.Arası</b>	,326	2	,163	1,29	2,79
36-45 yaş arası	63	4,3288	,43135	<b>G.İçi</b>	21,252	168	,127		
46 yaş ve üzeri	78	4,3974	,26848	<b>Toplam</b>	21,578	170			
Toplam	171	4,3810	,35627						

Tablo 3.23 incelendiğinde, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğine verilen cevaplardan elde edilen toplam madde skorları bakımından yöneticilerin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P>0,05$ ) göstermediği görülmektedir ( $F(2, 168)=1,29, P=,279$ ). Her üç yaş grubundaki yöneticilerin toplam madde skor ortalamalarının 0,05 anlamlılık düzeyinde aynı oldukları söylenebilir. Diğer bir ifadeyle her üç yaş grubundaki yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin aynı olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.24 (Araştırma Sorusu: 2).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
İlkokul / Ortaokul	48	4,3482	,35678	<b>G.Arası</b>	,480	3	,160	1,27	,287
Lise - Meslek Lisesi	36	4,4603	,27485	<b>G.İçi</b>	21,098	167	,126		
2 Yıllık YO / Üniversite	24	4,4405	,41329	<b>Toplam</b>	21,578	170			
Yüksek Lisans - Doktora	63	4,3379	,37120						
Toplam	171	4,3810	,35627						

Tablo 3.24’de yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına bakıldığında, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları, yöneticilerin eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ( $P>0,05$ ) olmadığı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin aldıkları eğitim veya bitirdikleri eğitim kademesi, kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinde istatistiksel açıdan bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.25 (Araştırma Sorusu: 3).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Çocuk sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
1 Çocuk	36	4,4087	,35514	<b>G.Arası</b>	,615	3	,205	1,79	,154
2 Çocuk	36	4,4167	,23996	<b>G.İçi</b>	13,320	116	,115		
3 Çocuk	30	4,5238	,36694	<b>Toplam</b>	13,935	119			
4 ve üzeri çocuk	18	4,2937	,41905						
Toplam	120	4,4226	,34219						

Tablo 3.25’de görüleceği üzere, yöneticilerin sahip olduğu çocuk sayısı bakımından kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları istatistiksel olarak ( $P>0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yine burada yöneticilerin sahip olduğu çocuk sayısı, kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinde istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.26.** Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumların İşletmenin Kurucusuna, Görüşülen Kişiye, Ortaklık Oranına ve Kuruluş Yılına Göre Bulguları

Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Kurumsallaşmaya Yönelik Maddelere İlişkin Katılım Düzeyleri Ortalamaları												
Maddeler	İşletmenin Kurucusu		Görüşülen Kişi			Ortaklık Oranı			Kuruluş Yılı			Ort. Genel Ortalama
	Kendisi	Diğer	Kurucu	2. nesil	3. nesil	%25 ve altı	%26 ile %50 arası	%51 ve üzeri	2000 yılı ve öncesi	2001-2009 yılları arası	2010 yılı ve sonrası	
Madde 1	4,20	4,18	4,22	4,13	4,00	4,14	3,60	4,83	4,11	4,60	4,09	4,19
Madde 2	4,33	4,29	4,32	4,40	3,00	4,26	4,10	4,67	4,33	4,60	4,00	4,32
Madde 3	4,48	4,53	4,51	4,40	5,00	4,46	4,50	4,58	4,44	4,80	4,36	4,49
Madde 4	4,45	4,35	4,46	4,27	5,00	4,34	4,30	4,75	4,36	4,70	4,36	4,42
Madde 5	4,33	4,00	4,32	4,07	3,00	4,17	4,00	4,58	4,22	4,40	4,09	4,23
Madde 6	4,10	4,35	4,10	4,40	4,00	4,23	3,80	4,33	4,17	4,20	4,18	4,18
Madde 7	4,30	4,35	4,29	4,33	5,00	4,23	4,20	4,67	4,31	4,30	4,36	4,32
Madde 8	4,40	4,47	4,39	4,47	5,00	4,40	4,40	4,50	4,44	4,50	4,27	4,42
Madde 9	4,30	4,18	4,27	4,33	3,00	4,23	4,20	4,42	4,22	4,50	4,18	4,26
Madde 10	4,50	4,76	4,51	4,80	4,00	4,57	4,60	4,58	4,64	4,90	4,09	4,58
Madde 11	4,25	4,24	4,24	4,33	3,00	4,37	3,90	4,17	4,31	4,50	3,82	4,25
Madde 12	4,38	4,18	4,39	4,13	4,00	4,29	4,20	4,50	4,36	4,60	3,91	4,32
Madde 13	4,60	4,65	4,59	4,67	5,00	4,60	4,60	4,67	4,56	4,90	4,55	4,61
Madde 14	4,48	4,41	4,44	4,47	5,00	4,37	4,80	4,42	4,44	4,60	4,36	4,46
Madde 15	4,50	4,24	4,46	4,33	4,00	4,40	4,40	4,50	4,42	4,60	4,27	4,42
Madde 16	4,45	4,65	4,41	4,73	5,00	4,43	4,90	4,42	4,56	4,60	4,27	4,51
Madde 17	4,43	4,47	4,41	4,53	4,00	4,54	4,00	4,50	4,39	4,50	4,55	4,44
Madde 18	4,30	4,18	4,27	4,27	4,00	4,29	3,90	4,50	4,11	4,70	4,36	4,26
Madde 19	4,43	4,47	4,41	4,47	5,00	4,46	4,50	4,33	4,42	4,60	4,36	4,44
Madde 20	4,40	4,35	4,34	4,53	4,00	4,43	4,40	4,25	4,39	4,60	4,18	4,39
Madde 21	4,50	4,53	4,44	4,67	5,00	4,49	4,60	4,50	4,50	4,50	4,55	4,51
Top. Madde	4,38	4,37	4,37	4,42	4,24	4,37	4,28	4,51	4,37	4,58	4,25	4,38

Tablo 3.26 incelendiğinde, işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticilerin en çok katıldıkları (4,60) madde 13’de sunulan “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” olmuştur. Aile işletmesinin kurucusu kendisi olmayanların en çok katıldıkları madde ise, (4,76) ile madde 10 “*Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*” olmuştur. En az düzeyde katılım ise; işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticiler için,(4,10) ile madde 6” *Aile 'de ve işletme'de yatay ve dikey iletişim kanallarının işleme aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*” olurken, İşletmenin kurucusu kendisi olmayan yöneticiler için: (4,00) ile madde 5 “*Düzensiz harcamaların önlenmesi için Aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*” olmaktadır.



Araştırmada görüşülen kişilerin en çok katıldıkları tutum; kurucular için, madde 13 (4,59) “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” iken, 2.nesil (4,80) ile madde 10 “*Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*” ifadesine katılmıştır. 3. Nesil ise katıldıkları madde;3.4.7.8.13.14.16 ve 21 ile dikkat çekmektedir. En az katılımlara baktığımızda, kurucular için; (4,10) ile madde 6 “*Aile ‘de ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir.*” 2. nesil için en az katılım;(4,07) ile madde 5” *Düzensiz harcamaların önlenmesi için Aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir.*” 3.Nesil için en az katılım ise;(3,00) ile; Madde 2 “*Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir.*”, madde 5 “*Düzensiz harcamaların önlenmesi için Aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*”, madde 9”*İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*” ve madde 11”*Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*” ifadeleri olmaktadır.

Ortaklık oranları itibariyle işletme yöneticilerinin en çok katıldıkları %25 ve altı ortaklıklarda; (4,60) ile madde 13 “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” olmuştur. Ortaklık oranı %25 -50 arasında olanlarda en çok katılım;(4,90) ile madde 16 “*Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*” ifadesi olmuştur.

Ortaklık oranı % 51 ve üzeri olanlarda ise katılım en çok; (4,83) ile madde 1 “*Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*” olmaktadır.

Ortaklık oranlarına göre yöneticilerin en az katıldıkları tutumlar ise; Ortaklık oranı %25 ve altında olanlar (4,14) ile, ortaklık oranı % 26 ile 50 arasında olanlar (3,60) ile en az katılım olarak madde 1” *Patronun İşletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*” ifadesi olmuştur. Ortaklık oranı % 51 ve üzeri olanların en az katılımı (4,17) ile madde 11”*Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*” ifadesi olarak görülmektedir.

İşletmelerin kuruluş yıllarına göre yöneticilerin en çok katıldıkları madde ise; 2000 yılı ve öncesi kurulanlarda, (4,60) ile madde 10” *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır.*” 2001-2009 yılları arasında kurulan işletmelerde, (4,90) ile madde 13 “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır.*” 2010 yılı ve sonrasında kurulan işletmelerde en çok katılım, (4,55) ile, madde:13” *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*”,17” *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*” ve 21” *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*” olmaktadır.

İşletmelerin kuruluş yılları itibariyle yöneticilerin en az katıldıkları tutumlar; 2000 yılı ve öncesi kurulanlar için en az katılım, (4,20) ile madde 6” *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*”. Kuruluşu 2001-2009 yılları arası olan işletme yöneticilerinin en az katıldıkları (3,82) ile madde 11”*Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır.*” Kuruluşu 2010 yılı ve sonrası olan işletme yöneticilerinin en az katıldıkları (4,18) ile madde 6 ”*Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*” olmaktadır. Araştırmanın 4, 5, 6 ve 7. soruları olan;

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmelerin kurucusuna göre farklılaşmaktamıdır?

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, görüşülen kişiye (kurucu, 2. nesil veya 3. nesil) göre farklılaşmaktamıdır?

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmedeki ortaklık oranına göre farklılaşmaktamıdır?

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin kuruluş yılına göre farklılaşmaktamıdır?

Araştırma sorularımıza sırasıyla test etmek için Bağımsız örnekler t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik tutum maddelerini oluşturan 21 maddenin toplamının ortalama düzeyleri (toplam madde) arasında, işletmenin kurucusu, görüşülen kişi, ortaklık oranı ve kuruluş yılı değişkenleri bakımından anlamlı farklılık olup olmadığı; 2 gruplu/düzeyleli değişkenler için Bağımsız Örnekler t Testi, 3 ve üzeri gruplu/düzeyleli değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA sonucu istatistiksel olarak anlamlı ise farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Scheffe Testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.27 (Araştırma Sorusu:4).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

İşletmenin kurucusu	N	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Kendisi	120	4,3845	,35742	,201	169	,841
Diğer	51	4,3725	,35695			

Tablo 3.27’de yapılan Bağımsız Örnekler t Testi sonuçlarına göre, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları, işletmenin kurucusuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P>0,05$ ) göstermediği ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin işletmenin kurucusu olup olmaması, kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinde istatistiksel açıdan bir farklılık meydana getirmediği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.28 (Araştırma Sorusu:5).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Kurucu	123	4,3717	,35219	<b>G.Arası</b>	,127	2	,063	,496	,610
2. Nesil	45	4,4159	,37897	<b>G.İçi</b>	21,452	168	,128		
3. Nesil	3	4,2381	,00000	<b>Toplam</b>	21,578	170			
Toplam	171	4,3810	,35627						

Tablo 3.28 incelendiğinde, görüşülen yöneticilerin kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

( $P>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticinin kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olup olmaması, kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan bir farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.29.1 (Araştırma Sorusu:6).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ortaklık oranı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,3660	,35231	G.Arası	,904	2	,452	3,67	,027
Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,2810	,34141	G.İçi	20,674	168	,123		
Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,5079	,35398	Toplam	21,578	170			
Toplam	171	4,3810	,35627						

**Tablo 3.29.2. Araştırma Sorusu 6' daki farklılığın kaynağına ilişkin Scheffe testi**

Ortaklık Oranı	Ortalama fark	Std. H.	P	95% Güven aralığı		
				Alt sınır	Üst sınır	
Ortaklık oranı %25 ve altı	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	,08503	,07262	,505	-,0943	,2644
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	-,14195	,06775	,115	-,3093	,0254
Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	Ortaklık oranı %25 ve altı	-,08503	,07262	,505	-,2644	,0943
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	-,22698*	,08672	,035	-,4412	,0128
Ortaklık oranı %51 ve üzeri	Ortaklık oranı %25 ve altı	,14195	,06775	,115	-,0254	,3093
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	,22698*	,08672	,035	,0128	,4412

Tablo 3.29.1'de yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki ortaklık oranına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P<0,05$ ) göstermektedir. Ortaklık oranı gruplarına ilişkin hesaplanan kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları 0,05 anlamlılık düzeyinde birbirinden farklıdır. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına ilişkin yapılan Scheffe Testi (tablo 3.29.2) sonucuna göre ise ortaklık oranı %51 ve üzeri olan yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin ortaklık oranı %26 ile %50 arası olan yöneticilerden daha fazla olduğu ifade edilebilir. Ya da tam tersinden söyleyecek olursak; işletmedeki ortaklık oranı %26 ile %50 arası olan yöneticilerin

kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin ortaklık oranı %51 ve üzeri olan yöneticilerden daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.30.1 (Araştırma Sorusu:7).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kuruluş yılı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
2000 yılı ve öncesi	108	4,3664	,39641	G.Arası	1,817	2	,909	7,72	,001
2001-2009 yılları arası	30	4,5810	,20411	G.İçi	19,761	168	,118		
2010 yılı ve sonrası	33	4,2468	,23312	Toplam	21,578	170			
Toplam	171	4,3810	,35627						

**Tablo 3.30.2.** Araştırma Sorusu 7' deki farklılığın kaynağına ilişkin Scheffe testi

(I) Kuruluş Yılı		Ortalama Fark	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
2000 yılı ve öncesi	2001-2009 yılları arası	-,21455*	,07078	,011	-,3894	-,0397
	2010 yılı ve sonrası	,11965	,06822	,218	-,0488	,2881
2001-2009 yılları arası	2000 yılı ve öncesi	,21455*	,07078	,011	,0397	,3894
	2010 yılı ve sonrası	,33420*	,08652	,001	,1205	,5479
2010 yılı ve sonrası	2000 yılı ve öncesi	-,11965	,06822	,218	-,2881	,0488
	2001-2009 yılları arası	-,33420*	,08652	,001	-,5479	-,1205

Tablo 3.30.1'de görüleceği üzere, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları, yöneticilerin işletmelerinin kuruluş yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ( $P < 0,05$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu işletmelerin kuruluş yılı gruplarına ilişkin kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları 0,05 güven düzeyinde birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; kuruluş yılı 2001-2009 yılları arası olan işletme yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin hem 2000 yılı ve öncesi hem de 2010 yılı ve sonrası kurulan işletmelerin yöneticilerinden daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.31.** Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumların İşletmenin Ana Faaliyet Alanına, Yönetim Kurulundaki Aile Dışı ve Aile İçi Kişi Sayısına Göre Bulguları

Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Kurumsallaşmaya Yönelik Maddelere İlişkin Katılım Düzeyleri Ortalamaları											
Maddeler	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı			Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı				İşletmenin Ana Faaliyet Alanı			Ort.
	Aile dışında kimse yok	1 Kişi	2 ve üzeri kişi	Aileden kimse yok	1 veya 2 kişi	3 kişi	4 ve üzeri kişi	Tekstil	Dokuma, Dokuma boya, İplik	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Kimya santralleri, Pazartama, Petrol	
Madde 1	3,92	4,77	4,80	4,45	4,36	4,25	3,81	4,27	4,00	4,29	4,19
Madde 2	4,13	4,69	4,80	4,45	4,71	4,38	3,81	4,33	4,28	4,33	4,32
Madde 3	4,41	4,77	4,40	4,45	4,50	4,75	4,25	4,33	4,44	4,63	4,49
Madde 4	4,31	4,69	4,60	4,36	4,36	4,75	4,19	4,27	4,33	4,58	4,42
Madde 5	4,15	4,46	4,20	4,00	4,14	4,63	4,06	4,13	4,06	4,42	4,23
Madde 6	4,08	4,38	4,40	4,09	4,36	4,50	3,75	4,13	4,11	4,25	4,18
Madde 7	4,23	4,54	4,40	4,18	4,29	4,56	4,19	4,33	4,17	4,42	4,32
Madde 8	4,36	4,46	4,80	4,27	4,50	4,63	4,25	4,40	4,33	4,50	4,42
Madde 9	4,26	4,38	4,00	4,00	4,57	4,31	4,13	4,20	4,39	4,21	4,26
Madde 10	4,59	4,62	4,40	4,36	4,71	4,88	4,31	4,80	4,44	4,54	4,58
Madde 11	4,15	4,46	4,40	4,09	4,64	4,19	4,06	4,00	4,28	4,38	4,25
Madde 12	4,26	4,46	4,40	4,18	4,50	4,38	4,19	4,27	4,22	4,42	4,32
Madde 13	4,59	4,69	4,60	4,36	4,79	4,75	4,50	4,53	4,67	4,63	4,61
Madde 14	4,46	4,46	4,40	4,09	4,71	4,56	4,38	4,33	4,50	4,50	4,46
Madde 15	4,36	4,54	4,60	4,18	4,64	4,63	4,19	4,27	4,50	4,46	4,42
Madde 16	4,46	4,54	4,80	4,27	4,79	4,69	4,25	4,53	4,33	4,63	4,51
Madde 17	4,36	4,62	4,60	4,45	4,43	4,44	4,44	4,33	4,39	4,54	4,44
Madde 18	4,00	4,77	5,00	4,64	4,50	4,31	3,75	4,13	3,89	4,63	4,26
Madde 19	4,28	4,77	4,80	4,64	4,43	4,69	4,06	4,73	4,11	4,50	4,44
Madde 20	4,28	4,62	4,60	4,36	4,43	4,56	4,19	4,40	4,22	4,50	4,39
Madde 21	4,41	4,62	5,00	4,64	4,43	4,69	4,31	4,33	4,56	4,58	4,51
Top. Madde	4,29	4,59	4,57	4,31	4,51	4,55	4,15	4,34	4,30	4,47	4,38

Tablo 3.31’de görüleceği gibi, yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı işletme yöneticilerinin en çok katıldıkları (4,59) madde 10 ve 13’de sunulan “Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır” ile “Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır” ifadeleri olmuştur. Aynı yöneticilerin en az katıldıkları tutum maddesi ise, (3,92) ile madde 1’de sunulan” Patronun işletmede

*tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir”* tutumu olmuştur.

Yönetim kurulunda aile dışından 1(bir) kişinin görev aldığı işletme yöneticilerinin en çok katıldıkları (4,77) ile, madde:1,3,18 ve 19 olmuştur. Madde 1 *“Patronun İşletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir”* , madde 3 *”Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir”*, madde 18 *“Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır”* ile madde 19 *“Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır”* tutumudur. Bu kategorideki yöneticilerin en az katıldıkları tutum ise; (4,38) ile madde 7 *“Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir”* ile madde 9 *“İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir”* ifadesi olmaktadır.

Yönetim kurulunda aile dışından 2 ve üzeri kimsenin olduğu işletme yöneticilerinin en çok katıldıkları tutum (5,00) ile madde 18 *“Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır”* ve madde 21 *“Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir”* olmuştur. Bu durumdaki yöneticilerin en az katıldıkları tutum ise, (4,00) ile madde 9 *“İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir”* ifadesidir.

Tablo 31’e göre, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı işletme yöneticilerinin, en çok katıldıkları tutum (4,64) ile madde 18 *“Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır”* ile madde 19 *” Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır”* ve madde 21 *” Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir”* ifadeleri olmaktadır. Bu yöneticilerin en az katıldıkları tutum ise (4,00) değeri ile madde 5 *“Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir”* ile madde 9 *” İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir*

*planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir” ifadeleri olmaktadır.*

Yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu işletmelerdeki yöneticilerin en çok katıldıkları tutum (4,79) ile madde 13 “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” ve madde 16 “*Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*” tutumları olurken en az katıldıkları tutum ise, (4,14) ile madde 5 “*Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*” olmuştur. Yönetim kurulunda aileden 3 kişinin olduğu işletmelerde yöneticilerin en çok katıldıkları tutum (4,88) ile madde 10 “*Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*” olurken en az katıldıkları tutum ise (4,19) ile madde 11” *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır* ” ifadeleri olmaktadır.

Yönetim kurulunda aile üyelerinden 4 ve üzeri kişinin olduğu işletmelerdeki yöneticilerin en çok katıldıkları tutum (4,50) ile madde 13” *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” olurken; en az katıldıkları tutum ise (3,75) ile madde 6 “*Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*” ve madde 18 “*Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*” olmaktadır.

Tablo 31’e göre işletmeleri ana faaliyet alanları itibariyle yorumlayacak olursak; Ana faaliyet alanı tekstil olan işletmelerdeki yöneticilerin en çok katıldıkları tutum (4,80) ile madde 10 “*Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*“ olurken, en az katılım (4,00) ile madde 11 “*Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge (elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır* ” ifadesi olmuştur.

Ana faaliyet alanı dokuma, dokuma boya, iplik olan işletmelerdeki yöneticilerin en çok katıldıkları tutum (4,67) ile madde 13 “*Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*” İfadesi tercih edilirken, en az katılım ise (3,89) ile madde 18 “*Aile içi problemleri büyümeden,*



*gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır”* olmaktadır.

Ana faaliyet alanları bakalit, çelik, kâğıt, kimya, klima santralleri, pazarlama, petrol olan işletmelerdeki yöneticilerin en çok katıldıkları tutum (4,63) ile madde; 3,13,16 ve18 olmuştur. Bu maddeler: 3 *”Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir”*, madde 13 *“Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır ”*, madde 16 *” Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir”* ve 18 *” Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır”* ifadeleri bulunmaktadır. Bu faaliyet alanındaki işletmelerin yöneticilerinin en az katıldıkları tutum ise (4,21) ile madde 9 *”İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir”* ifadesi olmaktadır.

Tablo 3.31’de görüldüğü gibi, genel ortalama olarak değerlendirmeye bakıldığında en yüksek katılım olarak (4,61) ile madde 13 *” Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır”*ve ikinci yüksek katılım olarak (4,58) ile madde 10 *” Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır”* ifadesi gözükmektedir. Ortalama olarak en düşük katılım ise (4,18) ile madde 6 *” Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işleme aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir”*, ikinci en düşük tutum (4,19) ile madde 1 *”Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir”* olmaktadır.

Araştırma sorularımızı değerlendirdiğimizde ise; Araştırmanın 8, 9,10, 11 ve 12. sorusu olan;

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısına göre farklılaşmakta mıdır?

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısına göre farklılaşmakta mıdır?

