



**AİLE İŞLETMELERİNDE  
PROFESYONELLEŞMENİN FİNANSAL  
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**Gülçin POLAT**

**Eskişehir, 2018**

**AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONELLEŞMENİN FİNANSAL  
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Gülçin POLAT**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Serap Benligiray**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran, 2018**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gülçin POLAT'ın "Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi" başlıklı tezi 06 Haziran 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Serap BENLİGİRAY  
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN  
Üye : Doç.Dr.Ceren GİDERLER  
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Uğur TURHAN  
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Nezire Derya ERGUN ÖZLER

İmza

*S. Benligiray*

*Ramazan Geylan*

*Ceren Giderler*

*Uğur Turhan*

*Nezire Derya Ergun Özler*

Prof.Dr.Emel ŞİKLAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONELLEŞMENİN FİNANSAL PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Gülçin POLAT

İşletme Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2018

Danışman: Prof. Dr. Serap Benligiray

Aile işletmeleri milli gelire, istihdama ve ekonomik refaha yaptıkları katkı ile ülkemizin ekonomik olarak gelişmesinde ve büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer işletmeler gibi aile işletmeleri de günümüzde rekabetin yoğun, piyasanın belirsiz olduğu bir ortamda faaliyet göstermek, böyle bir ortamda üstün performans sağlamak, varlıklarını sürdürmek ve büyümek zorundadır. Uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri ve üstün performans göstermeleri için aile işletmelerinin profesyonelleşmeleri gereklidir.

Bu tez çalışmasının amacı, aile işletmelerinde profesyonelleşme kavramına ve profesyonelleşme sürecine açıklık getirmek, profesyonelleşme sürecini destekleyen ve engelleyen faktörleri de göz önünde bulundurarak profesyonelleşme düzeyinin aile işletmelerinin finansal performansı üzerindeki etkilerini sınamaktır. Bu kapsamda aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi ve finansal performans düzeylerini ölçmeye yönelik bir soru formu oluşturulmuş, çoğunluğu İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan 111 aile işletmesinden toplanan veriler uygun istatistik testler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları aile işletmelerinde profesyonelleşme düzeyinin işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Aile işletmeleri, Profesyonelleşme, Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi, Finansal performans.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF PROFESSIONALIZATION OF FAMILY BUSINESSES ON THEIR FINANCIAL PERFORMANCE**

Gülçin POLAT

Department of Business Administration  
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2018

Supervisor: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Family businesses play an important role in the economic development and growth of our country contributing to national income, employment and economic prosperity. Family businesses, like other businesses, have to operate in an environment featured by intense competition and uncertainty. They need to achieve superior performance in such an environment, to provide long term survival and grow their assets. It has been suggested in the literature that family businesses need to professionalize in order to survive and achieve superior performance.

In this dissertation it is aimed to bring conceptual clarity to the professionalization of family businesses and to evaluate the effects of the level of professionalization on the financial performance of family businesses taking into account the factors that support and hinder the professionalization process. In this context, a questionnaire was created to measure the level of professionalization and financial performances of family businesses. The data collected from 111 family businesses most of which are among ‘The Second 500 Largest Industrial Organizations of Turkey’ which is announced by Istanbul Chamber of Commerce in 2016. The data was analysed by appropriate statistical techniques. The research results show that the level of professionalization in family businesses has a positive effect on the financial performance of the business.

**Keywords:** Family businesses, Professionalization, Professionalization of family businesses, Financial performance.

## ÖNSÖZ

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri içinde sahip oldukları pay, bu işletmelerinin başarılı olma ve varlıklarını sürdürebilme koşullarını tüm çevreler için ilgi çekici bir konu haline getirmiştir. Profesyonelleşme, aile işletmelerinin yaşam döngüsünde daha iyi performans gösterebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek atmaları gereken önemli bir adımdır. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış olan aile işletmelerinin profesyonelleşme gerekliliği, hem işletme sahipleri hem de akademisyenler tarafından öne sürülmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinin profesyonelleşmesi kavramına açıklık getirilmeye, profesyonelleşmenin performans üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu süreçte doktora tez çalışmam süresince bana destek olan ve rehberlik eden değerli hocam Prof. Dr. Serap Benligiray'a; önerileriyle bana yol gösteren değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Ramazan Geylan ve rahmetli Doç. Dr. Ayşe Hepkul hocalarıma sonsuz teşekkür ederim. Tez savunma sürecinde değerli katkılar sunan hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Uğur Turhan, Dr. Öğretim Üyesi Nezire Derya Ergun Özler ve Doç. Dr. Ceren Giderler'e şükranlarımı sunarım. Tezin uygulama aşamasında araştırmaya destek veren tüm işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarına; doktora yaptığım dönem boyunca duygusal desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve benimle geçirmek istediği vakitten fedakârlık etmek durumunda kalan kıymetli kızım Doğa'ya gösterdiği sabır ve hoşgörü için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

06/06/2018

### ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Gülçin POLAT

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xvi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMLERİ, GELİŞİM EVRELERİ, GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	4
1.1. Kavramsal ve Kuramsal Olarak Aile İşletmeleri .....	4
1.1.1. Aile işletmelerinin çeşitli açılardan tanımı .....	4
1.1.2. Aile işletmesi kavramını oluşturan unsurlar .....	8
1.1.3. Aile işletmelerinin analizinde kullanılan kuramsal perspektifler .....	13
1.1.3.1. Vekâlet kuramı perspektifinden aile işletmeleri .....	14
1.1.3.2. Kaynak temelli yaklaşım perspektifinden aile işletmeleri .....	17
1.1.3.3. Stratejik yönetim perspektifinden aile işletmeleri.....	20
1.1.3.4. Temsil kuramı perspektifinden aile işletmeleri.....	21
1.1.3.5. Kurumsal kuram perspektifinden aile işletmeleri.....	24
1.2. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi.....	25
1.2.1. Aile işletmelerinin dünya ekonomisi içindeki yeri ve önemi.....	26
1.2.2. Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi.....	27
1.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri .....	28
1.3.1. Mülkiyetin gelişimi boyutunda aile işletmelerinin gelişim evreleri ...	30



1.3.2. Ailenin gelişimi boyutunda aile işletmelerinin gelişim evreleri .....	32
1.3.3. İşletmenin gelişimi boyutunda aile işletmelerinin gelişim evreleri ....	33
1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	34
1.4.1. Aile işletmelerinin güçlü yönleri .....	35
1.4.2. Aile işletmelerinin zayıf yönleri .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİNİN PROFESYONELLEŞMESİ.....	41
2.1. Profesyonelleşme ve Profesyonellik .....	41
2.1.1. Profesyonelleşme ve profesyonellik kavramlarına genel bakış.....	41
2.1.2. Bireysel ve mesleki profesyonellik ve profesyonelleşme .....	42
2.1.3. Örgütsel profesyonellik ve profesyonelleşme.....	46
2.1.4. Bireysel ve mesleki profesyonellik ile örgütsel profesyonellik arasındaki benzerlik ve farklılıklar.....	47
2.2. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme ve İlgili Olduğu Kavramlar .....	50
2.2.1. Profesyonel yönetim ve profesyonelleşme.....	51
2.2.2. Kurumsallaşma.....	54
2.2.3. Kurumsal Yönetim .....	58
2.2.4. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, kurumsal yönetim ve kurumsallaşma ilişkisi.....	62
2.3. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Boyutları.....	65
2.3.1. Yönetimin profesyonelleşmesi.....	67
2.3.2. Örgütsel yapı, süreç ve uygulamaların profesyonelleşmesi .....	69
2.3.3. Aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinin profesyonelleşmesi.....	73
2.3.4. Çalışanların profesyonelleşmesi.....	74
2.3.5. Çalışma ortamının ve kültürünün profesyonelleşmesi .....	76
2.4. Profesyonelleşmenin Aile İşletmeleri Açısından Önemi .....	78
2.5. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmeyi Gerektiren ve Engelleyen Faktörler .....	79
2.5.1. Profesyonelleşmeyi gerektiren faktörler .....	80
2.5.2. Profesyonelleşmeyi engelleyen faktörler .....	82
2.6. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme Süreci.....	83

2.7. Aile İşletmelerinin Profesyonelleşme Sürecinde Başarı Koşulları.....	88
2.8. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Sonuçları.....	90
2.8.1. Profesyonelleşmenin olumlu sonuçları .....	91
2.8.2. Profesyonelleşme süreci iyi yönetilmediği zaman karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlar.....	93

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. FİNANSAL PERFORMANS VE AİLE İŞLETMELERİNİN PROFESYONELLEŞMESİNİN FİNANSAL PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....</b>	<b>95</b>
3.1. Örgütsel ve Finansal Performans .....	95
3.1.1. Örgütsel performans ve boyutları .....	96
3.1.2. Finansal performans.....	103
3.2. Aile İşletmelerinde Finansal Performans .....	104
3.2.1. Aile işletmelerinde kullanılan finansal performans göstergeleri .....	105
3.2.2. Aile işletmelerinin finansal performanslarını etkileyen faktörler ...	109
3.3. Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmelerinin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi.....	111

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. ARAŞTIRMA.....</b>	<b>118</b>
4.1. Araştırmanın Problemi.....	118
4.2. Araştırmanın Amacı.....	119
4.3. Araştırmanın Önemi.....	120
4.4. Araştırmanın Kapsamı .....	121
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	122
4.5.1. Örneklem .....	122
4.5.2. Veri toplama aracı .....	123
4.5.3. Veri analizi teknikleri .....	127
4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	131
4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	131
4.8. Araştırmanın Bulguları .....	139

4.9. Analiz .....	144
4.9.1. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri.....	145
4.9.2. Profesyonelleşmeyi etkileyebilecek kontrol değişkenlerine ilişkin analizler .....	149
4.9.3. Profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin hipotez testleri .....	157
4.9.3.1. <i>Korelasyon analizi</i> .....	157
4.9.3.2. <i>Regresyon analizi</i> .....	159
4.9.3.3. <i>Bağımsız İki Örneklem t Testi</i> .....	170
4.9.3.4. <i>Mann-Whitney U testi</i> .....	181
4.9.4. Finansal performansı etkileyebilecek kontrol değişkenlerine ilişkin analizler .....	182
4.10. Sonuç ve Tartışma .....	185
4.10.1. Aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi etkileyen değişkenler.....	187
4.10.2. Profesyonelleşmenin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi .....	189
4.10.2.1. <i>Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesinin finansal performans üzerindeki etkisi</i> .....	193
4.10.2.2. <i>Aile işletmelerinde örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelleşmesinin finansal performans üzerindeki etkisi</i> .....	198
4.10.2.3. <i>Aile işletmelerinde çalışanların profesyonelleşmelerinin finansal performans üzerindeki etkisi</i> .....	201
4.10.2.4. <i>Ailenin işletme ile ilişkisinin profesyonelleşmesinin finansal performans üzerindeki etkisi</i> .....	202
4.10.2.5. <i>Aile işletmelerinde profesyonel çalışma ortamının ve kültürünün finansal performans üzerindeki etkisi</i> .....	203
4.11. Öneriler.....	205
KAYNAKÇA .....	207
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLULAR DİZİNİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.1.</b> Aile İşletmesi Tanımlarında Kullanılan Ölçütler .....	6
<b>Tablo 1.2.</b> Aile ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar .....	10
<b>Tablo 1.3.</b> Aile ve İşletme Sistemlerine Dair Bir Karşılaştırma .....	11
<b>Tablo 1.4.</b> Performansı Etkileyen Aile Etkenleri.....	17
<b>Tablo 1.5.</b> Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	35
<b>Tablo 2.1.</b> Mesleki ve Örgütsel Profesyonelliğin Tipik Unsurları Arasındaki Farklar ..	49
<b>Tablo 2.2.</b> İşletmenin Profesyonelleşme Sürecinde Kullanabileceği Araçlar .....	84
<b>Tablo 2.3.</b> Profesyonelleşmenin Olumlu Sonuçları .....	91
<b>Tablo 3.1.</b> Dinamik Çok Boyutlu Performans Çerçevesi.....	98
<b>Tablo 3.2.</b> Aile İşletmelerinin Finansal Performansını Değerlendirmede Kullanılan Göstergeler.....	106
<b>Tablo 3.3.</b> Türkiye’de Hazırlanan Doktora Tezlerinde Aile İşletmelerinin Finansal Performansını Değerlendirmede Kullanılan Göstergeler.....	108
<b>Tablo 3.4.</b> Aile İşletmelerinin Performanslarını Etkileyen Faktörler.....	109
<b>Tablo 4.1.</b> Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Boyutlar ve Ölçmeye Yönelik Göstergeler.....	124
<b>Tablo 4.2.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri.....	140
<b>Tablo 4.3.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayıları, Yurtdışına Satış Oranları ve Finansal Performanslarına İlişkin Bilgiler .....	141
<b>Tablo 4.4.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetimine, Örgüt Yapısına ve Profesyonelleşmesine İlişkin Bilgiler.....	142
<b>Tablo 4.5.</b> Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Demografik Veriler .....	143
<b>Tablo 4.6.</b> Faktör Analizi Uygulanacak Veri Seti İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	145
<b>Tablo 4.7.</b> Döndürülmüş Faktör Bileşenleri Tablosu.....	146
<b>Tablo 4.8.</b> Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	148
<b>Tablo 4.9.</b> İşletme Büyüklüğüne Göre Profesyonelleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	149

<b>Tablo 4.10.</b> İşletme Büyüklüğüne Göre Profesyonelleşme Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	150
<b>Tablo 4.11.</b> İşletme Büyüklüğünün Yönetim Kurulu Büyüklüğü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	151
<b>Tablo 4.12.</b> İşletme Büyüklüğünün Yönetim Kurulundaki İşletme Dışından Üye Sayısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	151
<b>Tablo 4.13.</b> İşletme Büyüklüğünün İşletmedeki Aile Üyesi Olmayan Yönetici Sayısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	152
<b>Tablo 4.14.</b> İşletmenin Yaşının Yönetim Kurulundaki İşletme Dışından Üye Sayısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	153
<b>Tablo 4.15.</b> Profesyonelleşmeyi Etkileyen Değişkenlerin Yönetim Kurulu'nun Profesyonelleşmesi Üzerindeki Etkisi .....	153
<b>Tablo 4.16.</b> İşletme Büyüklüğünün İşletmenin Yazılı İşe Alma Prosedürüne ve Yazılı Performans ve Ödüllendirme Sistemlerine Sahip Olması Üzerindeki Etkisine İlişkin Lojistik Regresyon Analizi.....	155
<b>Tablo 4.17.</b> İşletmede Yönetimdeki Kuşağın İşletmenin Yazılı Etik İlke ve Kurallara Sahip Olması Üzerindeki Etkisine İlişkin Lojistik Regresyon Analizi .....	156
<b>Tablo 4.18.</b> Profesyonelleşmeyi Etkileyen Değişkenler ile Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Kategorik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	157
<b>Tablo 4.19.</b> Profesyonelleşme ve Finansal Performansa İlişkin Korelasyon Katsayıları .....	157
<b>Tablo 4.20.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerle Finansal Performansa İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	158
<b>Tablo 4.21.</b> Finansal Performansın Alt Değişkenleriyle Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	159
<b>Tablo 4.22.</b> Profesyonelleşme ve Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	159
<b>Tablo 4.23.</b> Finansal Performans ve Alt Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	160
<b>Tablo 4.24.</b> Profesyonelleşmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....	161

<b>Tablo 4.25.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	162
<b>Tablo 4.26.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Aktif Kârlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	163
<b>Tablo 4.27.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Özsermaye Kârlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....	164
<b>Tablo 4.28.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Satışların Kârlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	165
<b>Tablo 4.29.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Satışların Gelirlerindeki Artış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	166
<b>Tablo 4.30.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Net Kâr Marjı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	167
<b>Tablo 4.31.</b> Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Genel Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	168
<b>Tablo 4.32.</b> Yönetim Kuruluna ve Yöneticilere İlişkin Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	169
<b>Tablo 4.33.</b> Satış Gelirlerinde Artışın Devir Planına Göre t Testi Sonuçları.....	170
<b>Tablo 4.34.</b> Net Kâr Marjının Devir Planına Göre t Testi Sonuçları.....	171
<b>Tablo 4.35.</b> Özsermaye Kârlılığının Yazılı Politikaların Varlığına Göre t Testi Sonuçları .....	172
<b>Tablo 4.36.</b> Genel Finansal Performansın Yazılı Politikaların Varlığına Göre t Testi Sonuçları .....	173
<b>Tablo 4.37.</b> Satış Gelirlerinde Artışın Etkili Bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları.....	174
<b>Tablo 4.38.</b> Net Kâr Marjının Etkili bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları .....	175
<b>Tablo 4.39.</b> Yazılı Bir Stratejik Planın Varlığına Göre Grupların Finansal Performans İstatistikleri .....	176
<b>Tablo 4.40.</b> Finansal Performansın Yazılı Bir Stratejik Planın Varlığına Göre t Testi Sonuçları.....	177
<b>Tablo 4.41.</b> Aktif Kârlılığın Yazılı Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları .....	178

<b>Tablo 4.42.</b> Net Kâr Marjının Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına t Testi Sonuçları .....	179
<b>Tablo 4.43.</b> Genel Finansal Performansın Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları .....	180
<b>Tablo 4.44.</b> Genel Finansal Performansın Yazılı Etik İlke ve Kuralların Varlığına Göre t Testi Sonuçları.....	181
<b>Tablo 4.45.</b> Katılımcıların Finansal Performansının Yazılı İş ve Görev Tanımlarına ve Yazılı Bir Ödüllendirme Sistemine Sahip Olup Olmamlarına Göre Farklılığını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	182
<b>Tablo 4.46.</b> İşletme Büyüklüğüne Göre Finansal Performans Ortalamasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	183
<b>Tablo 4.47.</b> İşletme Büyüklüğünün Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....	184
<b>Tablo 4.48.</b> İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Finansal Performans Farklılıklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	184
<b>Tablo 4.49.</b> İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Finansal Performans Ortalamaları .....	185
<b>Tablo 4.50.</b> Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmeyi Etkileyen Değişkenlere İlişkin Kurulan Hipotezlerin Analiz Sonuçları .....	187
<b>Tablo 4.51.</b> Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Kabul ve Red Edilen Hipotezler .....	191

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Üç Daire Modeli.....	8
Şekil 1.2. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri.....	29
Şekil 2.1. Profesyonelliğin Yapısı .....	44
Şekil 2.2. İşletmelerin Profesyonelleşme, Kurumsal Yönetime Geçiş ve Kurumsallaşma ile Ulaşmak İstedikleri Hedefler .....	64
Şekil 2.3. Profesyonelleşme, Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişki	65
Şekil 2.4. Profesyonelleşmenin Boyutları .....	66
Şekil 3.1. Örgütsel Performans Alanı .....	99
Şekil 3.2. Performans Prizmasının Beş Yüzü .....	100
Şekil 3.3. Dengeli Ölçüm Kartı .....	101
Şekil 3.4. Operasyonel ve Örgütsel Performansın Boyutları .....	102
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli .....	132
Şekil 4.2. Anketi Yanıtlayanların Pozisyonlara Göre Dağılımı .....	144
Şekil 4.3. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model .....	186



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

CEO	: Chief Executive Officer
FEUSA	: Family Enterprise – USA
G20	: Group of 20
GYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
ISO	: İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SME	: Small and Medium Sized Enterprises
TUSİAD	: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
OECD	: Organization for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PWC	: Pricewaterhouse Coopers

## GİRİŞ

Aile işletmeleri tüm dünyada ülkelerin gayrisafi milli hâsılasına, zenginlik ve istihdam yaratılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Songini ve Gnan, 2015, s. 748). Bununla birlikte istatistikler aile işletmelerinin ancak yüzde 30'unun ikinci kuşağın ötesine geçebildiğini, sadece yüzde 12'sinin varlığını üçüncü kuşağa kadar ve yüzde dördünün dördüncü kuşağa kadar sürdürebildiğini göstermektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2014, s. 82). Diğer işletmeler gibi aile işletmelerinin de varlıklarını devam ettirebilmek için rekabet gücüne sahip olması ve bu gücü koruması, üstün performans göstermesi ve büyümesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin kendilerine has özellikleri ve dinamikleri kimi zaman başarılı bir şekilde varlıklarını uzun yıllar sürdürmelerini sağlarken, çoğu zaman başarısızlığa yol açmaktadır.

Aile işletmeleri, aile ve işletme arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve işletmeye rekabet avantajı kazandıran bazı kaynaklara ve yeteneklere sahiplerdir (Habbershon ve Williams, 1999; Habbershon, Williams ve MacMillan, 2003). Aile ve işletme arasındaki etkileşim uzun vadeli bakış açısı, hissedarlar arasında paylaşılan amaçlar, düşük vekâlet maliyetleri, hızlı karar alma, güçlü bir kültür ve uzun vadeli yatırım ufku gibi olumlu etkiler yaratabilmektedir. Bununla birlikte bu etkileşim aile işletmelerini bazen başarısızlığa sevk edecek unsurları da beraberinde getirmektedir. Aile ve işletme arasındaki etkileşim aile işletmelerinde başarısız devir süreci, nepotizm, değişime direnç, düşük profesyonelleşme düzeyi ve vekâlet maliyetleri gibi olumsuz etkilere yol açabilmektedir (Basco, 2013, s. 44).

Aile işletmelerinin aile ile işletmenin etkileşiminden kaynaklanan olumsuz etkileri en aza indirip olumlu etkilerden maksimum ölçüde yararlanabilmeleri, başarıyı ve sürekliliği yakalayabilmeleri için profesyonelleşmesi gerekmektedir (Gimeno ve Parada, 2013, s. 46). Profesyonelleşme, aile işletmelerinin yapısından kaynaklanan zayıflıklarını ortadan kaldıracak bir araç olarak düşünülebilir. Profesyonelleşme, öncelikle aile işletmelerinin belki de en büyük zayıflıklarından biri olan yönetim yetersizliğine çare olabilecek yapıların ve süreçlerin inşa edilmesini veya iyileştirilmesini sağlaması açısından büyük değer taşımaktadır.

Aile işletmelerinde profesyonelleşme kavramına ilişkin literatürde ortak bir tanıma ulaşılmadığı gözlemlenmiştir. Yakın zamana kadar literatürdeki en yaygın yaklaşım, aile işletmelerinin profesyonelleşmesini aile dışından profesyonellerin istihdamına indirgemek olmuştur. Bununla birlikte, aile işletmelerinin profesyonelleşmesi aile

dışından profesyonellerin istihdamının ötesinde etken ve verimli bir yönetimi sağlayacak, rekabet gücünü artıracak çok boyutlu bir dönüşüm olarak düşünülmelidir. Profesyonelleşmenin işletmeye ve çalışanlara artı değer kazandıracak bir dönüşüm olarak hem işletme sahipleri hem çalışanlar tarafından benimsenmesi profesyonelleşmeden sağlanacak faydayı en üst düzeye çıkarabilir.

Küreselleşme ve rekabetçi piyasa koşulları aile işletmelerinin profesyonelleşmesini gerekli kılmaktadır. Profesyonelleşme; işletmelerin çevreyi daha iyi analiz edebilmelerine ve uyum sağlamalarına (Gnan ve Songini, 2003), kârlılıklarını artırıp rekabet avantajına ulaşımlarına (Fang vd., 2012) ve daha iyi performans ortaya koymalarına yardımcı olabilmektedir (Dekker vd., 2010; Lin ve Hu, 2007; Gnan ve Songini, 2003). Sonuçta profesyonelleşme hayatta kalmak, başarılı olmak ve büyümek isteyen tüm aile işletmelerinin mutlaka karşılaşacağı ve zamanında uygun bir şekilde gerçekleşmediğinde işletmede sıkıntılara yola açabilecek bir dönüşümdür.

Profesyonelleşmenin aile işletmeleri üzerindeki olumlu etkisine dair bir uzlaşma olmakla birlikte finansal performans üzerindeki etkilerine yönelik istikrarlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Literatürdeki çalışmalarda profesyonelleşmenin performansa olan etkileri araştırılmış, çelişkili bulgulara rastlanılmıştır. Bu tez çalışmasında aile işletmelerinde profesyonelleşme olgusu ve profesyonelleşmelerinin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde aile işletmeleri kavramsal ve kuramsal olarak ele alınmış ve araştırmacılar tarafından şu ana kadar yapılan aile işletmesi tanımları ve çalışmalarda kullanılan kuramsal perspektifler özetlenmiştir. Bu bölümde ayrıca aile işletmelerinin ekonomideki yeri ve önemi ile güçlü ve zayıf yönleri ele alınmış, aile işletmelerinin gelişim evreleri ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde profesyonelleşme ve profesyonellik kavramları örgütsel ve bireysel açıdan incelenmiş, aile işletmelerinde profesyonelleşme ve ilgili kavramlar açıklanmıştır. Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin boyutları ortaya konulmuş ve profesyonelleşmenin önemine değinilmiştir. Aile işletmelerinin profesyonelleşme süreçleri profesyonelleşmeyi gerektiren ve engelleyen faktörlerler ışığında değerlendirilmiştir. Ayrıca, profesyonelleşmenin olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel performans ve örgütsel performansın bir boyutu olarak finansal performans kavramı ele alınmış, aile işletmelerinin finansal

performansını etkileyen faktörler ve finansal performansın değerlendirilmesinde kullanılan göstergeler incelenmiştir. İlave olarak aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin finansal performansları üzerindeki etkisine dair literatürdeki sonuçlar özetlenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin finansal performans üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan araştırmaya ilişkin bilgi verilmiştir. Araştırma kapsamında literatürdeki tek profesyonelleşme ölçeğinden faydalanarak aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi ve finansal performans düzeylerini ölçmeye yönelik bir anket formu geliştirilmiştir. Söz konusu anket formu İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından belirlenen 500 Büyük Aile İşletmesi Listesi'ndeki işletmelerin üst düzey yöneticilerine internet üzerinden ulaştırılmış, elde edilen 64 anket formu analizleri gerçekleştirmek için yetersiz kaldığından, araştırma söz konusu listede yer alan işletmelerin üye oldukları sektörel birliklere üye olan diğer KOBİ niteliğindeki işletmeleri de içine alacak şekilde genişletilmiştir. Nihai olarak elde edilen 113 anket formundan analize elverişli olan 111'inin sağladığı veriler değerlendirmeye alınarak uygun istatistik testleri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS23 kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları ve test sonuçları yorumlanarak aile işletmeleri ve alanda çalışma yapacak araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Analiz sonuçları aile işletmelerinde profesyonelleşmenin finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada aile işletmelerinde profesyonelleşme; (1) yönetimin profesyonelleşmesi, (2) örgütsel yapı, süreç ve uygulamaların profesyonelleşmesi, (3) aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinin profesyonelleşmesi, (4) çalışanların profesyonelleşmesi ve (5) profesyonel davranışları destekleyecek uygun çalışma ortamının ve kültürünün oluşturulması olmak üzere beş boyut ile temsil edilen bir yapı olarak tanımlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, söz konusu boyutların her birinde profesyonelleşmeyi temsil eden ve finansal performansı etkileyen faktörler bulunmaktadır.

# 1. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMLERİ, GELİŞİM EVRELERİ, GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

## 1.1. Kavramsal ve Kuramsal Olarak Aile İşletmeleri

Son 25-30 yıldır aile işletmeleri alanında yapılan çalışmaların sayısındaki büyük artış aile işletmelerinin bir araştırma alanı olarak gelişmesinde ve bağımsızlığını kazanmasında etkili olmuştur. Aile işletmeleri çeşitli yönleriyle incelenirken araştırmaların sağlam bir zemine oturtulması için kuramsal temele önem verilmiş diğer disiplinlerde araştırma konusuna uygun kuramlardan faydalanılmıştır (Zahra, 2016). Aile işletmelerine özgü kuramların geliştirilmesi araştırmacıların ilgi gösterdiği konular arasında olmakla birlikte, yapılan çalışmalarda aile işletmelerine ilişkin farklı tanımların ve kavramsal çerçevelerin kullanılması alana özgü kuramların geliştirilmesini zorlaştırmıştır (Sharma, Chrisman ve Gersick, 2012). Alanda sistematik bir bilgi birikiminin ve kuramsal gelişmenin sağlanması için öncelikle kavramsal karmaşıklığın giderilmesine ve kuramsal gelişmenin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

### 1.1.1. Aile işletmelerinin çeşitli açılardan tanımı

Aile işletmeleri dünya üzerinde en yaygın örgüt tipi olarak kabul edilmekte, içinde yer aldıkları ekonomilere olan katkıları ile sıklıkla gündeme gelmektedir. Buna karşılık, yerli ve yabancı literatürde araştırmacıların ilgisini artan bir şekilde çeken aile işletmelerinin üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Avrupa Komisyonu Uzman Paneli Final Raporu (2009)'nda aile işletmelerine dair 90'dan fazla tanım olduğu belirtilmiş ve aynı ülkede bile birkaç farklı tanımın kullanılabilirdiği ifade edilmiştir. Aile işletmelerine dair tanımlar birbirinden farklılıklar taşımakla birlikte, aile işletmesini diğer işletmelerden ayıran temel hususun ailenin işletmeye dâhil olması/katılımı olduğu (family involvement) hususunda bir uzlaşma olduğu gözlenmektedir.

Aile işletmesinin nasıl tanımlanacağı genel anlamda tartışma konusu olmakla birlikte tanımlarda aile üyelerinin işletmeye sahip olmalarına ve yönetiminde doğrudan yer almalarına yapılan vurgu çok yaygındır (De Massis vd, 2015, s. 924). Aile işletmeleri genellikle kan veya evlilik yoluyla birbirine bağlı kişilerin kâr elde etme amacıyla mal ve hizmet üretmek üzere birlikte kurdukları örgütleri ifade eder (Alayoğlu, 2003, s. 42). Bir aile tarafından kurulan ve yönetilen, aile üyelerinin çoğunlukla işletmede görev aldığı iş örgütleri aile işletmesi olarak algılanabilmektedir (Fındıkçı, 2005, s. 16). "Aile işletmesi,

bir ailenin mülkiyetinde bulunan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesile aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği, yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2004, s. ix)”. Aile işletmelerinin ailenin geçimini sağlamak ve sahip olunan zenginlikleri korumak amacıyla kurulduğu, bu işletmelerde yönetimin büyük ölçüde aile üyelerinin kontrolünde olduğu, kararların aile üyelerince alındığı ve ailenin en az iki kuşağının işletmede görev yaptığı ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2000, s. 7-8).

Avrupa Birliği'nin aile işletmesi tanımına göre, herhangi büyüklükteki bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Örneğin, aile işletmesi olarak kabul edilmesi için karar verme hakkının çoğu işletmeyi kuran veya işletme sermayesine sahip gerçek kişilere veya onların eşlerine, çocuklarına ve çocuklarının doğrudan varislerine ait olmalıdır. Ayrıca, aile işletmelerinde aileden veya akrabalarından en az bir temsilci resmi olarak işletmenin yönetiminde yer almalıdır. Halka açık bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilebilmesi için, işletmeyi kuran veya hisse senetlerini satın alan kişinin, ailesinin veya torunlarının sermaye payı ölçütüne göre belirlenmiş karar alma hakkının yüzde 25'ine sahip olması gerekir (European Commission, 2009, s. 10).

Yaygın olarak kullanılan bir başka tanıma göre aile işletmeleri, aynı aile üyeleri veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından kuşaklar boyunca sahip olunan, vizyonunu şekillendirme ve yaşamını sürdürme niyeti ile idare edilen işletmelerdir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999, s. 25). Benzer bir başka tanıma göre ise aile işletmeleri, aynı ailenin üyeleri tarafından kararlaştırılan amaçlarla yönetilen ve ailenin gelecek nesillerine aktarılan işletmelerdir (Craig ve Lindsay, 2002, s. 418). Donnelley'e göre, ailenin en az iki kuşağıyla yakından özdeşleşen ve bu aile ile işletme arasındaki bağlantının işletme politikaları, ailenin çıkarları ve amaçları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olduğu işletmeler aile işletmesi olarak kabul edilebilir (Donnelly, 1964, s. 94). Sıklıkla atıf alan bir başka tanımda Litz (1995), bir işletmenin mülkiyetinin ve yönetiminin tek bir ailenin elinde toplandığı ve aile üyelerinin örgüt içinde aile tabanlı ilişkililiğe ulaşmak ve sürdürmek için çaba gösterdiği ölçüde aile işletmesi olarak kabul edilmesi gerektiğini savunmuştur (Sharma vd., 1996, s. 185).

Davis (1983, s. 47), aile işletmesini politika ve yönetimin bir veya daha çok çekirdek ailenin güçlü etkisi altında bulunduğu bir örgüt olarak; aynı doğrultuda Lansberg

vd. (1988, s. 2) aile üyelerinin mülkiyet üzerinde yasal kontrole sahip olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 61). Mülkiyet açısından aile işletmesi bir veya daha fazla aile üyesinin toplam oy hakkının yüzde 20'sine sahip olduğu bir işletme olarak tanımlanır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006, s. 74). Benzer biçimde aile işletmeleri aynı ailenin birden çok üyesinin eş zamanlı olarak veya zamanla sahiplikte ve yönetimde önemli ölçüde pay sahibi olduğu işletmeler olarak tanımlanabilir (Miller vd. 2007, s. 831). Rosenblatt vd.'nin tanımına göre aile işletmeleri, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin işle doğrudan ilgili olduğu işletmelerdir (Rosenblatt vd., 1985, s. 4-5).

Aile ve işletme gibi iki farklı kurumu bir arada bulunduran ve bununla bağlantılı olarak kendine has özellikleri olan aile işletmelerinin tanımlarında yaygın olarak kullanılan bazı ölçütler bulunmaktadır. Bunlar ailenin sahipliği, ailenin yöneticiliği, ailenin işletme üzerindeki etkisi, aile ile işletmenin etkileşimi, sahipliğin ve/veya yönetimin nesilden nesile aktarılması ve kan bağıdır. Aile işletmelerinin tanımlanmasında “katılımın bileşenleri yaklaşımı (components of involvement approach)” olarak ifade edilen yaklaşıma göre, aile işletmeleri tanımlanırken yukarıda sayılan ölçütler kullanılmakta ve bu ölçütlerin tanımlardaki hâkimiyeti tanımlı yapanın bakış açısına göre farklılık göstermektedir. Araştırmacılar tarafında aile işletmesi tanımlarında vurgu yapılan ölçütler Tablo 1.1.'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.1. Aile İşletmesi Tanımlarında Kullanılan Ölçütler**

<b>Vurgu Yapılan Ölçüt</b>	<b>Söz Konusu Ölçütleri Tanımlarında Kullananlar</b>
Aile üyelerinin işletmeye sahip olmaları	Chua, Chrisman ve Sharma, 1999; Davis, 1983; Karpuzoğlu, 2000; Koçel, 2004; Lansberg vd., 1988; Litz, 1995; Rosenblatt vd., 1985
Aile üyelerinin işletme yönetiminde yer almaları	Chua, Chrisman ve Sharma, 1999; Davis, 1983; Karpuzoğlu, 2000; Koçel, 2004; Lansberg vd., 1988; Litz, 1995; Miller ve Le Breton-Miller, 2006
Aralarında kan ve akrabalık bağı olan aile üyeleri tarafından kurulma	Alayoğlu, 2003; Fındıkçı, 2005
Aile üyelerinin işletmede görev alması	Fındıkçı, 2005; Karpuzoğlu, 2000; Rosenblatt vd., 1985
Sahipliğin ve/veya yönetimin nesilden nesile aktarılması	Craig ve Lindsay, 2002; Koçel, 2004
Birden fazla kuşağın işletmede görev alması	Karpuzoğlu, 2000; Miller vd. 2007.; Rosenblatt vd., 1985
Ailenin ve aile-işletme etkileşiminin işletme kararları, amaçları ve stratejileri üzerinde etkili olması	Chrisman, Chua ve Sharma, 2005; Craig ve Lindsay, 2002; Davis ve Tagiuri, 1989; Donnelly, 1964; Koçel, 2004
İşletmenin aile işletmesine özgü davranışlar sergilemesi	Chua, Chrisman ve Sharma, 1999
İşletmenin aile ile etkileşiminden doğan kaynak ve yeteneklere sahip olması	Habbershon, Williams ve MacMillan, 2003

Aile işletmelerini anlayabilmek için aile işletmelerinin sadece ailenin işletmeye müdahil olması/katılımı ile tanımlanmaması, aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki ve aile işletmelerinin kendi aralarındaki farklılıklara da vurgu yapılması gerektiğini savunanlar bulunmaktadır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999, s. 24). Aile işletmelerinin tanımlanmasında buna “öz yaklaşımı (essence approach)” adı verilmektedir. Bu yaklaşım, ailenin katılımının söz konusu işletmelerin davranışlarına olan etkisi üzerinde durmaktadır. Aile işletmelerinin tanımlanmasında bu iki yaklaşımın arasındaki önemli felsefi fark “örtülü yeterlilik koşulları”dır. Katılımın bileşenleri yaklaşımı, ailenin katılımının bir işletmeyi aile işletmesi yapmaya yeteceği inancından yola çıkmaktadır. Buna karşılık öz yaklaşımının hareket noktası ailenin katılımının gerekli bir koşul olduğunu, ama işletmenin aile işletmesi olarak düşünebilmesi için aile katılımının aile işletmesinin farklı biçimlerde davranmasına neden olması gerektiği inancıdır (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005, s. 556-557).

Chrisman, Chua ve Sharma (2005), ideal olarak çalışmaya belirli aile işletmesi türlerini ayırt eden bir aile işletmesi tanımı yapılarak başlanması gerektiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte geleneksel tanımların operasyonel bir yapıda ve dağınık olduğunu, katılımın bileşenleri yaklaşımına göre yapıldığını, araştırmacıların bu bileşenleri netleştirme ve üzerlerinde uzlaşma sağlama hususunda problem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum araştırmacıları aile işletmelerini öz yaklaşımına göre tanımlamaya yönlendirmiştir. Aile işletmesi öz yaklaşımına göre tanımlanırken; (1) İşletmenin stratejik yönü üzerinde ailenin etkisi, (2) Ailenin işletme üzerindeki denetimini sürdürme niyeti, (3) Aile işletmesi davranışı, (4) Ailenin katılımından ve işletme ile etkileşiminden doğan sinerji yaratma kabiliyetine sahip, benzersiz kaynaklar ve yetenekler ön plana çıkmaktadır (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005, s. 556).

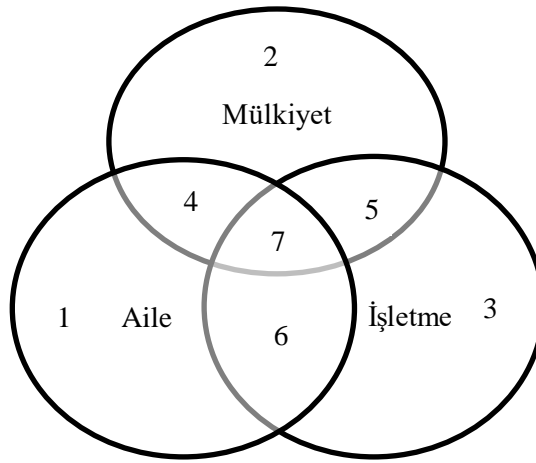
Aile işletmeleri kendilerine özgü niteliklere sahip, karmaşık, zorlayıcı yönleri olan ve bir o kadar da benzersiz sosyal örgütler olarak tanımlanmıştır (Whiteside ve Brown, 1991, s. 383). Aile işletmelerinin tanımlanmasında bu işletmelerin benzersiz özelliklerine yapılan vurgular çok yaygındır. Aile işletmelerinin eşsiz nitelikleri arasında birden çok kuşağın katılımı, uzun vadeli stratejik hedef, güçlü bir kolektif kimlik, işletmenin hayatta kalması için sıra dışı bir sadakat ve hem ekonomik, hem de sosyo-duygusal amaçlara değer vermek sayılabilir (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 60).



### 1.1.2. Aile işletmesi kavramını oluşturan unsurlar

Aile işletmelerine ilişkin tanımlar incelendiğinde bu kavramı oluşturan unsurlar aile, işletme, mülkiyet ve yönetim kavramları olarak öne çıkmaktadır. Aile işletmesi kavramını oluşturan bu unsurlar arasındaki karşılıklı ve çoklu etkileşim aile işletmelerinin kendilerine özgü dinamiklere sahip olmasına yol açmaktadır. Aile işletmeleri alanında çalışma yapan araştırmacıların benimsediği aile işletmesi tanımı çalışmanın yönünü belirlemede ve sonuçların değerlendirilmesinde etkili olmaktadır.

Aile işletmelerinin 1960’larda popülerlik kazanan sistem yaklaşımı kapsamında incelenmesi sonucunda aile işletmelerinde aile ve işletme olmak üzere iki temel sistem olduğu ileri sürülmüştür. Genellikle aile sisteminin işletme sistemini nasıl (olumlu/olumsuz) etkilediği üzerinde çalışılmış, ancak zamanla aile işletmelerinin incelenmesinde diğer alt sistemlerin de dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. 1982’de Harvard İşletme Okulundan Renato Tagiuri ve John Davis işletme sisteminde yönetimi sahiplikten ayırarak üç daire modelini geliştirmişlerdir (Barrett, 2014, s. 168). Şekil 1.1’de görülen üç daire modeline göre, aile işletmesi sistemi aile, işletme (yönetim) ve mülkiyet olmak üzere üç farklı alt sistemden oluşmaktadır. Aile işletmesi sisteminde yer alan aile üyeleri, alt sistemlerdeki birbiriyle örtüşen üyeliklerinden dolayı üç eş zamanlı role sahiptir: Akraba, sahip ve yönetici. Bu bireyler aile üyesi olarak öncelikle ailenin refahına ve birliğine ilgi gösterirken; sahip olarak yatırımların kârlılığı ve işletmenin varlığını sürdürmesi ile ilgilenir; yönetici olarak da işletmenin operasyonel etkililiği için çalışır (Tagiuri ve Davis, 1996, s. 201).