\*Yöneticilerin kurumsallaşmayı engelleyen tuzak davranışlara karşı çözüm önerilerine yönelik tutum düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanına göre, İşletmedeki unvan değişkenlerin göre ve işletmenin kuruluş biçimine göre farklılaşmaktadır? olan araştırma sorularını sırasıyla test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik tutum maddelerini oluşturan 21 maddenin toplamının ortalama düzeyleri (Toplam madde) arasında, yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı, yönetim kurulunda aileden kişi sayısı ve işletmenin ana faaliyet alanı değişkenleri bakımından anlamlı farklılık olup olmadığı 3 ve üzeri gruplu/düzeyleli değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA sonucu istatistiksel olarak anlamlı fark çıkanlarda, farkın kaynaklandığını grubu tespit etmek amacıyla Scheffe Testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.32.1 (Araştırma Sorusu:8).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Aile dışında kimse yok	117	4,2882	,31592	G.Arası	3,193	2	1,596	14,59	,000
1 kişi	39	4,5861	,41386	G.İçi	18,385	168	,109		
2 ve üzeri kişi	15	4,5714	,14622	Toplam	21,578	170			
Toplam	171	4,3810	,35627						

**Tablo 3.32.2.** Araştırma Sorusu 8' deki farklılığın için Scheffe testi

(I) Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı		Ortalama Fark	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Aile dışında kimse yok	1 Kişi	-,29792*	,06117	,000	-,4490	-,1469
	2 ve üzeri kişi	-,28327*	,09073	,009	-,5073	-,0592
1 Kişi	Aile dışında kimse yok	,29792*	,06117	,000	,1469	,4490
	2 ve üzeri kişi	,01465	,10051	,989	-,2336	,2629
2 ve üzeri kişi	Aile dışında kimse yok	,28327*	,09073	,009	,0592	,5073
	1 Kişi	-,01465	,10051	,989	-,2629	,2336

Tablo 3.32.1'de yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı gruplarına göre kurumsallaşmaya yönelik tutum

ölçeği toplam madde skorları ortalamaları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre (Tablo 3.32.2); yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı gruptaki işletme yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin, yönetim kurulunda aile dışından 1 veya 2 ve üzeri kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.33.1 (Araştırma Sorusu:9).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Aileden kimse yok	33	4,3117	,37648	G.Arası	4,884	3	1,628	16,29	,000
1 veya 2 kişi	42	4,5136	,41186	G.İçi	16,694	167	,100		
3 kişi	48	4,5476	,28773	Toplam	21,578	170			
4 ve üzeri kişi	48	4,1458	,16711						
Toplam	171	4,3810	,35627						

**Tablo 3.33.2.** Araştırma Sorusu 9' daki farklılığın kaynağına ilişkin Scheffe testi

(I) Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı		Ortalama Fark	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Aileden kimse yok	1 veya 2 kişi	-,20192	,07355	,060	-,4096	,0058
	3 kişi	-,23593*	,07150	,014	-,4379	-,0340
	4 ve üzeri kişi	,16585	,07150	,150	-,0361	,3678
1 veya 2 kişi	Aileden kimse yok	,20192	,07355	,060	-,0058	,4096
	3 kişi	-,03401	,06680	,967	-,2227	,1547
	4 ve üzeri kişi	,36777*	,06680	,000	,1791	,5564
3 kişi	Aileden kimse yok	,23593*	,07150	,014	,0340	,4379
	1 veya 2 kişi	,03401	,06680	,967	-,1547	,2227
	4 ve üzeri kişi	,40179*	,06454	,000	,2195	,5841
4 ve üzeri kişi	Aileden kimse yok	-,16585	,07150	,150	-,3678	,0361
	1 veya 2 kişi	-,36777*	,06680	,000	-,5564	-,1791
	3 kişi	-,40179*	,06454	,000	-,5841	-,2195

Tablo 3.33.1'e bakıldığında, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ( $P<0,05$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına ilişkin hesaplanan kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları, 0,05 güven düzeyinde birbirinden farklıdır. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan

ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre (3.33.2); yönetim kurulunda aileden 3 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir ifade ile yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin, yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişi ve 3 kişinin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.34.1 (Araştırma Sorusu:10).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Tekstil	45	4,3365	,34119	<b>G.Arası</b>	1,076	2	,538	4,407	,014
Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,2963	,33400	<b>G.İçi</b>	20,503	168	,122		
Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,4722	,36518	<b>Toplam</b>	21,578	170			
Toplam	171	4,3810	,35627						

**Tablo 3.34.2.** Araştırma Sorusu 10' daki farklılık için Scheffe testi

(I) İşletmenin Ana Faaliyet Alanı		Ortalama Fark	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Tekstil	Dokuma, Dokuma boya, İplik	,04021	,07051	,850	-,1339	,2144
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	-,13571	,06638	,127	-,2997	,0282
Dokuma, Dokuma boya, İplik	Tekstil	-,04021	,07051	,850	-,2144	,1339
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	-,17593*	,06289	,022	-,3312	-,0206
Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	Tekstil	,13571	,06638	,127	-,0282	,2997
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	,17593*	,06289	,022	,0206	,3312

Tablo 3.34.1'de, yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P < 0,05$ ) gösterdiği

görülmektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *işletmenin ana faaliyet alanı dokuma, dokuma boya ve iplik grubunda olan yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin*, ana faaliyet alanı bakalit, çelik, kâğıt, kimya, kimyasal boya, klima santralleri, pazarlama ve petrol grubundaki yöneticilerden daha düşük olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.35.1 (Araştırma sorusu 11).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından Yöneticilerin İşletmedeki Unvanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

İşletmedeki Unvan	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,2782	,36196	<b>G.Arası</b>	2,947	3	,982	8,807	,000
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,6786	,19266	<b>G.İçi</b>	18,631	167	,112		
Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,3280	,24398	<b>Toplam</b>	21,578	170			
Diğer	36	4,4246	,45623						
Toplam	171	4,3810	,35627						

Yöneticilerin İşletmedeki Unvan değişkenlerine ilişkin tablo incelendiği zaman, kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorlarına bakıldığında yöneticilerin unvan durumlarına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P < 0,05$ ). Unvanlara ilişkin hesaplanan kurumsallaşmaya yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları 0,05 anlamlılık düzeyinde birbirinden farklıdır. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını bulmak için Scheffe Testi sonucuna bakmamız gerekmektedir. Sheffe testi sonucuna baktığımızda ise işletmedeki unvanı genel müdür, genel müdür yardımcısı veya müdür olan yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik tutum düzeylerinin diğer unvandaki yöneticilerden daha fazla olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.35.2** (Araştırma Sorusu 11)' deki farklılık için Scheffe Testi

(I) İşletmedeki Ünvanınız	Ortalamalar farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven aralığı		
				Alt sınır	Üst sınır	
Yönetim Kurulu Başkanı	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	-,40038*	,08127	,000	-,6299	-,1708
	Yönetim Kurulu Üyesi	-,04985	,06343	,892	-,2290	,1293
	Diğer	-,14641	,07111	,241	-,3472	,0544
Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	Yönetim Kurulu Başkanı	,40038*	,08127	,000	,1708	,6299
	Yönetim Kurulu Üyesi	,35053*	,08194	,001	,1191	,5819
	Diğer	,25397*	,08802	,043	,0054	,5026
Yönetim Kurulu Üyesi	Yönetim Kurulu Başkanı	,04985	,06343	,892	-,1293	,2290
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	-,35053*	,08194	,001	-,5819	-,1191
	Diğer	-,09656	,07187	,615	-,2995	,1064
Diğer	Yönetim Kurulu Başkanı	,14641	,07111	,241	-,0544	,3472
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	-,25397*	,08802	,043	-,5026	-,0054
	Yönetim Kurulu Üyesi	,09656	,07187	,615	-,1064	,2995

**Tablo 3.36 (Araştırma Sorusu 12).** Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum Ölçeği Toplam Madde Skorları Bakımından İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

İşletmenin Kuruluşu	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,1905	,54264	<b>G.Arası</b>	,590	2	,295	2,743	,068
Miras üzerine kuruldu	27	4,4286	,33229	<b>G.İçi</b>	14,515	135	,108		
Diğer	96	4,3051	,28139	<b>Toplam</b>	15,105	137			
Toplam	138	4,3168	,33205						

Tablo incelendiğinde cevap veren 138 yöneticinin kurumsallaşmaya yönelik tutumlarında işletmenin kuruluş değişkeni açısından tutum ölçeği toplam madde skorları bakımından anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır ( $P > 0,05$ ). İşletmenin kuruluş şekillerinin farklı olması yöneticiler açısından kurumsallaşmaya yönelik düşüncelerinde istatistiksel olarak bir farklılık ortaya koymadığı anlaşılmaktadır.

### 3.2.4. Tutum Maddelerinin (21), Bağımsız Değişkelere (Araştırma Soruları) Göre ANOVA Sonuçları

**Tablo 3.37.** Madde 1'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	35 yaş ve altı	30	4,10	1,062	G.Arası	,871	2	,436	,601	,549
	36-45 yaş arası	63	4,14	,948	G.İçi	121,760	168	,725		
	46 yaş ve üzeri	78	4,27	,658	Toplam	122,632	170			
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmedeki yaş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş grubu ne olursa olsun, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır denilebilir.

**Tablo 3.38.** Madde 2'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	35 yaş ve altı	30	4,40	,814	G.Arası	,401	2	,201	,557	,574
	36-45 yaş arası	63	4,33	,568	G.İçi	60,546	168	,360		
	46 yaş ve üzeri	78	4,27	,527	Toplam	60,947	170			
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır denilebilir.

**Tablo 3.39.** Madde 3'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 3	35 yaş ve altı	30	4,70	,466	<b>G.Arası</b>	1,684	2	,842	3,446	,034
	36-45 yaş arası	63	4,48	,503	<b>G.İçi</b>	41,053	168	,244		
	46 yaş ve üzeri	78	4,42	,497	<b>Toplam</b>	42,737	170			
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı gruba göre, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş arası ve 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.40.** Madde 4'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	35 yaş ve altı	30	4,50	,682	<b>G.Arası</b>	1,827	2	,914	2,403	,094
	36-45 yaş arası	63	4,29	,705	<b>G.İçi</b>	63,857	168	,380		
	46 yaş ve üzeri	78	4,50	,503	<b>Toplam</b>	65,684	170			
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz



**Tablo 3.41.** Madde 5'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	35 yaş ve altı	30	4,00	1,114	<b>G.Arası</b>	2,737	2	1,369	1,864	,158
	36-45 yaş arası	63	4,19	,965	<b>G.İçi</b>	123,368	168	,734		
	46 yaş ve üzeri	78	4,35	,621	<b>Toplam</b>	126,105	170			
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz

**Tablo 3.42.** Madde 6'nın Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 6	35 yaş ve altı	30	4,40	,498	<b>G.Arası</b>	2,564	2	1,282	2,621	,076
	36-45 yaş arası	63	4,05	,792	<b>G.İçi</b>	82,173	168	,489		
	46 yaş ve üzeri	78	4,19	,685	<b>Toplam</b>	84,737	170			
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır denilebilir.

**Tablo 3.43.** Madde 7'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 7	35 yaş ve altı	30	4,50	,682	<b>G.Arası</b>	3,272	2	1,636	3,365	,057
	36-45 yaş arası	63	4,14	,895	<b>G.İçi</b>	81,676	168	,486		
	46 yaş ve üzeri	78	4,38	,490	<b>Toplam</b>	84,947	170			
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır denilebilir.

**Tablo 3.44.** Madde 8'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	35 yaş ve altı	30	4,50	,682	<b>G.Arası</b>	,289	2	,144	,454	,636
	36-45 yaş arası	63	4,38	,580	<b>G.İçi</b>	53,396	168	,318		
	46 yaş ve üzeri	78	4,42	,497	<b>Toplam</b>	53,684	170			
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır denilebilir.

**Tablo 3.45.** Madde 9'un Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	35 yaş ve altı	30	4,40	,675	<b>G.Arası</b>	2,875	2	1,438	4,450	,013
	36-45 yaş arası	63	4,10	,615	<b>G.İçi</b>	54,282	168	,323		
	46 yaş ve üzeri	78	4,35	,479	<b>Toplam</b>	57,158	170			
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı grubu tutumu, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş arası ile 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.46.** Madde 10'nun Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	35 yaş ve altı	30	4,70	,466	<b>G.Arası</b>	,571	2	,286	1,018	,363
	36-45 yaş arası	63	4,57	,499	<b>G.İçi</b>	47,113	168	,280		
	46 yaş ve üzeri	78	4,54	,574	<b>Toplam</b>	47,684	170			
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır denilebilir.

**Tablo 3.47.** Madde 11'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	35 yaş ve altı	30	4,30	,794	<b>G.Arası</b>	4,417	2	2,209	3,738	,026
	36-45 yaş arası	63	4,43	,665	<b>G.İçi</b>	99,267	168	,591		
	46 yaş ve üzeri	78	4,08	,834	<b>Toplam</b>	103,684	170			
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 36-45 yaş arası grubu, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 35 yaş ve altı ile 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.48.** Madde 12'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	35 yaş ve altı	30	4,10	,712	<b>G.Arası</b>	1,786	2	,893	2,822	,062
	36-45 yaş arası	63	4,33	,475	<b>G.İçi</b>	53,162	168	,316		
	46 yaş ve üzeri	78	4,38	,564	<b>Toplam</b>	54,947	170			
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.49.** Madde 13'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	35 yaş ve altı	30	4,80	,407	<b>G.Arası</b>	3,682	2	1,841	8,395	,000
	36-45 yaş arası	63	4,43	,499	<b>G.İçi</b>	36,844	168	,219		
	46 yaş ve üzeri	78	4,69	,465	<b>Toplam</b>	40,526	170			
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı yaş grubun, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.50.** Madde 14'ün Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	35 yaş ve altı	30	4,70	,466	<b>G.Arası</b>	9,945	2	4,973	16,550	,000
	36-45 yaş arası	63	4,14	,644	<b>G.İçi</b>	50,476	168	,300		
	46 yaş ve üzeri	78	4,62	,490	<b>Toplam</b>	60,421	170			
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı yaş grubun, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.51.** Madde 15'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	35 yaş ve altı	30	4,40	,675	<b>G.Arası</b>	,017	2	,009	,017	,983
	36-45 yaş arası	63	4,43	,856	<b>G.İçi</b>	83,667	168	,498		
	46 yaş ve üzeri	78	4,42	,570	<b>Toplam</b>	83,684	170			
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.52.** Madde 16'nın Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	35 yaş ve altı	30	4,70	,466	<b>G.Arası</b>	2,195	2	1,098	3,509	,032
	36-45 yaş arası	63	4,38	,658	<b>G.İçi</b>	52,542	168	,313		
	46 yaş ve üzeri	78	4,54	,502	<b>Toplam</b>	54,737	170			
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı yaş grubun, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.53.** Madde 17'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	35 yaş ve altı	30	4,50	,682	<b>G.Arası</b>	,138	2	,069	,149	,862
	36-45 yaş arası	63	4,43	,797	<b>G.İçi</b>	77,967	168	,464		
	46 yaş ve üzeri	78	4,42	,570	<b>Toplam</b>	78,105	170			
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.54.** Madde 18'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	35 yaş ve altı	30	3,90	1,155	<b>G.Arası</b>	6,897	2	3,449	4,517	,012
	36-45 yaş arası	63	4,48	,737	<b>G.İçi</b>	128,260	168	,763		
	46 yaş ve üzeri	78	4,23	,852	<b>Toplam</b>	135,158	170			
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı yaş grubun, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzeri gruba göre daha düşüktür denilebilir.

**Tablo 3.55.** Madde 19'un Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	35 yaş ve altı	30	4,40	,498	G.Arası	,729	2	,365	1,293	,277
	36-45 yaş arası	63	4,52	,503	G.İçi	47,376	168	,282		
	46 yaş ve üzeri	78	4,38	,564	Toplam	48,105	170			
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin yaş değişkenleri grubu ne olursa olsun, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.56.** Madde 20'nin Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	35 yaş ve altı	30	4,60	,498	G.Arası	2,008	2	1,004	3,788	,025
	36-45 yaş arası	63	4,29	,455	G.İçi	44,519	168	,265		
	46 yaş ve üzeri	78	4,38	,564	Toplam	46,526	170			
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı yaş grubun, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksek denilebilir.



**Tablo 3.57.** Madde 21'in Görüşülen Kişinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	35 yaş ve altı	30	4,80	,407	<b>G.Arası</b>	3,580	2	1,790	5,261	,006
	36-45 yaş arası	63	4,38	,490	<b>G.İçi</b>	57,157	168	,340		
	46 yaş ve üzeri	78	4,50	,698	<b>Toplam</b>	60,737	170			
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin katılım düzeyleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin 35 yaş ve altı yaş grubun, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzeri gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksek denilebilir.

**Tablo 3.58.** Madde 1'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	İlkokul / Ortaokul	48	4,31	,589	<b>G.Arası</b>	10,712	3	3,571	5,328	,002
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,58	,500	<b>G.İçi</b>	111,920	167	,670		
	Ön lisans /Lisans	24	4,00	,722	<b>Toplam</b>	122,632	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	3,95	1,099						
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* (Madde 1) ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* ifadesine, yüksek lisans-doktora mezunu olan yöneticilerin ilkokul/ortaokul ve lise-meslek lisesi mezunu yöneticilerden daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.59.** Madde 2'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	İlkokul / Ortaokul	48	4,19	,532	<b>G.Arası</b>	3,528	3	1,176	3,420	,019
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,58	,500	<b>G.İçi</b>	57,420	167	,344		
	Ön lisans /Lisans	24	4,25	,676	<b>Toplam</b>	60,947	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,29	,633						
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, tutum maddesine Lise-Meslek lisesi mezun olan yöneticilerin, ilkokul/ortaokul mezunu yöneticilere göre daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.60.** Madde 3'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 3	İlkokul / Ortaokul	48	4,50	,505	<b>G.Arası</b>	,558	3	,186	,737	,531
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,58	,500	<b>G.İçi</b>	42,179	167	,253		
	Ön lisans /Lisans	24	4,50	,511	<b>Toplam</b>	42,737	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,43	,499						
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.61.** Madde 4'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	İlkokul / Ortaokul	48	4,44	,616	<b>G.Arası</b>	4,443	3	1,481	4,039	,008
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,67	,478	<b>G.İçi</b>	61,241	167	,367		
	Ön lisans /Lisans	24	4,50	,511	<b>Toplam</b>	65,684	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,24	,689						
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*, tutum maddesine yüksek lisans-doktora mezunu olan yöneticilerin lise-meslek lisesi mezunu yöneticilerden daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.62.** Madde 5'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	İlkokul / Ortaokul	48	4,31	,689	<b>G.Arası</b>	16,828	3	5,609	8,573	,000
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,42	,649	<b>G.İçi</b>	109,277	167	,654		
	Ön lisans /Lisans	24	4,75	,442	<b>Toplam</b>	126,105	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	3,86	1,045						
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, tutum maddesine yüksek lisans-doktora mezunu olan yöneticilerin Ön lisans/ Lisans mezunu yöneticilerden daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.63.** Madde 6'nın Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 6	İlkokul / Ortaokul	48	4,19	,734	<b>G.Arası</b>	,210	3	,070	,138	,937
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,17	,561	<b>G.İçi</b>	84,527	167	,506		
	Ön lisans /Lisans	24	4,25	,989	<b>Toplam</b>	84,737	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,14	,644						
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.64.** Madde 7'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 7	İlkokul / Ortaokul	48	4,31	,468	<b>G.Arası</b>	2,171	3	,724	,460	,227
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	82,777	167	,496		
	Ön lisans /Lisans	24	4,50	,511	<b>Toplam</b>	84,947	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,19	,965						
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.65.** Madde 8'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	İlkokul / Ortaokul	48	4,38	,606	<b>G.Arası</b>	1,202	3	,401	1,275	,285
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	52,482	167	,314		
	Ön lisans /Lisans	24	4,63	,495	<b>Toplam</b>	53,684	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,38	,580						
	Toplam	171	4,42	,562						

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete

katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.66.** Madde 9'un Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	İlkokul / Ortaokul	48	4,31	,468	<b>G.Arası</b>	2,613	3	,871	2,667	,052
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,08	,500	<b>G.İçi</b>	54,545	167	,327		
	Ön lisans / Lisans	24	4,13	,612	<b>Toplam</b>	57,158	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,38	,658						
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.67.** Madde 10'un Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	İlkokul / Ortaokul	48	4,44	,501	<b>G.Arası</b>	6,390	3	2,130		
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,33	,632	<b>G.İçi</b>	41,295	167	,247		
	Ön lisans / Lisans	24	4,88	,338	<b>Toplam</b>	47,684	170		8,613	,000
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,71	,455						
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, tutum maddesine, Ön lisans / lisans ve Yüksek lisans-doktora mezunu olan yöneticilerin lise-meslek lisesi mezunu yöneticilerden daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.68.** Madde 11'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	İlkokul / Ortaokul	48	4,19	,532	<b>G.Arası</b>	1,032	3	,344	,560	,642
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,33	,756	<b>G.İçi</b>	102,652	167	,615		
	Ön lisans /Lisans	24	4,38	,711	<b>Toplam</b>	103,684	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,19	,965						
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge (elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.69.** Madde 12'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	İlkokul / Ortaokul	48	4,38	,489	<b>G.Arası</b>	1,608	3	,536	1,678	,174
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,42	,649	<b>G.İçi</b>	53,339	167	,319		
	Ön lisans /Lisans	24	4,38	,495	<b>Toplam</b>	54,947	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,19	,592						
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.70.** Madde 13'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	İlkokul / Ortaokul	48	4,63	,489	<b>G.Arası</b>	,526	3	,175	,732	,534
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,58	,500	<b>G.İçi</b>	40,000	167	,240		
	Ön lisans /Lisans	24	4,50	,511	<b>Toplam</b>	40,526	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,67	,475						
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan

yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.71.** Madde 14'ün Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	İlkokul / Ortaokul	48	4,44	,712	<b>G.Arası</b>	3,555	3	1,185	3,480	,017
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,50	,507	<b>G.İçi</b>	56,866	167	,341		
	Ön lisans /Lisans	24	4,13	,612	<b>Toplam</b>	60,421	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,57	,499						
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, tutum maddesine, ön lisans/ lisans mezunu olan yöneticilerin, yüksek lisans-doktora mezunu yöneticilerden daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.72.** Madde 15'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	İlkokul / Ortaokul	48	4,13	,606	<b>G.Arası</b>	8,934	3	2,978	6,653	,000
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,50	,655	<b>G.İçi</b>	74,750	167	,448		
	Ön lisans /Lisans	24	4,25	,989	<b>Toplam</b>	83,684	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,67	,568						
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, tutum maddesine ilkokul/ ortaokul mezunu olan yöneticilerin, yüksek lisans-doktora mezunu yöneticilerden daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.73.** Madde 16'nın Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	İlkokul / Ortaokul	48	4,25	,565	<b>G.Arası</b>	6,487	3	2,162	7,484	,000
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,42	,649	<b>G.İçi</b>	48,250	167	,289		
	Ön lisans /Lisans	24	4,75	,442	<b>Toplam</b>	54,737	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,67	,475						
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, tutum maddesine ilkökul/ ortaokul mezunu olan yöneticilerin, ön lisans/ lisans mezunu yöneticilerden daha az katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.74.** Madde 17'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	İlkokul / Ortaokul	48	4,44	,501	<b>G.Arası</b>	,436	3	,145	,312	,817
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,50	,655	<b>G.İçi</b>	77,670	167	,465		
	Ön lisans /Lisans	24	4,50	,722	<b>Toplam</b>	78,105	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,38	,792						
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.75.** Madde 18'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	İlkokul / Ortaokul	48	4,13	,703	<b>G.Arası</b>	15,158	3	5,053	7,032	,000
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,75	,439	<b>G.İçi</b>	120,000	167	,719		
	Ön lisans /Lisans	24	4,50	,722	<b>Toplam</b>	135,158	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,00	1,122						
	Toplam	171	4,26	,892						



Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, tutum maddesine ilkököl/ ortaokul mezunu ve yüksek lisans-doktora mezunu olan yöneticilerin, lise-meslek lisesi mezunu yöneticilerden daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.76.** Madde 19'un Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	İlkokul / Ortaokul	48	4,44	,501	<b>G.Arası</b>	,239	3	,080	,278	,841
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,50	,507	<b>G.İçi</b>	47,866	167	,287		
	Ön lisans /Lisans	24	4,38	,711	<b>Toplam</b>	48,105	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,43	,499						
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyflikten ve tembellikten koruyacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.77.** Madde 20'nin Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	İlkokul / Ortaokul	48	4,38	,606	<b>G.Arası</b>	2,044	3	,681	2,558	,057
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	44,482	167	,266		
	Ön lisans /Lisans	24	4,63	,495	<b>Toplam</b>	46,526	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,29	,455						
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.78.** Madde 21'in Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	İlkokul / Ortaokul	48	4,56	,796	<b>G.Arası</b>	,210	3	,070	,193	,901
	Lise - Meslek Lisesi	36	4,50	,507	<b>G.İçi</b>	60,527	167	,362		
	Ön lisans /Lisans	24	4,50	,511	<b>Toplam</b>	60,737	170			
	Yüksek Lisans - Doktora	63	4,48	,503						
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.79.** Madde 1'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	1 Çocuk	36	4,08	,770	<b>G.Arası</b>	3,575	3	1,192	2,621	,054
	2 Çocuk	36	4,33	,478	<b>G.İçi</b>	52,750	116	,455		
	3 Çocuk	30	4,50	,820	<b>Toplam</b>	56,325	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,50	,514						
	Toplam	120	4,33	,688						

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.80.** Madde 2'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	1 Çocuk	36	4,25	,604	<b>G.Arası</b>	1,050	3	,350	1,061	,368
	2 Çocuk	36	4,33	,478	<b>G.İçi</b>	38,250	116	,330		
	3 Çocuk	30	4,50	,682	<b>Toplam</b>	39,300	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,33	,485						
	Toplam	120	4,35	,575						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, tutum

maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.81.** Madde 3'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
1 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.Arası</b>	5,000	3	1,667	7,827	,000
2 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	24,700	116	,213		
Madde 3 3 Çocuk	30	4,90	,305	<b>Toplam</b>	29,700	119			
4 ve üzeri çocuk	18	4,50	,514						
Toplam	120	4,55	,500						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 3 çocuk sahibi olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.82.** Madde 4'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
1 Çocuk	36	4,33	,478	<b>G.Arası</b>	6,550	3	2,183	8,600	,000
2 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	29,450	116	,254		
Madde 4 3 Çocuk	30	4,90	,305	<b>Toplam</b>	36,000	119			
4 ve üzeri çocuk	18	4,33	,767						
Toplam	120	4,50	,550						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli*

*olması gerekir* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 3 çocuk sahibi olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.83.** Madde 5'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	1 Çocuk	36	4,67	,478	<b>G.Arası</b>	6,500	3	2,167	5,325	,002
	2 Çocuk	36	4,33	,632	<b>G.İçi</b>	47,200	116	,407		
	3 Çocuk	30	4,60	,675	<b>Toplam</b>	53,700	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,00	,840						
	Toplam	120	4,45	,672						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 4 ve üzeri olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.84.** Madde 6'nın Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 6	1 Çocuk	36	4,17	,811	<b>G.Arası</b>	,750	3	,250	,436	,727
	2 Çocuk	36	4,25	,439	<b>G.İçi</b>	66,450	116	,573		
	3 Çocuk	30	4,10	,960	<b>Toplam</b>	67,200	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,33	,767						
	Toplam	120	4,20	,751						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işleme aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.85.** Madde 7'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 7	1 Çocuk	36	4,25	,439	<b>G.Arası</b>	6,525	3	2,175	11,066	,000
	2 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	22,800	116	,197		
	3 Çocuk	30	4,80	,407	<b>Toplam</b>	29,325	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,17	,383						
	Toplam	120	4,43	,496						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 3 çocuk olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.86.** Madde 8'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	1 Çocuk	36	4,25	,439	<b>G.Arası</b>	4,125	3	1,375	5,112	,002
	2 Çocuk	36	4,58	,500	<b>G.İçi</b>	31,200	116	,269		
	3 Çocuk	30	4,60	,498	<b>Toplam</b>	35,325	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,17	,707						
	Toplam	120	4,43	,545						

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 4 ve üzeri olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.87.** Madde 9'un Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
1 Çocuk	36	4,33	,632	<b>G.Arası</b>	2,150	3	,717	2,372	,074
2 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	35,050	116	,302		
Madde 9 3 Çocuk	30	4,30	,466	<b>Toplam</b>	37,200	119			
4 ve üzeri çocuk	18	4,00	,594						
Toplam	120	4,30	,559						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir “geleceğe devir planı”, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.88.** Madde 10'un Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
1 Çocuk	36	4,83	,378	<b>G.Arası</b>	3,575	3	1,192	4,525	,005
2 Çocuk	36	4,42	,649	<b>G.İçi</b>	30,550	116	,263		
Madde 10 3 Çocuk	30	4,70	,466	<b>Toplam</b>	34,125	119			
4 ve üzeri çocuk	18	4,50	,514						
Toplam	120	4,63	,536						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 2 çocuk olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.89.** Madde 11'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	1 Çocuk	36	4,50	,507	G.Arası	3,450	3	1,150	1,688	,174
	2 Çocuk	36	4,08	,874	G.İçi	79,050	116	,681		
	3 Çocuk	30	4,20	,997	Toplam	82,500	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,17	,924						
	Toplam	120	4,25	,833						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.90.** Madde 12'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	1 Çocuk	36	4,33	,478	G.Arası	1,600	3	,533	1,863	,140
	2 Çocuk	36	4,33	,632	G.İçi	33,200	116	,286		
	3 Çocuk	30	4,60	,498	Toplam	34,800	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,33	,485						
	Toplam	120	4,40	,541						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.91.** Madde 13'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	1 Çocuk	36	4,50	,507	G.Arası	2,025	3	,675	2,868	,060
	2 Çocuk	36	4,67	,478	G.İçi	27,300	116	,235		
	3 Çocuk	30	4,70	,466	Toplam	29,325	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,33	,485						
	Toplam	120	4,58	,496						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutummaddesine ilişkin ankete katılan

yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.92.** Madde 14'ün Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	1 Çocuk	36	4,33	,632	<b>G.Arası</b>	4,550	3	1,517	4,164	,008
	2 Çocuk	36	4,58	,500	<b>G.İçi</b>	42,250	116	,364		
	3 Çocuk	30	4,50	,509	<b>Toplam</b>	46,800	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,00	,840						
	Toplam	120	4,40	,627						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 4 ve üzeri olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.93.** Madde 15'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	1 Çocuk	36	4,50	,878	<b>G.Arası</b>	3,825	3	1,275	2,405	,071
	2 Çocuk	36	4,50	,507	<b>G.İçi</b>	61,500	116	,530		
	3 Çocuk	30	4,50	,682	<b>Toplam</b>	65,325	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,00	,840						
	Toplam	120	4,43	,741						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.



**Tablo 3.94.** Madde 16'nın Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	1 Çocuk	36	4,50	,507	<b>G.Arası</b>	6,750	3	2,250	7,404	,000
	2 Çocuk	36	4,75	,439	<b>G.İçi</b>	35,250	116	,304		
	3 Çocuk	30	4,50	,509	<b>Toplam</b>	42,000	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,00	,840						
	Toplam	120	4,50	,594						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 4 ve üzeri olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.95.** Madde 17'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	1 Çocuk	36	4,42	,649	<b>G.Arası</b>	4,950	3	1,650	5,166	,002
	2 Çocuk	36	4,50	,507	<b>G.İçi</b>	37,050	116	,319		
	3 Çocuk	30	4,80	,407	<b>Toplam</b>	42,000	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,17	,707						
	Toplam	120	4,50	,594						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 4 ve üzeri olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.96.** Madde 18'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	1 Çocuk	36	4,58	,500	<b>G.Arası</b>	6,125	3	2,042	3,701	,014
	2 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.İçi</b>	64,000	116	,552		
	3 Çocuk	30	4,00	1,203	<b>Toplam</b>	70,125	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,50	,514						
	Toplam	120	4,38	,768						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 3 çocuk sahibi olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.97.** Madde 19'un Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	1 Çocuk	36	4,50	,507	<b>G.Arası</b>	4,550	3	1,517	5,594	,001
	2 Çocuk	36	4,25	,439	<b>G.İçi</b>	31,450	116	,271		
	3 Çocuk	30	4,60	,675	<b>Toplam</b>	36,000	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,83	,383						
	Toplam	120	4,50	,550						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır* ifadesine, çocuk sayısı değişkeni 4 ve üzeri olan yöneticiler, diğer çocuk sayısı değişkenine sahip yöneticilere göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.98.** Madde 20'nin Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	1 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.Arası</b>	1,000	3	,333	1,197	,314
	2 Çocuk	36	4,25	,439	<b>G.İçi</b>	32,300	116	,278		
	3 Çocuk	30	4,30	,651	<b>Toplam</b>	33,300	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,50	,514						
	Toplam	120	4,35	,529						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.99.** Madde 21'in Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	N	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	1 Çocuk	36	4,42	,500	<b>G.Arası</b>	,250	3	,083	,204	,894
	2 Çocuk	36	4,50	,507	<b>G.İçi</b>	47,450	116	,409		
	3 Çocuk	30	4,40	,932	<b>Toplam</b>	47,700	119			
	4 ve üzeri çocuk	18	4,50	,514						
	Toplam	120	4,45	,633						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.100.** Madde 1'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 1	Kendisi	120	4,20	,784	,150	77,669	,881
	Diğer	51	4,18	,994			

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.101.** Madde 2'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 2	Kendisi	120	4,33	,521	,266	71,013	,791
	Diğer	51	4,29	,756			

*Tablo incelendiğinde, Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.*

**Tablo 3.102.** Madde 3'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 3	Kendisi	120	4,48	,501	-,648	169	,518
	Diğer	51	4,53	,504			

*Tablo incelendiğinde, Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.*

**Tablo 3.103.** Madde 4'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 4	Kendisi	120	4,45	,633	,934	169	,352
	Diğer	51	4,35	,594			

*Tablo incelendiğinde, Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.*

**Tablo 3.104.** Madde 5'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 5	Kendisi	120	4,33	,790	2,097	78,938	,039
	Diğer	51	4,00	,980			

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, İşletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığa göre; *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir* ifadesine, işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticilerin, diğer kurucu değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.105.** Madde 6'nın İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 6	Kendisi	120	4,10	,666	-2,166	169	,032
	Diğer	51	4,35	,770			

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, İşletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığa göre; *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine, işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticilerin, diğer kurucu değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.106.** Madde 7'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 7	Kendisi	120	4,30	,717	-,447	169	,655
	Diğer	51	4,35	,688			

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.107.** Madde 8'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 8	Kendisi	120	4,40	,541	-,751	169	,454
	Diğer	51	4,47	,612			

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.108.** Madde 9'un İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 9	Kendisi	120	4,30	,512	1,121	72,857	,266
	Diğer	51	4,18	,713			

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir "geleceğe devir planı"*, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.109.** Madde 10'un İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	P
Madde 10	Kendisi	120	4,50	,550	-3,384	119,875	,001
	Diğer	51	4,76	,428			

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, İşletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığa göre; *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine, işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticilerin, diğer kurucu değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.110.** Madde 11'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 11	Kendisi	120	4,25	,736	,112	169	,911
	Diğer	51	4,24	,885			

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.111.** Madde 12'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	P
Madde 12	Kendisi	120	4,38	,536	2,110	169	,036
	Diğer	51	4,18	,623			

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, İşletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığa göre; *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine, işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticilerin, diğer kurucu değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.112.** Madde 13'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	N	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 13	Kendisi	120	4,60	,492	-,575	169	,566
	Diğer	51	4,65	,483			

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.113.** Madde 14'ün İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	N	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 14	Kendisi	120	4,48	,594	,633	169	,527
	Diğer	51	4,41	,606			

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.114.** Madde 15'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	N	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 15	Kendisi	120	4,50	,635	2,285	169	,024
	Diğer	51	4,24	,815			

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, İşletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığa göre; *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır* ifadesine, işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticilerin, diğer kurucu değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.115.** Madde 16'nın İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 16	Kendisi	120	4,45	,592	-2,277	114,677	,025
	Diğer	51	4,65	,483			

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, İşletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığa göre; *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir* ifadesine, işletmenin kurucusu kendisi olan yöneticilerin, diğer kurucu değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.



**Tablo 3.116.** Madde 17'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 17	Kendisi	120	4,43	,706	-,401	169	,689
	Diğer	51	4,47	,612			

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.117.** Madde 18'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 18	Kendisi	120	4,30	,846	,828	169	,409
	Diğer	51	4,18	,994			

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.118.** Madde 19'un İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	T	sd	p
Madde 19	Kendisi	120	4,43	,545	-,512	169	,610
	Diğer	51	4,47	,504			

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.119.** Madde 20'nin İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	n	Ort.	Std.S.	T	sd	p
Madde 20	Kendisi	120	4,40	,492	,498	80,516	,620
	Diğer	51	4,35	,594			

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.120.** Madde 21'in İşletmenin Kurucusu Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t Testi Sonuçları

	İşletmenin kurucusu	N	Ort.	Std.S.	t	sd	p
Madde 21	Kendisi	120	4,50	,502	-,247	68,098	,805
	Diğer	51	4,53	,784			

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kurucusu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.121.** Madde 1'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	N	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	Kurucu	123	4,22	,784	<b>G.Arası</b>	,358	2	,179	,246	,782
	2. Nesil	45	4,13	1,036	<b>G.İçi</b>	122,273	168	,728		
	3. Nesil	3	4,00	0,000	<b>Toplam</b>	122,632	170			
	Toplam	171	4,19	,849						

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına bakıldığında, ankete katılan yöneticilerin *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* (Madde 1) ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P>0,05$ ) göstermemektedir. *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.122.** Madde 2'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	Kurucu	123	4,32	,517	<b>G.Arası</b>	5,513	2	2,757		
	2. Nesil	45	4,40	,720	<b>G.İçi</b>	55,434	168	,330	8,354	,000
	3. Nesil	3	3,00	0,000	<b>Toplam</b>	60,947	170			
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, tutum maddesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, tutum maddesine 3. nesil'in, 2. nesil'e göre daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.123.** Madde 3'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 3	Kurucu	123	4,51	,502	<b>G.Arası</b>	1,205	2	,603		
	2. Nesil	45	4,40	,495	<b>G.İçi</b>	41,532	168	,247	2,437	,090
	3. Nesil	3	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	42,737	170			
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P > 0,05$ ) göstermemektedir. *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 3.124.** Madde 4'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	Kurucu	123	4,46	,631	<b>G.Arası</b>	2,299	2	1,149		
	2. Nesil	45	4,27	,580	<b>G.İçi</b>	63,385	168	,377	3,046	,053
	3. Nesil	3	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	65,684	170			
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P>0,05$ ) göstermemektedir. *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.125.** Madde 5'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	Kurucu	123	4,32	,813	<b>G.Arası</b>	6,671	2	3,336		
	2. Nesil	45	4,07	,939	<b>G.İçi</b>	119,434	168	,711	4,692	,010
	3. Nesil	3	3,00	0,000	<b>Toplam</b>	126,105	170			
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, tutum maddesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları; kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, tutum maddesine, 3. nesil, kurucu nesil'e göre daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.126.** Madde 6'nın Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 6	Kurucu	123	4,10	,658	<b>G.Arası</b>	3,108	2	1,554		
	2. Nesil	45	4,40	,809	<b>G.İçi</b>	81,629	168	,486	3,198	,043
	3. Nesil	3	4,00	0,000	<b>Toplam</b>	84,737	170			
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemleri aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutum maddesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları; kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile'de ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemleri aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutum maddesine 3. nesil, 2. nesil'e göre daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.127.** Madde 7'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
Madde 7	Kurucu	123	4,29	,710	<b>G.Arası</b>	1,484	2	,742		
	2. Nesil	45	4,33	,707	<b>G.İçi</b>	83,463	168	,497	1,493	,228
	3. Nesil	3	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	84,947	170			
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir. *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.128.** Madde 8'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
Madde 8	Kurucu	123	4,29	,710	G.Arası	1,216	2	,608		
	2. Nesil	45	4,33	,707	G.İçi	52,468	168	,312	1,947	,146
	3. Nesil	3	5,00	0,000	Toplam	53,684	170			
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.129.** Madde 9'un Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
Madde 9	Kurucu	123	4,27	,497	G.Arası	5,012	2	2,506		
	2. Nesil	45	4,33	,707	G.İçi	52,146	168	,310	8,073	,000
	3. Nesil	3	3,00	0,000	Toplam	57,158	170			
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları; kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine katılım, 3. nesil, 2. nesil'e göre daha az düzeydedir denilebilir.

**Tablo 3.130.** Madde 10'nun Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Madde 10	Kurucu	123	4,51	,549	<b>G.Arası</b>	3,753	2	1,876		
	2. Nesil	45	4,80	,405	<b>G.İçi</b>	43,932	168	,261	7,175	,001
	3. Nesil	3	4,00	0,000	<b>Toplam</b>	47,684	170			
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, tutum maddesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları; kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, tutum maddesine 3. nesil, 2. nesil'e göre daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.131.** Madde 11'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	Kurucu	123	4,24	,728	<b>G.Arası</b>	5,001	2	2,501		
	2. Nesil	45	4,33	,879	<b>G.İçi</b>	98,683	168	,587	4,257	,016
	3. Nesil	3	3,00	0,000	<b>Toplam</b>	103,684	170			
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, tutum maddesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları; kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, tutum maddesine 3. nesil, 2. nesil'e göre daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.132.** Madde 12'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	Kurucu	123	4,39	,538	<b>G.Arası</b>	2,479	2	1,240		
	2. Nesil	45	4,13	,625	<b>G.İçi</b>	52,468	168	,312	3,969	,051
	3. Nesil	3	4,00	0,000	<b>Toplam</b>	54,947	170			
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürü ne sahip olmak önemlidir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel bir fark yoktur.

**Tablo 3.133.** Madde 13'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	Kurucu	123	4,59	,495	<b>G.Arası</b>	,673	2	,336		
	2. Nesil	45	4,67	,477	<b>G.İçi</b>	39,854	168	,237	1,418	,245
	3. Nesil	3	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	40,526	170			
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri aynıdır diyebiliriz.



**Tablo 3.134.** Madde 14'ün Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	Kurucu	123	4,44	,589	<b>G.Arası</b>	,928	2	,464		
	2. Nesil	45	4,47	,625	<b>G.İçi</b>	59,493	168	,354	1,311	,272
	3. Nesil	3	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	60,421	170			
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.135.** Madde 15'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	Kurucu	123	4,46	,631	<b>G.Arası</b>	1,099	2	,549		
	2. Nesil	45	4,33	,879	<b>G.İçi</b>	82,585	168	,492	1,118	,329
	3. Nesil	3	4,00	0,000	<b>Toplam</b>	83,684	170			
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine yönelik kurucu, 2. nesil veya 3. nesil yöneticilerin katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.136.** Madde 16'nın Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	Kurucu	123	4,41	,586	G.Arası	4,083	2	2,042		
	2. Nesil	45	4,73	,447	G.İçi	50,654	168	,302	6,771	,001
	3. Nesil	3	5,00	0,000	Toplam	54,737	170			
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, tutum maddesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları; kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması, bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, tutum maddesine kurucu Nesil'in, 2. Nesil'e göre daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.137.** Madde 17'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	Kurucu	123	4,41	,700	G.Arası	1,052	2	,526		
	2. Nesil	45	4,53	,625	G.İçi	77,054	168	,459	1,146	,320
	3. Nesil	3	4,00	0,000	Toplam	78,105	170			
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.138.** Madde 18'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	Kurucu	123	4,27	,830	G.Arası	,212	2	,106		
	2. Nesil	45	4,27	1,074	G.İçi	134,946	168	,803	,132	,877
	3. Nesil	3	4,00	0,000	Toplam	135,158	170			
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.139.** Madde 19'un Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	Kurucu	123	4,41	,542	<b>G.Arası</b>	1,052	2	,526		
	2. Nesil	45	4,47	,505	<b>G.İçi</b>	47,054	168	,280	1,877	,156
	3. Nesil	3	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	48,105	170			
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.140.** Madde 20'nin Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	Kurucu	123	4,34	,525	<b>G.Arası</b>	1,668	2	,834		
	2. Nesil	45	4,53	,505	<b>G.İçi</b>	44,859	168	,267	3,123	,057
	3. Nesil	3	4,00	0,000	<b>Toplam</b>	46,526	170			
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.141.** Madde 21'in Görüşülen Kişi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	Kurucu	123	4,44	,629	<b>G.Arası</b>	2,444	2	1,222		
	2. Nesil	45	4,67	,477	<b>G.İçi</b>	58,293	168	,347	3,522	,052
	3. Nesil	3	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	60,737	170			
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olması bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.142.** Madde 1'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,14	,802	<b>G.Arası</b>	25,574	2	12,787		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	3,60	,932	<b>G.İçi</b>	97,057	168	,578		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,83	,378	<b>Toplam</b>	122,632	170		22,134	,000
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* ifadesine, ortaklık oranı %51 ve üzeri olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.143.** Madde 2'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,26	,555	<b>G.Arası</b>	6,190	2	3,095		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,10	,712	<b>G.İçi</b>	54,757	168	,326		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,67	,478	<b>Toplam</b>	60,947	170		9,496	,000
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine, ortaklık oranı %51 ve üzeri olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.144.** Madde 3'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Madde 3	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,46	,501	<b>G.Arası</b>	,430	2	,215		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,50	,509	<b>G.İçi</b>	42,307	168	,252		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,58	,500	<b>Toplam</b>	42,737	170		,853	,428
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.145.** Madde 4'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,34	,633	<b>G.Arası</b>	4,977	2	2,489		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,30	,651	<b>G.İçi</b>	60,707	168	,361		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,75	,439	<b>Toplam</b>	65,684	170		6,887	,001
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*, ifadesine, ortaklık oranı %51 ve üzeri olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.146.** Madde 5'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,17	,849	<b>G.Arası</b>	6,441	2	3,220		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,00	1,017	<b>G.İçi</b>	119,664	168	,712		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,58	,649	<b>Toplam</b>	126,105	170		4,521	,012
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine, ortaklık oranı %51 ve üzeri olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.147.** Madde 6'nın Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
Madde 6	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,23	,639	<b>G.Arası</b>	5,423	2	2,711		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	3,80	,887	<b>G.İçi</b>	79,314	168	,472		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,33	,632	<b>Toplam</b>	84,737	170		5,743	,004
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin

yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılık için yapılan Scheffe'e göre; *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işleme aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutumu ortaklık oranı %26 ile %50 olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.148.** Madde 7'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
Madde 7	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,23	,683	<b>G.Arası</b>	5,633	2	2,817		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,20	,887	<b>G.İçi</b>	79,314	168	,472		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,67	,478	<b>Toplam</b>	84,947	170		5,966	,003
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo'ya göre, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre farklıdır ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın için yapılan Scheffe'e göre; *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine, ortaklık oranı %51 ve üzeri olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.149.** Madde 8'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,40	,598	<b>G.Arası</b>	,284	2	,142		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,40	,498	<b>G.İçi</b>	53,400	168	,318		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,50	,507	<b>Toplam</b>	53,684	170		,447	,640
	Toplam	171	4,42	,562						

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.150.** Madde 9'un Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,23	,542	<b>G.Arası</b>	1,094	2	,547		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,20	,610	<b>G.İçi</b>	56,064	168	,334		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,42	,649	<b>Toplam</b>	57,158	170		1,639	,197
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) yoktur.