Şekil 1.1. Üç Daire Modeli (Gersick vd., 1997, s. 6)

Aile işletmesindeki kişiler aile, işletme ve mülkiyet sisteminin her birinde farklı pozisyonlarda bulunmakta ve tanımlanmış roller oynamakta, bu rollerin herbirinin farklı ve birbiriyle çelişebilen amaç ve öncelikleri olabilmektedir. Üç daire modelindeki sistemlerin yedi ayrı bölge oluşturan kesişim noktalarının olduğu ve yedi ayrı bölgeden oluştuğu görülmektedir. Birinci bölgede yer alan kişiler, işletmede hissesi olmayan ve işletmede çalışmayan aile üyeleridir. İkinci bölgede yer alan kişiler hissedar olmakla birlikte aile üyesi değildirler ve işletmede çalışmamaktadırlar. Üçüncü bölgede bulunan kişiler işletmede çalışan fakat aile üyeliği ve hissedarlığı olmayan kişilerdir. Dördüncü bölgedeki kişiler hem aile üyesi, hem de hissedar olmakla birlikte işletmede çalışmamaktadır. Beşinci bölgede yer alan kişiler hissedardır ve aynı zamanda işletme çalışanıdır; ancak aile üyesi değildirler. Altıncı bölgedeki kişiler aile üyesi olup işletmede çalışmaktadır fakat hissedar değildir. Yedinci bölgede yer alan kişiler ise hem hissedar, hem aile üyesi, hem de şirket çalışanıdır (Gersick, 1997, s. 7).

Bu model, aile işletmelerindeki insanların farklı bakış açılarını, motivasyonlarını, kişilerarası çatışmaların ve rol karmaşıklıklarının potansiyel kaynaklarını tanımlamaya ve açıklamaya yardım eder. İşletme sistemine dâhil olan aile üyeleri sayıca arttıkça farklı istekler ve görüşler artar ve bunun sonucunda sistem daha karmaşık hale gelir. İşletmeye kimin liderlik edeceği, işletmede kimlerin çalışacağı, kimlerin hisse sahibi olacağı, tüm aile üyelerinin aynı fırsat ve bilgilere sahip olup olmayacağı vb. diğer potansiyel gerilim ve çatışma kaynakları olabilir (BDO LLP, 2009, s. 7).

Sistemin, birbiriyle örtüşen, etkileşen ve birbirine bağımlı olan işletme ve aile sistemleri kendilerine özgü değerlere, normlara, prensiplere, davranış kalıplarına ve kurallarına sahiptir. Bu durumun bazı nedenleri vardır. Öncelikle ailenin ve işletmenin varoluş amaçları farklıdır. Aile, üyelerinin bakılması ve beslenmesi amacıyla gelir elde etmek ya da kazanç sağlamak; işletme, mal ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması yoluyla ekonomik kâr elde etmek için vardır. Ailenin amaçları üyelerini beslemek, geliştirmek ve desteklemek iken, işletmenin amaçları kârı artırmak, pazar payını genişletmek, verimliliği yükseltmek ve genel anlamda başarı sağlamaktır (Lindow, 2012, s. 15). Her ikisini de alt sistem olarak bünyesinde bulunduran aile işletmelerinin hem ekonomik, hem de ekonomik olmayan amaçlara sahip olması doğaldır (Sharma, Chrisman ve Chua, 1997, s. 5).

“Aile, biyolojik ilişkiler sonucu insan neslinin devamlılığını sağlayan, sosyalleşme sürecinin ilk ortaya çıktığı, karşılıklı ilişkilerin kurallara bağlandığı, üyelerinin ekonomik

ve psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılıksız olarak karşılandığı ve bu özelliklerinden dolayı da biyolojik, psikolojik, toplumsal ve ekonomik yönleri olan bir birim olarak tanımlanabilir (Sayın, 1994, s. 185)”. “Dar anlamda aile ana, baba ve çocuklardan oluşan bir birlik, geniş anlamda ise bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yaşayan kimselerden oluşan bir birlik anlamına gelir (Akıntürk, 1994, s. 188)”. “Aile, çocuk açısından, sosyal yaşama katılmak için hazırlıkların yapıldığı ve deneyimlerin kazanıldığı bir ortam; yetişkinler açısından ise mutluluğun hâkim olduğu, şiddetli gerilim ve sıkıntılar karşısında dayanışmanın en iyi şekilde elde edildiği bir sığınma yeri anlamını ifade etmektedir (Karataş, 2001, s. 90).”

İşletme, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim kaynaklarının bir araya getirilmesi suretiyle mal ve hizmet üretmek amacıyla faaliyet gösteren bir örgüt olarak tanımlanabilir (Mirze, 2010, s. 33). Öncelikli amaçları kâr elde etmek olan işletmelerde çalışanlardan verilen görevleri etken ve verimli bir şekilde tamamlamaları, yüksek performansla çalışmalarını beklenir. İşletmelerde ilişkiler sözleşmeye dayalıdır (Gümüştekin, 2013).

Aile, doğası gereği üyeleri arasında fırsat eşitliğine ve uyuma önem verir. Kâr odaklı olan işletmede ise başarıya önem verilir ve fırsatların elde edilmesi gösterilecek başarıya bağlıdır. İşletmenin nitelikli işgücüne sahip olma önceliği ailenin tüm üyelerine işletmede yer verme isteği ile çelişir. Aynı şekilde aile için ailenin güvenliğini sağlamak ve işletmeyi bir güvence olarak korumak önemli iken, işletme varlığını sürdürülebilmek ve büyümek için risk alarak yeni yatırımlar yapmaya ihtiyaç duyar (Günver, 2004, s. 174). Jaffe (1990, s. 56), ailenin duygusal bir destek sistemi olduğunu, buna karşılık işletmenin somut sonuçlar üretmesi gerektiğini belirtmiş, aile ve işletme sistemleri arasındaki karşıtlıkları Tablo 1.2’deki gibi ifade etmiştir.

**Tablo 1.2.** *Aile ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar (Jaffe, 1991, s. 27)*

<b>Aile Sistemi</b>	<b>İşletme Sistemi</b>
Yeni nesiller yetiştirme	Kâr elde etme
Birbirini gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Üyelerini koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Ailedeki rollere bağlı otorite (geniş otorite)	İşletmedeki rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Rasyonel bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Ailenin nesiller boyu devamlılığına bağlı uzun zaman çerçevesi	İşletmenin yaşamı ile sınırlı zaman çerçevesi

Aile ve işletme sistemleri aile işletmelerinde birbirini etkileyebilmektedir. Etkili bir aile işletmesine sahip olabilmek için aile sisteminin olumsuz özelliklerinin sınırlandırılması veya kontrol altına alınması, olumlu özelliklerinden faydalanılmaya çalışılması gerekmektedir. Tablo 1.3'te aile ve işletme sistemleri arasındaki farklılıklar aile işletmelerindeki çatışma alanları kapsamında listelenmiştir. Bu sistemler genellikle farklı ve birbiriyle uyuşmayan değerlere dayalıdır. Tabloda görüldüğü üzere çatışmaları doğurabilecek bazı alanlar bulunmaktadır. Bu iki sistemin nasıl birleştirileceği veya ayrılacağı konusu çoğu zaman sorun teşkil etmektedir (Dyer ve Handler, 1994, s. 75).

**Tablo 1.3.** *Aile ve İşletme Sistemlerine Dair Bir Karşılaştırma (Dyer ve Handler, 1994, s. 75)*

<b>Çatışma Alanları</b>	<b>Aile Sistemi</b>	<b>İşletme Sistemi</b>
<b>Amaçlar</b>	Aile üyelerinin gelişimi ve desteklenmesi amaçlanır.	Kâr, gelir, etkenlik ve büyüme amaçlanır.
<b>İlişkiler</b>	Kişiseldir ve birincil derece önemlidir.	Yarı şahsi veya gayrişahsîdir ve ikincil derecede önemlidir.
<b>Kurallar</b>	Resmi olmayan beklentiler söz konusudur.	Kurallar, ödül ve ceza koşulları biçimseldir.
<b>Değerlendirme</b>	Üyeler kim olduklarına göre değerlendirilir, çaba gösterilmesi yeterlidir, koşulsuz sevgi ve destek sunulur.	Performansa ve çıktılara bağlı destek sağlanır, çalışanlar yükseltilebilir veya işten çıkarılabilir.
<b>Devir</b>	Ölüm veya boşanma kaynaklıdır.	Emeklilik, terfi veya ayrılma kaynaklıdır.

Aile işletmeleri nadiren toplam bir sistem olarak görülür. Bu işletmeler genellikle ya işletme, ya aile bakış açısıyla ya da birbiriyle çatışan iki sistem olarak ele alınmaktadır (Craig ve Moores, 2010, s. 78). Aile bakış açısından aile işletmesi, üyelerinin kan bağı ile veya hukuken ilişkili olduğu akrabalık sistemidir. Bu sistem ev halkı/hane çevresinde faaliyet gösterir ve sistemde aileyi bir arada tutan yapıştırıcı unsur dayanışma, duygusal birlik, üyeleri arasında gelişen sevgi bağları ve bir sistem olarak gruba sadakat ve sorumluluk hissidir. Geniş ölçüde ihtiyaç kavramına dayalı bir sistem olan ailenin en temel sosyal fonksiyonu üyelerinin bakımını ve beslenmesini temin etmektir. Ailedeki sosyal ilişkiler aile üyelerinin gelişme ihtiyacının tatminine yönelik olarak yapılandırılmıştır ve kişiyi kim olduğuna dayalı değerlendirme eğilimindedir (Moores ve Craig, 2006, s. 196).

İşletme bakış açısından aile işletmesi, görev odaklı ve yetkinlik bazlı bir sistemdir (Moores ve Craig, 2006, s. 196). Temel görevi kâr etme amacı ile örgütlenmiş davranışlar vasıtasıyla mal ve hizmet üretmektir. Sonuç olarak üretim sürecini kolaylaştıran normlar

ve ilkeler tarafından oldukça etkilenmekte ve yönlendirilmektedir. Bu bakış açısından aile işletmesi liyakat kavramına dayalı bir girişim ve kişiyi yaptıkları ile değerlendiren bir sistemdir (Lansberg, 1983, s. 42). Hem aile bakış açısına, hem işletme bakış açısına sahip olan aile işletmesi kendini pazarda konumlandırma, pazar odaklı olma, böylece maksimum verimliliğe ulaşma veya aile odaklı olma ve aile ihtiyaçlarına odaklanma ikilemiyle karşı karşıya kalmaktadır (Palacios Martínez ve Jiménez, 2013, s. 62). Aile işletmesinde aile ve işletme sistemleri, ailenin ve aile üyelerinin finansal kaynakları, enerjileri ve zamanları için rekabet etmektedir (Rosenblatt vd., 1985).

“Yönetim, en genel tanımıyla başkaları vasıtasıyla iş görmektir ve birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan bir grup faaliyetidir (Koçel, 2010, s. 59)”. “Daha işlevsel bir bakışla yönetim, işletmede belirlenen hedeflere ulaşmak için işletme kaynaklarının, etken ve verimli bir biçimde planlama, yapılandırma, yürütme, koordinasyon ve denetleme süreci olarak tanımlanabilir (Mirze, 2010, s. 118)”. Belirli bir amaca yönelik olarak örgütlenme ihtiyacı yönetimi kaçınılmaz kılar. Yönetim, örgüt üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda planlı bir şekilde ve uyum içerisinde çalışmasını sağlar (Erdoğan, 1983, s. 47).

Yönetim süreci bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür: (1) Ailesel yönetim (2) Siyasal yönetim (3) Profesyonel yönetim. İşletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim; belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişilerden oluşması halinde siyasal yönetim; belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetim söz konusudur (Koçel, 2010, s. 60-61).

Aile işletmelerinde çoğunlukla ailesel yönetim hâkim olmaktadır. Bununla birlikte profesyonel yönetilen işletmelerle aile işletmeleri arasındaki farkların tespitine yönelik araştırmalarda bu iki tür işletme arasında işletme dinamiklerine ilişkin pek çok farklılığın olduğu görülmüştür (Karpuzoğlu, 2004, s. 65).

Aile işletmelerinde işletme kültürü işletmenin tarihinden, işletme içindeki sosyal ilişkilerden, yerleşik inanç ve değerlerden kaynaklanan farklı davranış kalıplarından doğar (Chirico ve Nordqvist, 2010, s. 490). Aile işletmelerinde işletme sahibi aile aynı zamanda yönetimi de elinde bulundurduğu için, ailenin sahip olduğu değerler doğrudan işletmeye yansır ve işletme kültürünün önemli bir parçası haline gelir. Güçlü bir değer sistemine sahip aileler aynı değer sistemini işletme kültürünün temeli olarak hâkim

kılabilirler. Dolayısıyla ailenin değerleri işletmenin stratejileri, yönetim ve örgütlenme tarzı gibi işletmenin özünü oluşturan unsurlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olur (Akdoğan ve Oflazer, 2012, s. 4).

İşletme kültürü ile aile kültürünün ayrılmaz bir Şekilde bütünleşmesi aile işletmelerinin kendine has özellikleri arasındadır (Vural ve Sohodol, 2004, s. 326). Aile kültürünün işletmenin yönetimi üzerindeki etkisi ile aile önceliklerinin işletme önceliklerinin önüne geĉebilmesi aile işletmelerinin ayırt edici özellikleri arasındadır. Bu durum işletme strateji ve kararlarını da etkileyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 115). Örneğin, aile işletmelerinde yönetimde görev alacak kişilerin belirlenmesi aile iĉindeki dengelerle yakın ilişki iĉerisindedir. Aile yelerinin işletmedeki statüleri ile aile iĉindeki konumları birbirini etkiler. Benzer Şekilde işletme politikaları belirlenirken ailenin ĉıkarlarını ve itibarını korumaya ve yüceltmeye yönelik düzenlemeler söz konusu olabilir (Günver, 2002, s. 19).

Kuşaklar boyunca devamlılığını sağlamak iĉin aile işletmeleri pek ĉok zorluğu aşmalıdır. Bunun iĉin aile işletmelerinin eş zamanlı olarak ve başarılı bir Şekilde ĉ farklı talebi idare etmesi gerekir. Bu talepler bir işletme, bir aile işletmesi ve aile tarafından sahip olunan bir aile işletmesi olmakla ilgilidir. Varlığını sürdürebilmek iĉin aile işletmesi gelişmeli, büyümeli ve özellikle Şirketin stratejik ve örgütsel gelişimini devamlı surette teşvik etmelidir. Benzer Şekilde bir ailenin mülkiyetindeki bir işletme, birliği ve işletmenin devamlılığına olan bağlılığı/sadakati de sağlamak zorundadır (Palacios, Martınez ve Jimnez, 2013, s. 60). Bütün bunları sağlamak iĉin aile işletmeleri ekonomik amaĉların yanı sıra ekonomik olmayan amaĉlara da ulaşmaya ĉalıřmaktadır.

### **1.1.3. Aile işletmelerinin analizinde kullanılan kuramsal perspektifler**

Aile işletmeleri alanında ĉalıřanlar aile işletmelerinin kararlarını ve eylemlerini, örgüt yapısını, stratejilerini, kaynak kullanımının etkenliğini ve performansını aĉıklayabilmek iĉin bazı kuramlardan faydalanmışlardır. Vekâlet kuramı, kaynak temelli yaklaşım ve stratejik yönetim aile işletmelerini aĉıklamada en sık kullanılan kuramsal perspektiflerdir (Habbershon ve Williams 1999; Chrisman, Chua ve Litz, 2004; Habbershon, Williams ve MacMillan 2003; Chua, Chrisman ve Steier, 2003; Sirmon ve Hitt, 2003; Anderson ve Reeb 2003; Schulze Lubatkin ve Dino, 2003; Schulze vd. 2001; Sharma, Chrisman vd Chua, 1997). Bununla birlikte yakın zamanda temsil kuramı (Corbetta ve Salvato, 2004; Eddleston ve Kellermanns, 2007b; Zahra vd., 2008;

Eddleston, Kellermans ve Zellweger, 2012; Kim ve Gao, 2013) ve kurumsal kuram da (Leaptrott 2005; Schulze ve Gedajlovic, 2010; Chrisman, Chua ve Steier, 2011, s. 1108; Fang vd., 2012) aile işletmelerini açıklamada faydalanılabilecek kuramlar olarak öne sürülmektedir

Aile işletmelerine kuramsal açıklama sağlamak amacıyla faydalanılan kaynak temelli yaklaşım aile katılımının işletmeye sağladığı yararları ve aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran kaynak ve yeteneklere vurgu yaparken, vekâlet kuramı aile katılımının olumsuz etkilerine ve aile işletmelerine özgü vekâlet sorunlarına ve vekâlet maliyetlerine odaklanmaktadır (Chua, Chrisman ve Steier, 2003, s. 332). Söz konusu olan her iki kuram da ailenin sahipliğinin ve yönetime katılımının performansa olan etkilerini açıklamak için kullanılmışlardır (Anderson ve Reeb, 2003). Aile işletmelerini stratejik yönetim açısından ele alanlar bu işletmelerdeki aile katılımının, ailenin ekonomik olmayan amaçlarının ve ailenin vizyonunun ve kültürünün işletme davranışını belirlemedeki önemi (Chrisman vd., 2010, s. 14) ile aile ve işletme sistemlerinin çatışan çıkarlarının dengelenmesi konusuna dikkat çekmişlerdir (Sharma, Chrisman ve Chua, 1997). Vekâlet kuramının yöneticilere karşı olumsuz bakışına alternatif olarak ortaya çıkan temsil kuramı, aile işletmelerinde yöneticilerin işletme yararına çalışmaya güdülendiğini ileri sürmekte ve aile üyelerinin özgeci davranışlarının işletme performansına etkisi üzerinde durmaktadır (Kim ve Gao, 2013; Corbetta ve Salvato, 2004; Eddleston ve Kellermans, 2007). Kurumsal kuram ise, örgütsel form olarak aile işletmesinin yaygınlığını ve kurumsal çevrenin aile işletmesi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Leaptrott, 2005; Fang vd., 2012).

### **1.1.3.1. Vekâlet kuramı perspektifinden aile işletmeleri**

“Vekâlet kuramı, işi yapan bir taraf (vekil) ile iş yapma konusunda yetki veren diğer bir taraf (asil) arasındaki ilişkileri modellemek üzere bilgi ekonomisi yazınında geliştirilen bir kuramdır (Meydan ve Çetin, 2012, s. 141)”. Vekâlet ilişkisinde vekil ve asilin istek ve çıkarlarının birbirlerinden farklı olması, bu ikisi arasında asilin aleyhine bilgi asimetrisi olması, asilin vekilin davranışlarını tam olarak izleyememesi vekâlet sorunlarını ortaya çıkarır. Vekilin asilin aleyhine olan davranışları ve asilin çıkarlarını korumak için alınan önlemler vekâlet maliyetleri adı verilen bir maliyet oluşturur. Söz konusu önlemler izleme, ceza ve ödüller ve piyasa disiplini olarak ifade edilebilir (Barney ve Hesterly, 2002).

Aile işletmeleri literatüründe vekâlet kuramı sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinde vekâlet kuramı, vekâlet maliyetlerini önemsizleştiren klasik bir argümandan aile üyesi yöneticilerin vekâlet maliyetlerini vurgulayan daha güncel bir argümana doğru evrilmiştir. Klasik vekâlet kuramına göre aile yönetimindeki işletmeler en az maliyetli ve en verimli örgüt türlerinden birini temsil etmektedir. Bu kuramda üç varsayıma dayalı olarak aile işletmelerinde (eğer varsa) çok önemsiz bir vekâlet maliyeti olduğu iddia edilmektedir. Bu varsayımlardan ilkinde göre aile üyesi-sahip yönetim yapısı, sahipler (asiller) ile aile üyesi yöneticilerin (vekillerin) çıkarlarının aynı olmasını sağlar. İkinci varsayıma göre, aile üyesi yöneticilerin işletmeye yüksek düzeydeki katılımı, aile işletmesinin amaçlarını içgüdüsel olarak gerçekleştirmek isteyenler arasında güçlü bir müşterek sahiplik hissi doğurur. Üçüncü varsayıma göre, aile üyesi yöneticilerin ortaklık payları olmasa da ailenin fedakârlık, paylaşılan kimlik, aile içi iletişim ve koordinasyon ve aile dayanışması gibi özellikleri bilgi asimetrisini ve vekâlet maliyetlerini azaltır (Kim ve Gao, 2013, s. 266).

Vekâlet kuramına dair ilk çalışmalar ailenin hem sahip hem de yönetici olmasının sahipler ile yöneticiler arasındaki çatışmaların en alt düzeye inmesini sağladığı için aile işletmelerinin eşsiz bir özellik sergilediğini varsaymıştır (Lubatkin vd., 2005; Schulze, Lubatkin ve Dino, 2001). Vekâlet kuramı genellikle aile işletmelerinde yönetişimin diğer işletmelerde olduğundan daha etken olduğunu iddia etmek için kullanılmıştır. Jensen ve Meckling (1976), aile işletmelerinde sahiplerin ve vekillerin amaçları bir ve aynı olduğu için daha az vekâlet maliyetine katlanmalarının muhtemel olduğuna işaret etmiştir. Buna göre hedeflerin uyumluluğundan dolayı asillerin vekillerin davranışlarını takip etmek amacıyla zaman ve kaynak harcaması gerekmeyeceği için vekâlet maliyeti doğmamaktadır (Dyer, 2006, s. 259).

Yakın zamanlı çalışmalar aile işletmelerinde vekâlet problemlerinin olduğuna işaret etmektedir. Çünkü bir aile işletmesi mutlaka özdeş ve uyumlu amaçlara sahip homojen değil, farklı motivasyon ve beklentileri olan heterojen bir insan grubundan oluşur. Aile işletmesi üyelerinin çıkarlarının heterojen olduğu ve bu durumun çatışma çıkarma potansiyeli taşıdığı bazı çalışmalarda ortaya konmuştur. (Chrisman, Chua, ve Litz, 2004; Chrisman vd., 2007; Schulze, Lubatkin ve Dino, 2003). Bu durum klasik vekâlet kuramcılarının aile işletmelerinin ya hiç ya da çok az vekâlet maliyeti ile karşılaştıkları iddiasını geçersiz kılmaktadır. Aile işletmelerinde sahiplerin ve aile üyelerinin aynı ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlara sahip olduklarının varsayılması mantıklı



değildir (Kim ve Gao, 2013, s. 266). Aile işletmelerinde yetişkinliğe erişen ve işletmeye dâhil olan çocukların çıkarlarının işletmenin asıl sahibi olan ebeveynlerinin çıkarlarından farklılaşp vekâlet problemlerine yol açabilmektedir (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009, s. 357). Aile üyeleri arasındaki çıkar çatışmaları aile üyelerinin özgeciliğini, etken işbirliğini ve bilgi alışverişini azaltabilir (Songini, 2006, s. 273)

Aile işletmelerinde özgeciliğe dayanan karşılıklı fedakâr ilişkiler aile üyesi yöneticilerin sadakatını ve bağlılığını güçlendirir ve vekâlet problemlerini hafifletir. Ancak aile üyeleri arasındaki fedakâr ilişkiler her zaman karşılıklı veya dengeli değildir. Bu durum, aile işletmelerinde özgün vekâlet problemlerine yol açma potansiyeline sahiptir. Örneğin, aile üyelerine karşı gösterilen orantısız özgecilik, düşük nitelikli ve fırsatçı aile üyesi yöneticilerin istihdamına yol açabilir (Kim ve Gao, 2013, s. 266). Aile üyeleri arasındaki asimetrik özgecilik (altruizm) iki şekilde kaytarmaya ve hazıra konmaya yol açabilir. İlk olarak, asimetrik özgecilik ve öz denetim eksikliğinin bir arada olması, işletme sahibi aile üyeleri ile işletmede çalışan aile üyeleri arasında fırsatçı davranışı önlemeye yönelik açık ve örtük sözleşmelerin uygulanmasını zorlaştırabilir. İkinci olarak, özgecilik performans değerlendirmelerini nesnellikten uzaklaştırabilir. Özetle; kaytarma, hazıra konma ve ekstra tüketim aile işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yaygındır ve hatta muhtemelen kontrol edilmesi daha zordur. Sahip aile ve yöneticilerin çıkarları diğer işletmedekilerden daha fazla örtüşse de asimetrik özgecilik vekâlet maliyetlerine yol açabilir (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009, s. 357-358).

Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin de vekâlet problemlerine yol açabileceği ifade edilmiştir (Songini, 2006; Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009). Profesyonelleşme, sahip yöneticilerin yetkiyi işletme sahibi olmayan orta düzey yöneticilere devredilebileceğine işaret etmektedir. Vekil yöneticilerin gayri ahlaki ve fırsatçı tutum ve davranışları, vekili ve işletme faaliyetlerini izlemek için geniş kontrol sistemleri gerektirebileceğinden vekâlet maliyetlerine yol açabilir (Songini, 2006, s. 273)

Ailenin işletme performansını belirledikleri amaçlar, kurdukları ilişkiler, sahip oldukları kaynaklar veya varlıklar ile etkileyebileceği düşünülmektedir. Bazı aile etkenlerinin çeşitli vekâlet avantajları ve önemli varlıklar sağlayabildiğini ve diğer bazı aile etkenlerinin çeşitli maliyet ve yükümlülükler getirebildiğini öne sürerek ailenin işletmenin performansı üzerindeki etkisinin nasıl ve ne yönde olduğunun açıklanması konusunda vekâlet kuramı ve kaynak temelli yaklaşım umut vaat etmektedir (Dyer, 2006, s. 259). Söz konusu etkenler Tablo 1.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 1.4.** *Performansı Etkileyen Aile Etkenleri (Dyer, 2006, s. 259)*

<b>Yüksek Performansa Katkı Sağlayan Aile Etkenleri</b>	<b>Düşük Performansa Yol Açan Aile Etkenleri</b>
<b>Vekâlet Avantajları-Düşük Vekâlet Maliyeti</b> Vekil-asil amaçlarının uyumluluğu Aile üyeleri arasında güven ve paylaşılan değerler	<b>Vekâlet Maliyetleri</b> Ailede çatışan amaçlar Fırsatçılık, kaytarma, özgecilik kaynaklı yanlış seçimler
<b>Aileye Ait Varlıklar</b> İnsan sermayesi Sosyal sermaye Ailenin itibarı Fiziksel ve finansal sermaye	<b>Aile Yükümlülükleri</b> Gerekli bilgi ve becerilere sahip olmayan işgücü havuzu Sosyal sermayenin geliştirilememesi Aile içi çatışmaların işletmenin imajına ve itibarına zarar vermesi Ailenin işletmenin kaynaklarını kişisel kullanım için harcaması

Chrisman, Chua ve Litz (2004), aile işletmeleri ve diğer işletmelerde vekâlet maliyetlerinin göreceli düzeyini belirleyen koşulların ana hatlarını çizen ve aile işletmeleri üzerinde araştırma yapanlar için özel önem taşıyan kavramsal bir çerçeve geliştirdiler. Söz konusu koşullar asimetrik özgecilik, sahiplik ile yönetimin ayrılması, sahipler ile borç verenler arasındaki çıkar çatışmaları ve çoğunluk ile azınlık hisse sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarıdır (Corbetta ve Salvato, 2004, s. 355). Genel olarak değerlendirildiğinde etkili olmayan yöneticiler, işletme kaynaklarının kişisel fayda için kullanılması, fırsatçı davranışlar, işletmede çalışan ve çalışmayan hissedarlar arasındaki çıkar çatışmaları, aile üyeleri arasında orantısız özgeci davranışlar, profesyonelleşme gibi konular aile işletmelerinde vekâlet problemlerini ortaya çıkarabilir.

Vekâlet kuramı aile işletmelerinde aile katılımından kaynaklanan ve işletmenin etkenliğine aykırı olan davranışların belirleyicilerini, maliyetini ve çarelerini araştırmaya olanak tanır (Chua, Chrisman ve Steier, 2003). Dolayısıyla vekâlet kuramı örgütsel aktörler arasındaki ilişkilerin etkenlik üzerindeki etkileri ve işlevsiz davranışlara ait maliyetleri en aza indirme amaçlı örgütsel düzenlemeleri açıklamak için uygun bir çerçeve oluşturur (Corbetta ve Salvato, 2004, s. 336).

### **1.1.3.2. Kaynak temelli yaklaşım perspektifinden aile işletmeleri**

Stratejik yönetimin söylemsel bağlamında gelişen kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991) işletmelerin performanslarını belirleyen rekabet avantajlarının temelini işletmenin nadir, değerli ve taklit edilmesi veya yerine konulması zor kaynaklara sahip olmasına dayandırır (Lin ve Wu, 2014, s. 407). Kaynak temelli yaklaşıma göre söz konusu kaynakları kontrol eden işletmeler piyasada rekabet avantajı kazanır (Barney, 1991).

Bir grup bilim insanı, aile işletmelerinin sahip olduğu avantajları kaynak temelli bakış açısından açıklamışlardır. Bunların pek çoğu, aile işletmelerinin ellerinde bulundurdukları eşsiz ve taklit edilemez kaynaklar sayesinde üstün performansa ulaşabileceklerini iddia etmiştir (Chrisman vd., 2010, s. 22). Aile işletmelerinin performansını değerlendirmek için kullanılan popüler yaklaşımlardan biri kaynak temelli yaklaşımdır (Habbershon ve Williams, 1999; Sirmon ve Hitt, 2003). Bu yaklaşım çerçevesinde ailenin işletmenin performansını aile amaçları, aile ilişkileri, ailenin sahip olduğu kaynaklar ve varlıkları ile etkilediği düşünülmektedir (Dyer, 2006). Kaynak temelli yaklaşım, aile işletmelerine özgü yetenek ve kaynaklar üzerine odaklanır. Kaynak temelli yaklaşıma göre değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez varlıkları olan işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratabilir.

Kaynak temelli yaklaşım, aile işletmelerinin görünen ve görünmeyen kaynakların belirli kombinasyonları sayesinde rekabet avantajına eriştiğini ve bunu sürdürdüğünü iddia eder (Moore, 2009). Sahip oldukları üç tür sermaye (varlık) aile işletmelerinin performansı ile ilgili bulunmuştur: (1) İnsan sermayesi. (2) Sosyal sermaye. (3) Fiziksel/finansal sermaye (Dyer, 2006, s. 260). Eddleston, Kellermanns ve Sarathy (2008), aile ilişkilerinin rekabet avantajı kaynağı olabileceğine dair bazı kanıtlar sunmuşlardır. Aile işletmeleri sahip olduğu para, insan, entelektüel ve kültürel sermaye yönetim süreçlerinde kullanarak işletmeye farklı şekillerde kaynak sağlayabilir (Sirmon ve Hitt, 2003).

Aile işletmesinin sahip olduğu, aile ile işletme arasındaki etkileşiminden ortaya çıkan kaynaklar seti Habbershon ve Williams tarafından “familiness” olarak tanımlanmıştır (Habbershon ve Williams, 1997). Bu kaynaklar seti sahip ailenin işletmeye katılımının sonucudur ve girişimin ayırt edici özelliğidir. Habbershon, Williams ve MacMillan (2003), bu kaynaklar setinin aile işletmesi için stratejik avantaj kaynağı olabileceğini ifade etmişlerdir. Aile işletmelerinin benzersiz özellikleri kaynakların rekabet avantajı yaratmak için nasıl yönetilebileceğini etkiler. Dolayısıyla aile işletmelerinde kaynak yönetimine dair araştırmalara ihtiyaç vardır. Aile işletmelerinin bazı özellikleri kaynak yönetim sürecinde avantaj sağlarken, bazı özellikleri bu yeteneğini kısıtlar. Stratejik kaynak demeti oluşturmak ve bu kaynak demetinden etkili bir şekilde yararlanmak için kaynakların yönetimi rekabet avantajı sağlar (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 340). Aile işletmelerinin bu varlıkları/kaynakları gerçekten geliştirip

geliştiremeyeceğine ve bunlardan avantaj sağlayıp sağlamayacağına dair lehte ve aleyhte iddialar vardır (Dyer, 2006, s. 260).

Aile işletmesinin sahip olduğu kaynaklar değişebilir ve bunların besleneceği ve korunacağı araçlar tam olarak keşfedilemeyebilir. Çünkü hangi kaynakların aile işletmesinin karakteristiğini oluşturduğu, hangi kaynakların daha çok aile sahipliği ve katılımıyla bağlantılı olduğu; ailenin ve işletmenin stratejilerini takip edebilmek için hangi kaynak bileşiminin uygun olacağına nasıl karar verileceği; aile işletmelerinin kaynağının bol ve yeterli olup olmadığı; aile işletmelerinin belirli kaynaklarının ne zaman ve nasıl rekabetçi yeteneklere ve avantajlara dönüşebileceği; ailenin ve işletmenin karşılıklı olarak hangi süreçlerle kaynak yarattıkları; aile tarihinin, ününün, meşruiyetinin ve imajının başarılı stratejilerin formüle edilmesine ve uygulamasına ne zaman yardım ettiği ne zaman engellediği gibi yanıtlanması gereken pek çok soru vardır (Astrachan, 2010, s. 8).

Chrisman, Chua ve Sharma vd. (2005), aile işletmeleri tanımlarının aile işletmesinin performansı konularıyla ilişkilendirilmesini ve araştırmaların vekâlet kuramı ve kaynak temelli yaklaşım açısından ilerlemesi gerektiğini ileri sürmüştür. Chrisman, Chua ve Sharma (2005), aile işletmelerinin ayırt edici yönlerinin açıklanmasında hem vekâlet kuramının hem de kaynak temelli yaklaşımın faydalı olduğunu, fakat çalışmaların çoğunun aile işletmelerinin sadece ekonomik amaçlar güttüğü varsayımıyla gerçekleştirildiğini ve bu varsayımın yumuşatılması gerektiğini ifade etmiştir. Söz konusu yazarlar hem vekâlet kuramının, hem de kaynak temelli yaklaşımın aile işletmelerinin davranışlarını yönlendiren amaçları daha gerçekçi bir şekilde değerlendirmeyi sağlayabileceğini savunmuşlardır (Chrisman vd., 2010, s. 13-14).

Kaynak temelli yaklaşım aile işletmelerinde süreçler, varlıklar, strateji, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkileri işletme düzeyinde analiz etmeyi sağlayan oturmuş kuramsal bir model sunar. Kaynak temelli yaklaşım aile işletmelerinin performansını ve sahip oldukları avantajları değerlendirmek için bir çerçeve sağlar, analize işletme düzeyinde tüm kendine özgü nitelik ve yeteneklerin dâhil edilmesine olanak tanır. Ayrıca strateji araştırmacılarına ayrı bir işletme türü olarak aile ile bütünleşmiş işletme örgütünün özgün yönlerini daha fazla araştırmak için bir fırsat sunarken, aile işletmeleri araştırmacıları için strateji alanında yayın yapma fırsatı sağlar (Habbershon ve Williams, 1999, s. 3).

### **1.1.3.3. Stratejik yönetim perspektifinden aile işletmeleri**

Stratejik yönetim araştırmaları bazı işletmelerin neden sürekli diğer işletmelerden daha üstün performans gösterdiği sorusuna yanıt aramaktadır. Örgütün performansının büyük ölçüde çevresine bağlı olduğunu varsayan Porter'ın pozisyon okulu örgüt stratejisinin faaliyet gösterdiği endüstrideki rekabetçi pozisyonuna göre şekillendiğini öne sürer. Kaynak okulu ise rekabet avantajını örgüt içinde, örgütün kaynaklarında arar. Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmenin herhangi bir kaynak veya yeteneği çevredeki fırsatları kullanmayı ve tehditleri etkisiz hale getirmeyi sağlıyorsa, sınırlı sayıda örgüt tarafından ulaşılabiliyorsa, taklit edilmesi zorsa rekabet avantajı kaynağı olabilir (Fraczkiewicz -Wronka ve Szymaniec, 2012, s. 18).

Bazı bilim adamları aile işletmeleri araştırmalarında düzenleyici çerçeve olarak stratejik yönetimin kullanılmasını önermişlerdir. Aile işletmeleri günümüzün dinamik piyasa şartlarında rekabet edebilmek için kaynakları etkili bir şekilde yönetmelidir. Bu sayede aile işletmeleri bir yandan rekabet avantajı kazanabilir ve bunu sürdürebilir. Öte yandan aile işletmeleri aynı zamanda sürekli piyasadaki fırsatları tanımlamalı ve kullanılmalıdır (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 339). Stratejik yönetim alanında önemli bir yer tutan kaynak temelli yaklaşımın aile işletmelerinin bunu nasıl yapacağına dair mantık sağladığı bir önceki bölümde incelenmişti. Bu bölümde aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerin aile işletmelerinin stratejilerine olan etkisi üzerinde durulacaktır.

Son 30 yıldır yapılan araştırmalar tutarlı bir şekilde başarılı olan aile işletmelerini karakterize eden stratejilerin aynı sektörlerde faaliyet gösteren ve aile işletmesi olmayan işletmelerinkinden farklı olduğunu göstermektedir (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005; Sharma, Chrisman ve Chua, 1997). Konuyla ilgili kanıtlar aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında diğerlerinin yanı sıra finansal yapı, risk tercihi, kurumsal yönetim ve yenilikçilik gibi boyutlarda önemli farkların bulunduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim perspektifinden bu farklılıklar performansa yansımalıdır (De Massis vd., 2015, s. 924). Sharma, Chrisman ve Chua (1997), aile işletmeleri alanında yapılacak araştırmaların aile ve işletme davranışlarının sonuçlarıyla ve aile işletmelerinde bulunan ikili sistemin çatışan çıkarlarıyla bağlantılı tavizler üzerine odaklanması gerektiğine dikkat çekmişlerdir (Chrisman vd., 2010, s. 13).

Aile etkisinden dolayı aile işletmeleri kendilerini diğer işletmelerden ayıran özelliklere sahiptir ve farklı stratejiler izlerler. Araştırmalar aile işletmelerinin değer

odaklı olduklarını; finansal amaçların yanısıra farklı amaçlara da sahip olduklarını; güveni ve fedakârlığı besleyen uzun vadeli ilişkiler ve ağlar üzerine inşa edildiklerini; piyasa başarısına aileyi marka kimliği ile tanımlayarak ulaştıklarını ve çoğunlukla uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir. Bu özellikler aile işletmesinin stratejilerini şekillendirip diğerlerinden farklılaştırabilmektedir (Astrachan, 2010, s. 7).

Stratejik yönetim araştırmaları çoğunlukla aile işletmesi olmayan büyük işletmeleri ele almakta, performansa giden yol olarak stratejiye özellikle rekabet stratejilerine odaklanmaktadır. Ancak bu araştırmaların aile işletmelerine, küçük işletmelere ve özel işletmelere uygulanabilirliği tartışmaya açıktır. Girişimcilik alanındaki stratejik araştırmalar genellikle yeni ve gelişen işletmelerde kârlı fırsatların peşinde olan ve stratejik karar verme sürecini yürüten kişi ve gruplarla ilgilenmektedir. Sosyal psikoloji ve aile psikolojisi alanında yapılan araştırmalar ailelerin akrabalık bağları ve özgün normları olan, fedakârlık yaparak bir arada bulunan özel bir grup türü olduğunu gösterir. Doğalarında bulunan akrabalık bağları, ortak normlar ve fedakârlık gereği finansal, işlemsel veya piyasa odaklı değil, aksine ilişkiseldir ve birbirini etkiler. Bu sebeple aileler ve aile dinamikleri strateji sürecini diğer bireylerden ve akraba olmayan gruplardan daha farklı etkilemekte ve özel ilgiyi hak etmektedir. Benzer şekilde işletme stratejisi de aile dinamiklerini ve muhtemel uyumu ve uzun ömürlülüğü etkiler (Astrachan, 2010, s. 7).

#### **1.1.3.4. *Temsil kuramı perspektifinden aile işletmeleri***

Temsil kuramı, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda fırsatçı amaçlar gütmek yerine örgütün iyiliği ve misyonu için hizmet ettiği durumları açıklar (Davis, Allen ve Hayes, 2010, s. 1093). Bu kurama göre yönetici fırsatçı bir kaytarıcı değildir, esasen iyi iş yapmak ve işletme varlıklarının iyi bir temsilcisi olmak ister (Donaldson ve Davis, 1991, s. 51). Bu bağlamda yöneticiler psikolojik olarak işletmeyi sahiplenir, işletmenin ve işletme sahiplerinin çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmeye çalışırlar (Ataay, 2006, s. 66-67).