**Tablo 3.151.** Madde 10'nun Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,57	,497	<b>G.Arası</b>	,020	2	,010		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,60	,498	<b>G.İçi</b>	47,664	168	,284		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,58	,649	<b>Toplam</b>	47,684	170		,035	,966
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.152.** Madde 11'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,37	,683	<b>G.Arası</b>	5,470	2	2,735		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	3,90	,845	<b>G.İçi</b>	98,214	168	,585		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,17	,910	<b>Toplam</b>	103,684	170		4,678	,011
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo'ya göre, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranına göre anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Scheffe' göre; *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu*



*önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır* ifadesine, ortaklık oranı %26 ile %50 olanların, diğer ortaklık oranlarına göre düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.153.** Madde 12'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,29	,514	<b>G.Arası</b>	1,719	2	,859		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,20	,610	<b>G.İçi</b>	53,229	168	,317		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,50	,655	<b>Toplam</b>	54,947	170		2,712	,069
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo'ya göre, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürü ne sahip olmak önemlidir*, tutum maddesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) yoktur.

**Tablo 3.154.** Madde 13'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,60	,492	<b>G.Arası</b>	,126	2	,063		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,60	,498	<b>G.İçi</b>	40,400	168	,240		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,67	,478	<b>Toplam</b>	40,526	170		,263	,769
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo'ya göre, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutum maddesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.155.** Madde 14'ün Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,37	,593	<b>G.Arası</b>	4,357	2	2,178		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,80	,407	<b>G.İçi</b>	56,064	168	,334		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,42	,649	<b>Toplam</b>	60,421	170		6,528	,002
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım

düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine, ortaklık oranı %26 ile %50 arası olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.156.** Madde 15’in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,40	,729	<b>G.Arası</b>	,284	2	,142		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,40	,675	<b>G.İçi</b>	83,400	168	,496		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,50	,655	<b>Toplam</b>	83,684	170		,286	,751
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.157.** Madde 16’nın Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,43	,552	<b>G.Arası</b>	5,573	2	2,786		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,90	,305	<b>G.İçi</b>	49,164	168	,293		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,42	,649	<b>Toplam</b>	54,737	170		9,521	,000
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine, ortaklık oranı %26 ile %50 arası olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.158.** Madde 17'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,54	,555	<b>G.Arası</b>	7,048	2	3,524		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,00	,910	<b>G.İçi</b>	71,057	168	,423		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,50	,655	<b>Toplam</b>	78,105	170		8,332	,000
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir* ifadesine, ortaklık oranı %26 ile %50 arası olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.159.** Madde 18'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,29	,885	<b>G.Arası</b>	6,029	2	3,015		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	3,90	1,062	<b>G.İçi</b>	129,129	168	,769		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,50	,655	<b>Toplam</b>	135,158	170		3,922	,022
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği olarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği olarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine, ortaklık oranı %26 ile %50 arası olanların, diğer ortaklık oranları değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.160.** Madde 19'un Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,46	,501	G.Arası	,548	2	,274		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,50	,509	G.İçi	47,557	168	,283		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,33	,632	Toplam	48,105	170		,968	,382
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfîlikten ve tembellikten koruyacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.161.** Madde 20'nin Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,43	,497	G.Arası	,862	2	,431		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,40	,498	G.İçi	45,664	168	,272		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,25	,604	Toplam	46,526	170		1,586	,208
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.162.** Madde 21'in Görüşülen Kişinin Ortaklık Oranı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	Ortaklık oranı %25 ve altı	105	4,49	,652	G.Arası	,308	2	,154		
	Ortaklık oranı %26 ile %50 arası	30	4,60	,498	G.İçi	60,429	168	,360		
	Ortaklık oranı %51 ve üzeri	36	4,50	,507	Toplam	60,737	170		,429	,652
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan

yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları ortaklık oranı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.163.** Madde 1'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	2000 yılı ve öncesi	108	4,11	,941	<b>G.Arası</b>	6,038	2	3,019	4,350	,014
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,675	<b>G.İçi</b>	116,594	168	,694		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,09	,522	<b>Toplam</b>	122,632	170			
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2001-2009 yılları arasında olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.164.** Madde 2'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	2000 yılı ve öncesi	108	4,33	,627	<b>G.Arası</b>	5,747	2	2,874	8,746	,000
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,498	<b>G.İçi</b>	55,200	168	,329		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,00	,433	<b>Toplam</b>	60,947	170			
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı

2001-2009 yılları arasında olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.165.** Madde 3'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
Madde 3	2000 yılı ve öncesi	108	4,44	,499	<b>G.Arası</b>	3,634	2	1,817		
	2001-2009 yılları arası	30	4,80	,407	<b>G.İçi</b>	39,103	168	,233		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,36	,489	<b>Toplam</b>	42,737	170		7,806	,001
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo'ya göre, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, maddesine yöneticilerin katılım düzeyi, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2001-2009 yılları arasında olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.166.** Madde 4'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	2000 yılı ve öncesi	108	4,36	,633	<b>G.Arası</b>	2,831	2	1,416		
	2001-2009 yılları arası	30	4,70	,466	<b>G.İçi</b>	62,853	168	,374		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,36	,653	<b>Toplam</b>	65,684	170		3,784	,025
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo'ya göre, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, tutum maddesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Scheffe'e göre; *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, tutumuna kuruluş 2001-2009 yılları arasındaki yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.167.** Madde 5'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	2000 yılı ve öncesi	108	4,22	,921	G.Arası	1,511	2	,756		
	2001-2009 yılları arası	30	4,40	,814	G.İçi	124,594	168	,742		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,09	,678	Toplam	126,105	170		1,019	,363
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, tutummaddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.168.** Madde 6'nın İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 6	2000 yılı ve öncesi	108	4,17	,837	G.Arası	,028	2	,014		
	2001-2009 yılları arası	30	4,20	,407	G.İçi	84,709	168	,504		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,18	,392	Toplam	84,737	170		,028	,973
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işleme aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.169.** Madde 7'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Madde 7	2000 yılı ve öncesi	108	4,31	,779	G.Arası	,094	2	,047		
	2001-2009 yılları arası	30	4,30	,466	G.İçi	84,853	168	,505		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,36	,653	Toplam	84,947	170		,093	,911
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.170.** Madde 8'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	2000 yılı ve öncesi	108	4,44	,553	<b>G.Arası</b>	,972	2	,486		
	2001-2009 yılları arası	30	4,50	,509	<b>G.İçi</b>	52,712	168	,314		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,27	,626	<b>Toplam</b>	53,684	170		1,549	,215
	Toplam	171	4,42	,562						

Tablo'ya göre, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, maddesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre farklı ( $p>0,05$ ) değildir.

**Tablo 3.171.** Madde 9'un İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	2000 yılı ve öncesi	108	4,22	,585	<b>G.Arası</b>	2,082	2	1,041		
	2001-2009 yılları arası	30	4,50	,509	<b>G.İçi</b>	55,076	168	,328		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,18	,584	<b>Toplam</b>	57,158	170		3,176	,054
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo'ya göre, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.172.** Madde 10'nun İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	2000 yılı ve öncesi	108	4,64	,483	<b>G.Arası</b>	11,340	2	5,670		
	2001-2009 yılları arası	30	4,90	,305	<b>G.İçi</b>	36,344	168	,216		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,09	,522	<b>Toplam</b>	47,684	170		26,210	,000
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo'ya göre, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, maddesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Scheffe'e göre; *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, maddesine



işletmenin kuruluş yılı 2001-2009 yılları arasında olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.173.** Madde 11'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
Madde 11	2000 yılı ve öncesi	108	4,31	,703	<b>G.Arası</b>	8,358	2	4,179		
	2001-2009 yılları arası	30	4,50	,938	<b>G.İçi</b>	95,326	168	,567		
	2010 yılı ve sonrası	33	3,82	,727	<b>Toplam</b>	103,684	170		7,365	,001
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2001-2009 yılları arasında olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.174.** Madde 12'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	2000 yılı ve öncesi	108	4,36	,483	<b>G.Arası</b>	8,103	2	4,052		
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,675	<b>G.İçi</b>	46,844	168	,279		
	2010 yılı ve sonrası	33	3,91	,522	<b>Toplam</b>	54,947	170		14,531	,000
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2010 yılı ve sonrası yılları olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.175.** Madde 13'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	2000 yılı ve öncesi	108	4,56	,499	<b>G.Arası</b>	2,978	2	1,489		
	2001-2009 yılları arası	30	4,90	,305	<b>G.İçi</b>	37,548	168	,224	6,662	,002
	2010 yılı ve sonrası	33	4,55	,506	<b>Toplam</b>	40,526	170			
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2001-2009 yılları arasında olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.176.** Madde 14'ün İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	2000 yılı ve öncesi	108	4,44	,601	<b>G.Arası</b>	,918	2	,459		
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,498	<b>G.İçi</b>	59,503	168	,354	1,296	,276
	2010 yılı ve sonrası	33	4,36	,653	<b>Toplam</b>	60,421	170			
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.177.** Madde 15'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	2000 yılı ve öncesi	108	4,42	,763	<b>G.Arası</b>	1,689	2	,844		
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,498	<b>G.İçi</b>	81,995	168	,488	1,730	,180
	2010 yılı ve sonrası	33	4,27	,626	<b>Toplam</b>	83,684	170			
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.178.** Madde 16'nın İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	2000 yılı ve öncesi	108	4,56	,601	<b>G.Arası</b>	2,325	2	1,162		
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,498	<b>G.İçi</b>	52,412	168	,312		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,27	,452	<b>Toplam</b>	54,737	170		3,726	,026
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2010 yılı ve sonrası olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.179.** Madde 17'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	2000 yılı ve öncesi	108	4,39	,759	<b>G.Arası</b>	,757	2	,378		
	2001-2009 yılları arası	30	4,50	,509	<b>G.İçi</b>	77,348	168	,460		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,55	,506	<b>Toplam</b>	78,105	170		,822	,441
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.180.** Madde 18'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Madde 18	2000 yılı ve öncesi	108	4,11	1,026	G.Arası	8,555	2	4,277		
	2001-2009 yılları arası	30	4,70	,466	G.İçi	126,603	168	,754		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,36	,489	Toplam	135,158	170		5,676	,004
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2000 yılı ve öncesi olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.181.** Madde 19'un İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Madde 19	2000 yılı ve öncesi	108	4,42	,549	G.Arası	1,019	2	,509		
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,498	G.İçi	47,086	168	,280		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,36	,489	Toplam	48,105	170		1,818	,166
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyflikten ve tembellikten koruyacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.182.** Madde 20'nin İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	2000 yılı ve öncesi	108	4,39	,544	G.Arası	2,751	2	1,375		
	2001-2009 yılları arası	30	4,60	,498	G.İçi	43,776	168	,261		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,18	,392	Toplam	46,526	170		5,278	,006
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, tutum maddesine işletmenin kuruluş yılı 2010 yılı sonrası olan yöneticilerin, diğer yıllarda kurulan işletmelerin yöneticilerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.183.** Madde 21'in İşletmenin Kuruluş Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	2000 yılı ve öncesi	108	4,50	,649	<b>G.Arası</b>	,055	2	,028		
	2001-2009 yılları arası	30	4,50	,509	<b>G.İçi</b>	60,682	168	,361		
	2010 yılı ve sonrası	33	4,55	,506	<b>Toplam</b>	60,737	170		,076	,927
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.184.** Madde 1'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Maddel	Aile dışında kimse yok	117	3,92	,863	<b>G.Arası</b>	27,001	2	13,500		
	1 kişi	39	4,77	,427	<b>G.İçi</b>	95,631	168	,569	23,717	,000
	2 ve üzeri kişi	15	4,80	,414	<b>Toplam</b>	122,632	170			
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo'ya göre yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı gruptaki işletme yöneticilerinin

*Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı grup ortalaması, aile dışından 1 kişi veya 2 ve üzeri kişi olan gruptaki işletme yöneticilerine göre daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.185.** Madde 2'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde2	Aile dışında kimse yok	117	4,13	,565	<b>G.Arası</b>	13,163	2	6,581		
	1 kişi	39	4,69	,468	<b>G.İçi</b>	47,785	168	,284	23,139	,000
	2 ve üzeri kişi	15	4,80	,414	<b>Toplam</b>	60,947	170			
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı gruptaki işletme yöneticilerinin *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, aile dışından 1 kişi veya 2 ve üzeri kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.186.** Madde 3'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde3	Aile dışında kimse yok	117	4,41	,494	<b>G.Arası</b>	3,906	2	1,953		
	1 kişi	39	4,77	,427	<b>G.İçi</b>	38,831	168	,231	8,450	,000
	2 ve üzeri kişi	15	4,40	,507	<b>Toplam</b>	42,737	170			
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı gruplarına göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından 1 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı grup ortalaması ile 2 ve üzeri kişi olan gruptan daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.187.** Madde 4'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	Aile dışında kimse yok	117	4,31	,608	<b>G.Arası</b>	4,853	2	2,427		
	1 kişi	39	4,69	,614	<b>G.İçi</b>	60,831	168	,362	6,702	,002
	2 ve üzeri kişi	15	4,60	,507	<b>Toplam</b>	65,684	170			
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından 1 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı grup ortalaması ile 2 ve üzeri kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.188.** Madde 5'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde5	Aile dışında kimse yok	117	4,15	,925	<b>G.Arası</b>	2,782	2	1,391		
	1 kişi	39	4,46	,756	<b>G.İçi</b>	123,323	168	,734	1,895	,154
	2 ve üzeri kişi	15	4,20	,414	<b>Toplam</b>	126,105	170			
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine yönetim kurulunda

aile dışı kişi sayısı ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.189.** Madde 6'nın Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde6	Aile dışında kimse yok	117	4,08	,733	<b>G.Arası</b>	3,598	2	1,799		
	1 kişi	39	4,38	,633	<b>G.İçi</b>	81,138	168	,483	3,725	,056
	2 ve üzeri kişi	15	4,40	,507	<b>Toplam</b>	84,737	170			
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işleme aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.190.** Madde 7'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde7	Aile dışında kimse yok	117	4,23	,736	<b>G.Arası</b>	2,886	2	1,443		
	1 kişi	39	4,54	,505	<b>G.İçi</b>	82,062	168	,488	2,954	,055
	2 ve üzeri kişi	15	4,40	,828	<b>Toplam</b>	84,947	170			
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo'ya göre, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.



**Tablo 3.191.** Madde 8'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde8	Aile dışında kimse yok	117	4,36	,533	<b>G.Arası</b>	2,669	2	1,334		
	1 kişi	39	4,46	,643	<b>G.İçi</b>	51,015	168	,304	4,394	,014
	2 ve üzeri kişi	15	4,80	,414	<b>Toplam</b>	53,684	170			
	Toplam	171	4,42	,562						

Tablo'ya göre, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine yöneticilerin katılım ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı gruplarına göre anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından 1 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından 2 ve üzeri kişi olan gruptaki işletme yöneticileri diğer gruplardan daha yüksek tercihte bulunduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.192.** Madde 9'un Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde9	Aile dışında kimse yok	117	4,26	,544	<b>G.Arası</b>	1,619	2	,810		
	1 kişi	39	4,38	,633	<b>G.İçi</b>	55,538	168	,331	2,449	,089
	2 ve üzeri kişi	15	4,00	,655	<b>Toplam</b>	57,158	170			
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz

**Tablo 3.193.** Madde 10'un Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde10	Aile dışında kimse yok	117	4,59	,494	<b>G.Arası</b>	,546	2	,273		
	1 kişi	39	4,62	,493	<b>G.İçi</b>	47,138	168	,281	,973	,380
	2 ve üzeri kişi	15	4,40	,828	<b>Toplam</b>	47,684	170			
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.194.** Madde 11'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde11	Aile dışında kimse yok	117	4,15	,773	<b>G.Arası</b>	3,161	2	1,581		
	1 kişi	39	4,46	,756	<b>G.İçi</b>	100,523	168	,598	2,642	,074
	2 ve üzeri kişi	15	4,40	,828	<b>Toplam</b>	103,684	170			
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge (elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır denilebilir.

**Tablo 3.195.** Madde 12'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde12	Aile dışında kimse yok	117	4,26	,544	<b>G.Arası</b>	1,347	2	,674		
	1 kişi	39	4,46	,505	<b>G.İçi</b>	53,600	168	,319	2,112	,124
	2 ve üzeri kişi	15	4,40	,828	<b>Toplam</b>	54,947	170			
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz

**Tablo 3.196.** Madde 13'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde13	Aile dışında kimse yok	117	4,59	,494	<b>G.Arası</b>	,311	2	,155		
	1 kişi	39	4,69	,468	<b>G.İçi</b>	40,215	168	,239	,649	,524
	2 ve üzeri kişi	15	4,60	,507	<b>Toplam</b>	40,526	170			
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz

**Tablo 3.197.** Madde 14'ün Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde14	Aile dışında kimse yok	117	4,46	,550	<b>G.Arası</b>	,052	2	,026		
	1 kişi	39	4,46	,756	<b>G.İçi</b>	60,369	168	,359	,072	,930
	2 ve üzeri kişi	15	4,40	,507	<b>Toplam</b>	60,421	170			
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz

**Tablo 3.198.** Madde 15'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde15	Aile dışında kimse yok	117	4,36	,701	<b>G.Arası</b>	1,469	2	,734		
	1 kişi	39	4,54	,756	<b>G.İçi</b>	82,215	168	,489	1,501	,226
	2 ve üzeri kişi	15	4,60	,507	<b>Toplam</b>	83,684	170			
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısideğişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.199.** Madde 16'nın Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	Aile dışında kimse yok	117	4,46	,501	<b>G.Arası</b>	1,568	2	,784		
	1 kişi	39	4,54	,756	<b>G.İçi</b>	53,169	168	,316	2,477	,087
	2 ve üzeri kişi	15	4,80	,414	<b>Toplam</b>	54,737	170			
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.200.** Madde 17'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde17	Aile dışında kimse yok	117	4,36	,701	<b>G.Arası</b>	2,351	2	1,176		
	1 kişi	39	4,62	,633	<b>G.İçi</b>	75,754	168	,451	2,607	,077
	2 ve üzeri kişi	15	4,60	,507	<b>Toplam</b>	78,105	170			
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz.

**Tablo 3.201.** Madde 18'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde18	Aile dışında kimse yok	117	4,00	,938	<b>G.Arası</b>	26,235	2	13,117		
	1 kişi	39	4,77	,427	<b>G.İçi</b>	108,923	168	,648	20,232	,000
	2 ve üzeri kişi	15	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	135,158	170			
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo incelendiğin zaman, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından 2 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından 0 (sıfır) kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha yüksek tercihte bulunduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.202.** Madde 19'un Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde19	Aile dışında kimse yok	117	4,28	,506	<b>G.Arası</b>	9,090	2	4,545		
	1 kişi	39	4,77	,427	<b>G.İçi</b>	39,015	168	,232	19,570	,000
	2 ve üzeri kişi	15	4,80	,414	<b>Toplam</b>	48,105	170			
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğin zaman, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından 2 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından 0 (sıfır) kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha yüksek tercihte bulunduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.203.** Madde 20'nin Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde20	Aile dışında kimse yok	117	4,28	,506	<b>G.Arası</b>	4,003	2	2,002		
	1 kişi	39	4,62	,493	<b>G.İçi</b>	42,523	168	,253	7,908	,001
	2 ve üzeri kişi	15	4,60	,507	<b>Toplam</b>	46,526	170			
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğin zaman, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından 1 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin

katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından 0 (sıfır) kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha yüksek tercihte bulunduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.204.** Madde 21'in Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aile Dışı Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	Aile dışında kimse yok	117	4,41	,632	<b>G.Arası</b>	5,198	2	2,599		
	1 kişi	39	4,62	,493	<b>G.İçi</b>	55,538	168	,331	7,862	,001
	2 ve üzeri kişi	15	5,00	0,000	<b>Toplam</b>	60,737	170			
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufku güçlendirecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aile dışından 2 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufku güçlendirecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aile dışından 0 (sıfır) kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha yüksek tercihte bulunduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.205.** Madde 1'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	Aileden kimse yok	33	4,45	,666	<b>G.Arası</b>	10,494	3	3,498		
	1 veya 2 kişi	42	4,36	1,055	<b>G.İçi</b>	112,137	167	,671		
	3 kişi	48	4,25	,838	<b>Toplam</b>	122,632	170		5,210	,002
	4 ve üzeri kişi	48	3,81	,641						
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo sonuçlarına bakıldığında, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin *Patronun işletmede*

tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruplardaki yöneticilerden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.206.** Madde 2'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Aileden kimse yok	33	4,45	,506	G.Arası	19,632	3	6,544		
1 veya 2 kişi	42	4,71	,457	G.İçi	41,316	167	,247		
Madde 2 3 kişi	48	4,38	,606	Toplam	60,947	170		26,451	,000
4 ve üzeri kişi	48	3,81	,394						
Toplam	171	4,32	,599						

Tablo'ya göre, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi'ne göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olmaktadır.