Aile işletmelerindeki aile üyesi yöneticilerin davranışlarını açıklamada vekâlet kuramının argümanlarının geniş ölçüde kabul edilmesine rağmen, elde ettikleri çelişkili ampirik bulgular aile işletmesi alanında çalışan araştırmacıları alternatif kuramsal perspektifleri düşünmeye yönlendirmiştir. Alternatif bakış açılarından temsil kuramı (stewardship theory), aile işletmelerinde aile üyesi yöneticilerin kişisel çıkarlarını örgütün çıkarları ile uyumlu hale getireceği için vekâlet problemlerinin olmayacağına

inanmaktadır. Zira bu kurama göre aile üyesi yöneticiler, işbirliği ve itaatten daha fazla fayda görürler. Ayrıca yöneticiler işletme performansına kendi refahlarının bir uzantısı olarak bakarlar ve vekâlet kuramının öngördüğü davranışların aksini gösterirler (Kim ve Gao, 2013, s. 267).

Aile işletmeleri vekâlet maliyetlerine maruz kalabilse de, bu işletmelerin karşılıklı güvene ve en saf anlamıyla aile içi özgeciliğe dayandığı sıklıkla dile getirilmektedir. (Corbetta ve Salvato, 2004, s. 356). Temsil kuramına göre özgecilik, bazı aile işletmeleri üyelerinin neden birlikte başarılı bir şekilde çalışırken ve işi yürütürken, diğerlerinin düşmanlıkla yüklü olduğunu ve performansa zarar verdiğini açıklayabilir (Eddleston ve Kellermans, 2007b, s. 548). Eddleston ve Kellermans özgeciliği, aile üyelerini işletmenin hedeflerini kendilerinininkinin önüne koymaya teşvik eden aile tabanlı bir kaynak olarak görmektedir (Zahra, 2003). Temsil kuramı aile işletmelerindeki lider ve yöneticilerin genellikle işlerinde daha yüce amaçları arzuladıklarını, sadece kendine hizmet eden ekonomik bireyler olmadıklarını, örgütün ve paydaşlarının çıkarı için fedakârlıkla hareket ettiklerini ve işletmenin başarısından tatmin olduklarını varsaymaktadır (Davis, Allen ve Hayes, 2010, s. 1093).

Sahip aile, örgütsel davranışın tüm psikolojik ve koşulsal öncülleri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla sahip aile örgütteki yaygın “adam modeli” ni şekillendirmede önemli etkiye sahiptir. Bu “adam modeli” ya vekâlet kuramının öne sürdüğü gibi kendine hizmet eden ve ekonomik olarak rasyonel insan davranışı gösterir ya da temsil kuramının öngördüğü gibi kendini gerçekleştiren, toplu/ortak/müşterek/karşılıklı hizmetkâr gibi davranır. (Corbetta ve Salvato, 2004, s. 357). Temsil kuramının varsayımlarına göre, yöneticilerin salt bireysel ve ekonomik amaçların ötesine geçmekte çıkarları bulunmaktadır. Örgütün stratejik misyonu ile özdeşleşme ve buna ulaşma içsel tatmin sağlayabilmekte ve hizmetkâr gibi davranan yönetici için önemli bir kişisel fayda kaynağı olabilmektedir.

Hizmetkâr yönelimli davranışlar izleme sistemlerine ve doğrudan, finansal kontrole vurgu yapan vekâlet tabanlı yönetim düzenlemesiyle değil bireylerin güçlendirilmesi yoluyla geliştirilebilir. Örgütlerde hizmetkârlık veya vekâlet yönetimi yöneliminin kurulmasında anahtar rolü asillerin değerleri oynar. Örneğin, katılımcı yönetim felsefesinin temsil kuramının öngördüğü ilişkileri ortaya çıkarması daha muhtemelken, denetim yönelimli yönetim felsefesinin vekâlet kuramının öngördüğü ilişki seçeneklerini doğurması daha muhtemeldir (Zahra vd., 2008, s. 1037). Dolayısıyla temsil kuramına

göre, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler, katılıma yönelik ortamlar ve çalışanları güçlendirici yapılar örgüt yararına olan davranışları ortaya çıkarır ve işletme performansını artırır (Eddlestone ve Kellermans, 2007b, s. 547). Temsil yönelimi işletmeyi kısa vadeli finansal performans yerine uzun vadeli performansa odaklanmaya yönlendirebilir. İşletmeye yüksek düzeyde bağlılık ve karşılıklı bağımlılık, karşılıklı fedakarlık duygusunu artırabilir ve örgütün uzun vadeli amaçlarını destekleyen olumlu sosyal ve örgütsel davranışları ortaya çıkarabilir (Eddleston vd., 2008).

Temsil kuramı örgüt üyelerini kolektivist, örgüt yanlısı ve güvenilir olarak tasvir ettiği için aileyi bir kaynak olarak incelemeye uygun bir bakış açısı sağlar. Aile üyeleri kendi örgütlerinin hizmetkârı olduklarında, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye ve işletme performansını en üst düzeye çıkarmaya güdülenirler. Temsil kuramının vurguladığı hizmetkârlık felsefesinin ortaya çıkardığı katılım ortamı psikolojik sahiplik duygusu yaratarak, aileyi işletmenin çıkarına en çok yarayacak şekilde davranmaya yönlendirir (Eddlestone ve Kellermans, 2007b, s. 549). Bu kuramı savunan araştırmacıların çalışmaları aile üyesi yöneticilerin hizmetkâr benzeri davranışlarına vurgu yaparak aile işletmelerinde temsil kuramının yerindeliğini göstermektedir. Bu davranış onların aile işletmesindeki psikolojik sahipliklerinden ve sosyo duygusal bağlılıklarından kaynaklanmaktadır (Le Breton-Miller ve Miller, 2009; Miller ve Le Breton-Miller, 2006).

Temsil kuramına göre hizmetkâr yönelimli yöneticiler içgüdüsel olarak işletmenin kolektif iyiliği yönünde hareket etme ihtiyacıyla güdülenmektedir. Bu yöneticiler kendilerini örgütle birlikte tanımlamakta, örgütün hedeflerini benimsemekte ve kişisel fedakârlık yapma pahasına kendilerini örgütün başarısına adanmışlardır. Bu tür davranışlar özellikle liderleri ya aile üyesi olan ya da aileye duygusal olarak bağlı olan aile işletmelerinde yaygındır. Hizmetkâr yönelimli yöneticiler çoğunlukla işletmenin misyonuna derinden bağlıdır, çalışanlarına ve paydaşlarına değer verir, örgütün tamamı ve aile üyeleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya güdülenmişlerdir. Bu tutum, ayırt edici yetenekleri besleyen ve üstün finansal kazanç üreten uzak görüşlü katkılar sağlayabilir. Tüm aile işletmeleri, sahiplerinde ve vekillerinde böylesine hizmetkâr tutum ve davranış doğuramayabilir, hatta bazı yönetim koşulları altındaki aile işletmeleri bu konuda oldukça öngörüsüz/basiretsizdir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006, s. 74).

Alternatif bakış açısı olarak temsil kuramı girişim ve örgüt merkezli davranışları açıklamada vekâlet çerçevesini tamamlayıcı olabilir. Corbetta ve Salvato örgütsel performans farklılıklarının ailenin işletmeye katılımıyla değil, katılımın derecesi ne



olursa olsun işletme içindeki vekâlet ve hizmetkârlık ilişkilerinin yaygınlığı tarafından belirlendiğini ileri sürer (Corbetta ve Salvato, 2004, s. 356).

#### **1.1.3.5. Kurumsal kuram perspektifinden aile işletmeleri**

Kurumsal kuram, sosyal ve kültürel çevrede yerleşik değer, kural ve normların örgütsel düzenlemeler üzerindeki şekillendirici etkisini inceler. Kurumsal kurama göre örgütler faaliyette buldukları kurumsal çevrede meşruiyet kazanmalarını sağlayacak düzenleme ve faaliyetlere yönelirler (Çakar ve Danışman, 2012, s. 241). Scott (1995)'a göre, örgüt yapısı ve örgütsel formun yaygınlığı örgütün kurulduğu ve aynı zamanda sosyal kurallarla kısıtlandığı dış kurumsal çevrenin karmaşıklığını yansıtır. Örgütler sosyal uyumu ve meşruiyeti sağlayabilmek için kurumsal çevredeki aktörlerin kabul görmüş beklentilerine uygun davranırlar. Örgütlerin kurumsal çevrenin talep ve beklentilerine uygun davranma eğilimi örgüt yapılarının ve davranışlarının zamanla birbirine benzemesine yol açar. Aynı kurumsal çevrede, aynı baskılara maruz kalan işletmelerin davranışları zamanla eş biçimli hale gelir (Fang vd., 2012, s. 16).

Örgüt kuramları bir örgütsel formun yaygınlığının ve dağılımının çevresine uyumu ile açıklanabileceğini varsayar. Buna göre, dünyanın en yaygın ekonomik örgütü olan ve küresel ekonomik bakış açısına hâkim olan aile işletmesi son derece verimli ve sağlam bir örgütsel form olmalıdır (Schulze ve Gedajlovic, 2010, s. 191). Ancak bu örgüt türünün uzun ömürlülüğü aile işletmelerinin mutlaka diğer işletmelere göre daha dirençli olduğu anlamına gelmez. Örneğin, işletmenin erken kuruluş aşamasında ailenin desteği ve sağladığı kaynaklar işletmeye bazı avantajlar sağladığı için veya insanlar ekonomik faaliyetlerini aile biriminin çevresinde organize etmeyi tercih ettiği için aile işletmeleri sayıca fazla olabilir. Böylece aile işletmeleri diğer işletmelerden daha dirençli olmadıkları veya sonunda kurumsal eşbiçimliliğin öngördüğü şekilde aile işletmesi olmayan işletmelere benzeyebildikleri halde, zaman içindeki herhangi bir noktada sayısal üstünlüğe sahip olabilirler. Bununla birlikte araştırmalar bazı aile işletmelerinin çok uzun süre hayatta kalabildiğini ve gelişebildiğini, buna karşılık bazılarının yaşamlarının ilerleyen aşamalarında evrimsel döngülerinin bir parçası olarak aile işletmesi olabildiklerini göstermiştir. Sonuç olarak, en azından bazı aile işletmelerinin dirençli olduğuna inanmak için güçlü sebepler bulunmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinin davranışlarının ve niteliklerinin diğerlerinden farklı olduğuna ve ekonomik sistemlerdeki

aile işletmelerinin kendi içlerinde de önemli farklar bulunabileceğine dair de kanıtlar vardır (Chrisman, Chua ve Steier, 2011, s. 1108).

Kurumsal bakış açısından aile normları gibi biçimsel olmayan kurumlar toplumun kültürel ortamına yerleşiktir. Aile üyeleri genellikle birbirlerinden finansal destek, yaşam ve kariyer güvenliği ve fedakârlık beklerler. Karşılığında sermaye, duygusal destek ve aile işletmesine bağlılık sunarlar. Bu karşılıklılığa bağlı olarak günlük koordinasyon ve işbirliği aile üyeleri arasında değişimi sağlar ve nihayetinde istikrarı, karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimi güçlendirir. Böylece gelişmekte olan bir ekonomide, aile yönetimi ve aile normları işletmenin varlığını sürdürmesini sağladığı için aile işletmeleri hâkim örgütsel form olabilir (Fang vd., 2012, s. 18).

Kurumsal kuram aile işletmelerine de uyarlanabilecek üç tahminde bulunmaktadır. İlk olarak, aile işletmesi gibi örgütsel türlerin yaygınlığı pazar yapısına uygun olarak kurumsal normlar tarafından başlatılmakta ve sınırlandırılmaktadır. İkinci olarak, bir kurumsal çevredeki örgütlerin davranışları, örneğin profesyonel normların veya aile normlarının uygulanması, zaman içinde eş biçimli olma eğilimindedir. Son olarak, piyasa yapısı olumlu koşulları ve işletme performansını etkileyebilecek önemli kaynakları belirleyerek örgütsel gelişimi daha çok etkileyebilir (Fang vd., 2012, s. 16).

Aile işletmelerini açıklamada kurumsal kuramın kullanılması aile işletmesinin dışında kalan ve işletme üzerinde kurumsal güç uygulayan diğer pek çok kurumu dikkate aldığı için daha geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu unsurlardan bazıları çekirdek ailenin dışında kalan ve işletmenin işleyişine doğrudan katılmayan akrabalar, diğer sanayi üyeleri kuruluşları ile dernekler ve devlet kurumlarıdır. İlaveten kurumsal kuram aile ve işletme yapısındaki farklılıklar ve benzerliklerle de ilgili bir açıklama sunmaktadır (Leaptrott, 2005, s. 215).

## **1.2. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi**

Aile işletmeleri hem dünya ekonomisi, hem de Türkiye ekonomisi içinde önemli bir yere sahiptir. İstihdamdaki, üretimdeki ve milli gelirdeki payları aile işletmelerini ekonomilerin temel direği konumuna getirmektedir. Ülke ekonomilerinin istikrarlı bir şekilde büyümesi, aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde varlıklarını sürdürmeleri ve gelişmeleri ile yakından ilişkilidir.

### 1.2.1. Aile işletmelerinin dünya ekonomisi içindeki yeri ve önemi

Aileler tarafından kontrol edilen, işletilen ve nesiller boyunca aktarılan işletmeler kapitalist toplumlarda farklı coğrafi ve kurumsal bağlamlarda inatçı bir sürekliliğe sahiptir (Colli, 2013, s. 577). Günümüzde de dünya üzerindeki işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri pek çok ülkede ulusal gelirin ve işgücü istihdamının önemli bir bölümünü karşılamakta, ekonominin bel kemiğini oluşturmaktadır.

Pricewaterhouse Coopers'ın (PWC) yaptığı araştırmalara göre, aile ya da aileler tarafından kontrol edilen kayıtlı şirketlerin oranı Avrupa Birliği'nde yüzde 50, ABD'de yüzde 95'in üzerinde iken, Türkiye ekonomisinin yüzde 95'ini aile şirketleri oluşturmaktadır (http-1). Family Firm Institute Inc.'in verilerine göre, aile işletmeleri dünya üzerindeki tüm işletmelerin 2/3'ünü oluşturmakta ve küresel bazda yıllık GYİH'nın tahminen yüzde 70-90'ı aile işletmeleri tarafından oluşturulmaktadır (http-2). Forbes'un 2016 yılında yayımladığı milyarderler listesinin %42'si aile şirketleridir. Bu durum aile şirketlerinin dünya ekonomisine etkisinin önemini ortaya koymaktadır (Deloitte, 2016, s. 2).

European Family Businesses'in verilerine göre (2012), dünyanın büyük bir kısmında istihdamın yüzde 50-60'ı aile işletmeleri tarafından yaratılmakta; yeni kurulan işletmelerin yüzde 85'i ailelerin paraları ile kurulmakta; dünya üzerindeki ülkelerin çoğunda aile işletmeleri toplam işletmelerin yüzde 70 ila 90'ını oluşturmakta, bu işletmelerin yüzde 65'i beş yıl içinde istikrarlı bir gelir artışı hedeflemektedir.

Aile işletmeleri Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde milli gelirin yüzde 57'sini ve istihdamın yüzde 63'ünü sağlamaktadır (FEUSA, 2011). ABD'deki en iyi işletmeler sıralaması olan Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin yüzde 35'inin aile işletmesi olduğu bilinmektedir (http-3). Alberta Üniversitesi'nin yaptığı bir araştırmaya göre, aile işletmeleri Kanada'da milli gelirin yaklaşık yüzde 60'ını üretmekte, altı milyon kişiyi istihdam etmekte, Kuzey Amerika'da yaratılan yeni iş alanlarının yüzde 70'ini sağlamaktadır (http-4).

Avusturya Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Araştırma Enstitüsü'nün Avrupa'yı temel alan araştırmasına göre, Avrupa'daki işletmelerin yüzde 70-80'i aile işletmesidir ve toplam istihdamın yüzde 40-50'sini karşılamaktadır. Avrupa'daki KOBİ'lerin çoğunluğu ve de büyük işletmelerin bazıları aile işletmesidir

(Mandl, 2008: 2). Bununla birlikte dünyanın en büyük 500 aile işletmesinin yüzde 48,6'sı (243'ü) Avrupa'da yerleşiktir (http-5).

Aile işletmeleri hakkında yukarıda verilen istatistikî bilgiler aynı zamanda aile işletmelerinin küresel etkilerinin kapsamının da bir ölçüsü olarak düşünülebilir. Bu, aile işletmelerinin küresel ekonominin de temelini oluşturduğunu; bu işletmelerin istikrarının ve büyümesinin ekonominin de istikrarlı olacağı ve büyüyeceği anlamına geldiğini göstermektedir.

### **1.2.2. Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi**

“Türkiye ekonomisinin temelini oluşturan aile işletmeleri ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkenliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizlikleri giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevlere sahiptir (Girgin, Değerli ve Azaklıoğlu, 2004, s. 243).” Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye’de 2011’de yaklaşık 3,5 milyon aile işletmesi vardır. Bu, özel sektör girişimlerinin 4/5’nün aile işletmesi olduğu anlamına gelir. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliği taşır. Yaklaşık 3000 adet büyük aile işletmesi bulunmaktadır. Son on yılda aile işletmeleri yaptıkları ihracatı yüzde 60 oranında artırarak Türk ekonomisine 75 milyon Euro katkıda bulunmuştur. 2013 yılı itibarıyla, toplam üretimin yüzde 65’ini gerçekleştiren aile işletmeleri, yaklaşık 7,7 milyon kişiyi istihdam ederek toplam istihdamın yüzde 52’sini gerçekleştirmiştir. Ülkemizde özel sektörde çalışanların 3/5’inin aile işletmeleri tarafından istihdam edildiği söylenebilir (Yenilmez, 2013: 237).

Türkiye İstatistik Kurumu ve İstanbul Ticaret Odası'nın verilerine göre, Türkiye’de kayıtlı tüm işletmelerin yüzde 95’i, KOBİ’lerin ise yüzde 98,8’i aile işletmesidir. Aile işletmelerinin ortalama ömrü 25 yıldır. Bu aile işletmelerinin sadece yüzde 30’u ikinci kuşağa, yüzde 12’si üçüncü kuşağa geçmekte, dördüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise yüzde üçte kalmaktadır (http-6). Ülkemizde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yüzde 52’si üretim, yüzde altısı inşaat ve emlak geliştirme gibi ülke ekonomisinin belkemiğini oluşturan sektörlerde faaliyet göstermektedir (Deloitte, 2016, s. 2).

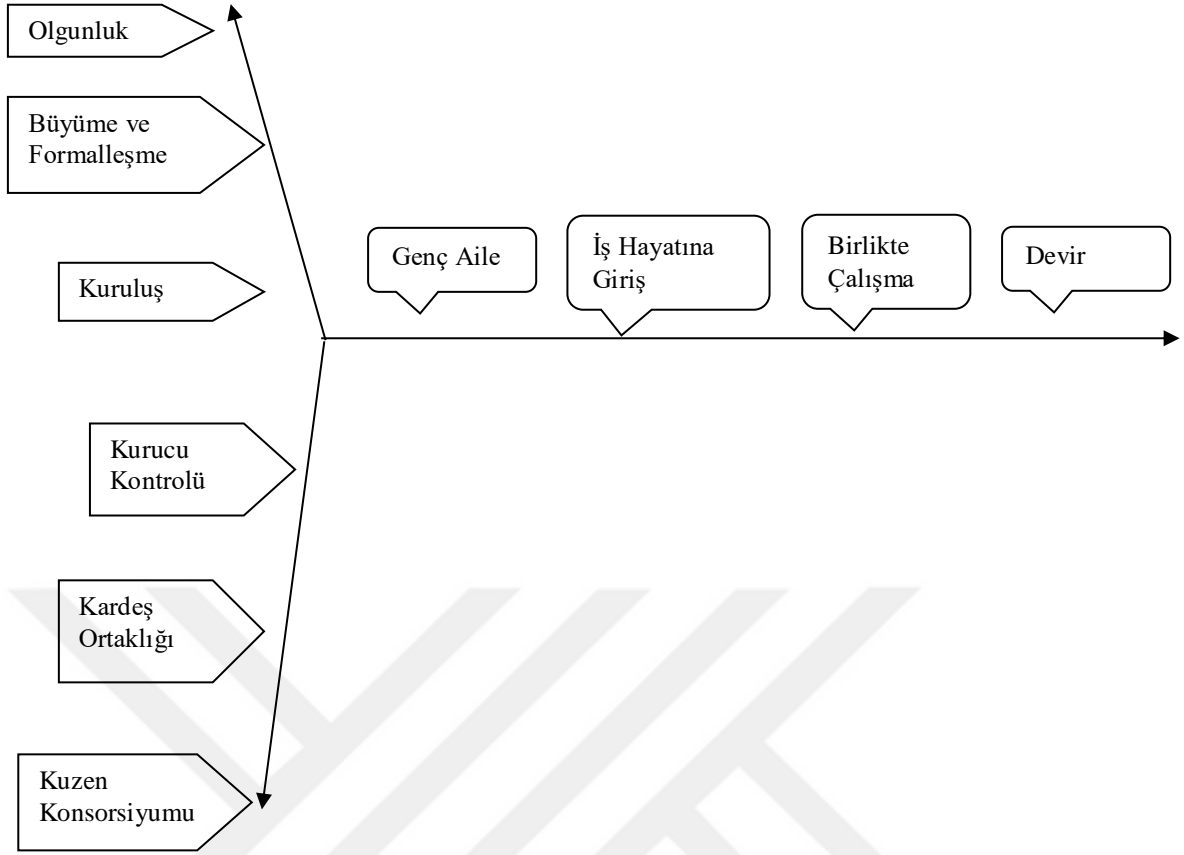
PWC tarafından gerçekleştirilen 2012 Küresel Aile Şirketleri Araştırması'nın sonuçlarına göre, son bir yılda Türk aile şirketlerinin yüzde 81’inin satışları artarken, bu oran küresel düzeyde yüzde 65 olarak gerçekleşmiştir. PWC'nin 2016 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre, Türkiye'deki aile işletmeleri büyüme konusunda

isteklidir ve kendilerine güvenmektedirler. Bu doğrultuda Türk aile işletmelerinin yüzde 89'u büyümeyi, yüzde altı'sı ise önümüzdeki beş yıl içinde hızlı ve agresif bir biçimde büyümeyi planlamaktadır.

Ekonominin temelini oluşturan, milli gelirin ve istihdamın önemli bir kısmını karşılayan aile işletmelerinin devamlılığını sağlayabilmek önemli bir stratejik konudur. Eldeki veriler aile işletmelerinin ancak yüzde 30'unun ikinci kuşağa ve ancak yüzde 15'inin üçüncü kuşağa kadar varlığını sürdürebildiklerini göstermektedir (Kets de Vries, 1993). Bu işletmelerin incelenmesi, sorunlarının tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi, devamlılıklarının sağlanması ekonominin ve sosyo ekonomik yaşamın refahı için önem taşımaktadır.

### **1.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri**

Son yıllarda bütün dinamik sistemlerin istikrarı ve değişimi içeren bir yaşam döngüsünün olduğu düşüncesi kavramsal olarak birey, grup, aile ve örgüt çalışmalarına uygulanmıştır (Murray, 2003, s. 17). Bir sistem olarak ele alındığında aile işletmelerinin, işletme ve mülkiyet gibi kendilerine has kimlikleri ile birlikte kültürleri ve kendi alt sistemleri bulunan bir bütün olduğu ifade edilebilir (Morris vd., 1997, s. 388-389). Önceki bölümde yer verilen Tagiuri ve Davis'in üç daire modelinde bu alt sistemler detaylıca incelendiği için burada tekrar edilmeyecektir. Gersick vd. (1997), aile işletmelerinde aile, işletme ve mülkiyet alt sistemlerinin yaşam döngülerini bütünleştirerek Şekil 1.2'de yer alan gelişim modelini önermiştir. Bu modelde aile işletme sistemi bir bütün olarak yaşam döngüsünde yol almayı ve alt sistemler de kendi yaşam döngülerinde ilerlerlemeyi sürdürürken, beklenen ve planlanan yapısal değişimlerin aşamaları tanımlanmıştır (Murray, 2003, s. 17).



*Şekil 1.2. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri (Gersick vd., 1997, s. 17)*

Modeldeki her boyutun kendine özgü bir gelişim hızı ve sırası bulunmaktadır. Söz konusu boyutlardan her biri bağımsızdır, ancak birbirini etkiler. Tüm aile işletmeleri, bu boyutların her birinde gelişim ekseninin belli bir noktasına kadar gelir. Geldikleri noktalara göre her aile işletmesi belirli bir karaktere sahip olur. İşletme bu boyutlardan birinde bir sonraki evreye geçtiğinde yeni bir şekle ve karaktere bürünür. Her evrenin kendine has sorunları vardır (Gersick vd., 1997, s. 18). Aile işletmesinin evriminin anlaşılması alt sistemler arasındaki etkileşimin de dikkate alınmasını gerektirir. Boyutlardan birindeki gelişmelere diğer boyutlardaki gelişime de etki eder (Morris vd. 1997, s. 388-389).

Aile işletmelerinin yaşam döngülerine ilişkin bu model, işletmeleri türlere ayırmayı ve sınıflandırmayı da olanaklı kılar. Bununla birlikte işletmeleri sınıflandırmaya fazla vurgu yapmak aşırı basitleştirmeye yol açabilir. Aile işletmeleri sürekli hareket halindedir ve evreler arasındaki ayırım zaman zaman bulanıklaşabilir. Mülkiyet nesiller boyu paylaşıldığında veya karmaşık işletmelerde yeni girişimlere başlanarak diğer ürünlerde

büyüme sağlanırken, orijinal üründe olgunluk aşamasına erişildiği zaman pek çok karma durum ortaya çıkabilir (Gersick vd., 1997, s. 24).

### 1.3.1. Mülkiyetin gelişimi boyutunda aile işletmelerinin gelişim evreleri

John Ward, aile işletmelerinde mülkiyetin sahip ailenin genişlemesini ve yaş almasını yansıtan bir şekilde, bir sıra halinde ilerleme eğiliminde olduğuna dikkat çekmiş ve aile işletmelerinin gelişiminde üç evre tanımlamıştır. I. Evre, kurucunun halen kontrolde olduğu veya halefin kontrol sahibi malik olduğu, II. Evre, bir sonraki kardeş neslin sorumlu olduğu, III. evre ise sıklıkla üçüncü nesil ve sonrasında kuzenlerin liderliği devraldığı evredir (Ward, 2004, s. 6). Bu evreler sahibi tarafından yönetilen işletme veya kurucu kontrolü, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu olarak adlandırılır (Ward, 2004, s. 31).

Mülkiyetin gelişimi boyutu, işletmelerin çoğunun tek bir sahip tarafından kurulup zaman içinde kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu evrelerine geçtiğini varsaymaktadır. Ancak tüm işletmelerin bu gelişim sırasını takip edeceği söylenemez. Aile işletmeleri birden fazla nesil tarafından kurulup sonradan tek bir aile üyesine devredilebilir, kardeş ortaklığı, mülkiyetin kuzenler arasında dağıtılmasıyla kuzen konsorsiyumuna doğru evrilmek yerine, bir sonraki nesilde de kardeş ortaklığı olarak devam edebilir veya işletme bir başka kişiye veya konsorsiyuma satılabilir (Gersick vd., 1997, s. 19).

*Sahibi tarafından yönetilen/kurucu kontrolündeki aile işletmesi evresi, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişinin elinde olduğu, kurucunun yönetici olduğu dönemdir. Bu dönemde işletmenin sermayesi birebir kurucunun tasarrufuna ve çabasına bağlıdır. Kurucu, baskın ve ailenin lideri konumundadır. Bu dönemdeki aile işletmelerinin çoğunda çekirdek ailenin üyeleri çalışır. Bu evrede aile işletmelerinin çözmesi gereken en önemli sorunlar yeterli sermaye elde etmek, kurucu sahip ile paydaşların istekleri arasında dengeyi kurmak ve gelecek nesiller için uygun bir mülkiyet yapısı belirlemektir (Günver, 2002, s. 31).*

Aile işletmeleri her zaman olmasa da genellikle tüm hisselerin sahibi olan tek bir girişimci tarafından kurulur. Bazen de aile işletmeleri tek bir lider tarafından satın alınıp inşa edilir. Her iki durumda da bu evre kurucu kontrolündeki evredir. Kurucu yönetici yaş aldıkça işletmeyi çocuklarına devredip devretmeyeceğinin kararını vermek

zorundadır (Ward, 2004, s. 32). İşletmenin sahibi tarafından yönetildiği bu evrede kültür, strateji ve değerler gibi aile işletmesinin merkezini oluşturacak unsurların temelleri atılır (Davis vd., 1996). Aile işletmelerinin gelişim evrelerinin ilkinin oluşturduğu bu evrede, kurucunun değer sisteminin işletme kültürünün temelini oluşturduğu ve işletmenin kurucudan ayrı düşünülmediği görülmektedir (Karpuzoğlu, 2003, s. 74). Kurucu kontrolündeki aile işletmeleri Bu evrede işletme daha merkezi karar alma sürecine ve daha az biçimsel kontrol sistemlerine sahiptir (Morris vd., 1997, s. 387).

*Kardeş ortaklığı* evresi, mülkiyetin gelişimi boyutundan sonraki evredir. Bu evrede mülkiyetin kontrolü işletmede aktif olan veya olmayan iki veya daha fazla kardeşe aittir (Gersick vd., 1997, s. 39). Geçen zaman içinde işletme büyüyen ve ilerleyen işletme belirli bir uzmanlık ve ün kazanmış, finansal açıdan güçlenmiştir. İşletme bu evreye geldiğinde bazı kararlar vermek zorundadır. Kardeşler işletmeyi tamamen satabilir, mülkiyeti ailenin bir kolu içinde birleştirebilir, işletmeyi kardeşler arasında bölebilir ya da sahipliği bir sonraki kuşaktan kuzenlere aktarabilirler (Ward, 2004, s. 32).

Kardeş ortaklığı evresinin önemli konuları arasında kardeşler arasında gücün paylaşımını sağlayacak ve aralarında ortaya çıkması olası rekabeti önleyecek süreçlerin geliştirilmesi yer alır. Kardeşlerin işletmeye dair farklı bakış açıları ve buna bağlı sürtüşme potansiyelinin bulunmasından dolayı işletmede çalışan ve çalışmayan kardeşler arasında iyi iletişime dayalı olarak işleyen bir ilişkiye, şeffaf ve etkili yönetim yapılarının kurulmasına ihtiyaç duyulur (BDO LLP, 2009, s. 10).

*Kuzen konsorsiyumu* evresi, mülkiyetin gelişiminde kardeş ortaklığından sonraki evredir. Bu evrede farklı kardeşlerden olma kuzenler mülkiyeti ellerinde bulundurur, ancak hiç biri tek başına karar verme hakkına yetecek hisseye sahip değildir. Kuzen konsorsiyumu, mülkiyet yapısının en karmaşık olduğu evredir. Bu evreye kadar mülkiyet önemli ölçüde dağılmıştır. Kuzenlerin bazıları işletme faaliyetlerinde aktif görev alırken bazıları sadece hisse sahibi olarak işletmeye dâhil olur (Gersick vd. 1997, s. 47-48). Bu hissedarların her biri işletmede çalışıp çalışmamlarına ve işletmeye duydukları bağlılık derecesine göre yatırımlarıyla ilgili farklı görüşlere sahiptir (BDO LLP, 2009, s. 14).

Kuzen konsorsiyumu evresinde aile işletmesinin her kesiminde bağlantılara zarar veren ya da en azından bu yönde potansiyel taşıyan güçler, olaylar ve sorunlar vardır. Örneğin, kişilerarası anlaşmazlıklar ve çatışmalar, birbirine uzak olma ve ortak deneyim eksikliği, ölümler, boşanmalar ve aile üyeleri arasında işletmeye dâhil olmanın ekonomik ve finansal faydalarının zaman içinde değişkenlik göstermesi vb. bu evreye zarar verebilir



(Gersick vd, 1997, s. 53). Dolayısıyla anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını engelleyecek, engellenemeyen anlaşmazlıkların çözümünde etkili olacak yönetim yapılarına ihtiyaç duyulur.

### **1.3.2. Ailenin gelişimi boyutunda aile işletmelerinin gelişim evreleri**

Aileler insan hayatının doğal ritmini takip eder. Her çekirdek aile, üyelerinin erken yetişkinlik döneminde kurulur, büyür ve orta yaşlarda giderek farklı şekillerde fonksiyon gösterir, yeni bir nesli ortaya çıkarır ve bireyler yaşlanıp yaşamları sona erdikçe çözülür. İnsan varlığı çocukların olgunlaşip kendi çocuklarının ebeveynleri olması şeklinde sürer gider (Gersick vd, 1997, s. 57). Bu boyut evlilik, ebeveynlik, yetişkinlik dönemi, kardeş ilişkileri, evlilik yoluyla aileye girişler, iletişim kalıpları, ailede üstlenilen roller gibi konular aracılığıyla ailenin yapısal ve kişilerarası gelişimini ifade eder (Gersick vd, 1997, s. 19).

Ailenin gelişimi boyutundaki evreler genç aile, iş hayatına başlama, birlikte çalışma ve devretme evreleri olarak sınıflandırılmaktadır (Bkz. Şekil 1.2). Ailenin nesil olarak büyümesi zamanla gerçekleşir ve aynı aile hanedanının farklı dallarına mensup aile üyelerinin sayısındaki artışı ifade eder. Aile işletmelerinde anne babadan çocuklara hisse senedi aktarımı mülkiyette dağılmaya yol açar. Bu dağılma hisse sahiplerinin gücünü kaybetmesine yol açar ve işletmenin yönetimi için bir hayli müzakere ve uzlaşma gerektirir. Öte yandan işletme yönetiminde aktif bir şekilde yer alan hissedarlar ile pasif hissedarların işletmeye dair beklentilerinde farklılık bulunmaktadır. Büyüme ile ilgili bir başka önemli sorun da, ailenin işletmeden daha hızlı büyümesi sonucunda çatışma potansiyelinin artmasıdır (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2004, s. 62).

*Genç aile* evresinde, ebeveyn kuşağı genellikle 40 yaşın altında, çocukları da 18 yaşın altındadır. Bu dönemin temel sorunları evlilik kurumunun işleyişini sağlamak, iş ve aile arasında denge kurmak, çocukların doğumu ile büyüyen ailede ilişkileri oturtmak ve çocukları yetiştirmektir (Gersick, 1997, s. 67). Bu evre evlilik birliğinin sağlanması, çocukların doğumu ve yetişmesi, yaşlanan ebeveynlerle ilişkilerin geliştirilmesi ile tanımlanan yoğun bir dönemdir (Gersick, 1997, s. 20).

*İş hayatına başlama* evresinde, her kuşak genç aile döneminde olduğundan 10-15 yaş daha ileridedir. Bu, çocukların üretken yetişkinlik hayatına geçtiği, işletmeye katılıp katılmama kararını verdiği bir evredir. Ebeveynler hala hayatta olan anne babaları ile artık

kendi ailelerini kurmaya hazırlanan genç kuşak arasında ortada durmakta ve orta yaş sorunlarıyla uğraşmaktadır (Gersick, 1997, s. 20-21).

*Birlikte çalışma* evresinin en önemli özelliği birden fazla kuşağın aile işletmesinde yer almasıdır. Ebeveynler 50'li yaşlarını sürerken genç kuşak 20'lerinde veya 30'larındadır. Bu evrede aileler ebeveynlerin, kardeşlerin, kuzenlerin, evlilik yoluyla aileye katılanların ve her yaştan çocukların karmaşık ilişkilerini yönetme çabası içindedir. İşletme sisteminin hızla büyüyen aileyi taşıma kapasitesi bu evrede test edilmektedir. Bu sınıma iki şekilde gerçekleşir: (1) İşletmenin kârlılığı tüm ailenin gelir ve yaşam tarzı ihtiyacını karşılayabilir mi? (2) İşletmenin ölçeği kalifiye aile üyelerine anlamlı kariyer olanağı imkânı sunabilir mi? (Gersick 1997, s. 21).

*Devretme evresinde*, kurucu 65 yaşın üzerindedir ve ikinci nesil de orta yaş dönemini geçirmektedir. Bu evrede kurucu nesil liderliğini devrettiği için işletme devir sürecinin sıkıntıları ile mücadele etmektedir (Günver, 2002, s. 40). Devretme her ne kadar işletme ile ilgili bir konu gibi görünse de, aile üzerindeki etkisi büyüktür. Bu evrede liderliğin yaşlı kuşaktan orta kuşağa aktarılması veya orta kuşakla paylaşılması söz konusudur. Aile bu sürece iyi hazırlanmışsa ve bu güçlü değişikliklere direnme gücüne sahipse bu evre başarılı bir şekilde tamamlanır. Hazır olunsun ya da olunmasın, erken ya da geç, doğru ya da yanlış zamanda olmasından bağımsız olarak, her koşulda kaçınılmaz bir şekilde bu geçiş gerçekleşir ve döngü yeniden başlar (Gersick vd., 1997, s. 22).

### **1.3.3. İşletmenin gelişimi boyutunda aile işletmelerinin gelişim evreleri**

İşletmenin gelişimi boyutu, aile işletmesinin işletme olarak gelişimini tanımlar. Kuruluş, genişleme/formalleşme ve olgunlaşma adı verilen evrelerden oluşan bu boyutta, işletmenin bulunduğu evreye göre büyüme, ürün olgunluğu, sermaye miktarı, borçlanma düzeyi, aile dışından yönetici istihdam etme ve uluslararasılaşma konularında önemli farklılıklar ortaya çıkar (Gersick vd., 1997, s. 22).

*Kuruluş evresi*, işletmenin ilk yıllarıdır ve bu aşamada genellikle hayatta kalma mücadelesi verilmektedir. Kurucu, geniş bir yelpazeye yayılan nitelikleriyle bir girişimci olarak işe başlamış olabilir. Ancak belirli bir anda değerlerinde, vizyonunda, kimliğinde ve davranışlarında bir değişim gerçekleşir ve bu, aile işletmesinin başlangıcı olur (Gersick vd., 1997, s. 138). İşletme boyutunda kuruluş aşamasında kurucunun tüm süreçlerde merkez aktör olduğu basit ve biçimsel olmayan bir yapı söz konusudur. Bu evrede genellikle

tek bir ürün ya da hizmet üzerine odaklanılmıştır (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 62).

*Genişleme ve formalleşme* evresi, işletmenin kurulduğu ve pazarda belirli bir yer edindiği dönemle başlayan, faaliyetlerini belirli bir rutine bağladığı, büyümeyi hızlandırdığı ve örgütsel değişimi gerçekleştirdiği dönemle devam eden ve nihayetinde ani bir şekilde düşüşe geçmeye başladığı döneme kadar olan süreyi kapsar. Birkaç yıl alabileceği gibi uzun yıllar da sürebilen bu evrede farklı alanlarda evrim gerçekleşmektedir. Evrim gerçekleşen alanlar arasında örgüt yapısının ve prosedürlerin resmileşmesi, yetkilerin devredilmesi, ademi merkezleşmenin sağlanması ve doğrudan denetimin azalması sayılabilir (Gersick vd, 1997, s. 23). Bu evrede işletme ölçeğinin büyümesi, faaliyet gösterilen pazar ve endüstrilerin genişlemesi, uluslararasılaşma ve kullanılan teknolojilerin gelişmesi işletenin karmaşıklığını artırır. Genişleme ve formalleşme evresi birden çok ürün hattının geliştirilmesini ve işletme yönetim süreçlerinin, stratejilerinin, finansal yönetim ve destek sistemlerinin profesyonelleşmesini gerektirir (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 62).

*Olgunlaşma* evresinde, faaliyetler otomatik davranış noktasına kadar rutinleşmiştir ve büyüme beklentisi düşüktür. Bu evreden çıkış iki türlü olabilir: yenilenme ve dönüşüm veya işletmenin ölümü (Gersick, 1997, s. 24). Bu evrenin karakteristiği durağan, daha karmaşık, resmi bir yapı ve profesyonel yönetimdir (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 62).

#### **1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Aile işletmeleri bir yandan dinamik bir rekabet ortamı içinde, çevredeki fırsat ve tehditleri dikkate alarak varlıklarını sürdürmeye ve başarılı olmaya çalışırken, bir yandan da aile ve işletme sistemlerini birbirine geçmiş bir şekilde içinde barındırmaktan kaynaklanan avantaj ve dezavantajları yönetmek durumundadır. Aile işletmelerinin kendilerine has yapısal özellikleri işletmenin gelişim evresine ve çevresel şartlara göre işletmenin güçlü veya zayıf yönleri olarak ortaya çıkabilir.

Tagiuri ve Davis (1996), aile üyelerinin aile işletmesini etkileyen karakteristik davranışlarının anlaşılmasının aile işletmelerinin daha iyi yönetilmesi için gerekli olduğunu ileri sürmüştür ve aile işletmelerinin sahip aile, aile dışı çalışanlar ve aile üyesi çalışanlar için her biri avantaj veya dezavantaj kaynağı olabilecek bazı özgün ve kendi doğalarından kaynaklanan niteliklere sahip olduğunu ifade etmiştir. Olumlu ve olumsuz

potansiyeye sahip oldukları için bu kalıtsal özelliklere Tagiuri ve Davis (1996) tarafından iki değerlikli özellikler adı verilmiştir. Bu, hem olumlu hem olumsuz olabilecek özellikler birbiriyle kesişen üç sistemden kaynaklanır. İki değerlikli özellikler şunlardır: Eşzamanlı roller, paylaşılan kimlik, yaşam boyu ortak tarih ya da ortak yaşam öyküsü, duygusal bağlılık ve çelişen duygular, akrabaların sahip oldukları özel dil, karşılıklı farkındalık ve gizlilik, aile işinin anlamı. Bu iki değerli özellikler aile işletmelerinde her zaman mevcuttur ve yapılması gereken şey olumlu etkilerini maksimize etmek ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için bunları yönetmektir (Tagiuri ve Davis, 1996). Aile işletmelerinin sahip oldukları özellikler söz konusu işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini oluşturabilmektedir. Bu işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri Tablo 1.5’te özetlenmiştir.