**Tablo 3.207.** Madde 3'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Aileden kimse yok	33	4,45	,506	G.Arası	6,055	3	2,018		
1 veya 2 kişi	42	4,50	,506	G.İçi	36,682	167	,220		
Madde 3 3 kişi	48	4,75	,438	Toplam	42,737	170		9,189	,000
4 ve üzeri kişi	48	4,25	,438						
Toplam	171	4,49	,501						

Tablo'ya göre, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna



göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*,ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.208.** Madde 4'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
	Aileden kimse yok	33	4,36	,783	<b>G.Arası</b>	8,092	3	2,697		
	1 veya 2 kişi	42	4,36	,727	<b>G.İçi</b>	57,592	167	,345		
Madde 4	3 kişi	48	4,75	,438	<b>Toplam</b>	65,684	170		7,822	,000
	4 ve üzeri kişi	48	4,19	,394						
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo'ya göre, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir* ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılık için yapılan Scheffe'e göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin *aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*,ifadesine katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.209.** Madde 5'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
	Aileden kimse yok	33	4,00	,750	<b>G.Arası</b>	10,900	3	3,633		
	1 veya 2 kişi	42	4,14	1,002	<b>G.İçi</b>	115,205	167	,690		
Madde 5	3 kişi	48	4,63	,789	<b>Toplam</b>	126,105	170		5,267	,002
	4 ve üzeri kişi	48	4,06	,755						
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo'ya göre, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*,ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre farklılık

( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılık için yapılan Scheffe Testi'ne göre; yönetim kurulunda aileden 3 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin *Düzensiz harcamaların önlenilmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin ile 4 ve üzeri kişilerin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.210.** Madde 6'nın Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 6	Aileden kimse yok	33	4,09	,522	G.Arası	15,367	3	5,122	12,331	,000
	1 veya 2 kişi	42	4,36	,727	G.İçi	69,370	167	,415		
	3 kişi	48	4,50	,619	Toplam	84,737	170			
	4 ve üzeri kişi	48	3,75	,668						
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerini, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.211.** Madde 7'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 7	Aileden kimse yok	33	4,18	,727	G.Arası	4,342	3	1,447	2,999	,052
	1 veya 2 kişi	42	4,29	1,043	G.İçi	80,606	167	,483		
	3 kişi	48	4,56	,501	Toplam	84,947	170			
	4 ve üzeri kişi	48	4,19	,394						
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısındağişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz

**Tablo 3.212.** Madde 8'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	Aileden kimse yok	33	4,27	,761	<b>G.Arası</b>	4,389	3	1,463		
	1 veya 2 kişi	42	4,50	,506	<b>G.İçi</b>	49,295	167	,295		
	3 kişi	48	4,63	,489	<b>Toplam</b>	53,684	170		4,956	,003
	4 ve üzeri kişi	48	4,25	,438						
	Toplam	171	4,42	,562						

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı ile yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.213.** Madde 9'un Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	Aileden kimse yok	33	4,00	,612	<b>G.Arası</b>	7,310	3	2,437		
	1 veya 2 kişi	42	4,57	,501	<b>G.İçi</b>	49,848	167	,298		
	3 kişi	48	4,31	,589	<b>Toplam</b>	57,158	170		8,163	,000
	4 ve üzeri kişi	48	4,13	,489						
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, ifadesine

yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden kimsenin olmadığı gruptaki işletme yöneticilerinin, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olduğu yönetim kurulunda gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olmaktadır.

**Tablo 3.214.** Madde 10'un Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	Aileden kimse yok	33	4,36	,653	G.Arası	9,914	3	3,305		
	1 veya 2 kişi	42	4,71	,457	G.İçi	37,770	167	,226		
	3 kişi	48	4,88	,334	Toplam	47,684	170		14,611	,000
	4 ve üzeri kişi	48	4,31	,468						
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi'ne göre; yönetim kurulunda aileden 3 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı ile 1 veya 2 ve 4 ve üzeri kişilerin olduğu yönetim kurulunda gruplardaki yöneticilerden daha yüksek olmaktadır.

**Tablo 3.215.** Madde 11'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	Aileden kimse yok	33	4,09	,914	G.Arası	9,189	3	3,063		
	1 veya 2 kişi	42	4,64	,485	G.İçi	94,495	167	,566		
	3 kişi	48	4,19	1,085	Toplam	103,684	170		5,413	,001
	4 ve üzeri kişi	48	4,06	,245						
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo'ya göre, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi'ne göre; yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı, 3 kişi ile 4 ve üzeri kişilerin olduğu yönetim kurulunda gruplardaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.216.** Madde 12'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	Aileden kimse yok	33	4,18	,727	<b>G.Arası</b>	2,976	3	,992		
	1 veya 2 kişi	42	4,50	,506	<b>G.İçi</b>	51,972	167	,311		
	3 kişi	48	4,38	,606	<b>Toplam</b>	54,947	170		3,187	,055
	4 ve üzeri kişi	48	4,19	,394						
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürü ne sahip olmak önemlidir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısı değişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle katılım düzeyleri biri birine yakın bulunmaktadır diyebiliriz

**Tablo 3.217.** Madde 13'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	Aileden kimse yok	33	4,36	,489	<b>G.Arası</b>	4,819	3	1,606		
	1 veya 2 kişi	42	4,79	,415	<b>G.İçi</b>	35,708	167	,214		
	3 kişi	48	4,75	,438	<b>Toplam</b>	40,526	170		7,512	,000
	4 ve üzeri kişi	48	4,50	,505						
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya

gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı, 3 kişi ile 4 ve üzeri kişilerin olduğu yönetim kurulunda gruptaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.218.** Madde 14'ün Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	Aileden kimse yok	33	4,09	,678	G.Arası	8,060	3	2,687	8,569	,000
	1 veya 2 kişi	42	4,71	,457	G.İçi	52,361	167	,314		
	3 kişi	48	4,56	,501	Toplam	60,421	170			
	4 ve üzeri kişi	48	4,38	,606						
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı, 3 ile 4 ve üzeri kişilerin olduğu yönetim kurulunda gruptaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.219.** Madde 15'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	Aileden kimse yok	33	4,18	,846	G.Arası	8,570	3	2,857	6,351	,000
	1 veya 2 kişi	42	4,64	,485	G.İçi	75,114	167	,450		
	3 kişi	48	4,63	,489	Toplam	83,684	170			
	4 ve üzeri kişi	48	4,19	,816						
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu grup ile 3 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı ile 4 ve üzeri kişilerin olduğu yönetim kurulunda gruplardaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.220.** Madde 16'nın Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	Aileden kimse yok	33	4,27	,761	G.Arası	9,807	3	3,269		
	1 veya 2 kişi	42	4,79	,415	G.İçi	44,929	167	,269		
	3 kişi	48	4,69	,468	Toplam	54,737	170		12,151	,000
	4 ve üzeri kişi	48	4,25	,438						
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi'ne göre; yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişinin olduğu grup ile 3 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı ile 4 ve üzeri kişilerin olduğu yönetim kurulunda gruplardaki işletme yöneticilerinden daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.221.** Madde 17'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	Aileden kimse yok	33	4,45	,666	<b>G.Arası</b>	,013	3	,004		
	1 veya 2 kişi	42	4,43	,831	<b>G.İçi</b>	78,093	167	,468		
	3 kişi	48	4,44	,712	<b>Toplam</b>	78,105	170		,009	,999
	4 ve üzeri kişi	48	4,44	,501						
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine yönetim kurulunda aile dışı kişi sayısideğişkenine ilişkin katılım düzeyi ortalamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.222.** Madde 18'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	Aileden kimse yok	33	4,64	,489	<b>G.Arası</b>	19,709	3	6,570		
	1 veya 2 kişi	42	4,50	,834	<b>G.İçi</b>	115,449	167	,691		
	3 kişi	48	4,31	,926	<b>Toplam</b>	135,158	170		9,503	,000
	4 ve üzeri kişi	48	3,75	,911						
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı, 1 veya 2 kişinin olduğu ile 3 kişinin olduğu yönetim kurulunda gruptaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.



**Tablo 3.223.** Madde 19'un Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	Aileden kimse yok	33	4,64	,489	<b>G.Arası</b>	11,058	3	3,686		
	1 veya 2 kişi	42	4,43	,501	<b>G.İçi</b>	37,047	167	,222		
	3 kişi	48	4,69	,589	<b>Toplam</b>	48,105	170		16,616	,000
	4 ve üzeri kişi	48	4,06	,245						
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı, 1 veya 2 kişinin olduğu ile 3 kişinin olduğu yönetim kurulunda gruplardaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.224.** Madde 20'nin Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	Aileden kimse yok	33	4,36	,489	<b>G.Arası</b>	3,479	3	1,160		
	1 veya 2 kişi	42	4,43	,501	<b>G.İçi</b>	43,047	167	,258		
	3 kişi	48	4,56	,616	<b>Toplam</b>	46,526	170		4,499	,005
	4 ve üzeri kişi	48	4,19	,394						
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi'ne göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı, 1

veya 2 kişinin olduğu ile 3 kişinin olduğu yönetim kurulunda gruptaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.225.** Madde 21'in Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Kurulunda Aileden Kişi Sayısı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	Aileden kimse yok	33	4,64	,489	<b>G.Arası</b>	4,190	3	1,397		
	1 veya 2 kişi	42	4,43	,501	<b>G.İçi</b>	56,547	167	,339		
	3 kişi	48	4,69	,468	<b>Toplam</b>	60,737	170		4,125	,007
	4 ve üzeri kişi	48	4,31	,776						
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufku güçlendirecektir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufku güçlendirecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri, yönetim kurulunda aileden kişilerin olmadığı, 1 veya 2 kişinin olduğu ile 3 kişinin olduğu yönetim kurulunda gruptaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

**Tablo 3.226.** Madde 1'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	Tekstil	45	4,27	,863	<b>G.Arası</b>	2,957	2	1,478		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,00	1,009	<b>G.İçi</b>	119,675	168	,712		
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,29	,680	<b>Toplam</b>	122,632	170		2,075	,129
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo 'da yer alan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* (Madde 1) ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.227.** Madde 2'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	Tekstil	45	4,33	,603	<b>G.Arası</b>	,114	2	,057		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,28	,564	<b>G.İçi</b>	60,833	168	,362		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,33	,628	<b>Toplam</b>	60,947	170		,157	,854
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.228.** Madde 3'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 3	Tekstil	45	4,33	,477	<b>G.Arası</b>	2,529	2	1,264		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,44	,502	<b>G.İçi</b>	40,208	168	,239		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,63	,488	<b>Toplam</b>	42,737	170		5,282	,006
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi faaliyet alanı grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol olan grubu, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir* ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana

faaliyet alanı, Tekstil ve Dokuma, Dokuma boya, İplik olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.229.** Madde 4'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	Tekstil	45	4,27	,580	<b>G.Arası</b>	3,384	2	1,692	4,563	,012
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,33	,673	<b>G.İçi</b>	62,300	168	,371		
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,58	,575	<b>Toplam</b>	65,684	170			
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi faaliyet alanı grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol olan grubu, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir* ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana faaliyet alanı, Tekstil ile Dokuma, Dokuma boya, İplik olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.230.** Madde 5'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	Tekstil	45	4,13	,815	<b>G.Arası</b>	4,572	2	2,286	3,160	,055
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,06	1,036	<b>G.İçi</b>	121,533	168	,723		
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,42	,707	<b>Toplam</b>	126,105	170			
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo incelendiğinde, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.231.** Madde 6'nın İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
	Tekstil	45	4,13	,894	<b>G.Arası</b>	,704	2	,352		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,11	,572	<b>G.İçi</b>	84,033	168	,500		
Madde 6	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,25	,666	<b>Toplam</b>	84,737	170		,703	,496
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemleri aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemleri aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.232.** Madde 7'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
	Tekstil	45	4,33	,603	<b>G.Arası</b>	1,947	2	,974		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,17	,906	<b>G.İçi</b>	83,000	168	,494		
Madde 7	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,42	,575	<b>Toplam</b>	84,947	170		1,971	,143
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.233.** Madde 8'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	Tekstil	45	4,40	,618	<b>G.Arası</b>	,884	2	,442		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,33	,476	<b>G.İçi</b>	52,800	168	,314		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,50	,581	<b>Toplam</b>	53,684	170		1,407	,248
	Toplam	171	4,42	,562						

Tablo'ya göre, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. İşletmeleri ana faaliyet alanı ne olursa olsun, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır.

**Tablo 3.234.** Madde 9'un İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	Tekstil	45	4,20	,661	<b>G.Arası</b>	1,250	2	,625		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,39	,492	<b>G.İçi</b>	55,908	168	,333		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,21	,580	<b>Toplam</b>	57,158	170		1,877	,156
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo'ya göre, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun, bu ifadeye ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.235.** Madde 10'un İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	Tekstil	45	4,80	,405	<b>G.Arası</b>	3,276	2	1,638	6,196	,003
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,44	,604	<b>G.İçi</b>	44,408	168	,264		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,54	,502	<b>Toplam</b>	47,684	170			
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol ile Dokuma, Dokuma boya, İplik olan grup, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır* ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana faaliyet alanı, Tekstil olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha düşüktür denilebilir.

**Tablo 3.236.** Madde 11'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	Tekstil	45	4,00	1,044	<b>G.Arası</b>	3,976	2	1,988	3,350	,037
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,28	,564	<b>G.İçi</b>	99,708	168	,594		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,38	,701	<b>Toplam</b>	103,684	170			
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığı bulmak için yapılan Scheffe Testi'ne göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol ile Dokuma, Dokuma boya, İplik olan grup, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile*

*meclisine işlerlik kazandırılmalıdır* ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana faaliyet alanı, Tekstil olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.237.** Madde 12'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	Tekstil	45	4,27	,447	<b>G.Arası</b>	1,314	2	,657		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,22	,538	<b>G.İçi</b>	53,633	168	,319		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,42	,645	<b>Toplam</b>	54,947	170		2,058	,131
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.238.** Madde 13'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	Tekstil	45	4,53	,505	<b>G.Arası</b>	,451	2	,226		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,67	,476	<b>G.İçi</b>	40,075	168	,239		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,63	,488	<b>Toplam</b>	40,526	170		,946	,390
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.



**Tablo 3.239.** Madde 14'ün İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	Tekstil	45	4,33	,707	<b>G.Arası</b>	,921	2	,461		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,50	,505	<b>G.İçi</b>	59,500	168	,354		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,50	,581	<b>Toplam</b>	60,421	170		1,300	,275
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.240.** Madde 15'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	Tekstil	45	4,27	,780	<b>G.Arası</b>	1,509	2	,755		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,50	,505	<b>G.İçi</b>	82,175	168	,489		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,46	,768	<b>Toplam</b>	83,684	170		1,543	,217
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır* ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz.

**Tablo 3.241.** Madde 16'nın İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	Tekstil	45	4,53	,726	G.Arası	2,662	2	1,331		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,33	,476	G.İçi	52,075	168	,310		
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,63	,488	Toplam	54,737	170		4,294	,015
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi faaliyet alanı grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol olan grup, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana faaliyet alanı, Tekstil ile Dokuma, Dokuma Boya ve İplik olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.242.** Madde 17'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	Tekstil	45	4,33	,707	G.Arası	1,397	2	,698		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,39	,834	G.İçi	76,708	168	,457		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,54	,502	Toplam	78,105	170		1,530	,220
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı grubu ne olursa olsun, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir* ifadesine ilişkin katılım düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde aynıdır diyebiliriz

**Tablo 3.243.** Madde 18’in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	Tekstil	45	4,13	,968	<b>G.Arası</b>	17,750	2	8,875		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	3,89	1,003	<b>G.İçi</b>	117,408	168	,699		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,63	,568	<b>Toplam</b>	135,158	170		12,699	,000
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi faaliyet alanı grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol olan grup, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana faaliyet alanı, Tekstil ile Dokuma, Dokuma Boya ve İplik olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.244.** Madde 19’un İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	Tekstil	45	4,73	,447	<b>G.Arası</b>	9,972	2	4,986		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,11	,317	<b>G.İçi</b>	38,133	168	,227		
	Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,50	,581	<b>Toplam</b>	48,105	170		21,966	,000
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi faaliyet alanı grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol ile Dokuma, Dokuma Boya ve İplik olan

grup, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyflikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana faaliyet alanı, Tekstil olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha düşüktür denilebilir.

**Tablo 3.245.** Madde 20'nin İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	Tekstil	45	4,40	,495	<b>G.Arası</b>	2,393	2	1,196		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,22	,538	<b>G.İçi</b>	44,133	168	,263		
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,50	,504	<b>Toplam</b>	46,526	170		4,555	,012
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın hangi faaliyet alanı grup veya gruplardan ortaya çıktığını bulmak için yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; Yöneticilerin işletmesinin ana faaliyet alanı Bakalit, Çelik, Kâğıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol olan grup, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin katılım düzeyleri ana faaliyet alanı, Tekstil ile Dokuma, Dokuma Boya ve İplik olan gruba göre anlamlılık düzeyinde daha yüksektir denilebilir.

**Tablo 3.246.** Madde 21'in İşletmenin Ana Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İşletmenin Ana Faaliyet Alanı	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	Tekstil	45	4,33	,798	<b>G.Arası</b>	1,904	2	,952		
	Dokuma, Dokuma boya, İplik	54	4,56	,502	<b>G.İçi</b>	58,833	168	,350		
	Bakalit, Çelik, Kağıt, Kimya, Kimyasal boya, Klima santralleri, Pazarlama, Petrol	72	4,58	,496	<b>Toplam</b>	60,737	170		2,718	,069
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, ifadesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyleri, işletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.247.** Madde 1'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,05	,953	G.Arası	11,289	3	3,763		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	G.İçi	111,342	167	,667	5,644	,001
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,00	,752	Toplam	122,632	170			
	Diğer	36	4,33	,862						
	Toplam	171	4,19	,849						

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* ifadesine, unvanı Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.248.** Madde 2'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,32	,572	G.Arası	6,798	3	2,266		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	G.İçi	54,149	167	,324	6,989	,000
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,11	,462	Toplam	60,947	170			
	Diğer	36	4,33	,756						
	Toplam	171	4,32	,599						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir* ifadesine, unvanı Genel Müdür,

Genel Müdür Yardımcısı, Müdür olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.249.** Madde 3'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 3	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,21	,411	G.Arası	10,430	3	3,477		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	G.İçi	32,307	167	,193	17,971	,000
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,44	,502	Toplam	42,737	170			
	Diğer	36	4,83	,378						
	Toplam	171	4,49	,501						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, ifadesine, unvanı Yönetim kurulu başkanı olan yöneticilerin daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.250.** Madde 4'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,21	,619	G.Arası	12,627	3	4,209		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	5,00	0,000	G.İçi	53,057	167	,318	13,248	,000
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,28	,564	Toplam	65,684	170			
	Diğer	36	4,58	,649						
	Toplam	171	4,42	,622						

Tablo'ya göre, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılık Scheffe Testi'ne göre; *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme istekli olması gerekir* ifadesine, unvanı Yönetim kurulu başkanı olan yöneticilerin daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.251.** Madde 5’in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,05	,895	<b>G.Arası</b>	6,888	3	2,296		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,63	,495	<b>G.İçi</b>	119,217	167	,714	3,216	,054
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,33	,890	<b>Toplam</b>	126,105	170			
	Diğer	36	4,08	,874						
	Toplam	171	4,23	,861						

Tablo'ya göre, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, tutum maddesine ilişkin yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir denilebilir.

**Tablo 3.252.** Madde 6’nın Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 6	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,05	,895	<b>G.Arası</b>	3,395	3	1,132		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,50	,511	<b>G.İçi</b>	81,342	167	,487	2,323	,077
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,17	,376	<b>Toplam</b>	84,737	170			
	Diğer	36	4,17	,811						
	Toplam	171	4,18	,706						

Tablo'ya göre, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutum maddesine katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.253.** Madde 7’nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 7	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,21	,901	<b>G.Arası</b>	1,890	3	,630		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,50	,722	<b>G.İçi</b>	83,057	167	,497	1,267	,287
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,28	,452	<b>Toplam</b>	84,947	170			
	Diğer	36	4,42	,649						
	Toplam	171	4,32	,707						

Tablo'ya göre, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede “ben bilirim” anlayışını önleyecektir*, tutum maddesine katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanlarına göre bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.254.** Madde 8’in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,32	,469	<b>G.Arası</b>	1,910	3	,637		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,63	,495	<b>G.İçi</b>	51,774	167	,310	2,054	,108
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,39	,596	<b>Toplam</b>	53,684	170			
	Diğer	36	4,50	,655						
	Toplam	171	4,42	,562						

Tablo'ya göre, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, tutum maddesine katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.255.** Madde 9’un Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,37	,587	<b>G.Arası</b>	1,770	3	,590		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,38	,711	<b>G.İçi</b>	55,388	167	,332	1,779	,153
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,17	,376	<b>Toplam</b>	57,158	170			
	Diğer	36	4,17	,697						
	Toplam	171	4,26	,580						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir denilebilir.



**Tablo 3.256.** Madde 10'un Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,42	,596	<b>G.Arası</b>	3,831	3	1,277		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,88	,338	<b>G.İçi</b>	43,853	167	,263	4,863	,003
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,56	,502	<b>Toplam</b>	47,684	170			
	Diğer	36	4,67	,478						
	Toplam	171	4,58	,530						

Tablo'ya göre, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, ifadesine, unvanı Yönetim kurulu başkanı olan yöneticilerin daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.257.** Madde 11'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,00	,866	<b>G.Arası</b>	10,934	3	3,645		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	<b>G.İçi</b>	92,750	167	,555	6,562	,000
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,17	,694	<b>Toplam</b>	103,684	170			
	Diğer	36	4,42	,770						
	Toplam	171	4,25	,781						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisi 'ne işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisi' ne işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine, unvanı Yönetim kurulu başkanı olan yöneticilerin daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.258.** Madde 12'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,26	,552	<b>G.Arası</b>	5,895	3	1,965		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	<b>G.İçi</b>	49,053	167	,294	6,690	,000
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,17	,376	<b>Toplam</b>	54,947	170			
	Diğer	36	4,33	,756						
	Toplam	171	4,32	,569						

Tablo'ya göre, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Yapılan Scheffe Testi'ne göre; *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürü' ne sahip olmak önemlidir* ifadesine, unvanı Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.259.** Madde 13'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,58	,498	<b>G.Arası</b>	1,923	3	,641		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,88	,338	<b>G.İçi</b>	38,603	167	,231	2,773	,053
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,56	,502	<b>Toplam</b>	40,526	170			
	Diğer	36	4,58	,500						
	Toplam	171	4,61	,488						

Tablo'ya göre, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutum maddesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, unvanlara göre anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir

**Tablo 3.260.** Madde 14'ün Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,47	,601	<b>G.Arası</b>	,377	3	,126		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,50	,511	<b>G.İçi</b>	60,044	167	,360	,350	,789
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,39	,596	<b>Toplam</b>	60,421	170			
	Diğer	36	4,50	,655						
	Toplam	171	4,46	,596						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.261.** Madde 15’in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,42	,680	<b>G.Arası</b>	4,956	3	1,652		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	<b>G.İçi</b>	78,728	167	,471	3,504	,017
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,44	,604	<b>Toplam</b>	83,684	170			
	Diğer	36	4,17	,910						
	Toplam	171	4,42	,702						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır* ifadesine, unvanı Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.262.** Madde 16’nın Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,47	,601	<b>G.Arası</b>	1,693	3	,564		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	<b>G.İçi</b>	53,044	167	,318	1,777	,154
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,44	,604	<b>Toplam</b>	54,737	170			
	Diğer	36	4,50	,507						
	Toplam	171	4,51	,567						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.263.** Madde 17'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,42	,823	<b>G.Arası</b>	2,877	3	,959		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,75	,442	<b>G.İçi</b>	75,228	167	,450	2,129	,098
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,39	,596	<b>Toplam</b>	78,105	170			
	Diğer	36	4,33	,632						
	Toplam	171	4,44	,678						

Tablo'ya göre, *Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, tutum maddesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir denilebilir.

**Tablo 3.264.** Madde 18'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Madde 18	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,11	1,080	<b>G.Arası</b>	10,914	3	3,638		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,88	,338	<b>G.İçi</b>	124,243	167	,744	4,890	,003
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,17	,906	<b>Toplam</b>	135,158	170			
	Diğer	36	4,25	,604						
	Toplam	171	4,26	,892						

Tablo'ya göre, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği olarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Yapılan Scheffe Testi'ne göre; *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği olarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır* ifadesine, unvanı Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.265.** Madde 19'un Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,26	,552	<b>G.Arası</b>	3,344	3	1,115		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,63	,495	<b>G.İçi</b>	44,761	167	,268	4,159	,007
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,44	,502	<b>Toplam</b>	48,105	170			
	Diğer	36	4,58	,500						
	Toplam	171	4,44	,532						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır* ifadesine, unvanı Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.266.** Madde 20'nin Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,26	,444	<b>G.Arası</b>	2,890	3	,963		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,25	,676	<b>G.İçi</b>	43,636	167	,261	3,687	,013
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,44	,502	<b>Toplam</b>	46,526	170			
	Diğer	36	4,58	,500						
	Toplam	171	4,39	,523						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır* ifadesine, unvanı Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür olan yöneticilerin daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.267.** Madde 21'in Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim düzeyi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	Yönetim Kurulu Başkanı	57	4,37	,487	<b>G.Arası</b>	1,765	3	,588		
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür	24	4,63	,495	<b>G.İçi</b>	58,971	167	,353	1,666	,176
	Yönetim Kurulu Üyesi	54	4,56	,502	<b>Toplam</b>	60,737	170			
	Diğer	36	4,58	,874						
	Toplam	171	4,51	,598						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufku güçlendirecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki unvanları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.268.** Madde 1'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 1	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	3,20	1,207	<b>G.Arası</b>	17,734	2	8,867		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,56	,698	<b>G.İçi</b>	89,223	135	,661		
	Diğer	96	4,09	,769	<b>Toplam</b>	106,957	137		13,416	,000
	Toplam	138	4,09	,884						

Tablo incelendiğinde, *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Patronun işletmede tek adam yönetici olmaktan, yönlendirici bir yönetici konumuna geçmesi kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir* ifadesine, Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha az düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.269.** Madde 2'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 2	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,40	,507	<b>G.Arası</b>	2,712	2	1,356		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,44	,698	<b>G.İçi</b>	44,767	135	,332		
	Diğer	96	4,13	,548	<b>Toplam</b>	47,478	137		4,089	,019
	Toplam	138	4,22	,589						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile üyelerinin kurumsallaşma ile işletmede güç kaybetme korkuları doğru bilgilendirme ve güven tesisi ile çözülebilir*, ifadesine, miras üzerine kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.270.** Madde 3'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 3	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,20	,414	<b>G.Arası</b>	1,234	2	,617		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,56	,506	<b>G.İçi</b>	32,223	135	,239		
	Diğer	96	4,41	,494	<b>Toplam</b>	33,457	137		2,584	,079
	Toplam	138	4,41	,494						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşma için aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.271.** Madde 4'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 4	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	3,80	,775	<b>G.Arası</b>	5,461	2	2,730		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,44	,698	<b>G.İçi</b>	44,692	135	,331	8,247	,000
	Diğer	96	4,44	,499	<b>Toplam</b>	50,152	137			
	Toplam	138	4,37	,605						

Tablo incelendiğinde, *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütmeye istekli olması gerekir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütmeye istekli olması gerekir*, ifadesine, Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.272.** Madde 5'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 5	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	3,60	1,404	<b>G.Arası</b>	7,601	2	3,801		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,00	,832	<b>G.İçi</b>	102,225	135	,757	5,019	,008
	Diğer	96	4,31	,772	<b>Toplam</b>	109,826	137			
	Toplam	138	4,17	,895						

Tablo'ya göre, *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir*, ifadesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Düzensiz harcamaların önlenmesi için aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidi*, ifadesine, Ortağı olduğumuz veya aile işletmesinden ayrılarak kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.



**Tablo 3.273.** Madde 6'nın İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	3,80	,775	<b>G.Arası</b>	1,734	2	,867		
Madde 6 Miras üzerine kuruldu	27	4,22	,424	<b>G.İçi</b>	69,223	135	,513		
Diğer	96	4,09	,769	<b>Toplam</b>	70,957	137		1,690	,188
Toplam	138	4,09	,720						

Tablo incelendiğinde, *Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemleri aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.274.** Madde 7'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	3,60	1,404	<b>G.Arası</b>	7,186	2	3,593		
Madde 7 Miras üzerine kuruldu	27	4,22	,801	<b>G.İçi</b>	65,923	135	,488		
Diğer	96	4,34	,477	<b>Toplam</b>	73,109	137		7,358	,001
Toplam	138	4,24	,731						

Tablo incelendiğinde, *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Danışarak ortak akılla hareket etmek ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir* ifadesine, Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.275.** Madde 8'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 8	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,40	,507	<b>G.Arası</b>	,052	2	,026		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,33	,679	<b>G.İçi</b>	38,100	135	,282		
	Diğer	96	4,38	,487	<b>Toplam</b>	38,152	137		,092	,912
	Toplam	138	4,37	,528						

Tablo incelendiğinde, *İşletmede adil paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.276.** Madde 9'un İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 9	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,40	,507	<b>G.Arası</b>	,805	2	,403		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,11	,751	<b>G.İçi</b>	46,673	135	,346		
	Diğer	96	4,22	,547	<b>Toplam</b>	47,478	137		1,165	,315
	Toplam	138	4,22	,589						

Tablo incelendiğinde, *İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir geleceğe devir planı, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.277.** Madde 10'nun İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 10	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,60	,507	<b>G.Arası</b>	,639	2	,320		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,67	,480	<b>G.İçi</b>	33,600	135	,249		
	Diğer	96	4,50	,503	<b>Toplam</b>	34,239	137		1,284	,280
	Toplam	138	4,54	,500						

Tablo incelendiğinde, *Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.278.** Madde 11'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 11	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,40	,507	<b>G.Arası</b>	5,131	2	2,566		
	Miras üzerine kuruldu	27	3,78	1,050	<b>G.İçi</b>	78,673	135	,583		
	Diğer	96	4,22	,699	<b>Toplam</b>	83,804	137		4,403	,014
	Toplam	138	4,15	,782						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre, *Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için aile meclisine işlerlik kazandırılmalıdır*, ifadesine, miras üzerine kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.279.** Madde 12'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 12	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,20	,414	<b>G.Arası</b>	,042	2	,021		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,22	,641	<b>G.İçi</b>	37,067	135	,275		
	Diğer	96	4,25	,503	<b>Toplam</b>	37,109	137		,077	,926
	Toplam	138	4,24	,520						

Tablo incelendiğinde, *Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede kurum kültürüne sahip olmak önemlidir*, tutum maddesine yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.280.** Madde 13'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 13	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,40	,507	<b>G.Arası</b>	1,565	2	,782		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,78	,424	<b>G.İçi</b>	31,892	135	,236		
	Diğer	96	4,56	,499	<b>Toplam</b>	33,457	137		3,312	,059
	Toplam	138	4,59	,494						

Tablo incelendiğinde, *Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.281.** Madde 14'ün İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 14	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,60	,507	<b>G.Arası</b>	1,679	2	,839		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,67	,480	<b>G.İçi</b>	44,756	135	,332		
	Diğer	96	4,41	,608	<b>Toplam</b>	46,435	137		2,532	,083
	Toplam	138	4,48	,582						

Tablo incelendiğinde, *Aile üyelerinde bir amaç birliğinin oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.282.** Madde 15'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 15	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,80	,414	<b>G.Arası</b>	5,650	2	2,825		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,67	,679	<b>G.İçi</b>	63,806	135	,473		
	Diğer	96	4,28	,721	<b>Toplam</b>	69,457	137		5,977	,003
	Toplam	138	4,41	,712						

Tablo incelendiğinde, *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım

düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır* ifadesine, Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.283.** Madde 16'nın İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 16	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,80	,414	<b>G.Arası</b>	4,183	2	2,091		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,67	,480	<b>G.İçi</b>	36,056	135	,267		
	Diğer	96	4,34	,540	<b>Toplam</b>	40,239	137		7,831	,001
	Toplam	138	4,46	,542						

Tablo incelendiğinde, *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Aile ilişkileri ile iş ilişkilerini karıştırmamak kurumsallaşmanın esası demektir*, ifadesine, Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.284.** Madde 17'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 17	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	3,80	1,207	<b>G.Arası</b>	5,929	2	2,965		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,56	,506	<b>G.İçi</b>	62,223	135	,461		
	Diğer	96	4,41	,608	<b>Toplam</b>	68,152	137		6,432	,002
	Toplam	138	4,37	,705						

Tablo incelendiğinde, *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir*, ifadesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluşu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Bu farklılığın

kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Testi sonucuna göre; *Bütün çalışanların hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir* ifadesine, Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak kuruldu diyen yöneticilerin diğer kuruluş değişkenlerine göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

**Tablo 3.285.** Madde 18'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 18	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,00	1,134	<b>G.Arası</b>	3,797	2	1,898		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,44	,698	<b>G.İçi</b>	111,573	135	,826		
	Diğer	96	4,03	,923	<b>Toplam</b>	115,370	137		2,297	,104
	Toplam	138	4,11	,918						

Tablo incelendiğinde, *Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.286.** Madde 19'un İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 19	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,40	,507	<b>G.Arası</b>	1,261	2	,630		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,56	,698	<b>G.İçi</b>	36,892	135	,273		
	Diğer	96	4,31	,466	<b>Toplam</b>	38,152	137		2,306	,104
	Toplam	138	4,37	,528						

Tablo incelendiğinde, *Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.287.** Madde 20'nin İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 20	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,40	,507	<b>G.Arası</b>	,951	2	,475		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,44	,506	<b>G.İçi</b>	34,267	135	,254		
	Diğer	96	4,25	,503	<b>Toplam</b>	35,217	137		1,873	,158
	Toplam	138	4,30	,507						

Tablo incelendiğinde, *Kurumsallaşmak için; işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 3.288.** Madde 21'in İşletmenin Kuruluşu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Görüşülen kişi	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	p
Madde 21	Ortağı olduğumuz işletmeden veya aile işletmesinden ayrılarak	15	4,20	,414	<b>G.Arası</b>	2,214	2	1,107		
	Miras üzerine kuruldu	27	4,67	,480	<b>G.İçi</b>	50,025	135	,371		
	Diğer	96	4,44	,662	<b>Toplam</b>	52,239	137		2,988	,054
	Toplam	138	4,46	,618						

Tablo incelendiğinde, *Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir*, tutum maddesine ilişkin ankete katılan yöneticilerin katılım düzeyi ortalamaları, işletmenin kuruluş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaması, nesil'den, nesil'e devir süreçlerinde problem yaşanması ve bu süreç içerisinde ailenin elinden çıkması veya kapatılması gibi istenmeyen durumlarla karşılaşmaktadır. Bu istenmeyen durumların olmaması ve problemlerin çözülmesi için yapılan çalışmaların merkezinde aile işletmelerinin kurumsallaşması yer almaktadır. Kurumsallaşmanın önünde ise potansiyel birçok engel ve tuzaklar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının olmazsa olmazı ise, ailenin ve işletmenin birlikte iki boyutlu kurumsallaşması süreci gelmektedir.

Bu tez çalışmasında aile işletmelerinde kurumsallaşmaya karşı aileden kaynaklanan tuzak davranışlar ve bu tuzaklara yönelik çözüm önerileri sınanmıştır. Aile kendi işletmesine karşı iyilik zannıyla fenalık yaptığını, farkında olmadan sergilediği bazı davranış ve tutumların aile ve işletmenin kurumsallaşmasına, dolayısıyla sürdürülebilirliğine tuzak olduğunu çok geç fark etmektedir. Her hareket ve davranışın temelinde ve derinliklerinde yatan ve onları harekete geçiren saklı duygular ve düşünceler her zaman görülememekte ve hissedilememektedir.

Aile işletmelerinin kuruluş sebepleri olarak; ortaklıktan ayrılma, bağımsız-müstakil bir işletme arzusu ve aile işletmelerinden ayrılma şeklinde üç önemli veri ortaya çıkmaktadır. Bu veriler aile işletmelerinin büyümesi ve uzun yıllar devam etmesinden ziyade her an bölünmeye ve ayrı ayrı işletmeler halinde hayatiyetlerini devam ettirme eğilimli kişilerden oluştuğu algısını vermektedir

.Aile işletmelerinde devir planlaması ve velayet yetiştirme düşüncesi henüz gündemde bulunmamaktadır. Bu durum aile işletmelerinin uzun vadeli bir stratejiden uzak olmalarıyla doğrudan ilgili bir husus olmakla birlikte işletmelerin henüz genç işletmeler olduğunu da göstermektedir.

Aile işletmelerinde çalışanların aileden ve yakın akrabalarından teşekkül etmesi, işletmelerin kurumsallaşmaları önünde önemli bir tuzak olarak görülebilir.

İşletme faaliyetleri ile ilgili aile bireylerinin uyması gereken kuralların yazılı olmasına çoğunluk onay vermektedir.

Aile içi sorunların işletmeye de yansması ve devam etmesi aile işletmelerinin geleceğini tehdit eden en büyük tuzakların başında gelmektedir.

Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların çözümü konusunda aile içindeki problemlerin pek dışarı vurulmadığı, "kol kırılır yen içinde kalır" anlayışı ile saklandığı bir durum ortaya çıkmaktadır. Tutum maddelerimizin tamamına bakıldığında yalnızca: "Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır" tutumunda yüzde 1.8 oranında kesinlikle katılmıyorum seçeneğinin tercih edilmesi dikkat çekmektedir. Anlaşmazlıkların çözümünde uzman kişilerden ilgili destek alınarak olaylar büyümeden çözüm yolu tercih edilmelidir. Bazen çok küçük müdahale ile çözülecek sorunlar bekletildiğinde çözülmez hale gelebiliyor. Uzman desteği almanın, bir bilen kişiye danışmanın ayıp olmadığı, hayatın bir gerçeği olduğu konusunda aile üyeleri ikna edilmelidir.

Aile işletmelerinin en büyük handikaplarından biri; yenge sendromu diye de adlandırılan kardeş hanımlarının birbiriyle çekişmesi, anlaşmazlığı veya rekabeti sonucu yaşanan olumsuzluklardır. Bu konu ile ilgili tutum değerlendirmesinde kardeşlerin anlaşmazlığa düşmelerinde yengelerin rolü küçümsenemez bulgusu elde edilmiştir. İş dünyasından yetkililerin şikâyetlerine de konu olan bu yenge sendromu aile işletmeleri için ölümcül bir tuzak olmaya devam etmektedir. Bu tuzağın aile meclisinin daha aktif çalışmasıyla çözülebileceği öngörülmektedir.

Aile işletmelerinde bütçe dışı, plansız, programsız, günlük hatta anlık düşünülerek hareket edilmesi ve harcama yapılması önemli bir tuzak oluşturmaktadır. Diğer yandan anlık, keyfi uygulamalar ve harcamalar işletmenin karşılaşacağı krizleri göğüsleyememesi ve yakalayacağı fırsatları değerlendirememesine yol açabilir. Bu durumda aile işletmesinin acımasız piyasa koşullarında rekabet edemez bir konuma düşmesi aile fertleri arasında anlaşmazlıkların çıkmasına, tartışmalara ve nihayetinde ayrılıklara kadar gidecek bir kapının da aralanmasına neden olabilir. Planlamaya önem verilmesi ve plansız harcamaya meydan verilmemesi husuna özen gösterilmelidir.

Aile işletmelerinde herkesin belirli bir görev alanı ve yetkili olduğu kısım bulunmasına rağmen, bazen büyük kardeş yahut ta patron istediği zaman istediği yerde ve istediği iş sahasında tek başına bir icraatta bulunabilmektedir. Böyle bir durumda yetki alanına müdahale edilen aile üyesinin rahatsızlığı kaçınılmaz olacaktır. Bu durumun birkaç kez tekrarı bir yok olma sürecinin başlamasını

tetikleyen tuzak olarak belirtilebilir. Önemli olan aile üyeleri, işletmelerinde yetki-sorumluluk dengesine riayet etmeleri ve hiç kimse diğ erinin yetki alanında ona rağmen yetkiliymiş gibi davranma teşebbüs ve hevesinde olmamasıdır.

Aile işletmelerinde her işi herkesin bilmesi gerekmediği gibi, bir işi bilmesi gerekenlerinde kesinlikle bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde oluşacak bir güven krizi bir virüs gibi her şeyin altına üstüne getirebilir. Aile işletmelerinin bu tuzağa düşmemeleri için aile üyelerinin açık, net ve yazılı kurallara göre hareket etmeleri sağlanmalıdır.

Aile işletmelerinin gelir dağılımında adil bir paylaşım olması ve küçük hissedarların paylarının ihmal edilmemeleri birlik ve bütünlüğün sağlanmasında ve devamında önemli bir husustur.

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasındaki amaç birliği işletmenin ömrüyle doğrudan alakalı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirli bir büyüklüğe geldikten ve kardeşler işletmede görev almaya başladıktan sonra kendini gösteren farklı düşünceler birlikten ayrılmaları gündeme getirebilir. Kardeş de olsalar her insanın ayrı düşünce ve amacı bulunabilir. İnsanların beklentileri aynı olmayabilir. Gelecek için beklentiler kardeşi kardeşten, evladı babadan ayırmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve nesilden nesil'e intikalinde "birlikten kuvvet doğ ar" anlayışı ile amaç birliğinin önemi dikkatle gözlenmelidir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma tuzaklarından kuşaklar arasındaki çatışmalar çok önemlidir. Kuşaklar arası çatışmalar önceleri hissedilmeyecek kadar yavaş ilerlemektedir. Fakat öyle bir an gelmektedir ki bardak taşmakta ve ipler kopmaktadır. Elbette bardağı taşıran son damla olmuştur fakat ondan önce bardağı dolduran damlaların birikintisi olayı patlama noktasına getirmiştir. Genç nesil daha eğitilmiş, dünyayı ve geleceği daha bir heyecanla takip etmekte, aile işletmesine yeni yeni önerilerle gelirken, işletmeyi kuran, başından bin bir türlü zorluklar geçen önceki nesil daha ihtiyatlı düşünebilir. Genç neslin tekliflerini macera olarak görülmesi veya yeni teknolojilere geçmeye hevesli olunmaması gibi konularda başlayan tartışmalar birike birike çatışmaya ve ayrılmaya kadar gidebilmektedir. Bardak dolmadan önlem alınmalıdır.

Aile üyelerinin birbirini dikkatle, özenle ve sabırla dinlemesi önemlidir. Genç kuşağa sorumluluklar verilerek değerlendirme ve karar verme konusunda kendilerini

yetiştirme fırsatları sunulabilir. Diğer yandan çatışmaların yaşanmaması için önceden çeşitli konularda uzmanlarca yeterli ve dikkatli eğitimlerin verilmesi temin edilebilir.

Yönetim kurulunda profesyonel kişilerin yeterince bulunmadığı gerçeğiyle yüzleşmekteyiz. Bu durum, kurumsallaşma tuzağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin en büyük özelliklerinden birisi yönetim kurullarında etkin olarak profesyonellerin bulunmasıdır. Dışarıdan birisinin yönetim kuruluna alınmamasında en büyük sebep güven unsuru olduğu ifade edilebilir. Rekabetli bir iş dünyasında uzmanların bilgisine başvurmadan alınacak kararların işletmenin pazar kaybetmesine, rekabet edemez konuma düşmesine ve işletmenin ömrünün kısılmasına kadar gidecek süreci tetikleyeceği ifade edilebilir.

Aile işletmelerinin bir özelliği de; kurucu patronun hiç kimseye danışmadan ben bilirim, ben yaparım, geçmişte şöyle yaptım başardım, bugün de böyle yapar başarılı olurum anlayışı ile kararlar almasıdır. Bu ise rekabet koşullarında aile işletmelerinin belirli bir yerden sonra büyümemelerini ve dağılmalarını, sonunda iş âleminde çekilmelerini netice verebilir. Aile işletmelerinde ortak akılla hareket etmek işletmenin menfaatine olacaktır.