**Tablo 1.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
Uzun vadeli bakış açısı	Yönetim bilgisi ve deneyimine ilişkin eksiklikler
Yönetimin sürekliliği	Yetki ve karar almada aşırı merkezileşme
Paylaşılan değerlerin ve aile kültürünün yarattığı güven ve bağlılık	Değişimlere çabuk uyum sağlayamama ve direnç gösterme
Birlik, beraberlik ve yardımlaşmadan kaynaklanan güç	Aile üyelerinin kendi içlerinde, birbirleriyle ya da aile üyesi olmayan çalışanlarla yaşadıkları çatışmaların işletmeye yansması
Sevgi ve saygıya dayalı ilişkilerin yarattığı samimiyet	Nitelik ve nicelik olarak daha sınırlı ve zayıf insan kaynağı
Daha az bürokrasi, hızlı karar alma ve esneklik	Aile üyeleri arasında fırsatçılık, kaytarma ve ekstra gelir tüketme gibi olumsuz davranışlar
Çekirdekten edinilen iş bilgisi	Nepotizm tehlikesi
Paydaşlarla uzun vadeli, güvene dayanan, yakın ilişkiler	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Aile üyelerinin fiziki ve finansal varlıklarını zor zamanlarda işletme için kullanması	
İşletme içinde sıcak, dostane, samimi ilişkiler	

#### **1.4.1. Aile işletmelerinin güçlü yönleri**

Araştırmacılar aile işletmelerinin güçlü yönlerine atfedilen pek çok özellik ifade etmişlerdir. Kets de Vries (1993, s. 314)’e göre, uzun vadeli bakış açısı, daha fazla bağımsız hareket etme özgürlüğü, aile kültürünün bir özgüven kaynağı olması, ekonomik sıkıntı dönemlerinde daha dirençli olma, daha az bürokrasi ve daha çok kişisellik, finansal avantaj, erken yaşlarda işe dâhil olma kaynaklı iş bilgisi ve esneklik aile işletmelerinin güçlü yönlerini oluşturur.

Aile üyelerinin motivasyonu ve iş sadakati daha yüksektir; işletmenin başarısı için uzun saatler ve yüksek fedakârlıkla çalışmaya hazırdırlar; işin içinde olmaktan kaynaklanan iş bilgisine sahiptirler; müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları yakından

tanırlar. Bu özellikler sayesinde aile işletmeleri yetenekli, bilgili, sadakati yüksek ve kendini işletmenin başarısına adanmış çalışanlara sahip olur. Aile işletmesinin diğer güçlü yönleri arasında paydaşlar ile aile arasında kuşaklar boyu süren uzun vadeli ilişkiler, kişisel bağlar ve müşteri açısından aile isminin itibar etkisi, ailenin kişisel fiziki ve finansal varlıklarını zor zamanda işletme için kullanması sayılabilir (Dyer, 2006, s. 262-264).

“Aile işletmelerinin güçlü yönleri arasında girişimcinin kendini işletmeye adanması, güven ve bağlılığın yüksek olması, süreklilik için çaba gösterilmesi, amaçlara odaklanması, güçlü güven ortamı, esneklik, dinamizm gibi çeşitli faktörler sayılabilir (Akdoğan, Oflazer, 2012, s. 14)”. Argüden (2002)’e göre, hızlı karar alma aile işletmelerinin en güçlü yönlerindedir. Paylaşılan değer sistemi, aile üyeleri arasında güvene dayalı uzun süreli ilişkiler ve etkili iletişim aile işletmelerinde hızlı karar almayı sağlayan etmenlerdendir. Başarılı olan aile işletmelerinin ortak özellikleri arasında karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı ilişkiler, paylaşılan değerler, ailenin birlik ve beraberliğinden kaynaklanan güç ile aile üyeleri arasındaki destek ve yardımlaşma sıklıkla dile getirilir (Karpuzoğlu, 2004, s. 65).

Aile üyelerinin mülkiyete, yönetime ve yönetişime katılımlarının işletmeye özgü kaynakların gelişmesini sağlayabileceği ileri sürülmüştür (Habbershon ve Williams, 1999, s. 3). Çünkü aile ve işletmenin bütünleşmesi bazı belirgin ve eşsiz nitelikler yaratmaktadır. Sirmon ve Hitt, bu niteliklerin bazılarının aile işletmelerini diğerlerinden ayırdığını ifade etmiş ve bunları insan sermayesi, sosyal sermaye, sürdürülebilirlik, dirençlilik sermayesi, sabır sermayesi ve yönetişim olarak tanımlamıştır (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 341).

Aile işletmelerinin sahip oldukları insan sermayesinin olumlu nitelikleri sıra dışı bağlılık, sıcak, dostane, samimi ilişkiler ve işletmeye özgü derin örtük bilgi potansiyelini kapsar. Çocukların erken yaşlardan itibaren işletmeye dâhil olması işletmeye özgü ve ancak deneyimle aktarılabilen örtük bilginin daha derin olmasını sağlayabilmektedir (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 340). İnsan sermayesi işletmeye sıra dışı bağlılık, yüksek fedakarlık ve özverili çalışma, yüksek motivasyon, sıcak samimi ilişkiler ve sahip olunan derin örtük bilgi gibi kişisel niteliklere vurgu yaparken, sosyal sermaye paydaşlarla ve diğer kurumlarla olan ilişkilere dayalı olarak bilgi, teknoloji ve pazarlar gibi kaynaklara ulaşma olanağını kapsar (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 342).

Ailenin tanınmışlığı ve sahip olduğu itibar işletmeyi güçlü kılan önemli bir unsurdur (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s. 191). Aile sahipliğinin olumlu müşteri algısı yaratması ve örgüt içinde ve örgütler arasında ortaya çıkan ilişki tabanlı iş etkileşimleri paydaş etkenliğini yaratır (Aronoff ve Ward, 1995, s. 124). Ailenin iyi bir şöhrete sahip olması tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer dış paydaşlarla olan ilişkilerin daha güçlü ve daha değer yüklü olmasını sağlar (Habbershon ve Williams, 1999, s. 4).

Aile üyeleri işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde işletmenin ihtiyaç duyduğu sermayeyi önemli oranda karşılamanın yanı sıra, işletme finansal açıdan sıkıntı yaşadığında işletmeden aldıkları kâr paylarından da fedakârlık yapabilmektedir (Günver, 2002, s. 20). Finansal performansla ilgili olarak aile işletmelerinin sabır sermayesine sahip oldukları ifade edilmektedir. Aile işletmeleri kısa vadeli gelirlerden ziyade uzun vadeli gelir olanaklarına yatırım yapma kapasitesine sahiptirler ve satışların kısa vadeli artması yerine işletmenin uzun vadeli büyüme potansiyeline sahip olmasını önemserler. Ayrıca aile işletmeleri daha düşük borç/öz kaynak düzeylerine sahiptir ve bu işletmeler için yatırımın kârlılığı daha fazladır. Bu durum aile işletmelerinin daha iyi yönetilen sermaye yapısına ve daha etken kaynak dağılımına sahip olduklarına işaret etmektedir (Habbershon ve Williams, 1999, s. 5).

Sürdürülebilirlik sermayesi, aile üyelerinin aile işletmesinin çıkarı için ödün vermeye, katkıda bulunmaya ve paylaşmaya gönüllü oldukları kişisel kaynaklar havuzunu temsil eder. Sürdürülebilirlik sermayesi işletmenin örneğin, başarısız bir büyüme gerçekleştirdiği veya yeni piyasalara girdiği ekonomik açıdan zor dönemlerde işletmenin devamlılığını sağlar (Sirmon ve Hit 2003, s. 343).

Aile işletmelerinde yönetimin devamlılığı işletmeye istikrar kazandırırken, işletmenin yönetimini birlikte üstlenmiş olan kişilerin birlik ve beraberliği sağlayabilmesi işletmeye güç katar. Aile üyesi olan yöneticilerin birbirleriyle olan yakın ilişkileri hızlı karar almayı sağlayabilir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s. 191). Aile işletmeleri daha düşük işlem maliyetlerine, daha güvenilir bir üne, verimli informal karar alma kanallarına, daha az bürokratik örgüt yapısına ve daha düşük izleme ve denetim maliyetine sahiptir. Bu tür işletmelerde karar alma yetkisi genellikle üst düzey aile üyelerinde toplanma eğilimindedir. Bu durum maliyetlerin düşmesini ve işletmenin esnekliğinin artmasını sağlar (Habbershon ve Williams, 1999, s. 3).

Birlikte çalışan akrabalar ortak bir kimlik duygusuna sahiptir. Akrabaların genellikle ortak bir geçmişleri, paylaştıkları değerler ve birbirlerine karşı besledikleri

olumlu veya olumsuz güçlü duygular bulunur. Olumlu tarafta, sevginin ifadesi sıra dışı bir motivasyonu, bağlılığın pekişmesini ve akrabalar arasında güvenin artmasını sağlar (Tagiuri ve Davis, 1996, s. 203-204). Aile işletmelerinin sahip oldukları özgün kaynaklar arasında en çok bahsedilenlerden biri de sahip olunan güçlü değerlerdir. Aile kültürüne ve değerlerine bağlılık aile içi uyumu ve sevgiyi, dolayısıyla aile işletmesini destekleyebilir (Gersick vd. 1997, s. 253). Aile üyelerinin paylaştığı ortak değerler, aynı ailenin farklı kuşaklara mensup üyelerini birbirine bağlar, aile üyeleri arasında bütünlük sağlar, işletmeye yüklenecek anlam üzerinde belirleyici olur ve işletmeye dair önemli konularda alınacak kararlara rehberlik eder (Akdoğan ve Oflazer, 2012, s. 5).

#### **1.4.2. Aile işletmelerinin zayıf yönleri**

Aile işletmeleri yönetsel, yapısal ve finansal açıdan bazı zayıf yönlere sahiptir. Aile işletmesinin başarısı zayıf yönlerini yönetebilmesine bağlıdır. Zayıf yönleri yönetebilmek için işletme yönetiminin zayıflığın yönü ve derecesi ile ilgili farkındalık sahibi olması ve uygun önlemleri alması gerekmektedir. Kets de Vries (1993), aile işletmelerinin sahip olduğu zayıf yönleri sermaye piyasalarına sınırlı erişim, karmaşık örgüt yapısı, akraba kayırma (nepotizm) tehlikesi, aşırı olabilen ataerkil uygulamalar, aile üyeleri arasında işe yansayan sorunlar olarak tanımlamıştır.

Aile işletmeleri psikoanalitik bakış açısıyla, kurucu merkezli olmaktan dolayı otoriter, aşırı merkeziyetçi, güven ve yetki devri eksikliğine sahip, planlama yoksunu, fevri ve güce bağımlı olarak değerlendirilebilmektedir (Dyer ve Handler, 1994, s. 73). Bu bağlamda aile işletmelerinin zayıflık yaratma potansiyeli taşıyan özellikleri arasında yetki ve karar almada aşırı merkezileşme; objektif olmayan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve nepotizm (Fındıkçı, 2005); işletme sahibinin tüm yönetim sorumluluğunu üstlenmesi, buna karşılık çoğu zaman yeterli yönetim bilgisine ve deneyimine sahip olmaması (Gümüştekin, 2005); profesyonel yöneticilere güven duymaması ve diğer işletme çalışanlarına yetki devretmekten kaçınması (Gümüştekin, 2005; Fındıkçı, 2005); değişimlere çabuk uyum sağlayamaması ve direnç göstermesi ile aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansması (Ateş, 2005, s. xv-xvi) sayılabilir.

Aile işletmelerinde ailenin ve aile üyelerinin finansal kaynakları, enerjileri ve zamanları için aile ve işletme sistemleri rekabet ederler (Rosenblatt vd., 1985). Sahip yöneticilerin işletme kaynaklarına kişisel fayda sağlamak için el koyma ihtimali aile bağı

olmayan yöneticilerinkinden daha fazladır (Dyer, 2006, s. 265). Erken evrelerde özgecilik sahip ve yönetici aile üyelerinin çıkarlarını uyumlulaştırarak vekâlet sorunlarını azaltır. Bununla birlikte işletme büyüdükçe ve olgunlaştıkça özgecilik sınırlanır, vekâlet sorunları artar. Aile üyeleri ahlaki bozulma gösterir ve sahipler kaytarma, hazıra konma ve ekstra gelir tüketme davranışı gösterir (Habbershon, 2006, s. 880).

Aile üyelerinin kendi içlerinde, birbirleriyle ya da aile üyesi olmayan çalışanlarla yaşadıkları çatışmalar aile işletmelerinin bir başka zayıf noktasıdır. Aile işletmesi üyeleri hem aile üyesi, hem işletme çalışanı olmak gibi ikili role sahiptir ve bu durumda hem işletmenin, hem de ailenin beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu da bireylerde rol çatışmasına yol açmaktadır (Memili vd., 2015, s. 143). İlâveten, aile işletmeleri kardeş rekabeti, çocukların kendilerini ebeveynlerinden farklılaştırma isteği, evlilik anlaşmazlıkları, kimlik çatışması gibi diğer işletmelerin karşı karşıya olmadığı psikodinamik etkilere maruz kalır. Aile işletmeleri büyüyüp karmaşıklaştıkça, aile işletmesi sisteminde birden fazla kuşak farklı pozisyonlarda yer aldığına, farklı çıkarlar ve beklentiler çatışmaya yol açar. İşletme kaynaklı çatışma ile aile kaynaklı çatışmanın bir arada olması aile işletmelerinde çatışmanın etkisini pekiştirir. Çatışma nedeniyle aile işletmelerinin dengesi bozulabilir ve bu sorun çözülmezse işletmenin dağılmasına sebep olabilir. Esasen, öfke, dargınlık ve kaygı gibi olumsuz duyguları içeren ilişkisel çatışmaların aile işletmelerinin zayıf performansı ile bağlantılı olduğuna dair anekdot niteliğinde pek çok kanıt vardır (Eddleston ve Kellermanns, 2007b, s. 547).

Dyer (2006, s. 263-264), aile işletmelerinin aile dışından olanlara ikinci sınıf muamelesi yapma, sadece çekirdek ailenin çıkarlarını düşünme, aile dışından olanlara güvenmeme gibi bazı olumsuz yönlerine işaret etmiştir. Her ne kadar sahip olunan insan sermayesi aile işletmelerinin güçlü yönleri arasında sayılsa da kilit pozisyonları doldurmada sadece aile üyesi çalışanlara güvenmesi anahtar pozisyonlara aile dışından çalışanları da getiren işletmelere göre nitelik ve nicelik olarak daha sınırlı ve zayıf insan kaynağına sahip olmasına neden olabilir. Dahası, aile işletmeleri yüksek nitelikli yöneticileri işletmeye çekme ve elde tutma konusunda sıklıkla problem yaşar. Kalifiye yöneticiler aile üyelerinin ayrıcalıklı halefiyeti, mesleki gelişim için potansiyelin sınırlı olması, algılanan profesyonellik eksikliği ve servet transferi sınırlamaları nedeniyle aile işletmelerinde çalışmaktan kaçınır (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 342). Aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devrinin yeterlilikten ziyade aile kaprisleri tarafından belirlenmesi bir başka büyük problemdir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006, s. 73).



Başarılı aile işletmeleri aile işletmesi olmayan diğer başarılı işletmelerden daha kârlıdır. Ancak bu durum KOBİ niteliğindeki pek çok aile işletmesinin küresel dünyada rekabet ederken önemli yapısal eksikliklere/yetersizliklere sahip oldukları gerçeğinin üstünü örtmemelidir. Bu yetersizliklerin çoğu aile çıkarlarını savunmak uğruna işletmenin profesyonelleşmesine güçlü destek sağlamayan ve profesyonelleşmeyi desteklemeyen aile politikasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin temel problem kaynaklarından biri ailenin ve işletmenin büyümesidir. Zira bu, işletmenin karmaşıklığını artırır, işletmenin devredilmesini ve profesyonelleşmesini daha zor hale getirir. (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 60).



## **2. AİLE İŞLETMELERİNİN PROFESYONELLEŞMESİ**

### **2.1. Profesyonelleşme ve Profesyonellik**

Profesyonelleşme ve profesyonellik, meslekler sosyolojisi alanında ortaya çıkmış, zaman içinde gelişmiş ve değişime uğramış kavramlardır. Önceleri mesleklerin profesyonellik statüsüne erişmesi olarak ele alınan profesyonelleşme günümüzde çalışanların ve/veya örgütlerin yeterlilik kazanması sürecini de kapsamaya başlamıştır. Profesyonellik söylemi günümüzde örgütlerde disiplinin sağlanmasında, ürünlerin pazarlanması ve müşterilerle ilişkilerin yürütülmesinde ve çalışanların motive edilmesinde kullanılabilmektedir (Evetts, 2009).

#### **2.1.1. Profesyonelleşme ve profesyonellik kavramlarına genel bakış**

Profesyonelleşme, meslekler sosyolojisinde uzun zamandır ele alınan kavramlardan biridir. Esasen profesyonel gruplarla ilgili sosyolojik araştırmalarda açıklamalara hâkim olan üç kavram bulunmaktadır: (1) profesyonel meslek (profession), (2) profesyonelleşme veya meslekleşme (professionalization), (3) profesyonellik veya profesyonizm (Evetts, 2014, s. 33). Önceleri bireysel düzeyde ele alınan bu kavramlar profesyonel mesleklerin örgütlerde icra edilmesine paralel olarak örgütsel boyutu ile değerlendirilmeye ve örgütsel düzeyde de incelenmeye başlanmıştır.

Profesyonelleşme ve profesyonellik olguları yönetim ve organizasyon alanında 20. yy'ın ikinci yarısından itibaren gündeme gelmiştir. Örgüt çalışmalarında ve örgüt sosyolojisinde profesyonel hizmetler örgüt bakış açısıyla ele alınmış, profesyonel hizmetlerin nasıl koordine edildiğine ve standartlaştırıldığına (Mintzberg, 1983), profesyonellerin örgütsel koşullarda nasıl yönetildiğine, örgütlerin ve profesyonellerin birbirlerini nasıl etkilediğine ve profesyoneller ile yöneticiler arasındaki çatışmalara odaklanılmıştır (Noordegraaf, 2011a, s. 466). 1990'lara gelindiğinde profesyonelleşme söylemi örgütlerde profesyonel kimlik, eylem ve uygulamaları yönetmek için bir disiplin mekanizması olarak kullanılmaya başlanmıştır (Evetts, 2010).

Yaklaşık son yirmi yıldır uzmanlığa dayalı işlerin örgütsel boyutunun keşfedilmesi ve profesyonel hizmet işletmeleri ile bu işletmelerin yönetimlerine odaklanmasıyla birlikte meslek sosyolojisi alanında çalışanlar örgütlere daha çok ilgi göstermeye başlamış, kimi sosyologlar işletme okullarına geçiş yapmıştır (Muzio ve Kirkpatrick 2011, s. 299-390). Bu durum profesyonelliğin işletme ve yönetim alanlarında da çalışılan

bir konu olmasını sağlamıştır. Sosyoloji ve yönetim alanlarında profesyonel hizmetler konusu üzerinde çalışanlar genellikle ya profesyonel özelliklere ya da örgütsel özelliklere odaklanmışlar, konuya mesleki profesyonellik veya yönetim teknikleri açısından yaklaşmışlardır. Bununla birlikte profesyonel hizmetlerdeki ve bu hizmetlerin verildiği örgütlerdeki değişim mesleki alanlar ile örgütsel alanlar ya da örgütler ile profesyoneller arasında yeni bağlantıların kurulmasına yol açmıştır. Bu durum profesyonellerin profesyonelliklerini yönetim bakış açısıyla, profesyonel değeri tanımlayan ve gösteren yeni örgütsel formlar ve standartlarla yeniden organize etmelerini gerektirmektedir (Noordegraaf, 2011b, s. 1365).

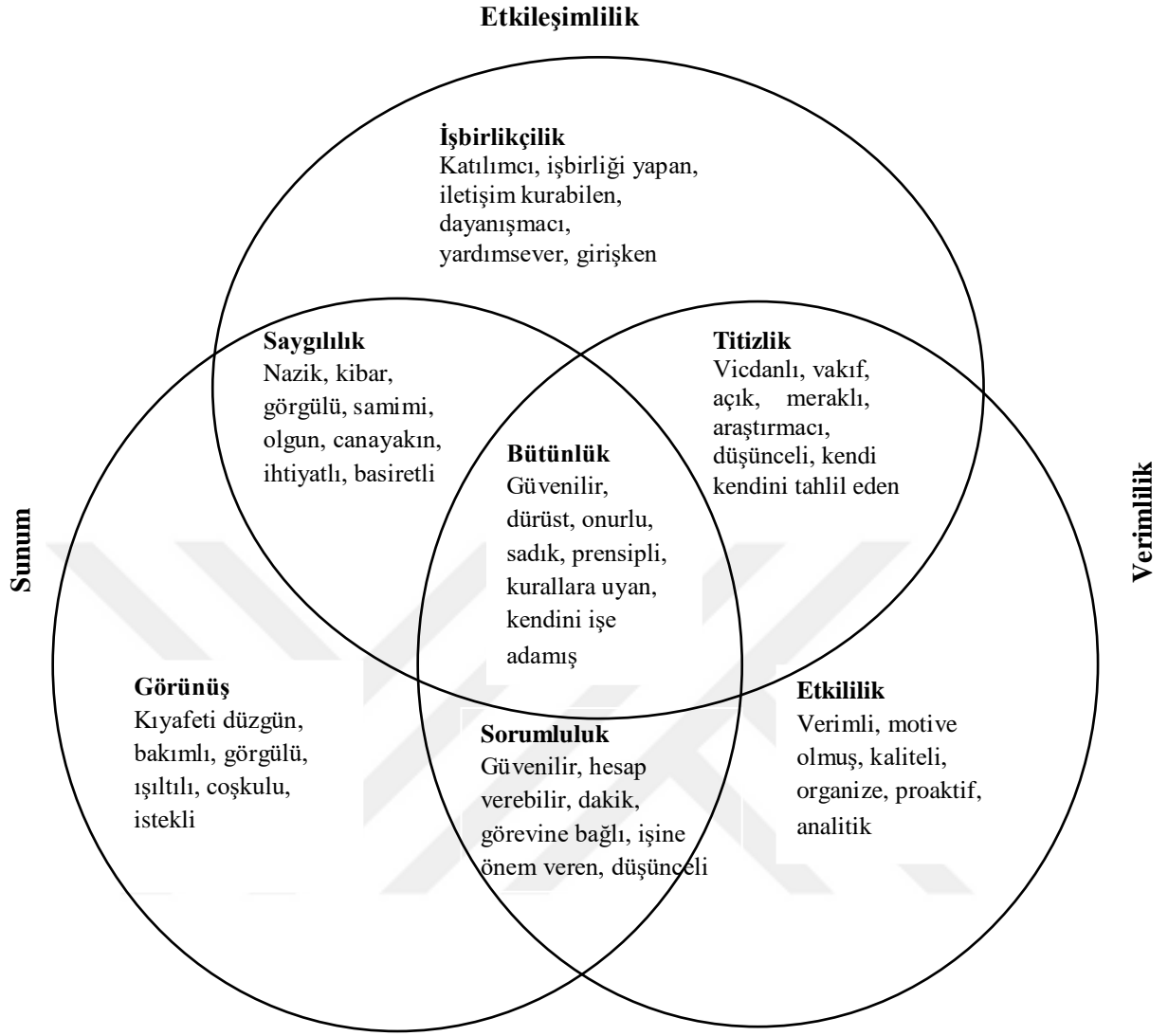
Profesyonel işlerin kamu veya özel sektörde büyük çaplı örgütlerde gerçekleşmesi örgütsel profesyonellik kavramını ortaya çıkarırken, buna paralel olarak işletme okullarında profesyonel işin örgütlenmesi, yönetilmesi, pazarlanması, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi yeni önceliklere odaklanan ve uygulamacılara, danışmanlara ve politika belirleyicilere hitap eden çalışmalar ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu bağlamda etkili liderlik, örgüt performansı ve stratejik gelişme gibi uygulayıcı odaklı konular örgütsel profesyonellik bağlamında önem kazanmıştır (Muzio ve Kirkpatrick 2011, s. 390).

### **2.1.2. Bireysel ve mesleki profesyonellik ve profesyonelleşme**

“İngilizce ‘profession’ sözcüğünün karşılığı olan meslek kavramı, öğretmenlik, avukatlık ya da hekimlik gibi özel bilgi ve beceri gerektiren, aynı zamanda sürekli, örgütlü, bilinçli bir işi ifade etmektedir (Karasu, 2001, s. 371)”. Profesyonel meslek kategorisi tarihsel olarak meşruiyetlerini ve yetkilerini edinmiş oldukları biçimsel eğitimden alan ve özel uzmanlık sahibi olduklarını iddia eden bireyleri ifade etmiştir (Hwang ve Powel, 2009, s. 268). Pek çok araştırmacı için profesyonel meslek özünde yükseköğrenim, mesleki eğitim ve deneyim dönemini takip eden bilgiye dayalı hizmet meslekleri kategorisi olarak kabul edilmiştir (Evetts, 2013, s. 781). Freidson (2001)’a göre profesyonel meslek; 1) Bir bilgi ve beceri teşekkülü, 2) Profesyonel iş grubunun kendisi tarafından gerçekleştirilen kontrollü işbölümü, 3) Bir profesyonel iş grubu tarafından denetlenen bir iş gücü piyasası, 4) Bir profesyonel iş grubu tarafından takip edilen bir eğitim programı ve 5) İş iyi yapmaya adanmış ve değere dayalı ortak bir ideolojiyi içermektedir (Uijl ve Buijs, 2015).

Bilgi donanımı ve teknolojinin öncelik kazandığı endüstri sonrası toplum profesyonel toplumun yükselişiyle ifade edilebilmektedir. Bu değişimin temelinde endüstri devrimindeki tarım verimliliğine paralel olarak sanayi üretimindeki verimin artması, yüksek teknoloji, daha etkili yönetim ve etkili örgütlenme teknikleri sanayi üretiminde daha az iş gücü ile yeterli üretim imkânı sağlanması ve işgücünün hizmet sektörüne kayması yer almaktadır. Ortaya çıkan bilgi tabanlı hizmetler profesyonel uzmanların yetki alanı haline gelmiş, ileri düzey eğitim ve iş deneyimiyle oluşturulan insan sermayesine dayanan profesyonel bilginin kıt olması, bu bilgiye sahip olan profesyonellere ayrıcalıklar kazandırmıştır (Perkin, 1996, s. 6). Profesyonellerin sayıca genişlemesinin yanı sıra, günümüz toplumunda profesyonelizm kişinin işe bağlılığı ve kendini yeteneklerini geliştirmeye adanması gibi konuları da içerecek şekilde genişletilmiş, eğitim ve sertifika tabanlı geleneksel yapısından bağımsız olarak kişinin belirli bir rol için sahip olması gereken nitelikleri içermeye başlamıştır (Hwang ve Powel, 2009, s. 268).

Profesyonellik olarak da ifade edilebilen profesyonelizm, sözlükte profesyonel bir mesleği veya bu mesleği icra eden profesyoneli tanımlayan eylemleri, amaçları ve nitelikleri ifade etmektedir (meriamwebster). Bu bağlamda profesyonellik, profesyonel bir iş grubu mensuplarının davranışları, tutumları ve değerleri gibi bireysel yönlerini ifade etmektedir (Balthazard, 2014). Profesyonellik kavramı aynı zamanda teknik ve entelektüel üstünlük beklentisini içerir. Bununla birlikte profesyonellerin sadece yeterli, bilgili, nesnel ve son derece rasyonel olmaları değil; aynı zamanda soğukkanlı, mesafeli, gayrişahsi olmaları ve duygularının etkisinde kalmamaları beklenir (Kouchaki, 2015, s. 379). Literatürde profesyonelliğin davranışsal yönleri arasında bütünlük, sorumluluk, güvenilirlik, nezaket, hazırlıklı olma, dakiklik, ihtimam, inisiyatif alma gibi özellikler sayılmaktadır (Clark, 2010, s. 5). Clark (2011, s. 203), profesyonelliği Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi üç gruba ayrılabilen yedi başlıktan oluşan bir yapı olarak ele almıştır.



**Şekil 2.1.** Profesyonelliğin Yapısı (Clark, 2011)

“Profesyonellik, mesleklerin ve bu meslekleri icra edenlerin eylemlerine temel oluşturan uzmanlık, özerklik, bağlılık ve sorumluluk gibi değerlerin oluşturduğu bir ideoloji olarak da ele alınabilmektedir (Karasu, 2001, s. 42)”. Esasen profesyonellik tarihsel olarak ele alındığında üç aşamada tanımlanabilir. Erken evrede profesyonizm, mesleki veya normatif bir değer olarak; olumsuz eleştiri evresi olan ikinci evrede ideolojik olarak, üçüncü evrede ise, hem ideolojik eleştiri, hem de normatif değer olarak ele alınmıştır (Evetts, 2014, s. 35). Üçüncü evrede profesyonizm, iş örgütlerinde mesleki bir değişim ve denetim söylemi olarak ele alınmış ve yöneticiler tarafından kullanılmıştır (Evetts, 2014, s. 40).

Profesyonelleşme, bir diğer deyişle meslekleşme kavramı, profesyonel meslek statüsüne erişme süreci olarak ele alınmıştır. Profesyonelleşme, modern dönemde uzmanlık bilgi ve becerilerinin düzenlenme ve denetim şeklini ve ilkelerini sağlamış, tarihsel olarak çok önemli bir mesleki strateji olarak ortaya çıkmıştır (Reed, 2007, s. 3). Batı'da 1970'ler ve 80'lerde popüler olan yaklaşıma göre profesyonelleşme, uygulayıcıların maaş, statü ve güç anlamında kendi mesleki çıkarlarını korumak ve mesleki yargı tekeline sahip olmalarını sağlamak amacıyla bir meslek grubunu geliştirmeleri ve sürdürmeleri olarak yorumlanmıştır. Ancak yakın zamanda bu yorum popülerliğini yitirmiştir (Evetts, 2014, s. 34). Günümüzde profesyonelleşme her türlü uygulama ve işte geniş ölçüde kullanılan bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu bağlamda profesyonelleşme genellikle hesap verebilir olmayı ve mükemmellik standartlarını iyileştirmeyi ve dernekleşmeyi içerir (Uijl ve Buijs, 2015).

Profesyonellik, işi yapanlara özdenetim ve kendine güven; işe anlam kazandıran ve çalışanların yaptıkları işin önemine vurgu yapmalarını, hem kendileri hem de diğer insanlar için yaptıkları işi meşrulaştırmalarını sağlayan bir mesleki gösterge ve aynı zamanda bir ideolojidir. Profesyonellik söylemi iş örgütlerinde sadece çalışanlar tarafından değil, aynı zamanda yöneticiler tarafından çalışanları mesleki kimlik ve öz denetim vasıtasıyla disipline etmek için de kullanılmaktadır. Günümüzde profesyonellik söylemi müşterileri cezbetmek için reklam sloganı olarak, istihdam kampanyalarında, çalışanları işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda motive etmek gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Bu bağlamda profesyonellik söylemi yönetim literatüründe ve eğitim kılavuzlarında yerini almıştır (Aldridge ve Evetts, 2003, s. 555).

Profesyonel olmak, yaptığı işi etkili ve verimli bir şekilde yapmayı, yaptıklarının sorumluluğunu üstlenmeyi ve müşteri odaklı olmayı ifade eder. Pek çok farklı ortamda ve durumda kullanılan iyi bilinen bir referans noktası haline gelen profesyonellik söylemi kişinin tavır, davranış ve dış görünüşünü şekillendiren, belirli bir çerçeveye koyan ve meşrulaştıran bir araç haline gelmiştir (Lewis, 2013, s. 257). Günümüzde bireysel olarak profesyonellik hem yapılan işe ilişkin biçimsel eğitimle desteklenen teknik becerilere sahip olmak ve işi doğru yapmak, hem de profesyonellikle özdeşleştirilen tavır, davranış ve dış görünüşe sahip olmayı gerektirmektedir.

### 2.1.3. Örgütsel profesyonellik ve profesyonelleşme

Profesyonel işlerin büyük örgütlerde gerçekleştirilmeye başlanması profesyonelliğin örgütsel boyutunu dikkate almayı gerektirmiş, profesyonelliği işi örgütlenme metodu olarak da açıklayan örgütsel profesyonellik kavramını ortaya çıkarmıştır. Literatürde mevcut çalışmalarda örgütsel profesyonellik üç farklı bakış açısıyla yorumlanmaktadır: (1) Profesyonel gelişimin gerçekleştiği yerler olarak örgütler, (2) Profesyonel iş üzerindeki örgütsel etkiler, (3) Profesyoneller için yeni örgütsel roller (Postma, Oldenhof ve Putters, 2015, s. 63).

Örgütlerin profesyonel kimliklerin şekillendirildiği ve dönüştürüldüğü yerler olarak kabul edilmesi, hizmet işletmelerinin işe yeni başlayanların profesyonelliğini meşrulaştıran, davranış kuralları koyan, profesyonelliği performans değerlendirme, mentorluk ve amaçlarla yönetim gibi disiplin mekanizmaları ile gözlemleyen yerler olarak ele alınmasını sağlamıştır (Muzio ve Kirkpatrick, 2011, s. 397). Örgütsel profesyonellik, profesyonelleşme projeleriyle bağlantılı geleneksel değerlerin, hedeflerin ve ödüllerin uygun örgütsel sistemler ve örgütsel yapının desteğiyle artan bir şekilde elde edildiği ve güvence altına alındığı yeni profesyonelleşme olarak yorumlanabilir (Faulconbridge ve Muzio, 2008, s. 20). Örgütsel profesyonellik geleneksel olarak mesleki profesyonelleşmeyle çatıştığı kabul edilen rasyonelleşme, standartlaşma ve hesap verebilirliğin kişisel özerkliğe, takdire ve muhakemeye üstün geldiği bir mesleki değişimi de meşru hale getirmiştir (Muzio ve Kirkpatrick, 2011, s. 397).

Mesleki sistemlere ait profesyonellerin artan bir şekilde örgütler içinde iş görmeye başlaması mesleki alanlar ile örgütsel alanlar arasında yeni bağlantılar kurulmasını gerektirmiştir. Mesleki prensiplerin ve profesyonel standartların yönetsel ve örgütsel denetim prensipleriyle uyummadığı düşünülmeyle birlikte bu ikisi arasında mutlaka bir seçim yapılması gerekmemektedir (Noordegraaf, 2011b, s. 1349). Günümüzde örgüt mantığı ile profesyonel mantığın içi içe geçmesi aynı zamanda profesyonelliğin bir örgütsel değişim ve kontrol söylemi olarak yeniden ifade edilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Evetts, 2011a). Örgütsel profesyonellik, iş örgütlerinde yöneticiler tarafından artan bir şekilde denetim söylemi olarak kullanılmakta; ussal-yasal yetki türlerine sahip olma, hiyerarşik sorumluluk ve karar verme yapıları, standartlaşmış iş prosedürleri ve uygulamalar, yönetsel kontrol ile uyumluluk, hedef belirleme ve performans değerlendirme gibi dışsal düzenlemeler ile karakterize edilmektedir (Evetts, 2010, s. 129).

Örgütsel profesyonelliğin inşasında yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır (Liljegren, 2012, s. 297). Yöneticiler tarafından iş örgütlerinde profesyonellik söylemi bir ideoloji veya mit olarak kullanılabilir. Mit, bir uzmanlık alanının özel mülkiyetine sahip olma, artan statü ve maaş, iş uygulamalarında özerklik ve takdir yetkisi, iş üzerindeki mesleki kontrol gibi hususları kapsar. Yöneticilerin profesyonellik söylemine başvuruları genellikle şu uygulamaları içerir: (1) Örgütsel değerlerin profesyonel değerlerin yerini alması, (2) Mesleki ilişkilerin yerini bürokratik, hiyerarşik ve yönetsel kontrolün alması, (3) Müşteri güvenine ve özerkliğe dayalı yeterliliğin ve uzmanlığın yerine yönetsel ve örgütsel hedeflerin geçmesi, (4) Bütçe kısıtlamalarının ve finansal rasyonalizasyonların yapılması, (5) Takdir yetkisinden ziyade iş uygulamalarının standartlaştırılması, (6) Performans hedeflerine, hesap verebilirliğe ve bazen artan politik kontrole yer verilmesi. İş örgütlerinde profesyonellik söylemi aynı zamanda kendi kendini motive etme ve sömürmeyi sağlayan bir oto kontrol söylemi olarak da kullanılmaktadır (Evetts, 2014, s. 42). Öte yandan iş örgütlerinin kalite kontrol, denetleme, hedef belirleme, performans değerlendirme gibi talepleri profesyonelliğin desteklenmesi olarak yeniden yorumlanmaktadır (Evetts, 2009, s. 26).

Örgütsel profesyonellik olgusu sosyolojik alanda ele alınan profesyonelliği örgüt kuramına tekrar bağlamış, bu durum profesyonelliği işi ayırt edici bir şekilde örgütlenme metodu olarak ortaya koymuştur. Bu bağlamda profesyonel iş sistemleri gitgide artan bir şekilde örgütsel stratejiyle, taktiklerle, sistemlerle ve metotlarla ilişkilendirilmiştir. Yönetsel koordinasyonun ve örgütsel denetimin bu şekilde sağlanması profesyonellikle iç içe geçmesine ve onu tamamlamasına bağlıdır. Bu durumda örgütsel profesyonellik örgütsel mantığı somutlaştıran organize profesyonel uygulamaları temsil etmektedir (Noordegraaf, 2011a, s. 351). Bir diğer ifadeyle örgütsel profesyonellik, profesyonel yönetimin ve profesyonel tekniklerin bir bütün olarak benimsenmesi, örgüt yapısının ve stratejilerinin profesyonel ilkeler ve hedefler doğrultusunda oluşturulmasıdır (Gupta ve Levenburg, 2010, s. 160).

#### **2.1.4. Bireysel ve mesleki profesyonellik ile örgütsel profesyonellik arasındaki benzerlik ve farklılıklar**

Meslek ve örgüt sosyolojisinde anahtar kavramlardan olan profesyonellik literatürde hem mesleki bir değer, hem de örgütsel profesyonellik olarak ayrı ayrı kavramsallaştırılmıştır (Evetts, 2011a, s. 407). Sosyolojinin bu iki alanı birbirlerini on



yıllarca görmezden geldikten sonra yakınlaşmaya başlamışlardır. Bu yakınlaşmanın sebepleri kapitalizme hâkim olan büyük uluslararası kurum modeli ve profesyonel işlerin çoğunun artık örgütlerde gerçekleşmesidir. Yönetim göstergelerinin ve nicel performans değerlendirmesinin uygulanması örgütsel boyutu dikkate almayı gerektirmiş, örgütler ile profesyonellik arasındaki bağlantı örgütsel profesyonellik kavramının doğmasına neden olmuştur (Gaglio, 2013).

Profesyonel meslekler üzerinde çalışma yapan sosyologlar profesyonelliği, endüstriyel ve ticari örgütlerin hiyerarşik, bürokratik ve yönetsel denetimlerine alternatif olarak işleri organize etmenin ve işçileri kontrol etmenin özel bir aracı olarak ifade etmiştir (Evetts, 2013, s. 778). Özerklik, hizmet ve bilgi gibi mesleki profesyonel değerler disiplin, kural ve uyma gibi ideal-tipik bürokratik değerlerle uyum sağlamamaktadır. Profesyoneller sosyal kontrolü içsel normlarla, örgütler biçimsel kurullarla sağlamaktadır (Lawler ve Hage, 1973). Ancak profesyonel işler artık büyük ölçekli örgütlerde gerçekleştiği için profesyonellik kavramı da değişime uğramıştır (Evetts, 2011a, s. 407). Günümüzde profesyonellik artan bir şekilde örgüt ortamında yer almaktadır ve bu yüzden artan bir şekilde örgütsel mantık, uygulama ve stratejilerle iç içe geçmiştir (Faulconbridge ve Muzio, 2008, s. 8).

Profesyonellerin örgütler içinde faaliyet göstermesi yapılan işin nasıl denetleneceğine ilişkin iki farklı denetim biçimi arasında bir çatışma ortaya çıkarmıştır. Profesyonel davranışın profesyonel gruba ait kişilerce dayatılan oto kontrol süreçleriyle ve sosyal kontrol aracılığıyla denetlenmesi beklenir. Mesleki profesyonelliğe hâkim olan profesyonel denetim, Ouchi'nin (1979) sosyal süreçlere ve kendi kendini kontrole dayanan klan kontrolü düşüncesiyle benzerlik göstermektedir. Profesyonel denetim, belirsizlik koşulları altında faaliyet gösteren örgütler bu durumla başa çıkacak mekanizmalara ve becerilere sahip profesyonel personeli istihdam ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Abernethy ve Stoelwinder 1994, s. 3).

Örgütlerde denetim profesyonel denetimden farklılık gösterir. İşletme biliminin erken döneminde örgütsel denetim kavramı, örgüt üyelerinin faaliyetlerini ve çıktılarını düzenlemek için tasarlanmış yönetsel bir süreç olarak ele alınmıştır (Mills, 1983, s. 445). Yönetim kontrol sistemleri örgüt içi davranışların ve bu davranışların çıktılarının gözlem ve izleme davranışı ile üst yönetim tarafından denetlenmesine olanak sağlayan denetim mekanizmalarıdır. Bu denetim mekanizmaları genellikle idari veya bürokratik denetimler

olarak ifade edilmiş ve hiyerarşik yapılar, kurallar, politikalar, standart faaliyet prosedürleri, bütçeler, ödüller ve teşvik sistemleri gibi araçları içermiştir.

Mesleki profesyonellikte sahip olunan yetki profesyonelin eğitimine ve ahlâkına duyulan güvene dayanırken, örgütsel profesyonellikte ortaya konulan kural, düzenleme ve rutinler gibi dışsal düzenleme ve denetim sistemlerinden kaynaklanır (Liljegren, 2012, s. 297). Örgütsel profesyonellik rasyonel yasal yetki türlerini ve hiyerarşik sorumluluk ve karar alma yapılarını içerir. Örgütsel profesyonellik işletme kontrolü yaklaşımıyla işin prosedür ve pratiklerinde artan bir standartlaşmayı gerektirir. Dışsal düzenlemelere ve hedef belirleme ve performans ölçme gibi hesap verebilirlik araçlarına dayanır. Mesleki profesyonellikte denetim profesyonel kurum ve derneklerin gözetimindeki profesyonel etik ilkeler temelinde uygulayıcıların kendileri tarafından gerçekleştirilir (Evetts, 2005). Mesleki ve örgütsel profesyonelliğin tipik unsurları arasındaki farkların özeti Tablo 2.1’de görülebilir.

**Tablo 2.1.** *Mesleki ve Örgütsel Profesyonelliğin Tipik Unsurları Arasındaki Farklar*

<b>Profesyonellik</b>	
<b>Mesleki Profesyonellik</b>	<b>Örgütsel Profesyonellik</b>
Özerklik, hizmet ve bilgi	Disiplin, kural ve uyma (Bürokratik değerler)
Profesyonel-içsel denetim, profesyonel etik ilkeler	Bürokratik denetim- Dışsal düzenlemeler, hedef belirleme, performans değerlendirme
İçsel normlar, sosyal kontrol	Nicel performans değerlendirme (Bıçimsel kurallar)
Profesyonel değerler	Örgütsel değerler
Takdir yetkisi	Standart iş uygulamaları
Profesyonel eğitim ve ahlaka bağlı yetki	Rasyonel yasal yetki
Bireysel profesyonel uygulamalar	Organize profesyonel uygulamalar

Hem mesleki profesyonellik, hem de örgütsel profesyonellik yapılan işin belirli değerlere ve normlara göre, belirli bir yetki çerçevesinde yapılmasını ve denetlenmesini gerektirir. Bununla birlikte profesyonelliğin bu iki türünde değerlerin ve yetkinin kaynağı, normları belirleyen ve denetimi sağlayan unsurlar farklıdır. Çalışmanın temelini oluşturan aile işletmelerinin profesyonelleşme olgusu ussal-yasal yetki türünü, hiyerarşik sorumluluk ve karar verme yapılarını, standartlaşmış iş prosedürlerini ve uygulamalarını, yönetsel kontrolü, hedef belirleme ve performans değerlendirme gibi kontrol mekanizmalarını içeren ve iş örgütlerinde yöneticiler tarafından sıkça kullanılan örgütsel profesyonellikle (Evetts, 2010, s. 129) bağlantılıdır.

## 2.2. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme ve İlgili Olduğu Kavramlar

Aile işletmelerinin yönetim, yapı ve süreçlerinde profesyonelleşmelerini sağlayacak değişimler Türkiye’de genellikle kurumsallaşma başlığı altında incelenmektedir. Profesyonelleşme ise kurumsallaşmanın unsurlarından biri olarak ele alınmakta, işletmede yer alan profesyonellerin sayısı ve bu kişilere sağlanan özerklik ile sınırlanmaktadır. Zaman zaman kurumsallaşma ile karıştırılan kurumsal yönetim ise içerdiği düzenlemelerle profesyonelleşme ile ortak bazı değişimleri içermektedir. Söz konusu kavramların profesyonelleşme kavramından ayrıştırılması için profesyonelleşme ile kastedilen dönüşümün detaylı olarak ve tüm boyutlarıyla ortaya konulması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması ile genel olarak işletmenin kişilere bağımlı olmadan belli bir sisteme göre yönetilmesi anlaşılır. Türkiye’de kullanıldığı anlamıyla kurumsallaşma profesyonelleşmeyi kapsamakla birlikte söz konusu değişim çok geniş kapsamlı bir kavram olan, örgüt ve örgütsel alan düzeyinde farklı anlamlar taşıyan “kurumsallaşma” kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Aile işletmelerinin yönetim, yapı ve süreçlerinde profesyonelleşmelerini sağlayacak değişimlerin İngilizce karşılığının “institutionalization” sözcüğü olduğunun ifade edilmesi ve teorik olarak kurumsal kuramla açıklanmaya çalışılması, ancak ifade edilen değişimin kurumsal kuramla ilişkisinin tam olarak kurulamaması; kurumsal kuramın söz konusu değişimi tek başına açıklamada yetersiz kalması; kimi çalışmalarda kurumsallaşmanın kurumsal yönetimle eş anlamlı kullanılması kafa karışıklığı yaratabilmektedir. Kavramsallaştırma aşamasındaki bu sorun Türkiye’ye özgü karmaşık ve belirsiz bir kurumsallaşma kavramını ortaya çıkarmıştır.

Mevcut ihtiyaçlara dayalı fonksiyonel örgüt yapısına sahip olan, karar verme yetkisini alt düzey yöneticilere göçeren, biçimsel bilgi analizine dayanan, istikrarlı kurumsal stratejilere sahip olan ve belirli bir kişiye aşırı bağımlılık taşımayan işletmeler batı literatüründe profesyonel yönetime sahip işletmeler olarak tanımlanmakta (Hofer ve Charan, 1984), işletmelerin bu doğrultudaki değişimleri profesyonelleşme olarak ifade edilmektedir (Dekker, 2012; Stewart ve Hitt, 2012). Oysaki Türkiye’de işletmelerin benzer bir değişim geçirmesi kurumsallaşma olarak ifade edilirken, profesyonelleşme kurumsallaşma ölçütlerinden biri olarak, işletmede görev alan profesyonellerin çalışanlara oranı olarak dar anlamda ele alınmaktadır (Apaydın, 2007; Ak, 2010).

Aile işletmelerinin yapı ve süreçlerinde gerçekleşen değişim örgüt düzeyinde kurumsal bir değişim olarak ele alınabilir. Bu değişim aynı zamanda profesyonel yönetim söyleminin ve bununla ilişkili yapı ve uygulamalarının kurumsallaştırılması sürecinin de bir parçasıdır. Kurumsal çevrede profesyonel yönetim varlığı sorgulanamayacak düzeyde kanıksandığı ve yaygınlaştığı, yani kurumsallaştığı sürece profesyonel yönetimin kurumsal çevreye uyum amacıyla, teknik gerekliliklerin ötesinde meşruiyet kaygısı ile benimsenmesi söz konusu olacaktır. Türkiye’de henüz profesyonel yönetim ve işletmelerin profesyonelleşmesi varlığı sorgulanmayan kural benzeri bir yapı kazanamamıştır

Yapılan çalışmalarda kurumsallaşma kavramı çerçevesinde ele alınan bir başka kavram da kurumsal yönetimdir. Bazı çalışmalarda kurumsallaşma ile kurumsal yönetime geçişin aynı anlamda ele alındığı örneğin, bazı araştırmacıların kurumsallaşmayı kurumsal yönetim ile birlikte ele aldığı görülmektedir (Ak, 2010; Elmas, 2015; Günay, 2014). Kurumsal yönetimin aile etkisini azaltmaya yönelik aile anayasası, aile konseyi gibi uygulamaları kurumsallaşmanın ve aynı zamanda profesyonelleşmenin de konuları arasındadır. Kurumsal yönetim işletmelerin belirli prosedür ve süreçlerle yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olup, işletmenin paydaşları ve işletme ile paydaşları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini içermektedir (Tricker ve Tricker, 2015, s. 31). Kurumsal yönetime geçiş işletmenin profesyonelleşmesini de gerektiren daha kapsamlı bir süreçtir.

### **2.2.1. Profesyonel yönetim ve profesyonelleşme**

Son 15-20 yılda aile işletmelerinin profesyonelleşmesi hem akademik çevrelerde, hem uygulayıcıların dünyasında gittikçe daha fazla önem kazanmıştır. Bu çevrelerin çalışmaları sonucunda aile işletmeleri tarafından da profesyonelleşmenin işletmelerinin başarısı ve sürekliliği için önem taşıdığı kabul edilmeye başlanmıştır. Akademik, magazinsel ve iş dünyasıyla ilgili diğer yayınlarda aile işletmelerinin nasıl profesyonelleşeceğine dair öneriler ve reçeteler sunulmuştur. Önceleri yaygın bir şekilde aile işletmesinin profesyonelleşmesinin dışarıdan profesyonellerin istihdamı ile sağlanacağı düşünülürken, zamanla kavram genişletilmiş, derinlik kazanmış ve aile işletmelerinde çok yönlü bir değişimi içerdiği kabul edilmeye başlanmıştır (Dekker vd., 2015, s. 517).

Yönetim ve organizasyon alanında özellikle aile işletmeleri üzerinde çalışan araştırmacıların katkılarıyla örgütlerin profesyonelleşmesi üzerine gelişen bir literatür

bulunmaktadır. Bununla birlikte profesyonelleşmenin üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımına ulaşamamıştır (Hwang ve Powell, 2009; Stewart ve Hitt, 2012, s. 59). Aile işletmelerine ilişkin çalışmalarda profesyonelleşme en basit anlamıyla yönetsel yetkinin devri ile birlikte aile dışından tam zamanlı çalışanların istihdamı olarak ifade edilir (Stewart ve Hitt, 2012, s. 59). Literatürde aile işletmelerinin profesyonelleşmesi genellikle aile dışından yöneticilerin/profesyonellerin istihdam edilmesi veya bu kişilere yönetim kurulu üyeliği verilmesi gibi tek boyuta indirgenmektedir (Chittoor ve Das, 2007; Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004; Lin ve Hu, 2007; Zhang ve Ma, 2009). Mevcut literatür aile işletmesine nesnellik ve rasyonellik getirmesi açısından profesyonel yöneticilerin işletmeye dahil edilmesini desteklemektedir. Buradaki varsayım aile işletmelerinde yönetici pozisyonunda olan aile üyelerinin profesyonel olarak eğitilmemiş olmaları ve işletme yönetiminde nesnel olamamalarıdır (Hall ve Nordqvist, 2008). Bu durum aile dışından profesyonel yöneticilerin işletmeye kazandırılmasını profesyonelleşme tanımlarının önemli bir unsuru haline getirmektedir.

Profesyonelleşme kavramı esasen açık veya örtük bir şekilde işletmenin biçimsel eğitim almış, liyakat sahibi kişiler tarafından yönetilmesine verilen değeri ve biçimsel yapıların kurulması gibi diğer boyutları içeren ve bütünsel bir dönüşümü de ifade eder (Stewart ve Hitt, 2012, s. 59). Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi konusunu ele alan önemli yazarlardan biri olan Flamholtz ve Randel (2007), profesyonelleşmeyi örgütsel gelişim bağlamında ele almış, işletmenin yaşam döngüsü içinde artan iç ve dış karmaşıklık karşısında karmaşık yönetim ve örgüt sistemlerini benimsemesi olarak tanımlamıştır. Söz konusu değişim biçimsel planlama, düzenli toplantılar, tanımlanmış sorumluluklar, performans değerlendirme sistemleri, biçimsel eğitim, yönetimin geliştirilmesi, biçimsel yönetim yapıları ve kontrol sistemleri gibi bazı uygulamaları kapsar (Flamholtz, 1986; Flamholtz ve Randel, 2007).

Profesyonelleşme, aile dışından yöneticilerin istihdamının yanı sıra yönetim kurulları ve konseyler gibi etkili yönetim yapılarının inşası (Flamholtz ve Randle, 2007), kurulun profesyonelleşmesi (Songini, 2006; Stewart ve Hitt, 2012; Whisler, 1988; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010), yetki devri ve otoritenin ademi merkezileşmesi (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Hofer ve Charan, 1984), biçimsel finansal kontrol mekanizmalarının oluşturulması (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Flamholtz ve Randle, 2007, Songini, 2006) ve biçimsel insan kaynakları denetim mekanizmalarının kurulması (De Kok, Uhlener ve Thurik, 2006; Dyer, 2006; Flamholtz ve Randle, 2007;

Tsui-Auch, 2004) gibi diğer boyutları da kapsayan çok boyutlu bir dönüşüm olarak tanımlanmaktadır (Dekker vd., 2012, s. 4). Kısaca profesyonelleşme yönetim sistem ve yapılarını uygulamaya sokmak ve girişimciye olan bağımlılığı azaltmakla ilgilidir (Howorth, Wright ve Westhead, 2007, s. 2).

Örgütsel yapı, süreç ve uygulamalardaki dönüşümün yanı sıra profesyonelleşmenin örgütsel davranışı da içerdiği kabul edilmekte ve profesyonelleşme, aile işletmesinin profesyonel normları benimseyen davranışları olarak da kavramsallaştırılabilmektedir (Hofer ve Charan, 1984; Fang vd., 2012, s. 12). Araştırmacılar tarafından profesyonelleşmeyle birlikte aile işletmelerinin sahiplik, yönetim, yönetim yapısı ve insan kaynakları politikaları anlamında diğer işletmelere daha çok benzeyeceklerine inanılmakta (Fang vd., 2012, s. 15); profesyonellik, aile işletmelerinin muzdarip olduğu nepotizm ve ailevi çatışmalara rasyonel bir alternatif olarak görülmektedir (Dyer, 1986, s. 101).

Giraldo (2001), profesyonelleşmeyi bir örgütün amaçlarına ulaşmak için tutarlı bir strateji oluşturmasını sağlayan çalışma metotlarını sistematik bir şekilde uygulayabileceği bir süreç olarak ortaya koyar (Galvis, 2011). Aile işletmeleri açısından ele alındığında profesyonelleşme modern örgütlerin kısa, orta ve uzun vadede erişebileceği verimlilik ve rekabetçilik hedefleriyle uyumlu stratejik eylemi yapılandırmasını sağlayan yaratıcı ve etkili çalışma tekniklerini birleştirmesi gereken aile işletmesinin gelişmesi ve evrimleşmesi olarak da anlaşılabilir. Profesyonelleşme zaman içinde işletmenin büyümesi, yaşam kalitesinin yükselmesi, yeni işlerin yaratılması ve örgüt performansının artırılması açısından daha iyi sonuçlar almasını mümkün kılar (Galvis, 2011). Sonuç olarak, profesyonelleşmenin tanımla sınırlı bir süreç değil bir yönelim olduğu söylenebilir (Dixit, 2008, s. 13).

Yapılan araştırmalar işletmeyi profesyonel bir zemine oturtmanın yeterli olmadığını ailenin profesyonelleşmesi için de eşit derecede titiz bir yaklaşımın geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Karar alma altyapısını ve biçimsel iletişim kanallarını içerecek, ailenin işletme ile etkileşimini idare edecek süreçleri uygulamaya koymak ailenin çıkarlarını korurken işletmenin varlığını sürdürmesi için gereklidir (PWC, 2014).

Bu çalışmada aile işletmelerinin profesyonelleşmesi, aile işletmelerinin modern çağın gereklerine uygun, etken ve verimli bir şekilde yönetilmesine ve faaliyet göstermesine yönelik olarak işletmenin bütününde gerçekleşecek çok boyutlu bir

dönüşüm olarak ele alınmıştır. Bu dönüşümün bir yandan örgütsel yapı süreç ve uygulamalarda örgütsel profesyonellik kavramıyla uyumlu değişimleri, diğer yandan tüm işletme üyelerinin profesyonelleşmesini, öte yandan da hem işletme yönetimine hem de ailenin işletme ile olan ilişkilerine profesyonel yapı kazandıracak değişimleri içerdiği kabul edilecektir.

### 2.2.2. Kurumsallaşma

Türkiye’de işletmelerin özellikle de aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Kurumsallaşma ile ilgili tanımlar, vurguladıkları hususlar ve kurumsallaşmanın ifade edilen amaçları arasında bazı farklılıklar olmakla (Koçel, 2010, s. 359) birlikte tanımlarda bazı genel hususlar üzerinde durulmaktadır. Kurumsallaşmayı tanımlarken araştırmacılar çoğunlukla işletmenin kişilerden bağımsız olmasına (Karpuzoğlu, 2000), süreklilik kazanmasına (Taşkıran ve Şimşek, 2008), bir sistem haline gelmesine (Sağlam, 2002; Seymen, Aydemir ve Taşçı, 2004; Pazarcık, 2004), belirli kurallar ve standartlar çerçevesinde yönetilmesine (Karpuzoğlu, 2000; Ural, 2004; Fındıkçı, 2005; Büte, 2008), kendine has bir kültür ve kimlik oluşturmaya (Karpuzoğlu, 2000; Alayoğlu, 2003; Tavşancı, 2009) ve faaliyet gösterilen çevreye uyum sağlamasına (Apaydın, 2009; Alayoğlu, 2003) vurgu yapmışlardır.

Ülkemizdeki akademik çalışmalarda kurum kavramından yola çıkarak kurumsallaşma tanımlanmaya çalışılmaktadır. Örgütler ve kurumlar arasındaki ilişkilere dair yazılar Weber ve Marx’a uzanır. Örgüt kurum ilişkileri İkinci Dünya Savaşı sonrası Selznick (1949, 1957), Stinchcombe (1968)’un başını çektiği örgütsel sosyolojinin önemli bir konusu olmuş ve 1970’lerde ve 80’lerde örgüt çalışmalarında farklı vurgularla ve kurumlara dair farklı bir anlayışla yeni kurumsalcılık olarak yeniden doğmuştur (Di Maggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Son 30 yılda, örgütsel hayatı şekillendirmede kurumların rolü örgüt çalışmalarının temel konularından biri haline gelmiştir (Lawrence, Leka ve Zilber, 2013, s. 1023-1024).

“Sosyolojik olarak kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade eder (Ateş, 2005: 135)”. Hukuki açıdan kurum “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” biçiminde tanımlanır (Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr alındığı tarih 04.10.2015). Örgüt sosyolojisinde kurum, belirli bir aşama ya da özelliğe ulaşmış sosyal bir düzen ya da bir kalıptır (Jepperson,

1991). Kurumsal kuram kurumları, sosyal yaşama istikrar ve anlam kazandıran; normatif, düzenleyici ve kültürel-bilişsel unsurların oluşturduğu yüksek derecede esneklik taşıyan yapılar olarak tanımlar (Scott, 2003, s. 879-880). Bu sosyal yapıların ilişkisel ve maddi özellikleri sırayla ürettikleri ve çoğalttıkları sanal unsurlar tarafından oluşturulur, yetkilendirilir ve sınırlandırılır (Scott, 2004, s. 9). Kurumların bir toplumdaki en önemli rolü kişilerarası etkileşime istikrarlı bir yapı kazandırarak belirsizliği azaltmasıdır (North, 1990: 6).

Kurumsallaşma kavramının açıklanmasında kullanılan kurumsal kuram ekonomi, siyaset bilimi ve sosyoloji alanlarında oldukça eski köklere sahiptir. Örgüt analizinde kurumsalcılık Selznick'in çalışmaları üzerine inşa edilmiş, 1970'lerde yeni bir bakış açısı kazanmasıyla kurumsal kurama dair ilk görüşler eski kurumsalcılık olarak adlandırılmıştır (Selznick, 1957). Eski kurumsal kuram farklı örgüt türlerinin, süreç, strateji, görüntü ve yeterliliklerinin sosyal etkileşim kalıplarından ve uyum kalıplarından nasıl geliştiğini açıklamaya çalışır (Selznick, 1996, s. 271). Eski kurumsal kuram başlangıçta bireylerin çevresel baskılara kurumun ritüelleri, formaliteleri ile uyumlu şekillerde kurum için önemli olan değerlere bağlı olarak cevap verme yönündeki amaca yönelik çabalarına odaklanmıştır. Böylece eski kurumsal kuram örgütsel davranış ve eylem kalıplarının çevresel baskılara uymak için sürekli bir evrimleşme içinde olduğunu ve bunu kurumsal üyelerin değerlerini koruyacak şekilde yaptığını ileri sürmektedir (Leaptrott, 2005, s. 216).

Kurumsal kuramın babası sayılan Philip Selznick kurumsal süreçlerin örgütleri nasıl etkilediğinin yanı sıra örgütlerin nasıl kurum olduğuyla ilgilenmiştir (Greenwood, Hinings ve Whetten, 2014, s. 1208). Eski kurumsal kuram kurumsallaşmayı yapılan işin teknik gereklerinin ötesinde, onun değerle yüklenmesi süreci olarak tanımlar (Selznick, 1957, s. 16-17). Örgütlerin kurumlaşması zaman içinde gerçekleşen, örgütün tarihini, içinde bulunan insanları ve temsil ettiği grupları, kendi yarattıkları kazanılmış haklarını, çevresine adapte olma şeklini yansıtan bir süreçtir. Bu süreç sonunda değerle bezenen örgüt kendisine faaliyetlerinde yol gösteren ayırt edici bir karakter kazanır ve kurumlaşır (Selznick, 1957, s. 16).

Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powel (1983), March ve Olsen (1989) kurumsal kuramı örgüt yapı ve davranışlarına önemli bir açıklama getiren kuram olarak canlandırmış ve yenilemişlerdir (Scott, 2003, s. 879). Ortaya çıkan yeni kurumsal kuramın kökleri eski kurumsal kurama dayanmaktadır (DiMaggio ve Powel, 1991, s. 12).



1980'lerde makro örgüt kuramında hâkim bakış açılarından olan yeni kurumsal kuramın temel amacı örgüt yapılarının ve süreçlerinin teknik amaçların ötesinde nasıl anlam ve süreklilik kazandığını ve benimsendiğini açıklamak olmuştur (Suddaby, 2010).

Yeni kurumsal kuram örgütlerin meşruiyet kazanma ve sürdürme ihtiyacı ve yaygın bir şekilde kullanılan uygulamaları benimseyerek belirsizlikten kurtulma ihtiyacından kaynaklanan “eşbiçimlilik” üzerine odaklanmıştır (Leaptrott, 2005, s. 216). Meyer ve Rowan (1977, s. 352), bir örgütün uygun ve yeterli bir tavırla ortak bir şekilde değer verilen amaçlara yönelik davranışta bulunarak meşruiyeti ve sosyal kabulü sağladığında kaynaklara erişim, diğer örgütlerle kaynak alışverişi gibi olanaklara erişip yaşam şanslarını artırdıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütün kurumsal çevreye uyumu kaynak akışını ve dolayısıyla yaşama şansını artırırken verimliliğini düşürür. Kurumsallaşmış örgütler pek çok önemli meşrulaştırma işlevine hizmet ederken temel görevler piyasa odaklı bir örgütteki kadar iyi yerine getirilemez ve temel örgüt amaçları genellikle saptırılır (Zucker, 1987, s. 445).

Örgüt çalışmalarında kurumsallaşma hem bir süreç, hem de sahip olunan bir özellik olarak ele alınmıştır (Tolbert ve Zucker, 1996, s. 175). Kurumsallaşma, kurum niteliğinin kazanılması olarak tanımlanabilmektedir (Jepperson, 1991). Süreç bakış açısıyla kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin ya da eylemlerin dışsal gerçeklik kazanarak toplumsal düşünce ve davranışta kurala benzer bir statü kazanma sürecidir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341). Bu bağlamda yeni örgütsel biçimlerin, yönetim uygulamalarının ve örgütsel alanların ortaya çıkması, benimsenmesi ve kalıcı hale gelmesi kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1996). Örgütler kurum olarak ele alındığında, merkezi süreç örgüt düzeyinde yeni kültürel unsurların üretimi ve anlam kazanmasıdır. Çevre kurum olarak ele alındığında, temel süreç sistem genelindeki sosyal gerçeklerin örgütsel düzeyde kopyalanması veya çoğalmasındır (Zucker, 1987, s. 444).

Kurumsalcılar örgüt yapıları ile örgütün içinde yer aldığı daha geniş sosyal çevre arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. Kurumsalcılara göre örgüt yapısı ve davranışları büyük ölçüde varsayılan örgütsel gerçeklik üzerine kurulur (Beckert, 1999, s. 777). Yeni kurumsal kuram biçimsel örgüt yapısının sadece teknolojik zorunlulukları ve kaynak bağımlılıklarını değil ancak belirsiz bir şekilde kuralımsı çerçeveleri, rasyonel mitleri ve eğitim sistemleri aracılığıyla meşrulaştırılmış bilgi olarak tanımlanan kurumsal güçleri de yansıttığını ileri sürer (Meyer ve Rowan 1977, s. 341-43). Örgütlerde yapı, eylem ve roller

kurumsal unsurlardır ve biçimsel örgüt yapısı ve süreçleri yüksek derecede kurumsallaşma eğilimindedir ve kurumsallaşmanın kaynağıdır. Kurumsallaşma rutinleşmeyi ve istikrarı sağlar.

Kurumsal kuram kapsamında bir örgüt türü olarak aile işletmelerinin kurumsallaşması, bu işletmelerin tanınmış bir kurumsal yaşam alanı (örgütsel alan) oluşturan, benzer etkilere maruz kalan özel bir iş örgütü formu haline gelmelerini ifade etmektedir (Melin ve Nordqvist, 2007, s. 321). Aile işletmeleri üzerine araştırma yapan merkezlerin ve araştırmacıların sayısının artması, yönetim alanındaki ana akım dergilerde aile işletmelerine ayrılmış özel sayıların çıkarılması, alandaki uzmanlığa dayalı olarak bahsedilen profesörlük unvanları, master ve doktora programları, yönetici eğitim programları, eğitim seminerleri, danışmanlık hizmetleri, aile işletmelerinin çıkarlarını savunan ve organize olmasını sağlayan sivil toplum kuruluşları, lobi grupları ve profesyonel örgütlerin varlığı aile işletmelerinin kurumsallaşmasına katkıda bulunmuştur (Melin ve Nordqvist, 2007).

Türkiye’de aile işletmelerindeki yapısal dönüşümü kurumsallaşma kavramı ile açıklayanların yaygın olarak kullandığı bir tanıma göre kurumsallaşma bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecini ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2003, s. 72).

Kurumsallaşma gerek karar verici yöneticilerin değerleri ile işletmenin kurum kültürü ve politikaları, gerekse kurumsal etmenlerin zorlamaları doğrultusunda oluşan veya oluşturulan kuralların, prosedürlerin, inançların ve değerlerin, işletmenin bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, içselleştirilerek nesilden nesile aktarılması ve bu sayede işletmenin kişilerden bağımsız yapıya bürünmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Tavşancı, 2009, s. 15).

Kurumsallaşma, örgütsel istikrarı, meşruluğu, tahmin edilebilirliği, kaynaklara erişimi ve çevreye uyumu sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemlerden ve yapılardan daha düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması olarak ifade edilebilmektedir (Apaydın, 2008, s. 122).

Profesyonel yönetime geçiş olarak ele alındığında işletmenin kurumsallaşması, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını belirleyerek yazılı hale getirmeyi, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise; aile anayasasının, aile konseyinin, yönetim kurulunun ve çatışma yönetiminin oluşturulmasını, bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanmasını gerektirir (Kırım, 2005, s. 11).

### 2.2.3. Kurumsal Yönetim

“İyi Yönetişim” ya da “Kurumsal Yönetim” kavramları 1980’li yıllardan beri küresel iş dünyasına yer almaktadır. Türkiye bu kavramla 1990’li yıllarda tanışmıştır (Ak, 2010, s. 70). “Yönetişim (governance), genel olarak etkileşimli bir yapıda tüm kesimlerin kararlara katılımını temel alan demokratik, şeffaf, insan haklarına saygılı, hesap verebilir bir yönetim anlayışını belirtir (Kayalar ve Özmutaf, 2007, s. 110)”. Daily, Dalton ve Cannella (2003), yönetişimi geniş bir şekilde kaynakların işletme içinde dağıtım ve örgütün farklı paydaşları arasındaki uyumsuzlukların çözülmesi olarak ifade etmiştir (Pindado ve Requejo, 2015, s. 280). Kurumsal yönetişim ise kurumun hesap verebilirliğini ve maksimum düzeyde verimlilik ve kârlılıkla çalışmasını sağlamak amacıyla, kurumsal gidişatı düzenlemeyi ve kontrol etmeyi, tüm iç paydaşların ve kurumun eylemlerinden etkilenebilecek diğer tarafların (dış paydaşlar, hükümet ve yerel topluluklar) çıkarlarını dengelemeyi sağlayan bir sistem olarak tanımlanır (Plessis vd, 2010, s. 10). Kavram Türkçe literatürde kurumsal yönetim olarak adlandırıldığı için bu çalışmada da bundan sonra kurumsal yönetim olarak anılacaktır.

Küreselleşme, çevrenin artan dinamikliği ve karmaşıklığı işletmeleri etkili yönetim sistemlerini uygulamaya yöneltmektedir. Kurumsal yönetim, kurumun meşruiyetini olduğu kadar ekonomik sürdürülebilirliğini de güvenceye alan bir süreçler ve yapılar sistemidir (Neubauer ve Lank, 1998). Kurumsal yönetim, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği prosedür ve süreçlerden oluşan bir sistemdir (OECD, 2008, s. 106). Buna paralel olarak Gillian ve Starks (1998), kurumsal yönetimi işletmedeki operasyonları kontrol eden yasa, kural ve faktörler/etmenler sistemi olarak ifade eder (Gillan 2006, s. 382). Shleifer ve Vishny’e (1997, s. 737) göre kurumsal yönetim kurumlara finansal kaynak sağlayanların yaptıkları yatırımdan kazanç sağlamayı temin etme yollarıdır.

Kurumsal yönetim alanında ana akım araştırmalar çok sayıda anonim hissedara sahip, büyük, halka açık işletmelerde sahiplik (hissedarlar) ile kontrolün (yöneticiler)

ayrılmasına dayandırılmaktadır (Berle ve Means 1932, s. 5-7). Sahiplik ve kontrolün ayrılması vekâlet problemlerine yol açmakta (Jensen ve Meckling, 1976), kurumsal yönetimin görevi verimli izleme ve yönetim kontrol yapıları oluşturarak hissedarların çıkarlarını korumak ve en üst düzeye çıkarmak olmaktadır (Filatotchev, 2007). Bununla birlikte kurumsal yönetim zamanla daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmış, tüm paydaşları kapsayacak ve paydaşların çıkarlarını koruyacak şekilde genişlemiştir (Claessens ve Yurtoğlu, 2013, s. 4). İşletmenin varlığını sürdürmesi açısından paydaşlar kritik öneme sahiptir ve işletmenin yönetildiği sistem tarafından dikkate alınması gerekir. Freeman, paydaşı örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen ve bundan etkilenen kişi ve gruplar olarak ele alır (Freeman, 1984, s. 46). Freeman (1984)'a göre, işletmenin paydaşları arasında hissedarların yanı sıra çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, kredi verenler ve toplum bulunmaktadır.

Berle ve Means (1932), kurumsal yönetim literatürüne temel olan “The Modern Corporation Private Property” adlı çalışmasında sahipliğin büyük ölçüde dağıldığı büyük Amerikan işletmelerini konu edinmiştir. Bugün dünyaya hâkim olan kurumsal yönetim modeli başta ABD ve İngiltere olmak üzere gelişmiş ülkelerin ürünüdür. Bu tür işletmelerde kurumsal yönetimin temel konusu asiller (hissedarlar) ile vekiller (yöneticiler) arasındaki problemleri çözmektir. Ancak dünya ekonomisindeki işletmelerin büyük çoğunluğunda sahiplik tek kişinin ya da az sayıda kişinin elinde toplanmış durumdadır (Filatotchev, 2007). Gelişmekte olan ülkelerde yoğunlaşmış sahipliğin yaygınlığı ile etkili dışsal yönetim mekanizmalarının yokluğu daha çok çoğunluk hissedarlar ile azınlık hissedarlar arasında çatışmalara yol açar (Young vd., 2008, s. 197). Az gelişmiş piyasalarda ise çatışma hâkim hissedarlar/yöneticiler ve diğer paydaşlar, özellikle de yatırımcılar ile borç verenler arasında yaşanır (Ararat ve Uğur, 2003).

Kurumsal yönetim, işletmenin iç yapılanması, yönetim kurulu kuralları, bağımsız denetim komitelerinin oluşturulması, bilginin hissedarlara ve alacaklılara açıklanmasına dair kurallar, yönetimin denetimi gibi konuları ele almaktadır (Fernando, 2009, s. 11). Literatürde en çok bahsedilen kurumsal yönetim mekanizmaları yönetim kurulları, ortaklık yapısı, yöneticilere sunulan teşvikler, piyasa kontrolü ve yasal/düzenleyici sistemlerdir. Bağımsız kurullar, yönetim teşvikleri, piyasa kontrolü gibi iyi bilinen kurumsal yönetim uygulamalarının etkililiği belirli sosyal ve politik çevredeki kurumsal farklılıklardan dolayı ülkeler arasında büyük farklılık gösterir (Filatotchev, Jackson ve

Nakajima, 2013, s. 967). Yakın zamanlı araştırmalarda kurumsal yönetim reğetelerinin etkisinin milli ekonomik gelişmişlik, ulusal kurumlar, sanayi koşulları, sahiplik yapısı ve işletmenin finansal durumu ve yaşam döngüsü içinde bulunduğu aşama gibi farklı faktörlere bağlı olabileceği ileri sürülmektedir (Essen, Engelen ve Carney, 2013, s. 201-202).

Kurumsal yönetim ilkelerine yüksek düzeyde uyum sağlayan işletmelerin güvenilirliği artar. Bu işletmeler daha iyi koşullarda sermaye erişimi, artan likidite ve krizlere karşı dayanıklılık gibi bazı avantajlar kazanırlar (Özsoy, 2011, s. 50). Daha iyi kurumsal yönetim daha yüksek hisse senedi değeri ve daha çok verimlilik sağlar (Claessens ve Yurtoğlu, 2013, s. 25). Dolayısıyla iyi kurumsal yönetişim sıklıkla yüksek performans ve artan işletme değeriyle ilişkilendirilmektedir. Kurumsal yönetişim işletmenin yönlendirilmesini ve denetimini sağlayan; yönetim, yönetim kurulu, azınlık ve çoğunluk hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen yapı ve süreçleri ifade eder. İyi yönetişim işletmenin performansını artırarak sürdürülebilir ekonomik gelişimine katkı sağlar.

Gelişmekte olan ülkeler için, kurumsal yönetişimi geliştirmenin makro düzeyde de önem taşıdığına inanılmaktadır. İyi kurumsal yönetişimin önemli kamu politikası hedeflerine ulaşmayı sağlayabileceği, gelişmekte olan ekonomilerin finansal krizlere karşı kırılganlığını azaltabileceği, mülkiyet haklarını güçlendirebileceği, işlem maliyetlerini ve sermayenin maliyetini azaltabileceği, sermaye piyasalarının gelişmesini sağlayabileceği düşünülür. Öte yandan zayıf kurumsal yönetişim yatırımcı güvenini azaltabilmesi ve dış yatırımcıları olumsuz etkilemesi açısından ülkeler için bir dezavantaj olarak görülebilir. (Worldbank, 2006). Yapılan çalışmalar gelişmekte olan ülkelere kurumsal yönetim derecesi ile firma değeri ve performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Renders, Gaeremynck ve Sercu, 2010, s. 89).

Kurumsal yönetimin esaslarının ne olacağına dair uluslararası ve ulusal düzeyde bazı ilkeler bulunmaktadır. Dünyada kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamalarının ilki kurumsal yönetimin finansal yönlerine vurgu yapan Cadbury Raporu (1992, İngiltere)'dur (Tricker ve Tricker, 2015, s. 12). Bu raporun yayınlanmasının ardından kurumsal yönetime ilişkin tartışma ve çalışmalar hız kazanmıştır. 1998 yılında Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından "Millstein Raporu" olarak da adlandırılan bir rapor (Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets) hazırlanmıştır. OECD, ertesi yıl kurumsal yönetime yol

göstermeyi amaçlayan prensiplerden oluşan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlayarak kurumsal yönetim alanında büyük bir ilerlemenin önünü açmıştır (Erdönmez, 2003, s. 42). "OECD'nin belirlediği, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri, adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler (TÜSİAD, 2002, s. 9)".

1999 yılında yayınlanan bu ilkeler, ihtiyaçlar doğrultusunda önce 2004 yılında güncellenmiş, ardından 2014'te başlayan gözden geçirme 2015 yılında sonuçlanmıştır. Gözden geçirilmiş ilkeler ortak G20/OECD İlkeleri olarak onaylanmış ve G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları'nın Ankara'da yapılan 4-5 Eylül toplantısında sunulmuştur. Bu ilkeler, etken bir kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması; tüm pay sahiplerinin haklarının korunması; hak kullanımının kolaylaştırılması ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerinin sağlanması; kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer aracılar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi; pay sahiplerinin haklarının ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevlerini yerine getirmelerinin sağlanması; menfaat sahiplerinin haklarının tanımlanması ve işletmeler ile menfaat sahiplerinin etkili işbirliğinin cesaretlendirilmesi; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin gözetimini ve yönetim kurulunun şirkete ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu sağlamasıdır (G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2015).

OECD İlkeleri bağlayıcı değildir. Bu ilkeler ulusal mevzuat için detaylı açıklamalarda bulunmaz, ancak hedefleri belirler ve bunları başarmak için çeşitli araçlar önerir. İlkeler, politika yapıcılar ve piyasa katılımcıları için kendi kurumsal yönetim çerçevelerini oluşturmak amacıyla güçlü ancak esnek referanslar sağlamayı amaçlamaktadır. Değişen dünya koşullarında rekabet gücünü koruyabilmek için şirketler yeni talepleri karşılayıp yeni fırsatlar yakalayabilmek adına kendi kurumsal yönetim uygulamalarını yenilemek ve değişen koşullara uyarlamak zorundadır. Hükümetlerin, düzenlemenin maliyet ve faydalarını göz önünde bulundurarak piyasaların etkili bir biçimde işlemesine izin verecek ve pay sahipleri ve diğer menfaat sahiplerinin yeni beklentilerini karşılayacak esnekliği sunmak ve etkili bir düzenleyici çerçeve oluşturmak gibi önemli sorumlulukları vardır (oecd.org).

Türkiye'de OECD'nin belirlediği ölçütler içinde Kurumsal Yönetim'in çerçevesini Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) belirlemiştir (www.spk.gov.tr). İlkeler öncelikle halka

açık anonim işletmeler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı olabileceği düşünülmektedir. Çalışmalarda halka açık olmayan şirketlere önerilecek rehber kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve yazılması aşaması Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından gerçekleştirilir. TÜSİAD kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’de benimsenmesi ve yaygın olarak uygulanması hedefi ile çeşitli faaliyetler yürütmek; özel sektörün kurumsal yönetimin şeffaflık, adillik, eşitlik ve sorumluluk olarak tanımlanan dört temel ilkesi çerçevesinde yapılanmasını sağlamak amacıyla 2000 yılından itibaren bu alandaki faaliyetlerini, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu bünyesinde sürdürmektedir ([http-7](http://7)).

#### **2.2.4. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, kurumsal yönetim ve kurumsallaşma ilişkisi**

Aile işletmeleri kendi yaşam döngüleri içinde, içsel ve dışsal koşulların etkisi ile etkenlik ve verimlilik hedefleri çerçevesinde profesyonelleşmeye yönelebilmektedir. Profesyonelleşme, aile işletmelerinin amaçlarına etkenlik ve verimlilik çerçevesinde ulaştıracak bir örgüt yapısını, yönetim biçimini, süreçleri ve uygulamaları geliştirme sürecidir. İşletmeleri profesyonelleşmeye iten nedenler ekonomik ve kurumsal koşullara göre farklılık gösterebilir. Gelişmekte olan ülkelerde aile işletmelerini profesyonelleşmeye yönelten nedenler genellikle teknik ve ekonomik nedenler olmakla birlikte gelişmiş ülkelerde profesyonellik kavramının mitleşerek kurum haline gelmesinden dolayı kurumsal çevreye uyma ve meşruiyet kazanma daha yaygın bir motivasyon olabilmektedir. Bu doğrultuda profesyonellik ve profesyonelleşme kavramlarının belirli bir ülkede işletme yönetimindeki kurumsallaşma derecesine göre profesyonelleşmenin aynı zamanda kurumsallaşma olarak ele alınması mümkündür.

Aile işletmelerinin zaman içinde sahipliği ile yönetimini birbirinden ayırmak veya halka arz edilmek gibi açılımları gerçekleştirmeleri durumunda kurumsal yönetime geçiş zorunlu hale gelir. Amaç açısından profesyonelleşme ve kurumsal yönetimin ortak paydası etkenlik ve verimlilik kazanarak performansı artırmaktır. Kurumsal yönetimin diğer amaçları iç ve dış paydaşların çıkarlarını dengeli bir temele oturtturarak maksimize etmek; adil, şeffaf, hesap verebilir bir yönetimi sağlamaktır. İşletme yapısı, süreç ve uygulamalarına getirdiği değişikliklerle profesyonelleşmenin işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirmesini kolaylaştırdığı öne sürülebilir.