Aile işletmeleri aile ve iş dengesini koruyabilmeli. Ailenin de kurumsallaşması gerekli denilen nokta bu olmaktadır. Çoğu aile işletmelerinde bu dengenin sağlıklı olmadığı söylenebilir. Ya aile işletme üzerinde baskındır, ya da işletme faaliyetleri aile üzerinde baskın durumdadır. Her iki durumda işletme ve ailenin geleceği açısından sağlıklı olmamaktadır. Aile üyelerinin kişisel ve sosyal durumlarına yönelik birtakım konularda ailenin baskın olması ve karar verici olması gerekebilir. Ancak örneğin pazar koşullarına yönelik bir kararda, işin gelişimi ile ilgili herhangi bir konu ya da sorunun çözülmesi gibi konularda işletmenin belirleyici olması beklenir. Bütün bunların sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için ise; aile anayasasına ihtiyaç duyulmasıdır. Yani aile fertlerinin, kimin nerede ne yapması veya neleri yapmaması gerektiği konusunda mutabakata varılan önceden belirlenmiş kuralların yazılı hale getirilmesi gerekmektedir. Yazılı kurallar, daha çok duyguların hâkim olduğu aile ile mantığın hâkim olduğu işletmenin birbirinin sahasını ihlal etmemelerini sağlayabilir. Bu çerçevede aile konseyi kurularak sağlam ve güvenilir bir iletişim ağının hayata geçirilmesi gerekebilir. Aksi halde işletmenin,

aile üyelerinin istek ve arzularının oyuncağı olma durumuna düşmesine veya iş ilişkilerinin aile içinde problemler doğurmasına engel olunamayabilir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasına engel olan tuzak davranışlardan biri de ailenin işletmeyi korumacılık zihniyetiyle dışa kapalı hale getirmesidir. Bu bizim iç meselemiz kimse bilmesin düşüncesiyle işletmelerde denetim ve hesap verebilirlikten, bağımsız denetçilere denetletmekten kaçınılmaktadır. Hâlbuki işletmeler büyüdükçe içinde yaşadığı topluma karşı da sorumluluk taşıdığı bilincini kazanması gerekir. Çünkü mal ve hizmetleri topluma bu işletmeler sağlamaktadır. Diğer yandan bu işletmeler kâr elde etmek gayesi ile toplumun imkânlarını ve fırsatlarını kullanmaktadır. Bunun için de topluma karşı şeffaf olmaları beklenir. Bu nedenle içinde bulunduğu topluma, hitap ettiği müşteri kitlesine hesap vermek, bunun için de bağımsız denetçilere kapısını açması gerekmektedir. Böyle bir davranış kurumsal kimliğinin yanında; açık, şeffaf, hesap verebilir, adil ve dürüst olduğunun da göstergesi olacaktır.

Araştırmada; aile işletmelerinin yüzde 80 kurucu, yüzde 17 ikinci nesil, ve yüzde 3 ise üçüncü nesil aile üyeleri olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bize aile işletmelerinin henüz daha çok genç olduklarını göstermektedir. Bunun yanında ikinci ve üçüncü kuşak temsilcilerinin birinci kuşakla birlikte çalışmaları önemli bir husus olarak görülebilir.

İşletme yöneticilerinin kız çocuklarının yüzde 36,5'i yükseköğretim mezunu olması gösteriyor ki aile işletmelerinde yöneticiler kız çocuklarının eğitime önem vermektedir. Fakat bu durumun işletmede çalışmaya ve görev almaya pek yansımadağı söylenebilir. Erkek çocukların yüzde 46,4'ü yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Tutumlarını ifade edenlerin yüzde 70,2'si işletmeyi kendisinin kurduğunu, yüzde 29,8'i ise işletmeyi eşinin veya babasının kurduğunu ifade etmektedir. Aile işletmesinden ayrılarak kurulan işletme oranı sadece yüzde 6,6 olarak tespit edilmiştir.

Yöneticilerin işletmedeki ortaklık oranı incelendiğinde, yüzde 61,4'ünün ortaklık oranının yüzde 25 ve altında olduğu, yüzde 17,5'inin ortaklık oranının yüzde 26 ile yüzde 50 arasında olduğu, yüzde 21,1'inin ise yüzde 51 ve üzerinde

olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde çok fazla kişi ile ortaklık kurarak iş yapmanın güç olduğunu söyleyebiliriz.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutumları ölçmek için geliştirilen 21 soru maddesine işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun yüksek düzeyde katıldıkları (kesinlikle katılıyorum:  $4,21 < 4,38 < 5,00$ ) ifade edilebilir.

Kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum ölçeğine verilen cevaplardan elde edilen toplam madde skorları bakımından yöneticilerin; yaş gruplarına göre, eğitim düzeylerine göre, çocuk sayısı bakımından, kurucusu olup olmaması, kurucu, 2. nesil veya 3. nesil olup olmaması ve işletmenin kuruluş şekillerinin farklı olması bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P > 0,05$ ) göstermediği görülmektedir.

Kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları, yöneticilerin işletmedeki ortaklık oranına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P < 0,05$ ) göstermektedir. Ortaklık oranı yüzde 51 ve üzeri olan yöneticilerin kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum düzeylerinin ortaklık oranı yüzde 26 ile yüzde 50 arası olan yöneticilerden daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum ölçeği toplam madde skorları ortalamaları, yöneticilerin işletmelerinin kuruluş yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ( $P < 0,05$ ) göstermektedir. Kuruluş yılı 2001-2009 yılları arası olan işletme yöneticilerinin, kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum düzeylerinin hem 2000 yılı ve öncesi hem de 2010 yılı ve sonrası kurulan işletmelerin yöneticilerinden daha yüksektir denilebilir.

Yöneticilerin, kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum ölçeğinden hesaplanan toplam madde skorları ortalamaları, işletmenin yönetim kurulunda aile dışından kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P < 0,05$ ) göstermektedir. Yönetim kurulunda aile dışından kimsenin olmadığı gruptaki işletme yöneticilerinin, kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum düzeylerinin, yönetim kurulunda aile dışından 1 kişi veya 2 ve üzeri kişi olan gruptaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğu ifade edilebilir.

İşletmenin yönetim kurulunda aileden kişi sayısı gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ( $P<0,05$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurulunda aileden 4 ve üzeri kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinin kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum düzeylerinin, yönetim kurulunda aileden 1 veya 2 kişi ve 3 kişinin olduğu gruptaki işletme yöneticilerinden daha düşük olduğunu ifade edebiliriz.

İşletmenin ana faaliyet alanı gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P<0,05$ ) görülmektedir. İşletmenin ana faaliyet alanı dokuma, dokuma boya ve iplik grubunda olan yöneticilerin kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum düzeylerinin, ana faaliyet alanı bakalit, çelik, kâğıt, kimya, kimyasal boya, klima santralleri, pazarlama ve petrol grubundaki yöneticilerden daha düşük olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin unvan durumlarına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmedeki unvanı genel müdür, genel müdür yardımcısı veya müdür olan yöneticilerin kurumsallaşma tuzaklarına yönelik tutum düzeylerinin, diğer unvandaki yöneticilerden daha yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

Araştırmanın genel çerçevesinde elde edilen verilere göre aile işletme sahiplerine kendi yaptıklarını yine kendi elleriyle yıkmamaları için tuzak davranışlardan kaçınmaları konusunda bazı önerilerimiz bulunmaktadır.

\* Kurucu işletme sahibinin tek adam yönetim anlayışında ısrarcı olmaması ve işletmeyi yönlendirici bir lider olarak yönetme sürecine girmesi,

\* Kurumsallaşma konusundaki korkularını doğru bilgilendirme ile güvenli bir geleceğe taşınmaları,

\* Aile üyesi yöneticilerin planlama alışkanlığı kazanmaları,

\* İşletmenin büyümesini ve dünyaya açılmasını ilk önce aile üyelerinin istemesi ve ona göre hareket etmeleri,

\* Aile üyelerinin harcamalarını yıllık bir bütçe dahilinde yapmayı kabullenmeleri,

\* Ailede ve işletmede yatay ve dikey iletişim kanallarının işlenmesine katkıda bulunulması,

\* Aile üyeleri ailede ve işletmede yapılan ve yapılacak işler konusunda danışarak ortak akılla hareket etmeleri,

\* Ailenin ve işletmenin geleceği için aile üyeleri ve pay sahipleri arasında adil bir davranış sergilenmesi,

\* Aile işletmelerinin geleceğinin devir planlaması ile her türlü kriz ve fırtınalara karşı güvenceye alınması,

\* Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe kabullenilmesi ve yazılı kurallar haline getirilmesi,

\* Aile üyelerinin bilgi eksikliğinin giderilmesi ve gelecek planlaması için aile meclisine işlerlik kazandırılması,

\* Kurum kültürünün sahiplenilmesi ve kendi içinde özümsemesi,

\* Ailede ve işletmede herkes için ayırım gözetmeden önceden belirlenmiş yazılı kurallara uygun davranış sergilenmesi,

\* Aile üyeleri arasında amaç birlikteliğinin sağlanması ve devamı için çaba sarf edilmesi,

\* Yönetimde bulunanların günübürlük hareket yerine stratejik yönetim anlayışına göre davranması,

\* Aile üyeleri ve işletme yöneticilerinin aile ile iş ilişkilerini birbirine karıştırmaması,

\* Küçük büyük herkesin önceden tespit edilmiş yetki ve sorumluluklara müdahil olmaması, hiyerarşiye özen göstermeleri,

\* Aile içinde olası problemleri uzman desteği alarak çözme yönteminden kaçınılması,

\* Bilhassa aile üyelerinin çalışma disiplinine ve mesailere dikkat etmeleri,

\* İşletmede görev vermede ve işe alımlarda liyakat esasına göre hareket edilmesi,

\* Alanında kendini kanıtlamış uzman profesyonellerle çalışma anlayışını geliştirmeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma tuzaklarını ailenin kendi içinde barındırdığı gerçeğiyle yüzleşmekten kaçınılmamalıdır. Çözüm yollarının da yine ailenin içinde aranması gerekmektedir. Ayrışmayı tetikleyen bu tuzak davranışların duygusal bir süreç takip ettiği söylenebilir. Aile işletmelerindeki bu duygusal akışı anlamaksızın, yapılacak en iyi şeyin bile derde deva olmayacağı, pansuman tedbirlerden öteye gitmeyeceği ifade edilebilir.



Aile işletmelerinde aile ve işletmenin kurumsallaşması çok boyutlu ve sürdürülebilirliğe sahip bir örgütsel dönüşüm olmaktadır. Aile işletmelerinin sahipleri ve yöneticileri, aile ve işletmelerine uygun bir kurumsallaşma sürecini planlama ve uygulama durumundadırlar. Planlı bir yol haritası ile elde edecekleri faydayı en fazlaya çıkarabilirler. Bu çalışma ile; aile işletmelerinde aile ve işletmenin birlikte yaşaması veya yaşamamasının aile üyelerinin tutum ve davranışlarıyla doğru orantılı olduğu görülmekte denilebilir.

Aile işletmelerinin incelenmesinde ve daha kapsamlı anlaşılabilmesinde bu çalışma kurumsallaşma konusuna farklı bir kavramsal bakış açısı getirmeyi sınınamaktadır.

Literatürde aile işletmelerinin kurumsallaşmasına karşı aile tuzaklarını ele alan çalışmaya pek rastlanılmamaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çok yönlü örgütsel bir dönüşüm süreci olarak ele alınması açısından, literatürdeki kurumsallaşma kavramını genişletme ve kurumsallaşma sürecine açıklık kazandıran çalışmalara katkı sunabileceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada ortaya konulan kavramlar daha da geliştirilebilir, daha geniş örneklerle sınıanabilir, daha farklı boyutlar ilave edilebilir.

Bu çalışma aile işletmelerinin kurumsallaşması konusunu bu tarz ve şekilde ele alan öncü bir çalışma ve ölçüm sayılabilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu alanda sınıanacak araştırmalara ve literatüre sağlanan katkıyı artırmak için daha değişik ve geniş örneklerle uygulanabilirliği mevcuttur. Kurumsallaşma sürecindeki aile işletmeleri sürekli takip ve gözlem ile aile tutum ve davranışlarının kurumsallaşma üzerindeki olumlu yada olumsuz etkileri ölçülebilir.



## KAYNAKÇA

- Ak, Bihter Güngör (2006). *Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri: Aydın İlinde Faaliyet gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ak, Bihter Güngör (2006). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü*. 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ak, Bihter Güngör (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Basılmamış Doktora Tezi. Aydın : Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, Adnan (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: ISO Yayını.
- Akdoğan, Asuman (2000). *Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. İİBF Dergisi.16: 34-38.
- Akdoğan Asuman ve Oflazer Selen (2012). *Aile İşletmelerinde Kurucu'nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma, Kayseri Örneği*. 5. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Akdoğan, Murat (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: ISO Yayınları.
- Akça, Neslihan (2010). *Aile işletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akgemci Tahir ve Sevinç İsmail (2004). *Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Akın H.Bahadır ve Yılmaz Nahit(2004). *Aile İşletmelerinde Büyüme Ve kurumsallaşma Sürecinde Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Analiz*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Akingüç, Bahar Günver (2004). *Aile İşletmelerinin Geleceği*. 1. Aile İşletmeleri Kongre kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.

- Akingüç, Bahar Günver (2004). *Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği*, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayın No:18.
- Akingüç, Fahamettin (2006). *Aile İşletmeleri*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Alacaklıoğlu Haluk (2003). *II. Sanayi Kongresi, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO Yayınları..
- Alacaklıoğlu, Haluk (2009). *Kurumsal Yönetim Ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Global Kobi Yayınları-2 .
- Alayoğlu, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alayoğlu, Nihat (2006). *Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi*. 2. Aile İşletmesi Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Alm, L. Keith (2010). *Gaining Family Business Sustainability*, www.familybusinessmagazine.com. Spring. 26.09.2017
- Alpay, Güven (2003). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. İstanbul: İSO II. Sanayi Kongresi (Sürdürülebilir Rekabet Gücü).
- Ararat, Melsa (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşması*. İstanbul: Seminer Notları. İSO Yayınları.
- Aronoff Craig E ve McClure Stephen L and Ward John L (2003). *Family Business Succession:The Final test Of Greatness*.second edition, Family Enterprise Publishers Series No.1, P.O. Box 4356 Marietta,Georgia .
- Ashkanasy M.Neal ve Wilderom P.M.Celeste ve Peterson F.Mark (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: Sage Publications.İnc:
- Aslan İmran ve Çınar Orhan (2010). *Bir Aile Şirketin,in Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanma Süreci*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2: 1: 89.
- Astrachan H. Joseph ve Mcmillon Kristi S (2003). *Conflict And Communication İn the Family Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta-Georgia.

- Astrachan H. Joseph ve Stider Annelie K. (2005). *Family Business Key Issues*, (Rouvinez, Ward), *In his Foreward to The Dynamics Of Family Business*. Shanghai: İuniverse, Inc. New York Lincoln.
- Ateş, Özgür (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın No:56.
- Ateş, M. Rauf (2007). *Kobi Doktoru*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Ateş, M. Rauf (2009). *Yarının Aile Şirketleri*: İstanbul: 57 İnno Yayınları.
- Ay, Ferda Alper (2013). *Ulusal Kültürün Motivasyona Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Aydın, Erdal (2010). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algulamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması*. Çanakkale: Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Aykan, Ebru (2008). *Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Stratejileri*: Kayseri İlinde Bir Uygulama. 3.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Aysan, A. Mustafa (2008). *Kurumsal Yönetim, Muhasebenin Temel Kavramları ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları*. 3. Aile İşletmeleri Konuşmalar Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Bakan, İsmail (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, KSÜ İİBF Dergisi.10:14. Haziran.
- Baltalar Hasan (2017). *Kurumsal Gelişim Danışmanlığı*. www.hasanbaltalar.com, 07.09.2017.
- Baraz, Barış (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri*. 2.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Baraz, Barış (2016). *Aile İşletmelerinde Türk Kültürünün İzleri, Eskişehir'de bir Araştırma*. 7. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.

- Başer, Gözde Gül (2010). *Aile işletmelerinin Süreklilik Sorunları: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayat, Bülent (2014). *Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçekler ve "Likert" Ölçek Kurma Tekniği*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi. 16:3.1-24.
- Bayramoğlu, Gökben (2017). *Aile Şirketlerinin Yönetimi Ve Kurumsallaşması*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baykal, Adnan. Nur (2004). *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bıçakçı, Ulaş (1996). *Başarının Olmayan Rotası*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Bingöl, Dursun (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Birincioğlu Nihan ve Acuner Taner (2015). *Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği*. Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi.7:14. Kış 2015 ISSN 1307-9832
- Boyner, Osman (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO.
- Bozkurt, Rüştü (2006). *Küçük Ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Dönüşüm*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Bozkurt Öznur, Taşcıoğlu Hümeysra (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi*. 3.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Büte, Mustafa (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Yaşadığı Sorunlar*. 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Claerbaut, David (2010). *A succession caste system fosters business dysfunction*, [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com). Winter 2010.
- Carlock Randel S ve Ward John L (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. New York USA: Palgrave Macmillan Publishers Limited.
- Coşar, Bora (2018). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sembolizmin Örgütsel Bağlılık Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*.

- İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Cronin, A.T. Margaret (2012). *Building trust in advising family businesses (Family Business and Social Capital* Edited by SORENSON L.Ritch) . Massachusetts Northampton.USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cross Rob ve Parker Andrew (2004). *The Hidden Power of Social Networks (Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü)*. (Çev: Kardam Ahmet) İstanbul: Türk Henkel Yayınları.
- Çakan, Serdar (2018). *Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısında İncelenmesi*.Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Çalışkanel, Salih Şafak (2018). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları- Türkiye Geneline Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çarıkcıoğlu, Peyami (2004). *Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları*. İstanbul:1. Aile İşletmeleri Kongre Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Çelik Adnan ve Soysal Abdullah ve Alıcı Sedat (2004). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim sorunları: Kahramanmaraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme*. 1.Aile işletmeleri Kongresi. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Çetin Canan ve Tikici Mehmet ve Karatepe Selma (2008). *Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma*. 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Çiftçi, Talat (2011). *Stratejik Yönetim Cep Kitabı*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Davis, John (2010). *Family Matters: John Davis Column Debut*,  
<http://hbswk.hbs.edu/archive/2469.html>. 26.09.2017
- Değirmenci, Yaşar (2011). *Fırtına Çıktığında Uyuyabilmek* İstanbul: Düşün Yayınları.

- Deniz, Şükran (2013). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği*. Karadeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek lisans Tezi.
- Dennis T.Jaffe (1991). *Working With The Ones You Love Strategies For A Successful Family Business*. Berkeley, İngiltere: Conari Press.
- Deniz, Şükran (2013). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği*. Trabzon: Karadeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek lisans Tezi.
- Develioğlu, Mehmet (2010). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi*. İstanbul: İTO İstanbul Ticaret Odası 2010-30.
- Dinç Engin ve Karakaya Aykut (2014). *Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki'ye Yönelik Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Nisan 2014/Yıl:14/Sayı:27.
- Dinçer, Ömer (1994). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğan, Davut (2016). *7.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Düzer, Murat (2018). *Sürdürülebilirlik Performans Göstergelerine İlişkin Açıklamaların Finansal Performans Üzerine Etkisi*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Eczacıbaşı, Bülent (2006). *Aile İşletmeleri Ekonomilerin Temel Taşları*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Erdil Oya ve Çiğdem Erşan ve Gök M.Şahin (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri. Üzerine Bir Literatür Araştırması*. 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Erdirencelebi, Meral (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklararası Farklılıkları*.Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Erdoğan, Nihat (2004). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi* İstanbul: İGİAD Yayın.
- Erdoğan, Nihat (2007). *Aile İşletmeleri, Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD.



- Eroğlu, Feyzullah (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Esirtgen, Nesrin (2016). *7.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Fındıkçı, İlhami (2003). *Aile işletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: MÜSİAD Yayınları No:42.
- Fındıkçı, İlhami (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa.
- Frankenberg, Ellen (2010). *In a Family firm, letting go is the toughest job of all*, [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com). Spring. 27.09.2017
- Genç Nurullah ve Karcıoğlu Fatih (2004). *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama- 1*. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Gersick Kelin E ve Davis John A ve Hampton Marion McCollom ve Lansberg Ivan (1997). *Generation to Generation Life Cycles Of The Family Business*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Schol Press.
- Göksel, Aykut (2017). *Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri*. <http://docplayer.biz.tr/47006990-Aile-isletmeleri-doc-dr-aykut-goksel.html>, 22.08.2017.
- Göksel, Aykut (2017). *Aile İşletmeleri*. [aykutgoksel.org](http://aykutgoksel.org), erişim, 13/09/2017.
- Gözen, Aylin (2018). *Aile işletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Ustalık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Güleş Hasan Kürşat ve Arıcıoğlu Mustafa Atilla ve Erdirençelebi Meral (2013). *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gümüştekin Gülten Eren ve Adsan Ebru (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Güney, Semra (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar*. Ankara:
- Gürler, Gökhan (2018). *Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma Ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro Ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar*.

- Sakarya*: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Güven Mehmet ve Büyükmeşe Tuba ve Bakan İsmail (2004). *Aile İşletmelerinde Profesyonelliğin Önemi*. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Hisarcıklıoğlu, Rıfat (2012). *Akşam Gazetesi* 24.09.2012.
- Hakko, Cem (2003). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İkinci Kuşak İşleri Nasıl Devralmakta?* İstanbul:İSO. II. Sanayi Kongresi,244-245.
- Haşit Gürkan ve Develioğlu Kazım (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü? Vekâlet Yaklaşımı ve Bir Uygulama*, 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences* California: USA:Sage Publications.
- İçin, İdil (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış doktora Tezi.
- İlter, H.Melih, *Aile Şirketleri 'nde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın N0:2001-19.
- Kalkan, Veli Denizhan (2004). *Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi Ve İşletme Sürekliliği*, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Karayalçın İlhami (2006). *Aile Şirketlerini Başarılı/Başarısız Kılan Dış/İç Faktörler, Koşullar Davranışlar/Gelişmeler*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Karcioğlu Fatih ve Yücel İlhami (2004). *Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi ETSO' ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Karpuzoğlu, Ebru (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, Ebru (2002). *Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin*. İstanbul: Peryön Dergisi. Sonbahar.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004). *Gelecek için Aile Anayasası*. 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul : Kültür Üniversitesi Yayını.

- Karpuzoğlu, Ebru (2004). *Aile Şirketlerinin Srekliliğinde Kurumsallaşma*. 1.Aile Őletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kiltür Üniversitesi Yayını.
- Kaye Kenneth ve Hamilton Sara (2004). *The Rolwe of Trust in Consulting to Financial Families*. Family Business Review.Vol: XVII. pp. 151-163.
- Kaye, Kenneth (2005). *The Dynamics Of Family Business*. Shanghai: İuniverse,Inc.
- Kayri, Murat (2009). AraŐtırmalarda Gruplararası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu karşılaştırma (Posy-Hoc) Teknikleri. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi C;19.S:1.S:51-64.
- Kesken Jülide ve İliç Kelgökmen ve Ünnü Nazlı AyŐe Ayyıldız (2010). *İlahi Komedyadan Dersler: Aile Őletmelerini Bekleyen Yedi ölümçül Günah*. 4. Aile Őletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kiltür Üniversitesi Yayını.
- Kesken Jülide ve Ayyıldız Nazlı AyŐe (2006). *Aile Őletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak “ Spiritüalite”*. 2. Aile Őletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kiltür Üniversitesi Yayını.
- Kıraç, Suna (2006). *Ömrümden Uzun İdeallerim Var*. Yayına Hazırlayan: Rıdvan Akar. İstanbul: Suna ve İnan Kıraç vakfı Yayını.
- Kırım, Arman (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kıracı Murat ve Alkara İbrahim (2009). *Aile Őletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama Őletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi. İİBF Dergisi (C:XI. S.1.).
- Knight, Arthur (1974). *Private Enterprise And Public İntervention*. London: George Allen &Unwin Ltd.
- Kobanoğlu, Mehmet Selman (2013). *Aile Őletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Koçel, Tamer (2004) *1.Aile Őletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: Kiltür Üniversitesi Yayını.
- Koçel, Tamer (2005). *Őletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, Tamer (2006). *2.Aile Őletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: Kiltür Üniversitesi Yayını.