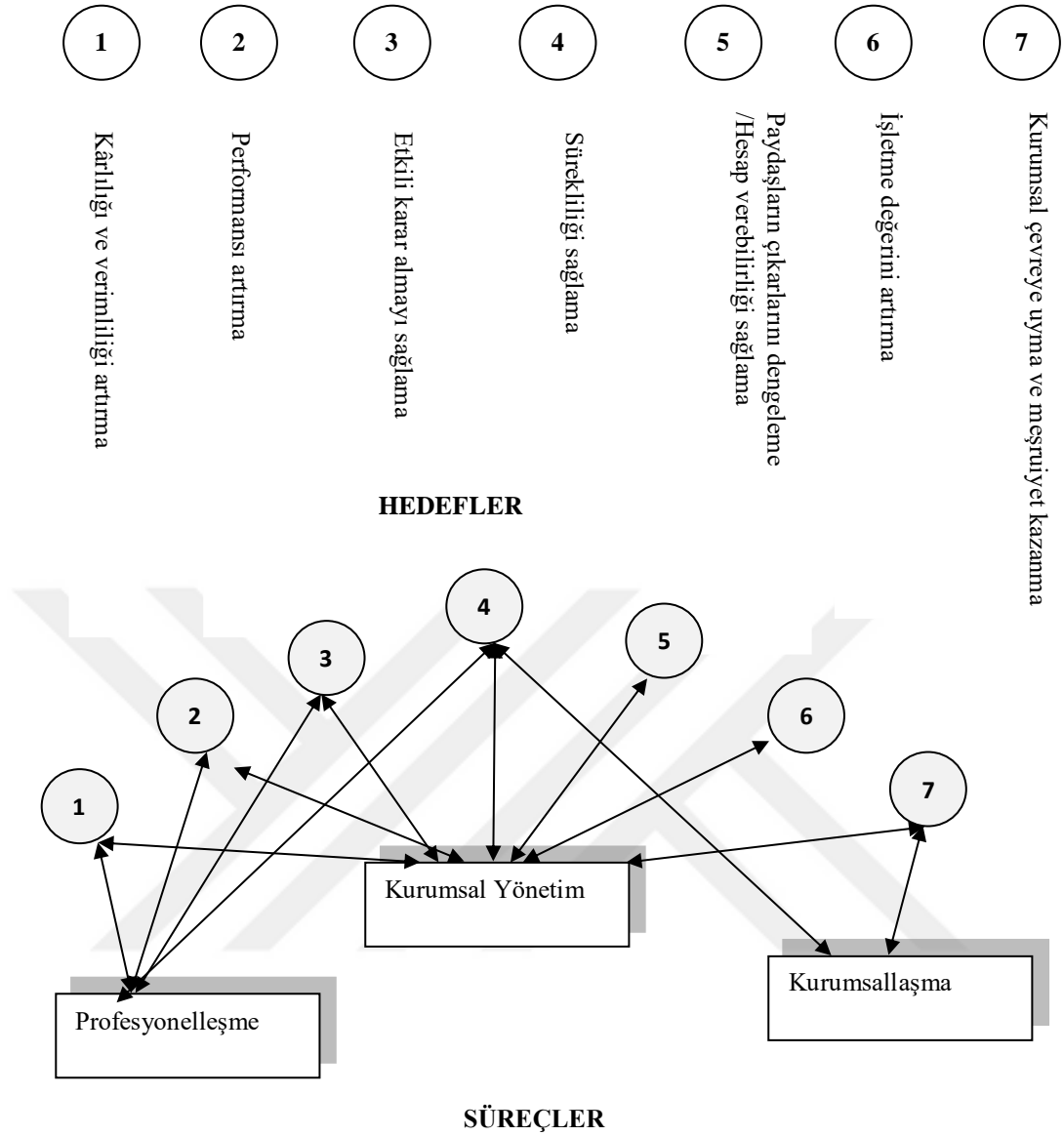
Profesyonelleşen aile işletmesi kurumsal yönetim ilkelerini gerçekleştirmek için gerekli olgunluğu kazanmaya yaklaşmış olur.

Yaşam döngüsü içinde aile işletmeleri kendilerine özgü bir kimlik ve kültür kazanarak ve değerlerle bezenerek kurumsallaşırlar. Dolayısıyla her bir aile işletmesinin örgütsel düzeyde kuruluşundan itibaren kurumsallaştığı söylenebilir. Öte yandan makro düzeyde aile işletmeleri diğer işletmeler gibi kurumsal çevreye uygun örgüt yapı ve davranışlarını zamanla benimseyerek kurumsallaşabilirler. İşletmeler kurumsal çevrede yaygınlık kazanarak kural benzeri bir değer kazanmış bu yapı ve uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelirler ve birbirlerine daha çok benzerler. Buradaki amaç meşruiyet kazanarak varlığını sürdürmek, denge kazanmak, kurumsal çevreye uyum sağlayarak kaynaklara ulaşmaktır. Aile işletmeleri etkenlik ve verimlilik kaygısıyla profesyonelleşirken ve/veya kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirirken bütün bu süreç boyunca değişime uğramış yapı, süreç ve uygulamalar örgütsel değerler ve örgütün tarihi ile iç içe girerek kurumlaşır. Öte yandan profesyonelleşme ve kurumsal yönetimin kurumsal çevredeki kurumsallaşma düzeyleri arttıkça, bunları benimseyen işletmeler kurumsal çevreye uyum sağlayıp, eşbiçimli hale gelerek kurumsallaşırlar.

Kurumsal yönetim devlet, borsalar, düzenleyici kuruluşlar, kredi verenler gibi unsurlardan oluşan kurumsal çevrenin doğru olarak kabul ettiği örgüt yapı ve süreçlerini uygulayarak çevrenin sağlayacağı kaynaklara ulaşmayı hedefleyen işletmeler arasında kurumsal eşbiçimlilik sağlar. O halde kurumsal yönetimin kurumsallaşması işletmeleri kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına yöneltebilir. Bununla birlikte, Türkiye’de kurumsal yönetim henüz istenilen düzeyde yaygınlaşıp kurumsallaşmayı sağlayamamıştır. Kurumsallaşmanın temel amacı kurumsal çevrede meşruiyet kazanmak, sürekliliği ve kaynaklara erişimi sağlamak; profesyonelleşmenin temel amacı etkenliği ve verimliliği sağlayarak performansı yükseltmek ve sürekliliği sağlamak; kurumsal yönetimin temel amacı ise, tüm paydaşların faydasını sağlayacak etkili kararlar vermeyi sağlamak, işletmenin değerini artırmak ve meşruiyetini sağlamaktır.

Profesyonelleşme, kurumsal yönetime geçiş ve kurumsallaşma süreçleri ile hedeflenen sonuçlar Şekil 2.2’de görülebileceği gibi pek çok noktada benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla profesyonelleşme doğrultusunda adımlar atan her işletmede belirli ölçüde kurumsallaşma ve kurumsal yönetime geçişi kolaylaştıracak değişimler de yaşanmaktadır.

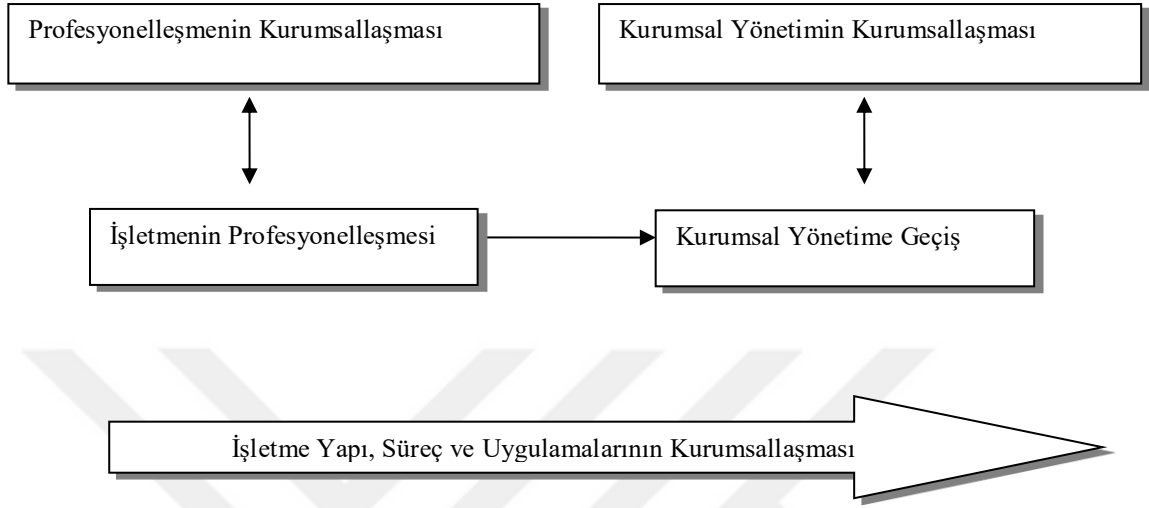




**Şekil 2.2.** İşletmelerin Profesyonelleşme, Kurumsal Yönetime Geçiş ve Kurumsallaşma ile Ulaşmak İstedikleri Hedefler

Profesyonelleşme ve kurumsal yönetimin ortak amacı ekonomik performansı artırmak iken, kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin ortak amacı kurumsal çevrede meşruiyet kazanmak ve kaynaklara ulaşmayı sağlamaktır. Her üçünün de ortak amacı işletmenin sürekliliğini sağlamaktır. İşletmeler ekonomik ve teknik gerekliliklerden dolayı profesyonelleşirken, bu işletmelerde sahiplik ile yönetimin birbirinden ayrılması veya halka arz gibi gelişmeler vekâlet problemlerini çözmek ve hesap verebilir bir yönetimi sağlamak için kurumsal yönetimi zorunlu kılar. Şekil 2.3'te ifade edildiği gibi işletmelerin kendi içlerinde kuruluşlarından itibaren değerle yüklenip kurum haline

gelmesi, profesyonelleşme ve kurumsal yönetimin aile işletmelerinin ait olduğu örgütsel alanda yaygınlık kazanıp benimsenmesi ve kurumsallaşması sonucunda baskı altına girmeleri ve çevreye uyum sağlayıp, meşruiyet kazanmak için profesyonelleşmeleri ve kurumsal yönetimi benimsemeleri söz konusu olabilmektedir.



**Şekil 2.3.** *Profesyonelleşme, Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişki*

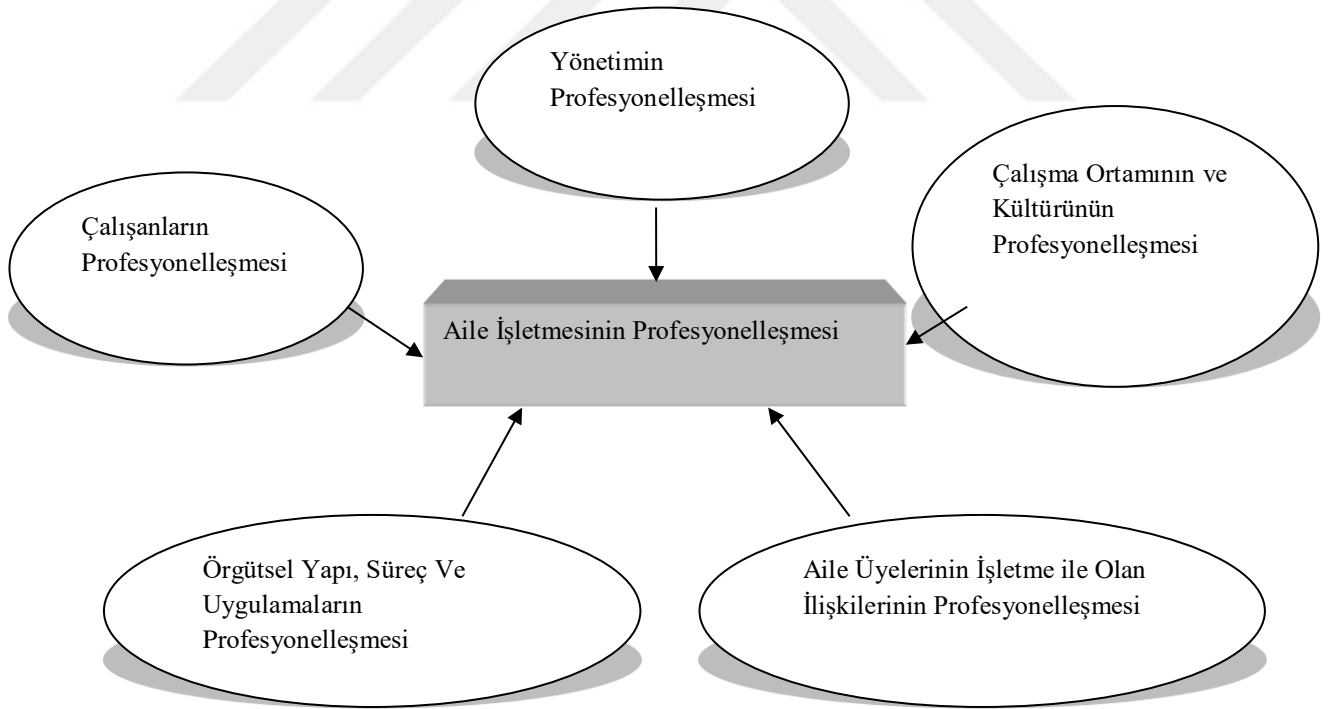
### 2.3. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Boyutları

Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin çok boyutlu bir süreç olduğu kabul görmektedir. Profesyonelleşme işletmeden işletmeye değişen bütünsel bir dönüşümü içerebilmekte, yönetsel performansı izlemek ve ödüllendirmek için yeni sistemler ve örgüt tasarımları gerektirebilmektedir (Stewart ve Hitt, 2012, s. 59-60). Genel yönetim literatürü profesyonelleşmenin biçimsel yönetim yapılarının oluşturulmasını, yetkinin devredilmesini ve biçimsel denetim sistemlerinin kurulmasını da içeren çok boyutlu bir inşa süreci olduğunu gösterir (Flamholtz ve Randle, 2007; Hofer ve Charan, 1984; Dekker 2012). Bununla birlikte profesyonelleşmenin, profesyonelleşme kültürünün inşa edilmesini içeren ve sadece teknoloji ve bilginin değil örgütün kurucusunun ve yöneticilerinin zihniyetinde de değişimi gerektiren bir süreç olduğunun anlaşılması gerekir (Galvis, 2011).

Dekker (2012)'e göre, aile işletmelerinin profesyonelleşmesi etkili açıklık ve içsel biçimselleşme olarak adlandırılan ve her biri farklı profesyonelleşme özellikleri içeren iki üst boyutta gerçekleşir. Etkili açıklık boyutu, işletmenin aile dışından kişileri üst yönetime getirmeye istekli ve açık olması ve yöneticilere etkili çalışabilmeleri için karar

alma yetkisi ve destekleyici yönetim mekanizmaları sağlayıp sağlamaması gibi yönetim tarafıyla ilgilidir. Bu boyut kapsamında aile dışından yöneticilerin işletmeye girişi, kurullar ve konseyler gibi etkili yönetim yapılarının kurulması, aile dışından üyeler atanmak suretiyle yönetim kurulunun profesyonelleşmesi ve denetim yetkisinin devri ile yetkinin âdemi merkezileşmesi bulunmaktadır (Dekker, 2012, s. 38). İşsel biçimselleşme kurumsal faaliyetleri objektif, şeffaf ve biçimsel bir şekilde gözlemlemek, ölçmek ve değerlendirmek için biçimsel kontrol sistemlerinin uygulanmasını içerir. İşletmede biçimsel finansal kontrol mekanizmalarının ve biçimsel insan kaynakları kontrol mekanizmalarının kurulması bu boyut altında değerlendirilir (Dekker, 2012, s. 39).

Aile işletmelerinin profesyonelleşebilmeleri için yönetimin, işletme yapı, süreç ve uygulamalarının, çalışanların, sahip aile üyeleri ile işletme arasındaki ilişkilerin profesyonelleşmesi ve işletmede profesyonel kültürün yerleştirilmesi gerekir. Bu gereklilikler profesyonelleşmenin çok boyutlu bir değişim olduğuna işaret eder. Bu çalışmada profesyonelleşme Şekil 2.4'te ifade edildiği gibi beş boyutta ele alınmıştır.



Şekil 2.4. Profesyonelleşmenin Boyutları

### 2.3.1. Yönetimin profesyonelleşmesi

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi öncelikle yönetimin profesyonelleşmesi ile eş değer görülebilmektedir. Aile işletmelerinin başarısının aile dışından profesyonellerin istihdam edilmesi suretiyle sahip ailenin, sahipliğin, yönetişimin, yönetimin ve işletmenin profesyonelleşmesine bağlı olduğu varsayılmaktadır (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 60). Aile işletmelerinde büyümeye bağlı olarak artan örgütsel karmaşıklık işletmelerin daha biçimsel ve açık yönetsel sorumluluklar tanımlamalarını ve bu sorumluluğu uzmanlaşmış yöneticilere devretmelerini gerektirir (Songini ve Gnan, 2009, s. 4). Yönetim becerilerine daha fazla gereksinim duyulması genellikle sahiplik ile yönetimin birbirinden ayrılmasına ve artan karmaşıklıkla baş edebilecek gerekli denetim mekanizmalarını uygulamaya ehil, aile dışından üst düzey yönetici istihdam edilmesine yol açar (Lin ve Hu, 2007, s. 1350).

Aile dışından profesyoneller aile işletmelerinde profesyonel yönetimin başlatılmasında, yönetilmesinde ve yayılmasında önemli rol oynamaları bakımından profesyonelleşmenin temel unsuru olarak görülmektedir (Fang vd., 2012, s. 15). Profesyonel yöneticiler işletmeye genellikle beraberlerinde aile üyesi yöneticilerin sahip olduğundan farklı varsayımlar setini getirirler. Profesyonel yöneticilerin çalışanlara karşı duruşları daha gayri şahsi ve tarafsızdır ve çalışanları işletmenin kârına yaptıkları katkılara ve yeteneklerine göre değerlendirirler. Aile dışından yöneticiler işletmeye yeni fikirler ve yönetim teknikleri getirebilir, işletmenin faaliyet sistemlerini iyileştirecek, işletmenin daha verimli çalışmasını sağlayabilecek ve işletmeyi yeni yönle sevk edebilecek fırsatları görebilirler (Dixit, 2008, s. 9).

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde aile dışından profesyoneller önemli rol oynamakla birlikte, aile işletmesinin profesyonelleşmesine katkı sağlayanlar sadece onlar değildir. Örneğin, hem aile hem de işletme sistemlerindeki uzun vadeli merkezi rollerinden dolayı (Gersick vd., 1997), aile üyesi sahipler işletmenin karar alma süreçlerinde profesyonel normları uyarlamak için yetkilerini kullanabilir. Ayrıca profesyonel eğitim almış aile üyesi halefler aile işletmelerinin profesyonel normlara uymayan aile geleneklerini tek etmesini sağlayarak profesyonelleşmeye olumlu katkıda bulunabilir. Bu durum özellikle aile üyesi sahipler, aile dışından profesyonelleri istihdam etmeye gönülsüz olduklarında veya aile normlarının hâkimiyeti ile karakterize olmuş kurumsal çevrede profesyonel yetenekler yetersiz kaldığında tercih edilir (Fang vd., 2012, s. 15).

Eğitim, aile üyesi yöneticilerin ve yönetici adaylarının profesyonel yönetime hazırlanmasını sağlayabilir. İşletme okullarında alınan eğitim ve sonrasında edinilen iş deneyimi aile üyelerinin yönetim becerilerini geliştirmesine yardımcı olurken, üst düzey yönetim programları ve seminerler yönetim becerilerini artırmak için kullanılabilir. Meslek dernekleri ile ilişkiler aile üyelerinin bağlantılarını genişletebilir ve iş dünyasındaki son gelişmeleri takip etmelerini kolaylaştırır. Aile üyesi olmayan ve çok saygı duyulan bir yönetici tarafından aile üyelerine yöneticilik becerileri kazandırmak ya da işletme norm ve değerlerini öğretmek için uygulanacak bir mentorluk sistemi pek çok aile işletmesinde başarılı olmuştur (Dyer, 1986). Son olarak işletme tarafından karşılanan eğitim ve geliştirme programları da yönetim için gerekli bilgiyi ve beceriyi sağlayabilir (Dyer, 1989, s. 228).

Pek çok çalışma aile işletmelerinin bir biriyle iç içe geçmiş aile ve işletme sistemlerini yönetmek için planlama, karar verme ve problem çözme yapılarının geliştirilmesini destekleyecek etkili yönetim yapılarına ihtiyaç duyduğunu ileri sürer (Carlock ve Ward, 2001, s. 140). Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde kurullar ve konseyler gibi etkili yönetim yapılarının kurulması, aile ve işletme dışından üyelerin atanması suretiyle yönetim kurulunun profesyonelleşmesi önerilir (Dekker, 2010, s. 54). Geleneksel olarak yönetim kurullarının iki temel sorumluluğu işletmenin hissedarları adına yönetimin izlenmesini içeren yönetim görevi ve kurul üyelerinin iş becerileri ve bağlantıları vasıtasıyla kaynak sağlanmasıdır (Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007, s. 328). Aile işletmelerinde yönetim kurulu ve stratejik planlama kullanılmasının vekâlet maliyetlerini azaltıp, aile işletmesinin performansını artıracakđı savunulur (Schulze, Lubatkin ve Dino, 2001; Songini, 2003).

Yönetim kurulları, literatürde en çok bahsi geçen yönetim mekanizmasıdır (Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007; Dekker, 2012; Flamholtz ve Randle, 2007; Hofer ve Charan, 1984). Yönetim kurulunun profesyonelleşmesi kurumsal yönetimin konuları arasında olduğu kadar özellikle halka açık aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecinin bir parçası olarak kabul edilir. Türkiye'deki aile işletme gruplarına bağlı işletmelerde yönetim kurullarının profesyonelleşme nedenlerinin incelendiği bir çalışmada bağlı işletmelerin karşı karşıya olduğu içsel ve dışsal karmaşıklıkla görel olarak kurumsal baskılar ve ortak girişim partnerlerinin varlığının kurul profesyonelleşmesini daha iyi tahmin ettiği sonucunda ulaşılmıştır. Bu çalışmada yönetim kurulunun profesyonelleşmesinin boyutları kurulun büyüklüğu, maaşlı yöneticilerin sayısı ve

dışarıdan üyelerin varlığı olarak tanımlanmıştır (Öktem ve Üsdiken, 2010). Yönetim kurulunun profesyonelleşmesi işletmelerin daha etkili stratejiler geliştirmelerini ve işletmeyle ilgili konularda farklı bakış açılarına sahip olmalarını sağlamasının yanı sıra aile üyeleri arasında hakemlik yapma, paydaşların çıkarlarını dengeleme, yönetim disiplini sağlamak gibi işlevleri yerine getirir (Voordeckers, Van Gils ve Van den Heuvel, 2007, s. 138).

Ward (2006)'a göre, danışma kurulları aile işletmelerine profesyonel yapıların oluşturulması için uygun bir diğer seçenektir ve liderliğe farklı ilerleme ve büyüme öngörüsü sunarken örgüt için daha büyük bir entelektüel sermayenin girişini sağlar (Galvis, 2011; Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007, s. 329). Aile işletmelerinde ailenin sahiplik ve yönetime katılma düzeyi farklıdır ve bu durum işletmenin yönetim ihtiyaçlarını ve performans hedeflerini etkilemektedir. Aile işletmelerinin heterojen olmasından dolayı kendi özelliklerine uygun yönetim yapılarını geliştirmeye veya benimsemeye ihtiyaçları vardır (Nordqvist, Sharma ve Chirico, 2014).

Denetimin ve karar alma yetkisinin devri aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde temel olarak kabul edilen unsurlardan bir diğeridir (Chua, Chrisman ve Sharma, 2009; Dana ve Kras, 2015; Dekker, 2012; Hofer ve Charan, 1984; Stewart ve Hitt 2012). Karar alma yetkisinin bir veya birkaç kişide toplanmasının ve yöneticilere özerklik verilmemesinin aile işletmelerinin performansını olumsuz etkileyeceği düşünülmekte (Daily ve Dollinger, 1993), yetki devri profesyonelleşme sürecinde zorunlu bir unsur olarak kabul edilmekte (Songini, 2006, s. 273), yetki devri olmadığında sürecin başarısızlığa uğrayacağı ifade edilmektedir (Galvis, 2011).

Özet olarak aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi işletmede dışarıdan yöneticilerin etkin bir şekilde varlık gösterebilmesi, aile üyesi yöneticilerin profesyonel eğitim alması ve/veya profesyonelleşme fikrini ve profesyonel normları benimsemesi, yönetim kurulu ve danışma kurulu gibi etkili yönetim araçları kullanmaları ve yetki devrini de içeren çok boyutlu bir dönüşüm olarak düşünülmelidir. Muhtemelen bu sayılanlar arasında en etkili olan unsur profesyonelleşme fikrini benimseyen ve işletmenin profesyonelleşmesi için istek ve çaba gösteren aile üyesi yöneticiler olacaktır.

### **2.3.2. Örgütsel yapı, süreç ve uygulamaların profesyonelleşmesi**

Profesyonelleşme sürecinin bir diğer önemli ayağı örgütsel yapı, süreç ve uygulamaların profesyonelleşmesidir. Profesyonel yönetim, mevcut ihtiyaçlara uygun

biçimsel bir örgüt yapısına sahiptir. Söz konusu yapı yetki devrine izin verir, biçimsel bilgi analizine dayanan ve danışarak karar almayı sağlayan işletme içi süreçleri barındırır, sadece belirli kişilere bağımlı değildir ve işletme unsurlarının belirli ölçüde birbirinin yerine kullanılmasını mümkün kılar (Charan, Hofer ve Mahon, 1980, s. 3). Profesyonel yönetimin tek başına lider odaklı olmaktan uzaklaşıp, biçimsel planlama ve örgüt sistemlerine, daha karmaşık bütçeleme tekniklerine ve katılımcı liderlik tarzına sahip ve kâr odaklı olması beklenir (Flamholtz, 1986). Dolayısıyla profesyonelleşme, yönetim yapı ve sistemlerini inşa etmeyi, girişimciye bağımlılığı azaltmayı gerektirir (Howort, Wright ve Westhead, 2007, s. 2).

İşletmelerin profesyonelleşmesi alanında önemli yazarlardan olan Flamholtz (1986; 2007), başarılı bir geçiş için profesyonelleşme sürecinde biçimsel planlamanın, yönetim geliştirmenin, biçimsel yönetim yapılarının ve kontrol/denetim sistemlerinin kurulmasının zorunlu olduğunu ileri sürmüştür. Aile işletmelerinde yönetim kurulu, stratejik planlama, bütçeleme, raporlama ve yönetim muhasebesi gibi biçimsel yönetim ve yönetim mekanizmaları yaygın değildir (Gnan ve Songini, 2003, s. 3). Bununla birlikte yönetim kontrol sistemlerinin vekâlet maliyetlerini ve bilgi işleme maliyetlerini azaltmak gibi iki önemli rolü vardır. Bu tür sistemler gerekli yönetim yapısını sağlayarak büyümeyi teşvik etme konusunda önemli rol oynamaktadır (Davila ve Foster, 2005, s. 4).

Yönetim kontrol sistemleri, bir işletmeyi profesyonelleştirmede önemli görülen araçlardandır. Yönetim kontrol sistemleri, örgütsel faaliyet kalıplarını sürdürmek veya değiştirmek için yöneticilerin kullandığı biçimsel, bilgi tabanlı rutinler ve prosedürler olarak tanımlanabilir. Böyle sistemler yöneticilerin dikkatlerini toplamalarına yardım eder, karar alma yetkisini devretmelerini sağlayarak onları karar verme yükünden kurtarır ve biçimsel olmayan bilgi kanalları aşırı yüklü olduğunda bilgi sağlar (Davila ve Foster, 2005, s. 1). Yönetim kontrol sistemleri büyümeyi kolaylaştırdığı gibi sürekli kişisel etkileşim gerektiren biçimsel olmayan yönetim tarzlarının neden olduğu sınırlılıkların üstesinden gelmek için de oldukça yararlıdır.

Vekâlet kuramı ve bilgi işleme bakış açısı yönetim kontrol sistemlerine ihtiyaç duyulduğunu iddia etmektedir. Aile işletmeleri büyüdükçe vekillerin çabalarını doğrudan izlemek daha maliyetli hale gelir ve teşvik ve ödül sistemleri, standart faaliyet prosedürleri veya performans ölçüm sistemleri gibi motivasyonu ve izlemeyi sağlayacak yönetim kontrol sistemlerinin tasarlanmasıyla mümkün olur. İşletmenin büyümesi aynı zamanda işletmenin bilgiyi doğru kişilere ulaştırma yeteneğini de etkiler. Biçimsel

sistemler olmadan çalışan sayısı arttıkça bilginin işletme içinde dolaşması pek çok etkileşimi gerektirir. Bu durum iletişim maliyetlerinin yükselmesine sebep olur (Davila ve Foster, 2005, s. 3). İşletmelerin büyümesini inceleyen modeller büyüme sürecini desteklemeleri açısından bilgi ve yönetim kontrol sistemlerinin önemine işaret eder (Songini, 2006, s. 274).

İşletmelerde en sık kullanılan yönetim araçlarından olan stratejik planlama (Mazzola, Marchisio ve Astrachan, 2006, s. 402), aynı zamanda aile işletmelerinin profesyonelleşmesini sağlayacak araçlardan biri olarak düşünülebilir. Stratejik planlama işletmenin ve ailenin büyümesiyle ilgili sorunlarla mücadele etmede ve uzun vadeli geleceğe odaklanmada yardımcı olabilir (Songini, 2006, s. 292). Stratejik planlama ve strateji oluşturma aile ile işletmenin amaçlarını bütünleştirmeyi sağlayacak bir yol olarak görülmektedir (Moores ve Craig, 2006, s. 197). Stratejik planlamanın hassas devir sürecinde gelecek kuşakları eğitmede önemli bir yol olduğu, hem aile işletmesi, hem gelecek kuşak aile üyeleri, hem de sahipler için fayda sağlayacağı öne sürülmektedir (Mazzola, Marchisio ve Astrachan, 2006, s. 417-418).

Aile işletmelerinde stratejik planlama hem işletmenin hem de ailenin hedeflerini ve stratejik programlarını dikkate alabilmesinden dolayı özel bir öneme sahiptir. Bu nedenle Carlock ve Ward, (2001, s. 8) iki farklı stratejik plan geliştirilmesini önermektedir. Bunlardan ilki işletmenin misyonuyla, stratejik yönelimiyle, hedefleriyle ve programlarıyla ilgili olan stratejik plandır. İkincisi, aile üyeleri için kişisel ve profesyonel hedeflerin belirlenmesi, aile üyelerinin işletmede yer alması, işletmeye olan bağlılıklarının sürdürülmesi, devir sürecinin belirsizliği, kardeşler ve kuzenler arasındaki rekabet gibi konuları içeren aile planıdır (Songini, 2006, s. 271).

İnsan sermayesinin istenen düzeyde olmaması aile işletmelerinin sorunlarından biridir. Bu yetersizlik işletmenin başarısı ve büyümesi üzerinde engel teşkil eder. Bununla birlikte insan kaynağının stratejik kullanımı örgütün performansı açısından kritik önem taşır (Carlson, Upton ve Seaman, 2006, s. 533). Eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, disiplini ve hevesi sağlayacak istihdam paketi, rekabetçi ücret düzeyleri belirleme gibi konular işletmelerin yüksek performansı için elzemdir (Carlson, Upton ve Seaman, 2006, s. 537).

Araştırmalar aile sahipliği ve yönetimi ile profesyonel insan kaynakları yönetimi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Reid ve Adams, 2001; De Kok, Uhlaner ve Thuric, 2006; Steijvers, Lybaert ve Dekker, 2017). Bazı insan kaynakları



yönetimi uygulamalarının tek başlarına veya diğer uygulamalarla birlikte örgütsel performansın iyileşmesi ile ilişki içinde olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca iyi ücret alan, iyi motive olmuş, karşılıklılık ve güven esasına dayalı bir ortamda çalışan kişilerin daha yüksek verimlilik ve daha düşük birim maliyetleri ürettiği ileri sürülmüştür (De Kok, Uhlener ve Thurik, 2006, s. 442). Bu nedenle aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının profesyonelleşmesinin yüksek performansı sağlayacak koşulları oluşturmaya yardım edebileceği söylenebilir.

Ward (2004)'a göre liyakat bir işletmede kimin istihdam ve terfi için gerekli niteliklere sahip olduğu, ödemelerin neye göre yapılacağı, velayetin nasıl seçileceği, yönetim kurulunda kimlerin yer alacağı gibi konularda ve unvanların, sorumlulukların ve teşviklerin belirlenmesinde rol oynar. Aile işletmelerinde liyakat sadece işletme için değil aynı zamanda aile için de bir değer olarak benimsenmeli ve desteklenmelidir. Liyakati işletmenin erken dönemlerinde değer sistemine dâhil eden işletmeler daha başarılıdır (Ward, 2004, s. 51). Bu ilkeye sahip olmayan işletmelerde liyakat ilkesinin uygulanması genellikle birkaç yönetsel boyutta değişiklik yapılmasını gerektirmektedir. İşletmede gerekli yeteneğin bulunup bulunmamasına göre, maaşlı yöneticiler ve hatta aile dışından üst düzey yönetici istihdam edilmesini, yönetsel performansın izlenmesini ve ödüllendirilmesini sağlayacak yeni sistemler kurulması ve örgütsel tasarımlar yapılması gerekir (Stewart ve Hitt, 2012, s. 60). Aile işletmeleri nepotizmle ilişkilidir, fakat liyakat ilkesi aile işletmesi olmayan işletmelerin özel mülkiyeti değildir. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi genellikle halef kuşakların yüksek kalitedeki işletme okullarında eğitim görmesini ve bu şekilde liyakat kazanmasını içermektedir (Stewart ve Hitt, 2012, s. 61).

Aile işletmelerinde örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelleşmesi profesyonelleşmenin bir başka önemli boyutudur. Bu boyut yönetimin profesyonelleşmesi ile birlikte aile işletmelerinin profesyonelleşmesi sürecinde öncelikli olarak ele alınır. Örgüt yapısının biçimselleşmesi, faaliyetlerin standartlaştırılması ve kayıt altına alınması, biçimsel denetim sistemlerinin kullanılması, stratejik planlama, biçimsel ve profesyonel insan kaynakları uygulamaları gibi unsurlar aile işletmelerinde örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlere profesyonellik kazandırabilir, işletmenin etken ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayabilir.

### 2.3.3. Aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinin profesyonelleşmesi

Profesyonelleşme, aile üyeleri ile işletme arasındaki ilişkilere profesyonel bir boyut kazandırılmasını da içerir. Aile işletmelerinde aile ve işletme hedeflerinin iç içe geçmiş olması bu işletmelerde profesyonelleşme düzeyinin daha düşük olmasına yol açar (Howorth, Wright ve Westhead, 2007, s. 8). İşletmenin aile üyeleri arasındaki çatışmalardan zarar görmemesi ve profesyonelleşebilmesi için aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinin belirli kurallara bağlanması ve istikrara kavuşturulması gerekir. Bunun için aile ile işletme arasındaki ilişkileri düzenleyecek bazı yapılara ihtiyaç duyulur. Aile konseyi, aile anayasası ve aile meclisi gibi aile işletmelerine özgü kurumlar literatürde bu ilişkileri düzenlemek için en çok önerilen araçlardır.

Aile konseyleri, ailenin ve işletme ile olan ilişkilerinin yönetilmesi için gerçekleştirilen biçimsel bir aile toplantısıdır ve genellikle işletme kritik bir büyüklüğe ulaştığında kurulur (Nordqvist, Sharma, Chirico, 2014, s. 195). Aile konseyi aile üyelerinin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını temsil edebilir ve aile ile işletme arasında sağlıklı bir ilişki sağlayabilir. (Mustakallio, Erkko ve Zahra, 2002). Aile konseylerinde aileden bir grup insan aile meseleleriyle ilgilenmek ve aile politikası belirlemek için seçilir. Aile konseylerinin temel amacı aile ve sahipliğin örtüşmesinden kaynaklanan kritik unsurları tespit etmek, izlemek ve denetlemektir. Aile konseyleri aile meselelerinin işletme faaliyetleri dışında görüşülmesi ve çatışmaların işletmenin rekabet performansını etkilemeyeceği şekilde çözülmesi için bir forum sağlar (Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007, s. 327). Aile içindeki iletişimi artırmada ve fikir birliği oluşmasında etkili olan aile konseyleri, işletmenin profesyonelleşmesine katkıda bulunabilir (Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007; Dekker vd., 2010, s. 28).

Ailenin işletme ile ilişkilerinin düzenlenmesini sağladığı belirtilen bir başka araç aile anayasasıdır. Hissedarlar, aile üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkileri düzenleyen yazılı prensipler (Poza, 2010, s. 280) olarak ifade edilen aile anayasası genellikle çok kuşaklı aile işletmelerde yaygın bir yönetim aracıdır. Aile anayasası ailenin işletmeye ilişkin misyonunu ve vizyonunu, ailenin temel değerlerini ve inançlarını içerir. Aile konseyi, aile meclisi, yönetim kurulu gibi diğer yönetim araçlarının amaç sorumluluklarını ve bu yapılarda yer almanın koşullarını belirtir ve yapıların ve yapıların içinde yar alan kişilerin birbirleriyle ilişkilerine rehberlik eder (Lansberg, 1999, s. 323).

Aile işletmelerinde liderliğin devrinin planlanması işletmenin devamlılığını sağlayan en önemli konular arasında yer alır. Devir planlaması aile işletmesi

yöneticilerinin karşılaştığı en zorlu görevlerden biridir (Chittoor ve Das, 2007, s. 65). Aile işletmelerinde devir, liderliğin kurucu sahipten veya görev başındaki diğer bir sahipten aile üyesi veya aile dışından başka bir halefe geçişi olarak tanımlanmaktadır (Beckhard ve Dyer, 1983). Devir planlama süreci liderliğin ve bazen aynı zamanda sahipliğin transferi ile ilgili tüm eylem, olay ve örgütsel mekanizmaları kapsamaktadır (Chittoor ve Das, 2007, s. 66). Devir planının, devri gerektirecek gelişmelerin ortaya çıkmasından önce aile konseyi gibi platformlarda uzlaşma içinde yapılması işletmenin geleceğine dair belirsizliği ortadan kaldırır.

Aile anayasası, aile konseyi ve devir planı aile ile işletme arasındaki ilişkileri düzenleme, muhtemel çatışmaların ortaya çıkmasını engelleme veya ortaya çıkan sorunların çözülmesinde yol gösterme gibi işlevleriyle aile işletmelerinde profesyonelleşmenin önemli bir diğer boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Aile ile işletme arasındaki ilişkilerin profesyonelleşmesini sağlayan bu araçlar aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi sağlarken, işletmenin sürekliliği açısından da değerli bir destek sunarlar. Tüm paydaşları nezdinde işletmenin güvenilirliğini artırır.

#### **2.3.4. Çalışanların profesyonelleşmesi**

Pek çok aile işletmesinin gerekli yetkinliklere sahip nitelikli işgücünü kendisine çekme ve elde tutma konusunda sıkıntı yaşadığı bilinmektedir. Bununla birlikte gerekli mesleki yeterliliğe sahip profesyonel çalışanlara sahip olmak işletmelerin fark yaratması ve başarılı olmasında kritik öneme sahiptir. Aile işletmeleri hem mevcut çalışanlarının mesleki ve davranışsal açıdan profesyonelliğini desteklemek, hem de nitelikli, profesyonel çalışanları işletmeye kazandırmak için yapı ve uygulamalarında bazı düzenlemeler yapmak durumundadır. Biçimselleşmiş, adil ve şeffaf insan kaynakları uygulamalarını benimsemek bu yolda atılacak adımların başında gelir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek niteliklere sahip insan kaynağının elde edilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve performansının artırılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Benligiray, 2016). Yeterli sayıda, doğru beceri, yetenek ve zihniyete sahip çalışanlara sahip işletmeler daha yüksek performans gösterebilir (American Management Association, 2007, s. 8). Aile işletmeleri istihdam, performans değerlendirme, ödüllendirme ve terfi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları uygulamalarından çalışanlarına profesyonellik kazandırmak,

çalışanlarını motive ederek sahip oldukları potansiyeli ortaya koymalarını sağlamak, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını desteklemek amacıyla faydalanabilir.

Aile işletmelerinde istihdam sürecinin liyakate uygun bir şekilde gerçekleşmesi ve biçimsel eğitim programlarının uygulanması gerekli becerilere sahip yeterli kişilere görev verilmesini sağlamanın temeli olarak görülür (Dekker vd., 2010, s. 24). İşletmedeki tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi aile işletmelerinin yaygın sorunlarından biri olan nepotizme çare olurken, adil bir çalışma ortamının oluşturulmasında etkili olabilir. Performansa dayalı, adil ve şeffaf ödüllendirme ve terfi sistemleri çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koymaları için gerekli motivasyonu sağlar ve çalışanların işletmeye olan güvenini ve bağlılığını artırır.