- Koçel, Tamer (2008). *3.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Koçel, Tamer (2010). *4.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Koçel, Tamer (2012). *5.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Koçel, Tamer (2014). *6.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi
- Kolbaşı, Murat (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO.
- Lansberg, İvan(2010). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston. Massachusetts:Harward Business School Press.
- Leon L. (1997). *Small Business Management An Entrepreneur's Guide to Success*, Second Edition. USA:The McGraw-Hill Companies.
- Lukas Stuart E. ve Lansky David (2010). *Managing Paradox*,  
www.familybusinessmagazine.com. Family Business. Spring. 26.07.2017
- Maruflu, Selçuk (2008). *Konuşmalar*. 3.Aile İşletmeler Konuşmalar Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Megginson William L. ve Scott Charles R.ve Byrol Mary Jane. ve Megginson Mete, Edip Sabahattin (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Basılmamış Doktora Tezi.
- Mucuk, İsmet (1998). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Müftüoğlu, Tamer (1991). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Nazlı, Turan M (2008). *Türk Aile İşletmelerinde Pazarlık Süreç ve Sonuçları*. 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Neubauer Fred ve Lank Alden G (1998).*The Family Business. Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press Ltd.
- Ofluoğlu Gökhan ve Arslan Gülgün ve Aydemir Sibel (2006). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevre Analizi*. Kamu-İş Dergisi. C: 8.S:4.

- Özkaya Meltem Onay ve Şengül Canan Muter (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt: 12. Sayı: 1,ss: 109-126.
- Özmen Şule ve Yurtkorur Serra ve Sipahi Beril (2004). *Aile işletmelerinde Bilişim Teknolojilerinin Benimsenmesi Ve Kullanılması*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, Turan (2004). *Türkiye'de Yoksulluğun Azaltılmasına Yönelik Bir Model: Aile İşletmeleri ve Alternatif İş Yerlerinden Beklentiler*.1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, Turan (2008). *Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler*. 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Paul, Joe (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO.
- Pazarcık, Orhan (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması Ve Yönetişimi*.1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul:Kültür Üniversitesi Yayını.
- Pearl, Jayne A (2010). *Should you prune your family tree?* www.familybusinessmagazine.com. Spring, 26.07.2017
- Polat, Erhan (2018). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Polat, Gülçin (2018). *Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performansları Üzerine Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Rosen, H.Robert (1996). *İnsan Yönetimi*. (Çev: Gündüz Bulut). İstanbul: Mess Yayınları No:260.
- Poza, J.Ernesto ve Daugherty, Mary S (2014). *Family Business*, OH USA:South-Western Cengage Learnin, Mason.
- Rouvinez, Denis Kenyon ve WARD, John L (2005). *Family Business Key Issues*. Newyork: Palgrave Macmillan.
- Sağlam, Necdet (2006). *Aile Şirketlerinde Sorunlar Ve Çözüm Önerileri*, 2. Aile

- İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Sami, Şemseddin (1985). *Kamus-ı Türki*. İstanbul: Karakuşak Basın Yayım Limited Şirketi.
- Sancak, Ethem (2003). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Seminer Notları. İstanbul: İSO.
- Saral Kobal, Kezban Esra ve Aşkun Yıldırım Olcay Bige (2016). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi.12: 46: 97-120.
- Semerci, Bengi (2008). 3. Aile İşletmeleri Kongre *Konuşmalar* Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Sevinç, İsmail (2005). *Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin karşılaşılabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi. İİB Dergisi.19: 2: 315-331.
- Sorenson, L.Ritch (2012). *Family Business and Social Capital*. Massachusetts,USA Edward Elgar Publishing Limited Northampton.
- Soyuer, Haluk (1995). *Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Şanal, Musa (2011). *Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. Şerif (1995). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset.
- Şimşek, M. Şerif ve Akgemci, Tahir ve Çelik Adnan (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi 7.Baskı.
- Tanta, Gülden ve Latif Hasan ve Uçkun, Gazi (2004). *Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama(Sakarya İli Örneği)*. 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Tekbulut, Tuğrul (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO.
- Temiroğlu, Ahmet (2013). *İşletmelerde Disiplin*. Global Sanayici Dergisi. Mart.
- Tezbaşaran, A.Ata (2008). *Likert Tipi Ölçek Hazırlama Klavuzu*, Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Elektronik Kitap.
- Torun Alev ve Ercan Neslihan (2006). *Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz*

- Duygular Ve Başa Çıkma Yolları*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Tosun, Soner (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi, Antalya İli Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği*.İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek lisans Tezi.
- Turğay İlyas ve Çalıyurt Kıymet (2017). *Halka Açık Aile Şirketlerinde Yönetim Ve İç Denetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi Ve Derecelendirilmesi*. Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 6: 2: 121-136.
- Turan İbrahim ve Şimşek Ümit ve Aslan Hasan (2015). *Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi*. Sakarya Üniversitesi Eğitim fakültesi Dergisi. 30: 186-203.
- Türkbay, Özge (2018). *Aile İşletmelerinde Anayasalar Ve Getirdikleri Bağlayıcı Kuralların Etkisi*. İzmir:Yaşar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.
- Türkel, Süleyman ve Yaşa Eda (2006). *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Uğur, Ağah (2003). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO.
- Ulukan, Cemil (2006). *Aile İşletmeleri Ve Profesyonel Yönetim Anlayışı*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ulukan, Cemil (2004). *Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ural, Aydın (2004). *Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşma’ Sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ural Tülin ve Balıkcıoğlu Betül (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerler Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği*. 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.

- Uzun, Ali Kamil (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Uzun, Ali Kamil (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Başarı Faktörleri*. aileşirketleri@deloitte.com. 09 Şubat 2010.
- Ünlütürk, Şükrü (2003). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşması*. II. Sanayi Kongresi. İstanbul: İSO.
- Üsdiken, Behlül (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO.
- Vural Beril Akıncı ve Sohodol Çisil (2004). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür: Avantajları- Dezavantajları ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma*, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ward, John L (1988). *The Special Role of Strategic Planning For family Businesses*, Family Business Review. Vol: I. No: 2. Summer.
- Ward, John L (2004). *Perpetuating the Family Business. (50 Lessons Learned from long-Lasting, successful Families in Business.)*. Newyork USA: Palgrave Mcmillan .
- Wimmer, Josh (2010). *A Family Summit gets the succession conversation started*, www.familybusinessmagazine.com. Spring. 26.09.2017
- Yağcı Tefvik ve UÇAR Mustafa (2018). *İletişimde Engeller ve Etkinlik*. Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi. 2: 3: 142-160.
- Yalçın, Azmi (1993). *Türkiye'de Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarının Analizi*. Adana: Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yalçın Azmi ve Günel Rıdvan (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir sonraki Kuşağa devrinde Karşılaşılan sorunlar ve Çözüm Önerileri*. 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Yalçıntaş, Murat (2008). *3.Aile İşletmeleri Konuşmalar Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu İrfan ve Koç Hakan (2009). *Aile işletmelerinin Kurumsallaşma düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 21/2009: 500.
- Yelkikalan Nazan ve Aydın Erdal (2006). *Aile Şirketlerinde profesyonelleşmeyi*



*Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi. Çanakkale: Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi. Yönetim Bilimleri Dergisi.Cilt:1.Sayı:1-2. sf:131-140.*

Yelkikalan Nazan ve Aydın Erdal (2004). *Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması*. 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı.İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.

Yener İ.Müjdelen ve Akyol Sinem Ergun (2010). *Güven Üzerine Bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelenmesi*. 4. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.

Yeşildere, Murat (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO.

Yılbirlik, Fatma Durmaz (2008). *3.Aile İşletmeleri Konuşmalar Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.

Yıldırım İbrahim ve İlhan Ahmet (2015). *Gaziantep'te Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Devretme Sorunlarına Dönük Bir Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5: 2: 109-132.

Yıldız, Arif (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yılmaz, Yavuz (2018). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi*.Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi.

[www.eskisehirce.com/kobi](http://www.eskisehirce.com/kobi): *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*,12.11.2009.

[http://home.anadolu.edu.tr/~asevim/docs/mbsnin\\_temel\\_yapisi.pdf](http://home.anadolu.edu.tr/~asevim/docs/mbsnin_temel_yapisi.pdf)

26.09.2017)

-MPM Anahtar Dergisi Şubat Ankara 2005.



## EKLER

### EK:1. 21 Tutum Maddeli Anket Formu

## AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA TUZAKLARINA KARŞI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ARAŞTIRMASI ANKET FORMU

İyi günler... Kahramanmaraş İl'inde, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Engellerine Karşı Çözüm Önerileri" araştırmasını yapıyoruz. Araştırma, Doktora tez çalışmasında kullanılacak olup, İlginiz ve katılımınız için teşekkür ederiz.

### 1- Yönetici Profili İle İlgili sorular.

(Anket uygulanan kişinin durumuna uygun bir şıkki işaretleyiniz).

S1- Yaşınız?		S2- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu nedir?		S3- Çocuklarınızın (varsa) eğitim durumları nedir? (Örneğin 2 erkek çocuğu üniversite mezunu ise, o hücreye 2yazın.)			
				Kız		Erkek	
1-	25 ve altı	1-	İlkokul - Ortaokul	1-	İlkokul - Ortaokul		
2-	26-35	2-	Lise-Meslek Lisesi	2-	Lise-Meslek Lisesi		
3-	36-45	3-	Ön lisans-Lisans	3-	Ön lisans-Lisans		
4-	46-55	4-	Yüksek lisans-Doktora	4-	Yüksek lisans-Doktora		
5-	56 ve üstü						

S4- İşletmedeki unvanınız nedir?		S5- İşletmenin kurucusu kim/lerdir?		S6- İşletmenizin kuruluşu nasıl olmuştur.?		S7- İşletmenizin;	
1-	Yönetim Kurulu Başkanı	1-	Kendisi	1-	Ortağı olduğumuz işletmeden ayrılarak	a) Ana faaliyet alanı nedir?	
2-	Genel Müdür	2-	Eşi	2-	Aile işletmesinden ayrılarak.		
3-	Yönetim Kurulu Üyesi	3-	Babası	3-	Miras üzerine kuruldu.	b) Kuruluş yılı nedir?	
4-	Genel Müdür Yardımcısı	4-	Annesi	4-	Diğer .....		
5-	Müdür	5-	Oğlu				
6-	Yönetimde değil	6-	Kızı				
7-	Diğer .....	7-	Kardeşi.				

### S8- Şirkette aktif olarak çalışan aile üyeleri kimlerdir?

- 1- Erkek çocuk(larım) / kız çocuk(larım)
- 2- Erkek kardeş(lerim) / kız kardeş(lerim)
- 3- Yeğenler (kız-erkek)
- 4- Amcalar / dayılar / halalar / teyzeler
- 5- Gelinler veya damatlar
- 6- Anne-Baba
- 7- Kendisinden başka aile üyesi çalışmıyor
- 8- Kayınpeder,Kayınvalide
- 9- Diğer .....

### S. 9- Yönetim kurulunuzda aile üyesi ve profesyonel yönetici üye sayısı.

Kişi sayısı : Aileden ..... /Aile dışından .....

## II- Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Öneriler İçin Görüşler

Sıra no	Bir Aile İşletmesinde Kurumsallaşmaya yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katılırsınız?(Bir seçeneği işaretleyiniz).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Patronun İşletmede “Tek Adam Yönetici” olmaktan, “Yönlendirici Bir Yönetici” Konumuna Geçmesi Kurumsallaşmayı Olumlu yönde etkileyecektir.	1	2	3	4	5
2	Aile Üyelerinin Kurumsallaşma ile İşletmede Güç Kaybetme Korkuları Doğru Bilgilendirme ve Güven Tesisi İle Çözülebilir.	1	2	3	4	5
3	Kurumsallaşma için Aile Üyesi Yöneticilerin Planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir.	1	2	3	4	5
4	Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta Ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir.	1	2	3	4	5
5	Düzensiz harcamaların önlenmesi için Aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir.	1	2	3	4	5
6	Aile’de ve işletmede Yatay ve dikey iletişim kanallarının işleme aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir.	1	2	3	4	5
7	Danışarak ”Ortak akılla” hareket etmek ailede ve işletmede “ben bilirim” anlayışını önleyecektir.	1	2	3	4	5
8	İşletmede “Adil Paylaşım” anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır.	1	2	3	4	5
9	İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir “geleceğe devir planı”, aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir.	1	2	3	4	5
10	Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır.	1	2	3	4	5
11	Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için “Aile meclisi ”ne işlerlik kazandırılmalıdır.	1	2	3	4	5
12	Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede “Kurum kültürü” ne sahip olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır.	1	2	3	4	5
14	Aile üyelerinde bir “amaç birliğinin” oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir.	1	2	3	4	5
15	İşletmenin gününbirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5
16	Aile ilişkileri ile İş ilişkilerini Karıştırmamak Kurumsallaşmanın esası demektir.	1	2	3	4	5
17	Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir.	1	2	3	4	5
18	Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır.	1	2	3	4	5
19	Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır.	1	2	3	4	5
20	Kurumsallaşmak için;İşe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır.	1	2	3	4	5
21	Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir.	1	2	3	4	5
	Sorularımız bitmiştir.Teşekkür ederiz.					

**Görüşülen Kişi:** Kurucu / 2. Nesil / 3. Nesil // **Ortaklık oranı:** % .....**Cinsiyeti:**Bay / Bayan

## EK:2. 30 Tutum Maddeli Anket Formu

### AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA TUZAKLARINA KARŞI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ARAŞTIRMASI ANKET FORMU

İyi günler... Kahramanmaraş İl'inde, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Engellerine Karşı Çözüm Önerileri" araştırmasını yapıyoruz. Araştırma, Doktora tez çalışmasında kullanılacak olup, İlginiz ve katılımınız için teşekkür ederiz.

#### 2- Yönetici Profili İle İlgili sorular.

(Anket uygulanan kişinin durumuna uygun bir sıklık işaretleyiniz).

S9- Yaşınız?	S10- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu nedir?	S11- Çocuklarınızın (varsa) eğitim durumları nedir? (Örneğin 2 erkek çocuğu üniversite mezunu ise, o hücreye 2yazın.)
1- 25 ve altı	1- İlkokul - Ortaokul	1- İlkokul - Ortaokul
2- 26-35	2- Lise-Meslek Lisesi	2- Lise-Meslek Lisesi
3- 36-45	3- Ön lisans-Lisans	3- Ön lisans-Lisans
4- 46-55	4- Yüksek lisans-Doktora	4- Yüksek lisans-Doktora
5- 56 ve üstü		

S12- İşletmedeki unvanınız nedir?	S13- İşletmenin kurucusu kim/lerdir?	S14- İşletmenizin kuruluşu nasıl olmuştur.?	S15- İşletmenizin;
1- Yönetim Kurulu Başkanı	1- Kendisi	1- Ortağı olduğumuz işletmeden	c) Ana faaliyet alanı nedir?
2- Genel Müdür	2- Eşi	2- Aile işletmesinden ayrılarak.	
3- Yönetim Kurulu Üyesi	3- Babası	3- Miras üzerine kuruldu.	d) Kuruluş yılı nedir?
4- Genel Müdür Yardımcısı	4- Annesi	4- Diğer	
5- Müdür	5- Oğlu		
6- Yönetimde değil	6- Kızı		
7- Diğer .....	7- Kardeşi.		

#### S16- Şirkette aktif olarak çalışan aile üyeleri kimlerdir?

- 10- Erkek çocuk(larım) / kız çocuk(larım)
- 11- Erkek kardeş(lerim) / kız kardeş(lerim)
- 12- Yeğenler (kız-erkek)
- 13- Amcalar / dayılar / halalar / teyzeler
- 14- Gelinler veya damatlar
- 15- Anne-Baba
- 16- Kendisinden başka aile üyesi çalışmıyor
- 17- Kayınpeder,Kayınvalide
- 18- Diğer .....

#### S. 9- Yönetim kurulunuzda aile üyesi ve profesyonel yönetici üye sayısı.

Kişi sayısı : Aileden ..... /Aile dışından .....

## II- Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Öneriler İçin Görüşler

Sıra no	Bir Aile İşletmesinde Kurumsallaşmaya yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katılırsınız?(Bir seçeneği işaretleyiniz).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Herkesin istisnasız çalışma disiplinine uyması; iş ve aile üyelerini keyfilikten ve tembellikten koruyacaktır.	1	2	3	4	5
2	Bütün çalışanların Hiyerarşiye uygun ve saygın davranmaları yetki ve sorumluluk karmaşasını önleyecektir.	1	2	3	4	5
3	Aile Üyelerinin Kurumsallaşma ile İşletmede Güç Kaybetme Korkuları Doğru Bilgilendirme ve Güven Tesisi İle Çözülebilir.	1	2	3	4	5
4	Keyfi davranışlara meydan vermemek için tüm çalışanlar yazılı kurallara uymalıdır.	1	2	3	4	5
5	Aile üyeleri işe başlamadan eğitim, yaş, tecrübe v.b. koşulları sağlamış olmalıdır.	1	2	3	4	5
6	İşletmeye personel alınırken, öncelikle alınacak olan personelin aileye olan akrabalığı ve yakınlığı dikkate alınmamalıdır.	1	2	3	4	5
7	Aile içinde ortaya çıkan sorunlar işletmede de sorunlar çıkmasına neden olmamalıdır.	1	2	3	4	5
8	İşletmede çalışan aile üyelerinin eşleri, işletme kararları üzerinde etkili olmamalıdır.	1	2	3	4	5
9	Bireysel kıskançlıkları önleyebilmede "Kurum kültürü" ne sahip olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
10	Ailede yaşça büyük olan üyenin pozisyonu, işletmede de yüksek konumda olmamalıdır.	1	2	3	4	5
11	Aile işletmelerinin kurumsallaşması için en başta Ailenin risk almaya ve işletmeyi büyütme isteği olması gerekir.	1	2	3	4	5
12	Patronun işletmede "Tek Adam Yönetici" olmaktan, "Yönlendirici Bir Yönetici" Konumuna Geçmesi Kurumsallaşmayı Olumlu yönde etkileyecektir.	1	2	3	4	5
13	Aile içi problemleri büyümeden, gerekirse uzman desteği alarak çözmek aile ilişkilerini sağlıklı kılacaktır.	1	2	3	4	5
14	Aile içi çekişmeleri bilhassa yenge(elti) sendromunu önlemek için "Aile meclisi "ne işlerlik kazandırılmalıdır.	1	2	3	4	5
15	İşletmede kararlar alınırken aile üyeleri arasında duygusallık ön planda olmamalıdır.	1	2	3	4	5
16	Aile'de ve işletmede Yatay ve dikey iletişim kanallarının işlemesi aile üyeleri arasındaki yanlış anlamaları giderecektir.	1	2	3	4	5
17	Düzensiz harcamaların önlenebilmesi için Aile üyelerinin harcamaları yıllık bütçe ile tayin edilmelidir.	1	2	3	4	5
18	İşletmenin günübirlik yönetilmesini önlemek için stratejik planlar uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5
19	Kurumsallaşma için Aile Üyesi Yöneticilerin Planlama alışkanlığı kazanmaları gerekir.	1	2	3	4	5
20	İşletmede aile üyeleri yönetimde eşit yetkiye sahiptir olmalıdır.	1	2	3	4	5
21	İşletmede aile üyeleri arasında işletme faaliyetleriyle ilgili ilişkilerde şeffaflık olmalıdır.	1	2	3	4	5
22	İşletmede adil Paylaşım anlayışını hâkim kılmak herkesin geleceğe güvenle baktırır.	1	2	3	4	5
23	Aile üyelerinde bir "amaç birliğinin" oluşması kişisel hedeflere yönelmeyi önleyecektir.	1	2	3	4	5
24	İşletmede kuşak çatışması yaşanmamalıdır.	1	2	3	4	5

Sıra no	Bir Aile İşletmesinde Kurumsallaşmaya yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katılırsınız?(Bir seçeneği işaretleyiniz).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25	Kurumsallaşmak için;işe alma ve görev-yetki vermede liyakat esas alınmalıdır.	1	2	3	4	5
26	Profesyonellerle çalışmak işletmenin günü anlamasını ve gelecek ufkunu güçlendirecektir	1	2	3	4	5
27	Aile ilişkileri ile İş ilişkilerini Karıştırmamak Kurumsallaşmanın esası demektir.	1	2	3	4	5
28	Denetim ve hesap verebilirliğin herkesçe benimsenmesi aileye, işe ve paydaşlara disiplin ve güven kazandıracaktır..	1	2	3	4	5
29	İyi ve kapsamlı hazırlanmış bir "geleceğe devir planı", aile ve işletme için olabilecek her türlü fırtınalara hazır olmak demektir.	1	2	3	4	5
30	Danışarak ortak akılla hareket ailede ve işletmede ben bilirim anlayışını önleyecektir.	1	2	3	4	5

Sorularımız bitmiştir Teşekkür ederiz.

**Görüşülen Kişi:** Kurucu / 2. Nesil / 3. Nesil // **Ortaklık oranı:** % ..... **Cinsiyeti:** Bay / Bayan





# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Tevfik YAĞCI

Uyruğu : TC

Doğum Tarihi ve Yeri: 04.02.1960, Afşin-Kahramanmaraş

e-posta: marasitevfik@hotmail.com;tyagci@ksu.edu.tr

## EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lise :Elbistan Mükrimin Halil Lisesi		1976
Lisans : Atatürk Üniversitesi İİBF		1981
Yüksek Lisans: KSÜ Sosyal Bilm.Ens.		1995

## İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
01.12.1981-30.03.1983	Milli Savunma Bakanlığı	Yedek Subay
27.06.1984-12.09.1993	Afşin-Elbistan Termik Santrali	Muhasebe şefi
13.09.1993-28.03.2010	KSÜ	Şube Müdürü
28.03.2010-10.02.2014	Eğitim-Bir-Sen.	Genel BaşkanYardımcısı
01.04.2014-	KSÜ	Döner Sermaye İşletme Müdürü