İşletme çalışanlarının profesyonelleşmesinde en etkili unsurun eğitim olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştığı tehditleri yanıtlamada stratejik bir araç olarak profesyonelleşme yönetimin ihtiyaçlarıyla, işletmenin verimliliği ve rekabetçiliğiyle ilişkili eğitim programlarını oluşturmaya odaklanmalıdır; bunu tamamlamak ve süreci zenginleştirmek için dışarıdan yüksek eğitim almış personel de sürece dâhil edilmelidir (Galvis, 2011). İşletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun çalışanlara sağlayacağı eğitim hem çalışanların kariyer gelişimi için fırsat yaratır, hem de çalışanları sürekli gelişim ve profesyonel hedefler konusunda cesaretlendirir (Hwang ve Powel, 2009, s. 269). Mesleki eğitim ve çalışanların sertifikalandırılması çalışanların bireysel olarak profesyonelleşmesini sağlarken, örgütsel profesyonelliği güçlendirir (Evetts, 2013, s. 787).

Pek çok aile işletmesinde aile üyesi olmayan çalışanlara ikinci sınıf vatandaş olarak muamele edilir ve işletmenin başarısına katkılarına pek itibar edilmez. Bu çalışanlara tepeden bakılır ve genelde işletmeyi aile üyelerinin düşündüğünden daha iyi anlamalarına rağmen atıl bir kaynak olarak algılanırlar. Bu çalışanlar ayrıca sahip ailenin değer ve tutumlarının farkındadır ve ailenin beklentilerini karşılayacak şekilde davranabilirler. Bu çalışanlara fırsat verilirse işletmenin gelişmesinde önemli bir rol oynayabilirler (Dyer, 1989, s. 229). Aile işletmelerinde performansa dayalı, adil ve şeffaf ödüllendirme ve terfi sistemlerinin bulunması işletmedeki çalışanların motive edilmesinde, yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında faydalı olabilir.

İşletmede yönetici pozisyonunda çalışan aile üyelerinin işletme okullarında alacakları eğitim ve işletme dışındaki iş deneyimi yönetim becerilerini geliştirmelerine

yardımcı olabilir (Dyer, 1989, s. 228). Bunun yanısıra, aile üyesi olmayan çalışanlara örgütte gelecekte ihtiyaç duyulacak becerileri kazandırmak ve eğitim vermek işletmenin profesyonelleşmesinde temel olarak kabul edilmektedir. Profesyonelleşmede aile üyesi olmayan çalışanları ön planda tutmak; (1) işletmede çalışmayı isteyen fazla sayıda aile üyesi olmadığında; (2) aile üyesi olmayan çalışanlar yönetici olarak performanslarını artıracak gerekli motivasyona ve yeteneğe sahip olduğunda; (3) aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında güven düzeyi yüksek olduğunda ve (4) aile, hem aile değerlerini, hem de işletmenin stratejik odağını sürdürmek istediğinde daha çok tercih edilen bir seçenektir (Dyer, 1989, s. 229).

Çalışanların profesyonelleşmesi profesyonelliğin davranışsal yönlerinden olan kişisel bütünlük, sorumluluk, güvenilirlik, nezaket, özen, dakiklik gibi özellikleri de kapsamaktadır (Clark, 2010, s. 5). Profesyonel bir çalışandan mesleki yeterliliğin yanı sıra profesyonel tavır, davranış ve görünüş beklenmektedir. Aile işletmelerinde profesyonellik söylemi çalışanları profesyonel davranışlara özendirme amaçlı olarak kullanılabilir, işletmeye değer sağlayacak bir sürekli gelişim aracı olabilir. Liyakate dayalı istihdam, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi ve profesyonelliğe özendirilmesi aile işletmelerinde çalışanların profesyonelleşmesini sağlayacak temel unsurlardır.

### **2.3.5. Çalışma ortamının ve kültürünün profesyonelleşmesi**

Profesyonelleşme sadece işletmenin biçimsel yapısında gerçekleşen bir süreç değildir, örgütün ve üyelerinin tavır ve davranışlarında da bir değişimi temsil eder (Gimeno, 2013). Profesyonelleşme, aile işletmelerinde çalışan her bireyin profesyonel kapasitesini geliştirmeyi ve doğru iş kültürü oluşturmayı gerektirmektedir (Galvis, 2011). Profesyonellik söylemi örgütlerde bir disiplin mekanizması olarak kullanıldığında, çalışanların işe uygun iş kimliğini, davranışları ve uygulamaları benimsemesini sağlar (Gaglio, 2013). Aile işletmelerinde profesyonelliğin örgüt kültürünün bir unsuru haline getirilmesi profesyonel özellik ve davranışların değer gördüğü örgüt ortamının oluşmasına katkı sağlar.

Örgüt kültürü örgüt üyelerince benimsenen ve üyelerin davranışlarını şekillendiren varsayımlar, değerler, inançlar, normlar, düşünüş ve davranış biçimlerinden oluşur (Hatch ve Cunliffe, 2013, s. 159). Örgütlerin çalışanları arasında paylaşılan değerler, saygı, güven ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı çalışanların görevlerini daha profesyonel bir şekilde yerine getirmesini ve daha etkili bir performans sergilemelerini

sağlayabilir (American Management Association, 2007, s. 14). Örgüt kültürünün bir unsuru olan değerler örgüt üyeleri için neyin önemli olduğunu belirler. Aile işletmelerinde profesyonelliğin bir değer olarak benimsenmesi ve profesyonel normlarla desteklenmesi profesyonel davranışların önem kazanmasını sağlayabilir.

Aile işletmelerinin sosyo kültürel boyutu ailede ve işletmede sosyal etkileşime ve iletişime dayalı olarak zaman içinde sürekli olarak ve yeniden yaratılır. Dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi sosyal ve kültürel bağlama derin bir şekilde gömülüdür (Hall ve Nordqvist, 2008; Stewart ve Hitt, 2012, s. 60). Aile işletmelerinin tarihinde işletmenin kültürü her zaman kurucunun değerleri ve aile kültürü tarafından belirlenmiştir (Dyer, 1988). Buna karşılık profesyonel kültürde, sahiplik ile yönetim iki farklı sistem olarak kabul edilmektedir. Profesyonel kültür çalışanları aile üyeleri ile olan bağlardan uzaklaştırır. Yeterlilik ve performans, sadakat ve uzun süreli birliktelikten doğan bağların yerini alır (Dixit, 2008, s. 9). Aile işletmelerinde ailenin kültürü ile profesyonel kültürün bütünleştirilmesi ve farklı değer sistemlerine sahip bu iki unsur arasında uzlaşmanın sağlanması çalışanların işletmeye ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu durum çalışanların işletmeye ve yaptıkları işe ilişkin davranışlarına olumlu olarak yansıtılabilir.

Profesyonel kültüre uygun örgütsel davranış, uygun ortamı gerektirmektedir. Aile işletmelerinde hem aileden, hem de aile dışından çalışanlar için uygulamaya konulacak biçimsel kontrol mekanizmaları, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminde şeffaflık, adil bir çalışma ortamını sağlayabilecektir (Dekker vd., 2010, s. 24). Örgütsel profesyonellik kavramı (Evetts, 2009; 2014) ile uyumlu olarak aile işletmelerinde bireysel ve örgütsel performans hedeflerinin belirlenmesi, iş uygulamalarının standartlaştırılması, hesap verebilirliğin sağlanması, kalite kontrol ve denetleme uygulamalarının kullanılması ile çalışanların profesyonel bir şekilde iş görmesi sağlanabilir. Yöneticiler profesyonellik söylemini çalışanları motive etmekte ve olumlu örgütsel davranışı desteklemekte kullanabilir.

Örgüt kültürü işletmelere rekabet avantajı sağlayabilen stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde kurucu tarafından şekillendirilen örgüt kültürü kuşaktan kuşağa aktarılarak güç kazanır ve taklit edilmesi zor bir kaynak olarak performans üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir (Denison, Colleen ve Ward, 2004, s. 69). Aile işletmelerinde örgüt kültürünün stratejik avantaj sağlayabilecek bir kaynak olabilmesi için güven, sadakat, özgecilik ve güçlü bir duygusal liderin varlığı gibi unsurları içinde barındırması gerekir (Irava ve Moores, 2010, s. 140). Profesyonelliğin

bir değer olarak benimsenmesi ve örgüt kültürünün bir unsuru haline gelmesi aile işletmelerinde profesyonelliğe uygun davranışların sergilenmesini destekleyecektir. Aile işletmeleri, profesyonelleşme sürecinde çalışanlarını profesyonel kültüre uygun davranışlar doğrultusunda motive ederken, işletmenin performansının artmasını sağlayacak kendine has kültürüne ait unsurları da korumalıdır.

#### **2.4. Profesyonelleşmenin Aile İşletmeleri Açısından Önemi**

Aile işletmeleri örgütsel yaşam döngülerinde ilerleyip belirli bir büyüklüğü aştıklarında daha gelişmiş yönetim ve örgüt sistemlerine olan ihtiyaçları artar, mevcut işletme operasyonları ve biçimsel olmayan bir yönetim anlayışı yetersiz kalır. Örgütsel yaşam evresi yaklaşımları işlerini büyütmek isteyen girişimciler için profesyonelleşmenin işletmenin gelişiminde önemli bir aşama olduğunu ileri sürer (Howorth, Wright ve Westhead, 2007, s. 1). İşletmeler belirli bir büyüklüğü aştıklarında profesyonel yönetime geçişleri söz konusu olur (Davila ve Foster, 2005; Flamholtz ve Randle, 2007, Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004; Dekker, 2012). Bu geçişi gerçekleştiremeyen işletmeler karşılaştıkları sorunları çözmekte zorluklar yaşar, rekabet gücünün yitirilmesi, devamlılığın sağlanamaması gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalırlar. İşletmenin yapısal ve yönetsel açıdan profesyonelleşmesi aile işletmelerinin bu sorunlarla daha kolay baş etmelerini sağlayabilir.

Aile işletmeleri devamlılıklarını birkaç kuşak boyunca sürdürebilmek için pek çok zorluğu aşmak durumundadır. Bunu başarabilmek için işletme gelişmeli, büyümeli ve işletmenin stratejik ve örgütsel gelişimi sürekli bir biçimde teşvik edilmelidir. Aynı zamanda ailenin işletmenin sürekliliğine olan bağlılığı ve birliği sağlanmak zorundadır. Ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetçi olmak ve varlıklarını sürdürebilmek için aile işletmelerinin önünde iki temel zorluk bulunur. Bunlardan biri, yönetim devriyle, diğeri işletme yönetimindeki insanların ve yöntemlerin profesyonelleşmesiyle ilgilidir (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 60). Küreselleşme, küresel koşullara uygun bir şekilde kârlılığı, büyümeyi sağlayacak liderlerin eğitimine adanmış dengeli ve verimli yönetimi gerektirmektedir. Dünya çapındaki pek çok başarılı işletme profesyonelleşme süreci sayesinde rekabet avantajı potansiyelini tam olarak kullanabilmenin olanaklı olduğunu göstermiştir (Galvis, 2011).

Daily ve Dalton (2003), profesyonelleşme eksikliğinin nihayetinde kurucu yönetimindeki işletmelerin başarısızlığına yol açacağına dair yaygın bir kanaate dikkat

çekmektedir (Howorth, Wright ve Westhead 2007, s. 2). Profesyonellik aile, çalışanlar ve sahipler arasındaki çatışma düzeyini minimuma indirmesi, başarılı bir kuşak değişimi ve devir sağlama açısından hayati bir unsurdur. Bu, örgütün gelecek üyelerini işletme ihtiyaçları doğrultusunda hazırlar ve mevcut yöneticiler ve/veya sahipler artık orada olmadığına da işletmenin devamlılığını sağlar. Profesyonellik şüphesiz aile işletmesi üyeleri arasında karşılıklı güvenin oluşmasına katkı sağlayan ve örgüt için etkili iletişim süreçleriyle bazı sorumlulukların daha proaktif ve sinerjik bir şekilde aktarılmasını sağlayan bir unsurdur. Profesyonelleşme süreci olmaksızın aile işletmelerinde etkili yönetim yapılarını, aile protokollerini, liyakat süreçlerini ve stratejik planları oluşturmak ve aile işletmesi çatışmalarına çözümler getirmek imkânsız olur (Galvis, 2011).

PWC tarafından 2014'te 40'tan fazla ülkede gerçekleştirilen küresel bir araştırmaya göre, uzun vadede ayakta kalmayı başarabilmek ve aynı zamanda kârlılığını artırabilmek için aile işletmeleri profesyonelleşme çabası göstermektedir. Söz konusu araştırmaya katılan aile işletmelerinin yüzde 40'ı gelecek beş yıl içinde üstesinden gelmeleri gereken en temel sorunlardan birinin profesyonelleşme olduğunu ifade etmiştir. PWC'nin 2014'te Orta Asya'da yaptığı bir başka araştırmaya göre, aile işletmeleri başarılı kalmak için daha hızlı adapte olmalı, daha hızlı yenilik yapmalı ve işletme faaliyetlerini daha profesyonel bir şekilde yürütmelidirler. Aile işletmeleri açısından işletmeyi profesyonelleştirmek genellikle girişimci aile işletmesinin sergilediği vizyon ve enerjiye yapı ve disiplin kazandırmak olarak görülmektedir. Bu değişim, aile işletmelerinin daha etkili ve verimli faaliyet göstermelerine, daha iyi performansla sahip olmalarına, zayıf yönlerini törpülemelerine ve güçlü yönlerinden daha iyi bir şekilde faydalanmalarına yardım eder.

## **2.5. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmeyi Gerektiren ve Engellenen Faktörler**

Aile işletmelerinin yaşam döngülerinde işletmenin profesyonelleşmesini gerektiren ve/veya engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır. İşletmeler bu faktörlerin etkisi altında profesyonelleşip profesyonelleşmemeye ve hangi şartlar altında, ne düzeyde profesyonelleşeceklerine karar vermektedir. Doğru zamanda, işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda, fayda sağlayacak şekilde profesyonelleşmek için gerekli adımların atılmaması işletmenin daha büyük sıkıntılarla karşılaşmasına sebep olabilmektedir. Aile işletmesinin profesyonelleşme ihtiyacının ve profesyonelleşmede öncelikli alanların belirlenmesi, profesyonelleşme sürecinde izlenecek doğru yolun belirlenmesine etkili olacaktır.



### 2.5.1. Profesyonelleşmeyi gerektiren faktörler

İşletme literatüründe işletmenin profesyonelleşmesi genellikle örgütsel gelişim kapsamında ele alınmaktadır. İşletme büyüdükçe ve karmaşıklığı arttıkça çevresel karmaşıklığın da artması, sahiplik ve denetimin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ihtiyacı, biçimsel olmayan veya kültürel denetim sistemlerinin etkisizliği işletmeleri profesyonelleşmeye yöneltebilmektedir (Gnan ve Songini, 2003, s. 5). İşletmelerin artan yönetim becerisi ve değişim ihtiyacı (Dyer, 1989; Zhang ve Ma, 2009; Flamholtz ve Randle, 2007), iç ve dış çevrenin karmaşıklaşması (Gnan ve Songini, 2003), kurumsallaşma baskısı (Melin ve Nordqvist, 2007), kurumsal baskılar (Öktem, Üsdiken, 2010; Fang vd. 2012; Parada, Nordqvist ve Gimeno, 2010; Zhang ve Ma, 2009), ekonomik ve kurumsal şartlar (Fang vd, 2012; Zhang ve Ma, 2009; Tsui-Auch, 2004), profesyonelleşmenin rekabet avantajı kazandıracak bir strateji olarak ele alınması (Fang vd, 2012) işletmeleri profesyonelleşmeye yönlendiren nedenler arasındadır.

Daily ve Dalton (1992, s. 25)'a göre, kurucu yönetimindeki aile işletmeleri genellikle uzun ömürlü olmaz ve hayatta kalanlar sahip oldukları kaynaklar büyüme fırsatlarını destekleyemez hale geldiğinde tikanırlar. Yazarlar bu aşamadaki işletmelere “threshold firms” adını vermişler ve eşiği aşmalarını sağlayacak kaynakları elde etmek için kurucuların kontrolü profesyonel yöneticilere devretmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004). Aile işletmelerinde büyüme daha hızlı ve geniş çaplı olduğunda yönetim, planlama ve kontrol sistemleri daha önemli hale gelmektedir (Gnan ve Songini, 2003, s. 7). Bu durumunda aile kontrolü yetersiz hale gelmekte ve işletme içi profesyonelleşme baskısı artmaktadır (Zhang ve Ma, 2009).

Profesyonelleşme, profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi anlamında ele alındığında, aile üyelerinin pazarlama, finans veya muhasebe gibi varlığını sürdürmek için gerekli becerilerinin bulunmaması durumunda bu becerileri dışarıdan temin etme yoluna gidecektir (Dyer, 1989, s. 222). Aile işletmeleri genişledikçe aile içinde yöneticilik yapabilecek ve bu konuda istek duyacak kişi sayısının yetersiz olmasından dolayı aile dışından yönetici istihdam etme zorunluluğu duyarlar (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009, s. 355). Aile işletmelerini profesyonel yönetime geçmeye yönlendiren bir başka neden işletme operasyonlarına hâkim olan normların ve değerlerin değiştirilmek istenmesi olabilmektedir. Çünkü genellikle koşulsuz sevgi ve ilgi gibi aile değerleri kârlılık ve verimlilik gibi işletme değerleriyle çatışmaktadır. İşletmeye daha çok verimlilik ve kârlılık sağlayacak değerlerin kazandırılması amacıyla mevcut yönetimin

profesyonelleşmesi veya dışarıdan profesyonel yönetici atanması tercih edilebilir (Dyer, 1989, s. 223).

Küreselleşme kaynaklı rekabet artışı ve değişen piyasa koşulları aile işletmelerini profesyonelleşmeye yönlentmektedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecinin başlamasının temel sebebinin küreselleşme ve değişen piyasa koşulları tarafından oluşturulan rekabetçi ortam olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda profesyonelleşme aile işletmelerinin karşılaştığı tehditleri aşmak için en iyi stratejik araç olarak düşünülmektedir (Galvis, 2011). İşletmeler hızlı büyüme gösterdiklerinde, yönetim kuruluna bir ortak veya yatırımcı geldiğinde, işletme türü değiştiğinde örneğin halka açıldığında, dışarıdan yönetici istihdam edildiğinde, işletme kurucu yönetiminden yeni kuşağa devredildiğinde profesyonelleşme işletmeyi ileriye taşıyacak bir strateji olarak düşünülmelidir (http-8).

Piyasa odaklı ekonomilerde özel aile işletmelerinin sahip yöneticileri çalışma metotlarını gözden geçirmeli ve kendilerini yeniden düzenleme ve rekabetçilikle müşteri değerini artırmak için çaba göstermelidir. Daha önce kapalı bir şekilde hareket eden ekonomilerin serbestleşmesi pek çok uluslararası aktörü piyasaya dâhil eder ve rekabetin şiddetini artırır. Bu durum işletmelerin faaliyetlerinde stratejik değişiklikler yapmasını gerektirir (Dixit, 2008, s. 10). Profesyonelleşme, işletmenin yapısını, süreçlerini ve faaliyetlerini rekabet gücünü artıracak şekilde dönüştürmek istediğinde önemli bir stratejik seçenek olabilir.

Vekâlet kuramı bakış açısından ise, ebeveyn özgeciliği, otokontrol, kaytarma veya nepotizm gibi tipik vekâlet problemleriyle karşılaşan işletmelerin profesyonelleşmesi beklenmektedir. İşletmeler bu vekâlet problemlerini çözmek için biçimsel yönetim sistemleri, yönetsel kontrol sistemleri gibi mekanizmaları kullanabilir ve aile dışından yöneticiler yönetim rollerine dâhil edilebilir (Dekker vd., 2012, s. 4). Çevrenin stratejik karmaşıklığının artması vekâlet maliyeti kontrol mekanizmalarına duyulan ihtiyacı artırabilmektedir (Gnan ve Songini, 2003, s. 6).

Günümüz ekonomilerinde aile işletmeleri yüksek rekabetten ve belirsizlikten kaçınamazlar. Bunun yanı sıra aile ve işletme sisteminin iç içe geçmiş olmasından kaynaklanan muhtemel sıkıntıları da sahip oldukları üstünlükleri kaybetmeden aşmak durumundadırlar. Sonuç olarak aile işletmeleri çevreye uyum sağlayabilmek, etkili ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmek, sahip oldukları güçlü yönlerden etkili bir

şekilde faydalanabilmek, büyüyen ailenin iç dinamiklerinin işletmeyi olumsuz etkilemesini engelleyebilmek için profesyonelleşmeye yönelebilmektedir.

### **2.5.2. Profesyonelleşmeyi engelleyen faktörler**

Aile işletmelerinin profesyonelleşme ihtiyacını fark etmeleri, profesyonelleşme sürecini ihtiyaca uygun bir şekilde planlamaları, süreci başlatmaları ve istikrarlı bir şekilde devam etmeleri çoğunlukla kolay olmaz. Pek çok aile işletmesi bu süreci mümkün olduğunca geciktirme eğilimindedir. İşletmenin profesyonelleşme ihtiyacının fark edilmemesi, sahip yöneticilerin yetki ve sorumluluk devretmekten kaçınması, işletmenin sahip olduğu sosyo duygusal zenginliği koruma isteği (Fang vd, 2012), işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin profesyonelleşmeye olumsuz bakmaları ve mevcut yönetim yapılarını devam ettirme istekleri (Selekler-Goksen ve Öktem, 2009; Gnan ve Songini, 2003), profesyonelleşme için yeterli finansal kaynağa sahip olmama ve profesyonelleşmenin getireceği vekâlet maliyetlerinden kaçınma isteği (Zhang ve Ma, 2009), ailenin işletmeden daha hızlı büyümesi (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013), işletmenin profesyonelleşmek için gerekli bilişsel, yönetsel, duygusal ve kültürel becerilere sahip olmaması (Sharma, Chrisman ve Chua, 1997; Stewart ve Hitt, 2012) profesyonelleşmenin önünde engel teşkil eden başlıca faktörlerdir.

Aile işletmelerinin sahipleri genellikle aile dışından yönetici istihdam etmekte gönülsüz davranmaktadırlar. Bu durum özgecilik ve kendi kendini kontrol problemlerinin yanı sıra kaytarma, etkili olmayan yönetim, aile üyeleri arasında çıkarların farklılaşması, nepotizm, dağıtımsal adaletle ilgili sorunlardan dolayı farklı vekâlet maliyetlerine yol açabilmektedir (Lubatkin vd., 2005; Schulze, Lubatkin ve Dino, 2003; Songini ve Gnan, 2003). Bununla birlikte dışarıdan yöneticilerin istihdam edilmesi de asil vekil problemlerinden kaynaklanacak vekâlet maliyetleri yaratabilmektedir (Songini, 2006, s. 275; Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009, s. 357). İşletme sahipleriyle, özellikle de kurucu kuşak ile işletme arasındaki güçlü duygusal bağ, işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, aile dışından yöneticilere güven duyulmaması vekâlet maliyetlerinin olduğundan daha fazla algılanmasına yol açabilmektedir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmeye bakış açıları ve profesyonelleşme çabasının altında yatan sebepler faaliyet gösterdikleri ülkenin sosyal ve ekonomik koşullarından etkilenebilmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki aile işletmelerinde kurumsal çevreye uyum sağlayabilmek için profesyonelleşmeye daha çok yönelebilmektedir. Bu ülkelerde aile

işletmelerinde profesyonelleşme daha yaygın olduğu için işletmeye rekabet avantajı sağlayacak bir farklılaşma yaratamamaktadır. Bununla birlikte gelişmekte olan ekonomilerdeki aile işletmelerinin çoğunu profesyonel olmayan işletmeler oluşturduğu için, ilk profesyonelleşen olmanın avantajlarından ve getirilerinden dolayı profesyonelleşmeyi destekleme eğilimindedirler (Fang vd. 2012, s. 12-13).

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin lehine güçlü kavramsal ve ampirik iddialar bulunmakla birlikte Schulze vd. (2001), tüm aile işletmelerinin profesyonelleşmediğini gözlemlemişlerdir. Örneğin, başarılı aile işletmelerinin bazı CEO'ları profesyonel yönetime dair olumsuz görüşe sahiptir (Gilding, 2005; Selekler-Goksen ve Öktem, 2009). Yıldırım-Öktem ve Üsdiken (2010), Türk aile işletmesi gruplarının profesyonelleşmek için sadece zorlayıcı baskılara yanıt verdiğini, karşı karşıya oldukları örgütsel ve çevresel karmaşıklığın profesyonelleşme üzerinde daha az etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Profesyonelleşmeye yönelik olumsuz bakış açısının temel sebebi profesyonelleşmenin ailenin işletme üzerindeki etkisinin ve kontrolünün ortadan kalkması ve yönetimin profesyonellere devredilmesinin profesyonelleşmenin tek yolu gibi düşünülmesidir. Profesyonelleşmenin doğru bir şekilde tanımlanması ve ailenin kontrolünün ve aile işletmesinin kendine özgü avantajlarının korunarak profesyonelleşmenin mümkün olduğunun anlaşılması aile işletmesinin profesyonelleşmesi önündeki engellerin aşılmasında etkili olabilir.

## **2.6. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme Süreci**

Her örgüt zaman içinde ihtiyaçlarına göre profesyonelleşme sürecini planlamak ve işletmenin başarısı için gerekli bir yaşam felsefesi olarak kabul etmek durumundadır (Galvis, 2011). Aile işletmelerini profesyonelleştirme yoğun ve uzun vadeli bir süreçtir. (Dixit, 2008: 15). Profesyonelleşme, sezgilere dayalı olan bir örgütü analitik süreçlere dayalı bir örgüt haline getirmekle ilgilidir. Bu, işletmenin bütününde derin bir değişimi, işletmenin örgüt yapısında, bilgiyi işleme ve stratejilerini belirleme şeklinde değişiklik yapmayı gerektirir (Gimeno, 2013). İşletmeler farklı boyutlarda ve farklı düzeylerde profesyonelleşme yolunda ilerleyebilir. İşletmenin profesyonelleşme sürecinde kullanabileceği araçlardan bazıları Tablo 2.2'de görülmektedir.

**Tablo 2.2. İşletmenin Profesyonelleşme Sürecinde Kullanılabileceği Araçlar**

<b>Profesyonelleşme Sürecinde Faydalanılabilecek Araçlar</b>	
<b>İşletmede Hissesi Olan Aile Üyeleri ile İşletme Arasındaki İlişkilerin Profesyonelleşmesi</b>	
Aile anayasasının uygulanması	Poza, 2010
Aile konseyinin uygulanması	Dekker, 2012; Flamholtz ve Randle, 2007; Mustakallio, Erkko ve Zahra, 2002; Nordqvist, Sharma ve Chirico, 2014
Aile meclisinin uygulanması	Dekker 2012
Devir planının yapılması	Chittoor ve Das, 2007; Murray, 2003; Palacios, Martinez ve Jimenez, 2013
<b>Çalışanların Profesyonelleşmesi</b>	
Profesyonel normların ve uygulamaların benimsenmesi	Hall ve Nordqvist, 2008; Hofer ve Charan, 1984; Fang vd, 2012
İşletme çalışanlarına profesyonel eğitim sağlanması	Dyer 1989; Fang vd, 2012; Flamholtz ve Randle, 2007
Yöneticiler için biçimsel eğitim sağlanması	Dyer 1989; Flamholtz ve Randle, 2007
Profesyonellerin istihdam edilmesi	Fang vd. 2012; Palacios, Martinez ve Jimenez, 2013
Profesyoneller için uygun çalışma ortamının oluşturulması	Galvis, 2011
İşletmenin verimliliği ve rekabetçiliğiyle ilişkili eğitim programlarının oluşturulması	Galvis, 2011
<b>Örgütsel Yapı, Süreç ve Faaliyetlerin Profesyonelleşmesi</b>	
Biçimsel örgüt yapısının inşası	Flamholtz, 1986
İş pozisyonlarının, görev ve sorumlulukların açıkça tanımlanması	Flamholtz ve Randle, 2007; Hall ve Nordqvist, 2008
Faaliyet ve prosedürlerin standartlaştırılması	Evetts, 2014; Howorth, Wright ve Weasthead, 2007
Biçimsel planlama yapılması	Flamholtz, 1986; Flamholtz ve Randle, 2007
Stratejik planlamanın uygulanması	Carlock ve Ward, 2001; Dyer 1996; Mazzola, Marchisio ve Astrachan, 2006; Moores ve Craig, 2006; Songini, 2006
Yaratıcı, etkili, etken ve verimli çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi	Galvis, 2011
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Profesyonelleştirilmesi</b>	
Liyakat ilkesinin uygulanması	Stewart ve Hitt, 2012; Ward, 2004
İstihdam, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim uygulamalarının profesyonelleşmesi	De Kok, Uhlaner ve Thurik 2006, Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009
Biçimsel insan kaynakları kontrol/denetim sistemlerinin geliştirilmesi	Dekker, 2012
Kişisellikten uzak performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması	Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Flamholtz ve Randle, 2007; Galvis, 2011; Stewart ve Hitt, 2012
<b>Yönetimin Profesyonelleşmesi</b>	
Aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdam edilmesi/ üst düzey pozisyonlara atanması	Chittoor and Das, 2007; Dyer 1989; Fang vd. 2012; Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004; Hall ve Nordqvist, 2008; Klein ve Bell, 2007; Lin ve Hu, 2007; Songini ve Gnan, 2006; Tsui-Auch, 2004; Zhang ve Ma, 2009
Aile üyesi olan üst düzey yöneticilerin işletme yönetimiyle ilgili eğitim almaları	Dyer, 1989
Hiyerarşik fonksiyonel yönetim yapısının uygulanması	Chandler, 1990
Biçimsel karar alma süreçlerinin oluşturulması	Hofer ve Charan, 1984
Biçimsel yönetim yapısının uygulanması	Dyer, 1996

Yönetim yapı ve sistemlerinin inşa edilmesi	Flamholtz, 1986; Flamholtz ve Randle, 2007; Howort, Wright ve Weasthead, 2007
Biçimsel kontrol sistemlerinin geliştirilmesi (bütçeleme, raporlama, yönetim muhasebesi vb.)	Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Davila ve Foster, 2005; Dekker, 2012; Dyer 1996; Flamholtz, 1986; Songini, 2006; Tsui-Auch, 2004
Denetim ve karar alma yetkisinin devredilmesi	Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Dana ve Kras, 2015; Dekker, 2012; Flamholtz ve Randle, 2007; Galvis, 2011; Hofer ve Charan, 1984; Songini, 2006; Stewart ve Hitt 2012
Bilginin biçimsel analizinin yapılması	Hofer ve Charan, 1984; Dyer 1996
Danışma kurullarının kullanılması	Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007; Dekker, 2012; Galvis, 2011; Ward, 2006
Yönetim kurulunun kullanılması	Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007; Dekker, 2012; Flamholtz ve Randle, 2007; Hofer ve Charan, 1984, Schulze, Lubatkin ve Dino, 2001
Profesyonel yönetim kurulunun inşa edilmesi	Dekker, 2012; , Dyer 1996; Songini 2006; Stewart ve Hitt, 2012; Whisler, 1988; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010
Orta düzey yönetimin geliştirilmesi	Hofer ve Charan, 1984; Dana ve Kras 2015
Profesyonelleşme kültürünün inşası	Galvis, 2011

Her işletmenin profesyonelleşme süreci mevcut ihtiyaçlarına bağlı olarak şekillense de, profesyonelleşmenin ilk adımlarının profesyonel yönetimin sağlanması doğrultusunda atıldığı söylenebilir. Aile dışından profesyonel yöneticilerin istihdamı ve aile üyesi yöneticilerin özellikle de halef kuşakların profesyonel eğitim almaları yönetimin profesyonelleşmesinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Profesyonel yönetime geçişi desteklemek ve profesyonelleşme sürecini tabana yaymak üzere örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelleşmesine yönelik değişim ve dönüşümler bir sonraki en önemli aşama olarak görülebilir. Profesyonelleşmenin uzun soluklu bir dönüşüm olmasından dolayı bu ilk iki boyuttaki dönüşümler devam ederken işletme öncelikleri doğrultusunda aile ile işletmenin ilişkilerinin profesyonelleşmesi, nitelikli profesyonellerin işletmeye dâhil edilmesi ve mevcut çalışanların profesyonelleşmesi, profesyonelleşmenin ve profesyonelliğin örgüt kültürünün bir ögesi haline getirilmesine yönelik çabalar devam edebilir.

Profesyonelleşme sürecini başlatan değişimler ve sürecin ilerleme hızı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bir aile işletmesinde profesyonelleşme, aile üyesi hissedarlar aile üyesi olmayan hissedarlarla yer değiştirdiğinde (Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004), aile dışından CEO atandığında (Lin ve Hu, 2007), hiyerarşik fonksiyonel yönetim yapısı kurulduğunda (Chandler, 1990), açıkça tanımlanmış iş pozisyonları ve görev sorumluluklarıyla profesyonel normlar ve uygulamalar benimsendiğinde tezahür etmeye başlayabilir (Fang vd, 2012, s. 15). Flamholz (1986) ile Hofer ve Charan (1984)'a

göre, girişimcilikten profesyonel işletmeye geçiş işletmenin büyüklüğüne bağlıdır. Girişimcilik evresindeki işletmeler gayri resmîlik, sistemsizlik ve özgür ruhlu doğaları ile karakterize edilirken, profesyonel yönetim evresindekiler daha biçimsel olma, iyi geliştirilmiş sistemlere sahip olma ve kâr merkezli bir yaklaşımı takip etme eğilimine sahiptir (Dekker 2012, s. 13).

Dyer (1989)'a göre, örgütlerine profesyonel yönetim becerisi kazandırmak isteyen aile işletmelerinin liderleri için üç seçenek bulunmaktadır: (1) Sahip ailenin üyelerini profesyonelleştirme, (2) hali hazırda işletmede çalışan aile üyesi olmayan çalışanları profesyonelleştirme veya (3) dışarıdan profesyonel yönetim becerisi getirme. İlk iki seçenek iş yapma yöntemlerinde uzun yıllar süren evrimsel ve aşamalı değişimi temsil eder. Ayrıca işletme kültürü de muhtemelen ani bir şekilde değişmeyecektir. Üçüncü seçenek, genellikle hem iş yapma yöntemlerinde hem de işletme kültüründe önemli/büyük değişikliklerin hızlı bir şekilde gerçekleşeceği daha devrimsel bir değişim çabasını temsil eder (Dyer, 1989, s. 227).

Bazı koşullar sağlandığında aile kendi üyelerini sürece hazırlayarak profesyonelleşmeye daha sıcak bakmaktadır. Bunun için ilk olarak, gerekli yönetim becerilerini kazanmak ve kendi işletmelerinde çalışmak isteyen aile üyeleri olmalıdır. İkinci olarak aile, aile tarafında oluşturulan kültürel değerlerin sürdürülmesi gerektiğini ve bu değerlerin devamını en iyi sağlayabilecek olanın aile olduğunu hissetmelidir. Üçüncü olarak aile, işletmeye hem sahip olmaya, hem de yönetmeye devam etmek istemelidir. Son olarak da, işletmenin stratejik odağı yakın zamanda değişmeyecek olmalı, yani örgütün stratejisi ile çevresi arasında nispeten iyi bir uyum olmalıdır (Dyer, 1989, s. 228).

Aile işletmesine profesyonel yönetim becerisi kazandırmak için izlenebilecek diğer yol, dışarıdan profesyonel yöneticileri istihdam etmektir. Bu seçenek, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların işletmeyi yönetmek için çok az deneyimi, yeteneği ve bilgisi olduğunda veya işletme stratejilerini veya aile değerlerini değiştirme ihtiyacı duyulduğunda tercih edilir. Piyasada rekabet avantajı sağlamada başarısız olan veya örgütün faaliyetlerini organize ve koordine edemeyen işletmeler değişim ihtiyacı içindedir. Dışarıdan yardım ve yeni fikirler olmadan bu değişim gerçekleşemez, bu yüzden yeni bir yönetim uzmanlığına ihtiyaç vardır (Dyer, 1989, s. 231).

Aile işletmelerinde profesyonelleşme süreci açık bir şekilde tanımlanmalı, stratejilerin ve kurumsal politikaların bir unsuru haline gelmelidir. Aile üyesi olan ve

olmayan yönetici adaylarının profesyonel bir şekilde göreve hazırlanması aile işletmeleri tarafından uzun vadede kazanç sağlama potansiyeli olan, işletmenin büyümesini ve takip eden kuşaklarda da sürekliliğini sağlayabilecek bir yatırım olarak görülmelidir (Galvis, 2011). Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi bir süreç dâhilinde gerçekleşir. Profesyonelleşmeyi sağlayan yeterlilikler dinamiktir ve zamanla kazanılır. Bu bağlamda yöneticiler işletme içinde bireylerle etkileşimlerini profesyonel bir şekilde gerçekleştirmeli (Hall ve Nordqvist, 2008), profesyonelliği işletmenin kültürü haline getirmelidir.

Aile işletmelerinde ailenin yönetimdeki varlığının işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir. Bununla birlikte, ailenin katılımı yine performansı olumlu etkileyebilecek yönetim, stratejik planlama ve denetim mekanizmaları ile birlikte bulunmalıdır. Bu mekanizmaların işletmede uygulamaya konulması belirli bir sıra ile gerçekleşmeli ve duruma uygun bir şekilde yönetilmelidir (Songini, 2006, s. 292). Yönetim kurulları ve stratejik planlama hem ailenin hem de işletmenin kuşaklar boyunca gelişimini ve büyümesini yönetmeyi ve koordine etmeyi sağlamaları açısından yönetim kontrol sistemlerinin oluşturulmasından daha önce uygulamaya konulmalıdır. Yönetim kontrol sistemleri işletmenin büyüdüğü, stratejik ve örgütsel karmaşıklığın arttığı ve rekabet çevresinin tek bir bireyin veya birkaç kişinin tüm stratejik ve yönetsel meselelerle baş edemeyecek hale geldiği ve daha çok yetki devrinin gerektiği ileri aşamalarda oluşturulmalıdır (Songini, 2006, s. 278).

Bir aile işletmesini profesyonelleştirmek için veri tabanları, süreçler, ölçme ve yönetim kontrolü gibi bilgilerin paylaşılabilir şekilde kodlanması ve yapılandırılması gerekmektedir. Bu durumda örtük bilgi açık bilgi haline gelmelidir. Bu şekilde strateji sadece girişimcinin zihninde kalmaz. Strateji hedefler, politikalar ve eylem planları ile biçimselleştirilmeli ve paylaşılabilir (Gimeno, 2013). Profesyonel yönetime başarılı geçiş dikkatlice ve aşamalı olarak planlanmalı ve yürütülmelidir. Dana ve Kras (2014), bu sürecin aşamalarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Mevcut iş stratejisinin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi,
- İşletmenin karar alma ve bilgi sistemlerinin biçimselleştirilmesi,
- Süreç için kilit nitelikteki kişilerin seçilmesi ve eğitilmesi, orta düzey yönetimin geliştirilmesi,
- Yumuşak bir geçişi sağlamak için değişimin sürekli izlenmesi.



Profesyonelleşme genellikle tekil bir fikir/kurgu olarak kabul edilmekle birlikte aile işletmeleri arasında farklı modlarda farklı metotları birleştiren birden çok boyutu içermektedir. Bu kombinasyonların kapsamlı bir şekilde anlaşılması altı farklı değişken kategorisine dikkat etmeyi gerektirmektedir. Bu kategoriler; (1) rekabetin yoğunluğu, ulusal yasal çevre (Tsui-Auch, 2004; Zhang ve Ma, 2009); (2) kuşağa ve aileye yönelme gibi aile özellikleri (Bennedsen vd., 2007; Lumpkin, Martin ve Vaughan, 2008); (3) işletme büyüklüğü ve yönetim gibi işletme özellikleri (Chrisman, Chua ve Sharma, 2009; Kotey, 2005); (4) içsel ve dışsal olarak geliştirilen bilginin kullanımı ve liyakat ilkesi gibi yönetsel yaklaşım; (5) finansal piyasa değerlendirmesi ve ekonomik olmayan çıkarlar gibi performans çıktıları (Chrisman vd., 2010; Miller vd., 2011) ve (6) azınlık hissedarlar ve aile üyesi olmayan yöneticiler gibi farklı paydaşların etkisi (Stewart ve Hitt, 2012, s. 75).

Aile işletmelerinin nasıl profesyonelleşeceğine dair pek çok araştırmacı farklı önerilerde bulunmaktadır. Profesyonelleşmeyi sağlayacak değişimler konusunda araştırmacılar arasında büyük ölçüde bir fikir birliği olmakla birlikte gerçekleştirilecek değişimlerin önceliğine ilişkin öneriler geliştirilememiştir. Bununla birlikte, profesyonelleşmenin tek bir yolu veya yöntemi olmadığı ortadadır. Başarılı bir sonuç alınabilmesi için profesyonelleşme süreci aile işletmesinin ihtiyaçları ve öncelikleri doğrultusunda, çevre koşulları ve paydaşların beklentileri dikkate alınarak işletmeye özel bir şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır.

## **2.7. Aile İşletmelerinin Profesyonelleşme Sürecinde Başarı Koşulları**

İşletmenin profesyonelleşmesi büyüyen aile işletmesi liderlerinin çoğunun bir noktada karşılaşacakları bir sorundur. Bu sorunun nasıl çözümlendiği genellikle aile işletmesinin uyum içinde faaliyet göstermeye devam edip etmeyeceğini ve büyüüp başarılı olup olmayacağını belirler (Dyer, 1989, s. 233-234). Aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecinin başarıyla sonuçlanması bazı koşullara bağlıdır. Öncelikle profesyonelleşme her işletmede başarılı sonuçlar sağlayacak tek tip bir reçete olarak düşünülmemeli, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda planlanmalıdır. İşletmenin nasıl daha etkili faaliyet göstereceğini tespit etmek ve profesyonelleşmeyi planlayabilmek için işletmenin koşullarını anlamak gerekmektedir (Stewart ve Hitt, 2012, s. 59). Profesyonelleşme sürecinin nasıl yönetildiği aile işletmesinin uzun vadeli performansı ve hayatta kalması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşme sürecini ilk benimsemesi gerekenler örgütün liderleri gibi örgütte yüksek hiyerarşik kademede olan kişiler, kurucular ve sahipler olmalıdır. Üst düzey yöneticiler örgütün profesyonelleşme sürecine bağlı ve kararlı olmadıklarında üretim sürecinde verimlilik ve rekabetçilik koşullarını sağlayacak değişimi gerçekleştirmek mümkün olmaz. Başarılı bir geçişi sağlayabilmek için, profesyonelleşme işletme kimliğinin bir parçası olmalı, sürekli iyileştirme ve örgüt kültürü felsefesini yansıtmalıdır (Galvis, 2011). Çalışanlar işletme gerçekleştirilmek istenen değişime direnç gösterebilmektedirler. Başarılı bir profesyonelleşme sürecini sağlamak için aile işletmesinin sahip ve yöneticilerinin bu sürece inanmaları ve kendilerini bu sürece adanmaları; ardından işletme çalışanları için profesyonelleşme süreci ile amaçlananları, sürecin nasıl ilerleyeceğini ve profesyonelleşmenin işletme ve çalışanlara etkilerini açıklığa kavuşturmaları; çalışanların da sürece bağlılığını sağlamaları gerekmektedir.

İşletme yönetici ve çalışanlarının sürece hazır ve hazırlıklı olmaları profesyonelleşme sürecinin başarısı için çok önemlidir. Aile işletmelerinde aile üyesi olmayan üst düzey yöneticilerin yüksek performans gösterebilmesi için uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte aile ile aile üyesi olmayan üst düzey yönetici arasında olumlu ve elverişli bir işbirliğinin sağlanabilmesi için yöneticinin de işletmeye hâkim olan aile ilişkilerinin ve ailenin kaygılarının bilincinde olması gerekmektedir. Aile dışından yönetici aile içi siyasetin bir parçası olmaktan kaçınırken, ailenin değerlerini paylaşmalı ve ailenin kendisinden beklentisini anlamaya çalışmalıdır (Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007, s. 331).

Aile dışından profesyonel yöneticinin çıkarlarını işletmeye bağlamak, yöneticinin davranışlarının ailenin çıkarlarıyla uyumlu olmasını sağlar. Profesyonel yöneticilere sahiplik hissesi verilmesi, işletme sahibi gibi düşünüp dar görüşlü yönetim çıkarlarından uzaklaşmalarını sağlayabilir. Ayrıca, profesyonel yöneticileri yönetim kuruluna dâhil etme katkılarını sağlamak ve aynı zamanda ailenin işletme hakkında ne/nasıl hissettiğini öğretmek için iyi bir yol olabilir. Profesyonel yöneticiler ayrıca çalıştıkları işletmenin bir parçası olmaya cesaretlendirilmelidirler. İşletmenin değerleri ile profesyonel yöneticilerin değerleri birbiriyle uyumsuz olduğunda problemler ortaya çıkabilir (Dyer 1989, s. 232). Dolayısıyla bu ikisi arasında bir denge sağlanmalıdır.

Profesyonel aile işletmesi yönetimi hem biçimsel, hem de kültürel yeterliliğe dayanmaktadır. Profesyonelleşme için biçimsel yeterlilikler biçimsel yönetim eğitimi ve

öğretimi, nesnellik, rasyonellik ve gayri şahsi, duygusal olmayan analitik yaklaşıma dayalı karar vermeyi kapsamaktadır. Kültürel yeterlilikler ise değerler, normlar, amaçlar ve sahip ailenin işletmeye yüklediği anlamlar gibi sosyo kültürel boyutları kapsamaktadır. Ancak aile işletmeleri literatüründe genellikle biçimsel yeterliliğe vurgu yapılmaktadır (Hall ve Nordqvist, 2008, s. 51). Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi kültürel boyutundan dolayı diğer işletme türlerinin profesyonelleşmesinden daha farklı olmaktadır (Astrachan, 2010, s. 9). Profesyonelleşmenin başarılı bir süreç olması ailenin değerleri, amaçları, işletmeye yükledikleri anlam, ailenin birliğine ve kültürüne duyarlı olmayı gerektirmektedir (Hall ve Nordqvist, 2008, s. 56).

Bir aile işletmesinin profesyonelleşmesi her bir çalışanın iş becerilerini ve istihdam potansiyelini belirleyerek, performanslarını nesnel ve yapıcı bir şekilde periyodik olarak değerlendirerek, gelişmelerini sağlayacak bir eğitim ve terfi programı uygulayarak başarılı olabilir (Galvis, 2011). Profesyonel insan kaynakları uygulamaları çalışanın işletmeye dair algısını olumlu etkiler ve bağlılığını artırır. Bu durum işletmenin fayda sağlayacağı olumlu örgütsel davranışların ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Profesyonelleşmenin olumlu sonuçlarına dair pek çok iddia olmakla birlikte aile işletmeleri genellikle profesyonelleşmeye geçişte sorunlar yaşamaktadırlar. Zayıf bir stratejik planlama ve profesyonelleşme sürecine yatırım için düşük bir bütçeye sahip olma, aile işletmelerinde beklenen sonuçların çoğu durumda olumsuz olmasını veya çok umut verici olmamasının sebepleri arasındadır. Aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecinin profesyonelleşme kültürünün inşa edilmesini içerdiğinin ve sadece teknoloji ile bilginin değil, örgütün kurucularının ve yöneticilerinin zihniyetinde de değişimi gerektiren bir süreç olduğunun anlaşılması sağlanmalıdır (Galvis, 2011).

## **2.8. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Sonuçları**

Aile işletmelerinde profesyonelleşme kaçınılmaz bir ihtiyaç olarak görülmekte ve çoğunlukla olumlu sonuçlarına vurgu yapılmaktadır. Profesyonelleşme sürecinin ne ölçüde benimsendiği ve nasıl yönetildiği profesyonelleşmenin işletmeye olan etkileri üzerinde belirleyici olabilmektedir. Profesyonelleşme sürecinin planlanmasında ve uygulanmasındaki yanlışlıklar ile işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarının profesyonelleşmeye ilişkin olumsuz bakışından kaynaklanan engellemeler profesyonelleşmeden sağlanacak faydaları ortadan kaldırıp işletme açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

### 2.8.1. Profesyonelleşmenin olumlu sonuçları

Profesyonelleşmenin Tablo 2.3'te özetlendiği gibi pek çok olumlu sonucu olduğu iddia edilmektedir. Profesyonelleşmenin işletmenin çevresindeki fırsatları daha iyi görmesine ve stratejiler geliştirebilmesine olanak sağladığı (Gnan ve Songini, 2003), karmaşık çevreye daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olduğu (Gnan ve Songini, 2003), kârlılığı artırdığı ve rekabet avantajı yarattığı (Fang vd, 2012), bakış açıları ve deneyimlerde farklılık sağladığı (Stewart ve Hitt, 2012), finansal kaynaklara daha rahat ulaşmasına olanak verdiği (Stewart ve Hitt, 2012), işletmenin daha iyi performans göstermesini sağladığı (Lien ve Li, 2013; Dekker vd, 2010; Lin ve Hu, 2007; Chittoor ve Das, 2007; Dyer, 2006; Chang ve Shim, 2004; Gnan ve Songini, 2003), ideolojik veya zorlayıcı olan kurumsal güçlere uyum sağlamayı olanaklı kıldığı (Stewart ve Hitt, 2012; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010) ifade edilmiştir.

**Tablo 2.3.** Profesyonelleşmenin Olumlu Sonuçları

Profesyonelleşmenin Olumlu Sonuçları	
Çevredeki fırsatları daha iyi görmeyi ve strateji geliştirmeyi sağlaması	Hofer ve Schendel, 1978; Gnan ve Songini, 2003
Karmaşık çevreye daha iyi uyumu olanaklı kılması	Gnan ve Songini, 2003
Kârlılığı artırması	Fang vd. 2012
Rekabet avantajı sağlaması	Fang vd. 2012; Galvis 2011
Finansal kaynaklara daha rahat ulaşmayı olanaklı kılması (bankalarla iyi şartlar, halka açılma)	Stewart ve Hitt, 2012
Kurumsal güçlere uyumu sağlaması	Yıldırım-Öktem Üsdiken; Stewart ve Hitt, 2012
İşletmeye yeni bakış açısı ve denge kazandırması	Stewart ve Hitt, 2012
Halka açık işletmelerde özsermaye desteği sağlaması	Lien ve Li, 2013
Etkili yönetim ve kontrol sistemleri sayesinde işletmenin daha iyi faaliyet göstermesi	Gnan ve Songini, 2003
Yönetim yetersizliğini ortadan kaldırması	Galvis, 2011
Nepotizmi engellemesi	Anderson ve Reeb, 2003
Verimlilik ve etkinlik kazandırması	Stewart, 2014
Büyümeyi kolaylaştırması	Chandler, 1990; Astrachan ve Kolenko, 1994
Paydaşlar arasında güveni artırması	Stewart, 2014
Servis kalitesini ve müşteri memnuniyetini yükseltmesi	Stewart, 2014
Daha iyi performans sonuçlarının elde edilmesini sağlaması	Lien ve Li, 2013; Dekker vd, 2010; Lin ve Hu, 2007; Chittoor ve Das, 2007; Dyer, 2006; Chang ve Shim, 2004; Gnan ve Songini, 2003

Aile işletmelerinin kurucuları ve çalışanları genellikle işe ilişkin yeterli becerilere sahip olmalarına rağmen, işletme yönetiminde yetersiz kalırlar. Bu durum yönetim sürecinin aile işletmelerinin temel başarısızlığı olmasına yol açar (Galvis, 2011). Aile

işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesinin başta işletmenin ihtiyaç duyduğu yönetim bilgisini sağlamak olmak üzere işletmeye kazandıracığı pek çok şey bulunmaktadır. Aile dışından profesyonel yöneticilerin işletme yönetiminde yer alması aile işletmelerinin profesyonelleşmesini sağlayacak değişimlerden biridir. Dışarıdan kişileri kurullara ve yönetim pozisyonlarına dâhil ederek profesyonelleşme, bakış açılarında ve deneyimlerde farklılaşmanın artmasını sağlayarak aile işletmelerine avantaj sağlar (Stewart ve Hitt, 2012, s. 61).

Aile işletmelerinde stratejik planlamanın büyümeyi sağlayabileceği (Chandler, 1990), formalleşmenin ekonomik performansı artırabileceği yönünde görüşler bulunmaktadır (Dyer, 2006). Bu görüşler aile işletmelerinde yönetim kurulu ve stratejik planlamanın aile işletmelerinin ekonomik performansı ile ilişki içinde olduğunu tespit eden çalışmalarla desteklenmektedir (Songini, 2006, s. 292). Profesyonelleşme, bankalarla daha iyi şartlarda işbirliği yapmayı ve hisse senedi piyasalarından sermaye elde etmeyi kolaylaştırır. Aile işletmeleri profesyonelleştiğinde halka açılma şansına sahip olurlar. Ucuz sermaye elde etme, büyüme ve ele geçirme fırsatları yakalama ve varlıklarını çeşitlendirme olanakları artar (Stewart ve Hitt, 2012, s. 62).

İşletmenin gelişiminde CEO devri en önemli olaylardan biridir. Önceki çalışmalar üst yönetimin varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için kurumsal çevreye nasıl uyum sağlayacağına odaklanmıştır. Ampirik kanıtlar rekabetçi çevrelerde ve çalkantılı ortamlarda, içsel güç yapısı daha sade olduğunda işletme dışından atanan CEO'ların işletme içinden atanarlardan daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Karaevli, 2007; Chang ve Shim, 2014). Aile tarafından kontrol edilen işletmeler yönetim ve yönetişim yapılarını profesyonelleştirdiğinde ve azınlık hissedarlara karşı hesap verebilir olduklarında çoğu geleneksel zayıflıklarının üstesinden gelebilir ve güçlü yönlerini kullanarak başarılı olabilirler (Stewart ve Hitt, 2012, s. 59).

Aile işletmeleri kişisellikten uzak performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirerek profesyonelleşebilirler (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009, s. 355). Tsao vd. (2009, s. 320) aile işletmelerinde “kapsamlı seçim, performansa dayalı ödeme, kurum içi eğitim ve geliştirme, iş zenginleştirme ve personel güçlendirme” uygulamalarının fayda sağladığını tespit etmiştir. Yüksek performanslı çalışma sistemlerini benimseyen aile işletmeleri aile işletmesi olmayan kuruluşlardan daha iyi performans göstermişlerdir. İnsan kaynakları uygulamalarını profesyonelleştirmenin diğer faydaları ise düşük performansla çalışan akrabaları disipline etmesi ve aile üyesi

olmayan çalışanların daha yüksek sadakate sahip olmalarını sağlamasıdır (Stewart ve Hitt, 2012, s. 61).

Profesyonelleşmenin, karmaşık ve rekabetçi işletme çevresi ile mücadele etmek ve profesyonelce yönetilen işletmelerle iş birliği fırsatlarını yakalamak için gerekli olduğu öne sürülmektedir. Benzer şekilde dünya üzerindeki binlerce başarılı işletme profesyonelleşme süreci ile hem yerel hem uluslararası düzeyde içsel olarak sahip oldukları rekabet avantajı potansiyellerini tam olarak geliştirmenin mümkün olduğunu göstermiştir (Galvis, 2011). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ve profesyonel normlara uyum sağlanması maliyet içerse de işletmenin değerini artırmaktadır. Sonuç olarak bu ülkelerin kurumsal koşullarında aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin rekabet avantajı kaynağı olma ihtimali fazladır (Fang vd., 2012).

Profesyonelleşmenin, sürdürülebilirlikleri dünya ekonomilerinin sorunu olan aile işletmelerinin performansını dolayısıyla varlığını sürdürme şansını artıracığı hem akademisyenler, hem de aile işletmeleri sahip ve yöneticileri tarafından kabul edilmektedir. Profesyonelleşme aynı zamanda işletmenin imajını olumlu etkilemekte ve paydaşlar gözündeki değerini de artırmaktadır. Özellikle kurucu kuşaktan sonra gelen kuşaklar işletmelerinde profesyonelleşme sürecini destekledikleri ve bunun için gerekli adımları atmakta daha kararlı oldukları söylenebilir.

### **2.8.2. Profesyonelleşme süreci iyi yönetilmediği zaman karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlar**

Literatürde aile işletmelerinde profesyonelleşmenin olumsuz sonuçlarına dair fazla veri bulunmamaktadır. Bununla birlikte teorik olarak profesyonelleşmenin aile işletmeleri için gerekli olmadığını savunanlar bulunmaktadır. Örneğin hizmetkârlık kuramına göre yöneticilerin örgütleriyle özdeşliği ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu aile işletmelerinde yöneticiler işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda özverili bir şekilde çalışacağından biçimsel yönetim ve kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaz (Songini, 2006, s. 276).

Profesyonelleşme sürecinde yapılacak hataların işletme açısından olumsuz sonuçlara yol açacağı düşünülebilir. Profesyonelleşme süreci ile işletmede gerçekleşen değişim ihtiyaçlara uygun olmadığında, gereğinden hızlı bir geçiş gerçekleştirildiğinde veya işletmenin durumu böyle bir geçişi gerektirmediğinde önemli bir yük getirebilir

(Chittoor ve Das, 2007; Stewart ve Hitt, 2012; Dekker, 2012: 26). Profesyonelleşme sürecinin işletmenin ihtiyaçlarına göre ve doğru bir şekilde planlanamaması ve yürütülememesi başarısız bir sürece yol açıp, işletmenin aşırı bürokratikleşmesi ve esnekliğini yitirmesi ile sonuçlanabilir. Bu durum işletmede etkenlik ve verimlilik kaybına neden olacağı gibi, işletmenin performansındaki kısa vadeli düşüş işletme sahip, yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde profesyonelleşme sürecine karşı olumsuz tepkilere yol açabilir. Sonuç olarak süreç tümünden terkedilebilir veya profesyonelleşmeyi fayda sağlamaktan ziyade işletme için katlanılması gereken bir sorun haline getirebilir. Profesyonelleşme sürecinin işletmeye en çok zarar verecek olan başarısızlığı muhtemelen işletmenin kendisini farklı eşsiz kılan özelliklerini yitirmesidir.



### 3 FİNANSAL PERFORMANS VE AİLE İŞLETMELERİNİN PROFESYONELLEŞMESİNİN FİNANSAL PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

#### 3.1. Örgütsel ve Finansal Performans

Dilimize Fransızca'dan geçmiş olan performans kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: (1) Elde edilen bir başarı, (2) Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, (3) Kişinin yapabileceği en iyi derece; (4) Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı (TDK, 2017). Belirli bir amaç doğrultusundaki bireysel ve toplu çabaların kalitesini/niteliğini tespit etmekte kullanılan performans kavramı günümüz toplumlarında her alanda kullanılmaktadır (Micheli ve Mari, 2014, s. 147). Farklı durumlarda ve şekillerde ortaya çıkabilen performans, oyunlar, spor, popüler eğlenceler, sahne sanatları ve günlük yaşamdan sosyal, mesleki, sınıfsal ve cinsiyete dayalı rollerin oynanmasına kadar geniş bir yelpazede devamlılık arz eden insan eylemleri olarak kabul edilebilir (Schechner, 2013, s. 2).

“Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen sonuçları nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır (Şimşek ve Nursoy, 2002, s. 43)”. “Bir başka deyişle performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedeflere yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır (Benligiray, 2009, s. 3)”. Performans, belirlenmiş kriterlerin gelecekteki değeri olarak da ifade edilebilir (Lebas, 1995, s. 26). “Birey ve grup performansı, örgütün ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi iken örgütsel performans sistemin toplam performansını ifade eder (Benligiray, 2016, s. 192)

İşletmeler açısından performans, bir işin maksimum üretkenlikle ve etken bir şekilde yapılması anlamına gelir (Schechner, 2013, s. 3). Performans, işletmelerin örgütsel başarılarının temel bir göstergesi olup, müşterileri ve kaynakları elde etmeye yönelik piyasa rekabeti üstün örgütsel performansı günümüz işletmelerinin uzun vadede hayatta kalması için önemli amaç haline getirir (Combs vd., 2015, s. 260). Yüksek rekabet ve hızlı değişimle tanımlanan günümüz koşullarında hayatta kalabilmek işletmenin performansını etkili bir şekilde yönetmesiyle mümkün olur. Performansı iyileştirmeyi ve/veya üstün performansı devam ettirebilmeyi sağlayacak stratejilerin ve işletme faaliyetlerinin daha etken ve verimli bir şekilde yürütülmesi için izlenmesi gereken



yolların belirlenmesi, işletmelerin performanslarını etkili bir şekilde yöneterek kendilerini sürekli geliştirmelerini sağlar.

Örgütsel başarının değerlendirilmesi işletmenin tüm paydaşları açısından, özellikle de işletme sahipleri ve yöneticileri açısından büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte çok boyutlu bir yapı olan örgütsel performansın tanımlanması da, ölçülmesi de kolay değildir. Örgütsel performans üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar örgütsel performans çok farklı boyutlarda ele almışlardır. Performansın işletmeye ve duruma özel kısıtlar dâhilinde, belirtilen hedeflere zamanında ulaşılmasını sağlayacak strateji ve eylemleri iyi bir şekilde tanzim etmek ve yönetmekle ilgili olmasından dolayı performansın doğru tanımı ve uygun performans ölçütlerinin neler olduğu duruma ve karar vericiye özgüdür (Lebas, 1995, s. 29). Bu durum işletmeler arasında karşılaştırma yapmayı sağlayacak ve üzerinde görüş birliği sağlanacak performans ölçütlerinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için kâr elde etmesi önceliklidir. Dolayısıyla stratejik yönetim araştırmalarında finansal performans öncelikli olarak ölçülen bir performans boyutu olmuştur. Bununla birlikte işletmelerin finansal olmayan amaçlarına ne derecede ulaştığının tespit edilmesi sadece finansal performans verilerinin değerlendirilmesi ile mümkün olmaz. İşletmelerin tüm paydaşlarının tatminini ve paydaşların çıkarları arasında dengeyi sağlama gerekliliği ve finansal olmayan amaçlarının varlığı örgütsel performansın diğer boyutlarını da dikkate almayı gerektirir. Örgütsel performansın finansal olmayan boyutlarındaki iyileşmeler uzun vadede finansal performansı da olumlu etkiler.

### **3.1.1. Örgütsel performans ve boyutları**

Örgütsel performans kavramı genel olarak örgütte üretime katkı sağlayan varlıkların, paylaşılan bir amaca ulaşmak için gönüllü olarak birliktelik içinde oldukları fikrine dayanır. Örgüte varlık sağlayanlar bunun karşılığında aldıkları değerden tatmin oldukları sürece örgüte bağlı kalacaklardır. Dolayısıyla performansın özü değer yaratmadır. Bu değer nasıl yaratılacağı pek çok yönetim araştırmasının temelini oluşturur (Carton ve Hofer, 2006, s. 3). Sürekli değişim gösteren teknolojik, düzenleyici ve rekabetçi çevrede, yöneticilerden çok farklı beklentileri olan farklı paydaşları eş zamanlı olarak ya da ayrı ayrı tatmin etmeleri aynı zamanda da örgütün hem finansal hem

de finansal olmayan amaçlarına ulaşmaları beklenmektedir (Upadhaya, Munir ve Blount, 2014, s. 854). Bu durum örgütsel performansa kritik önem kazandırmaktadır.

Yönetim alanında üzerinde çok çalışılan, akademisyenlerin ve işletme yöneticilerinin özel önem verdiği bir kavram olan performans, geniş bir şekilde tanımlandığında, örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilme becerisi olarak açıklanabilir (Dyer, 2006, s. 259). Örgütsel performans, örgütün sahip olduğu nitelikler, örgütün eylemleri ve çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimden kaynaklanan sosyal ve ekonomik sonuçlar (Combs vd., 2015, s. 261) olarak tanımlanabileceği gibi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma derecesini değerlendirmeyi sağlayan finansal ve finansal olmayan göstergeler seti olarak (Kaplan ve Norton, 1992) da ifade edilebilir. Performans araştırmalarda farklı analiz düzeylerinde, farklı şekillerde kavramsallaştırılabilir.

Örgütsel performansı tanımlamaya yönelik çabalar örgüt kuramcılarının örgütsel etkenlik araştırmalarına kadar dayanır. Yönetim alanında performans ve etkenlik sıklıkla birbirinin yerine kullanılmagelmiştir. Bununla birlikte farklı paydaşların amaç ve beklentilerinin karşılanmasını içeren örgütsel etkenlik kavramı, tarihsel olarak daha çok ekonomik amaçlar üzerinde durmuş olan örgütsel performans kavramını da kapsayan daha geniş bir yapıdır. Örgütsel etkenlik örgütsel performansın yanısıra operasyonların etkenliği ve verimliliği ile ilgili pek çok içsel performans çıktılarını ve ekonomik değer dışındaki, müşteri memnuniyeti, kurumsal sosyal sorumluluk gibi diğer dışsal ölçütleri kapsar (Richard vd., 2009, s. 722).

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için rakiplerinden daha üstün performans göstermek zorundadır. Stratejik yönetim araştırmalarının temel varlık sebebi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için örgütsel performansın belirleyicilerinin anlaşılmasını sağlamak ve üstün performansa nasıl ulaşılacağına dair yol göstermektir. Dolayısıyla örgütsel performans stratejik yönetim araştırmalarında temel ve nihai bir bağımlı değişkendir. (Combs vd., 2015, s. 260).

Çok boyutlu bir yapı olduğu tartışmasız bir şekilde kabul edilen örgütsel performansın hangi boyutlardan oluştuğunu ve nasıl ölçüleceğini ortaya koymaya yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte üzerinde uzlaşma sağlanacak bir sonuca ulaşamamıştır. Bununla birlikte bu çalışmalar performansı ölçmeye yönelik çabalara bir zemin kazandırmıştır. Performans ölçümünde paydaşların kim olduğu ve performans ölçütlerinin bu paydaşlar için uygunluğu, performansın belirlendiği koşullar ve

performansı ölçmek için uygun olan zaman aralığı çok boyutluluğa yol açarken (Richard vd., 2009, s. 723), boyutların ortaya koyulması ve performans sonuçlarının buna uygun olarak analiz edilmesi performansın daha sağlıklı değerlendirilebilmesine olanak sağlar.

“Çok boyutlu ve zengin bir yapı olarak ele alındığı çalışmalarda performans, kendi içinde karmaşık ilişkilere sahip olan verimlilik, etkililik, etkenlik, bütçelenebilirlik, kârlılık, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi olarak adlandırılan 7 boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 1999, s. 8)”. “Birbirleriyle çelişen bu boyutlardan hangisinin performans göstergesi olarak seçileceği örgütten örgüte, örgütün ihtiyaçlarına ve işletme sahiplerinin ya da üst yönetimin tercihlerine göre farklılık gösterecektir (Benligiray, 1999, s. 15)”.

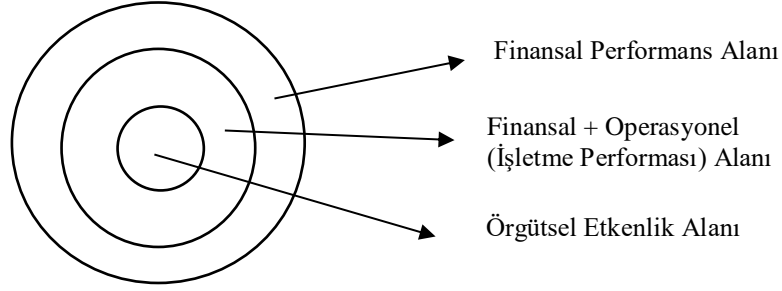
Maltz vd. (2003, s. 196), kıdemli yöneticilerle gerçekleştirdikleri araştırma neticesinde finansal performans, piyasa/müşteri performansı, süreç performansı, çalışanların geliştirilmesi ile ilgili performans ve geleceğe hazırlanma performansı olmak üzere beş farklı boyuttan oluşan bir performans modeli geliştirmiştir. Modelde yer alan boyutlar ve performans göstergeleri Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.1.** *Dinamik Çok Boyutlu Performans Çerçevesi (Maltz vd., 2003)*

<b>Tanımlanan Boyut</b>	<b>Göstergeler</b>
Finansal performans	Satışlar, kâr marjı, gelir artışı
Piyasa/müşteri performansı	Müşteri memnuniyet indeksi, müşteriye elde tutma, hizmet kalitesi
Süreç performansı	Pazara ürün sürme süreci, yeni ürün geliştirme kalitesi, proje yönetimi süreci
Çalışan geliştirme performansı	Nitelikli çalışanları elde tutma, lider geliştirme kalitesi
Geleceğe hazırlanma performansı	Stratejik planlama kalitesinin derinliği, çevresel değişiklikleri tahmin etme ve hazırlıklı olma

Venkatraman ve Ramanujam (1986), Şekil 3.1’de görüldüğü gibi örgütsel performansı birbiriyle örtüşen, eş eksenli üç daire şeklinde modellemiştir. En geniş olan daire örgütsel etkenliği temsil eder ve ortada yer alan, işletme performansını temsil eden daire ile bu dairenin içinde yer alan finansal performansı temsil eden en küçük daireyi kapsar. Finansal performansı temsil eden saha strateji araştırmalarının çoğunda ekonomik amaçların gerçekleştirilmesini yansıtan basit ve çıktı temelli finansal göstergelere odaklanmaktadır. Örgütsel performans kavramını daha geniş bir bakış açısıyla yansıtan işletme performansı kavramı finansal performansın yanında pazar payı, yeni ürün geliştirme, ürün kalitesi, üretim katma değeri gibi operasyonel performans

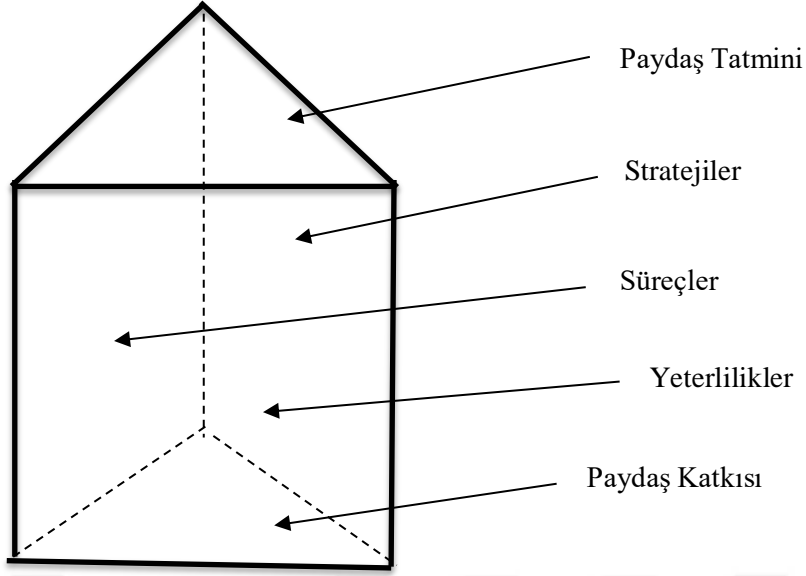
göstergelerini de vurgular. Örgütsel etkenlik ise, birbiriyle çelişen çok sayıdaki örgütsel amaç ve farklı paydaşların tatminini dikkate alan alandır.



Şekil 3.1. Örgütsel Performans Alanı (Venkatraman ve Ramanujam, 1986)

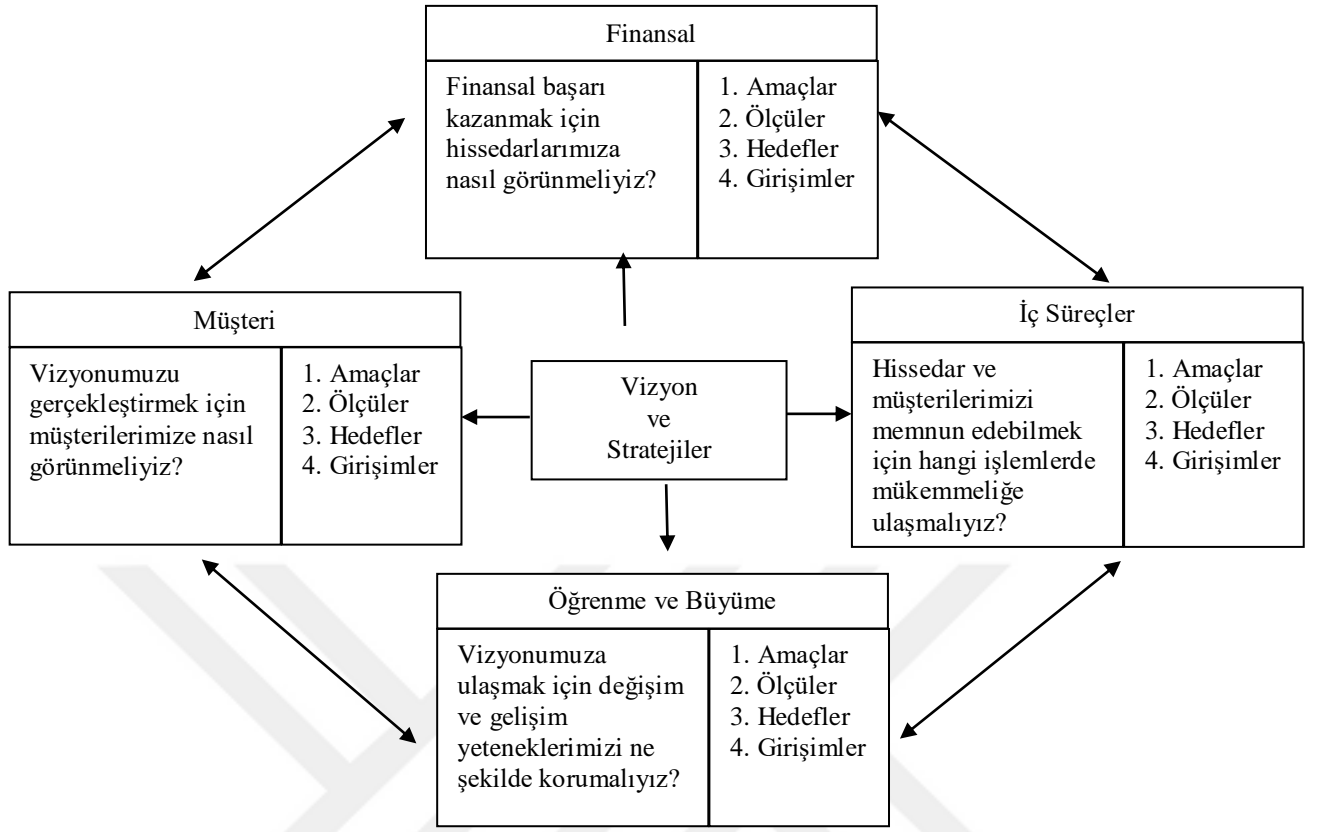
Performansı çok boyutlu olarak ele alan bir başka model “Performans Prizması” modelidir. Şekil 3.2’de görülen modelde paydaş memnuniyeti, stratejiler, işlemler, yetkinlikler ve paydaş katkısı olmak üzere beş boyut yer alır. Performans prizması aşağıdaki sorulara cevap arar ve cevaplara uygun olarak her işletmenin “ideal prizma”sı oluşur (Neely ve Kennerly, 2002, s. 4).

- **Paydaş memnuniyeti boyutu:** Paydaşlarımız kimlerdir, bizden ne isterler ve neye ihtiyaçları vardır?
- **Paydaş katkıları boyutu:** Paydaşlarımızdan biz ne isteriz, ne bekleriz?
- **Stratejiler boyutu:** Paydaşlarımızın istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için hangi stratejileri uygulamalıyız?
- **İşlemler boyutu:** Stratejileri hayata geçirmek için hangi işlemleri uygulamamız gerekir?
- **Yetkinlikler boyutu:** İşlemleri daha etken ve verimli uygulayabilmek için ihtiyaç duyduğumuz yetkinlikler (insanlar, uygulamalar, teknoloji ve altyapı) nelerdir?



Şekil 3.2. Performans Prizmasının Beş Yüzü (Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley, 2002)

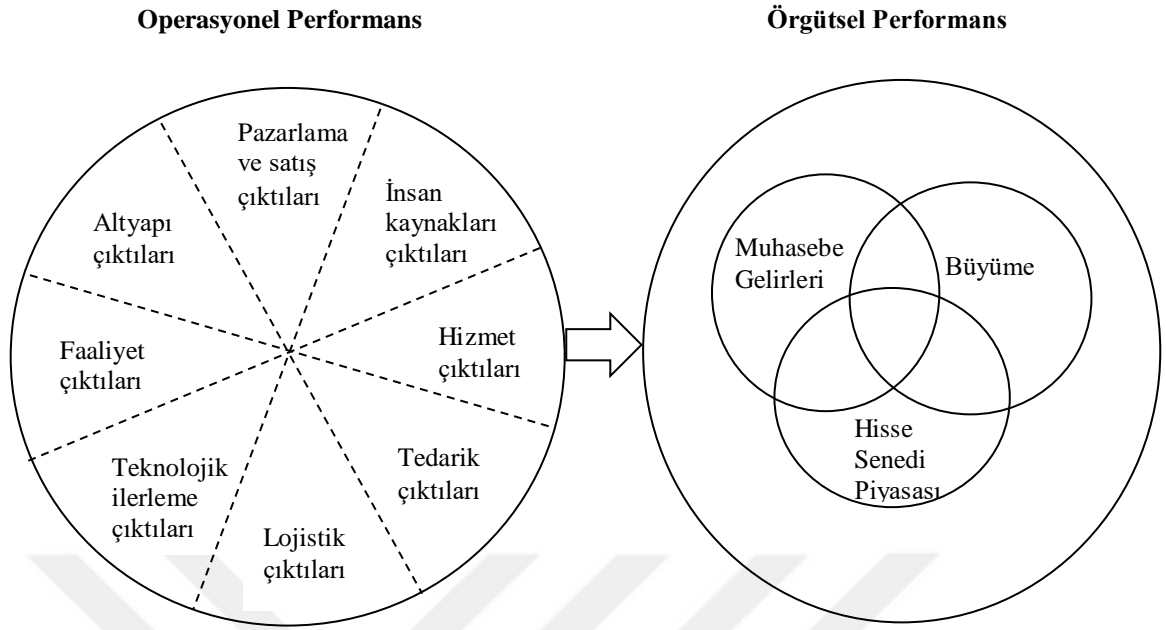
Kaplan ve Norton (1992)'un geliştirdiği “Dengeli Ölçüm Kartı” (Balanced Score Card), işletme performansını dört boyutta incelemektedir. Şekil 3.3’te özetlenen bu boyutlar finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutudur (Kaplan ve Norton, 1996). Her bir boyut altında işletmenin misyon, vizyon ve stratejileri ile ilgili performans göstergeleri yer alır. Bir performans ölçüm aracı olarak geliştirilen dengeli ölçüm kartı zamanla düzenleyici bir çerçeve, bir faaliyet sistemi ve bir stratejik yönetim sistemi haline gelmiştir (Craig ve Moores, 2005, s. 108).



Şekil 3.3. Dengeli Ölçüm Kartı (Kaplan ve Norton, 1996, s. 10)

Dengeli ölçüm kartı her işletme için özel bir şekilde oluşturulur. Bu durum işletmeler arasında dengeli ölçüm kartının karşılaştırılmasını neredeyse imkânsız bir hale getirir. Dengeli ölçüm kartının uygulanma zorluğu ve karmaşıklığı da dikkate alındığında, örgütsel performansı dar bir açıyla ele alarak ölçmek yönetim araştırmalarında yaygınlık kazanmıştır. Örgütsel performansın daha dar olan alanı endüstriler ve işletmeler arasında anlamlı karşılaştırmalar yapmak için faydalı bir potansiyel sağlamaktadır (Richard vd., 2009, s. 722).

Combs vd. (2015, s. 274), performansı şekil 3.4'te görüldüğü gibi operasyonel ve örgütsel performans olarak iki boyutta ele almış, örgütsel performansını muhasebe getirileri, hisse senedi piyasası performansı ve büyüme olarak, kendi içinde birbirleriyle ilişkili fakat farklı alt boyutlardan oluşan bir yapı olarak ortaya koymuştur. Araştırmacılar pek çok farklı alt boyutu olan operasyonel performansın ise örgütün stratejileri, kaynakları ve yetenekleri gibi iç faaliyetleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi etkilediğini ifade etmişlerdir (Combs vd., 2015, s. 275).



**Şekil 3.4.** Operasyonel ve Örgütsel Performansın Boyutları (Combs vd., 2015, s. 274)

Not: Operasyonel Performans Çıktıları Porter'in (1985) Değer Zinciri Modeli'ni temsil etmektedir.

Muhasebe tabanlı performans geçmişe yönelik performansı yansıtırken, hisse senedi piyasası performansı yatırımcıların işletmenin gelecekteki performansına dair algılarını yansıtır. Bu boyut toplam hissedar getirisi gibi sermaye piyasası göstergeleri kullanarak ölçülür. Ancak sermaye piyasası göstergeleri piyasalardaki hızlı fiyat hareketleri ve oynaklık ile ekonomik ve siyasi gelişmelerin yarattığı psikolojiden etkilenir (Richard vd., 2009). Önceki çalışmalar hisse senedi piyasası performansını farklı bir örgütsel performans boyutu olarak ele almıştır. Örgütsel büyüme, işletmenin boyutunda zaman içindeki dinamik değişimler olarak tanımlanır, satışlar, çalışan sayısı ve varlıklara dayalı olarak değerlendirilir ve bu unsurlardaki büyümeye odaklanır (Hamann, vd., 2013, s. 71).

Performansın kendi içinde zaman zaman çelişen ölçütler barındıran çok boyutlu bir yapı olması ve farklı amaçlar güden farklı paydaşlar için farklı performans ölçüt ve göstergelerinin ele alınması gerekliliği günümüzde performansı çok boyutlu olarak değerlendirme arzusu doğurmaktadır. Bununla birlikte performansın çok boyutlu olarak ölçülmesi ve farklı işletmeler, sanayiler ve ülkeler arasında karşılaştırma yapma zorlukları araştırmacıları performansı sınırlı boyutlarda ele almaya yönlendirmektedir.

### 3.1.2. Finansal performans

Performans, pek çok farklı boyutta farklı ölçütlerle değerlendirilebilir. Yönetim alanında performans ve performans ölçümü kavramlarına yapı kazandırmak için performans ölçütleri sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Kendi içinde pek çok farklı sınıflandırmaya tabi olmakla birlikte performans ölçütleri öncelikle finansal ve finansal olmayan performans olarak ifade edilebilir. Finansal performans bir örgütün finansal durumundaki değişiklikleri veya yönetim kararlarının ve bu kararların örgüt üyeleri tarafından uygulanmasının finansal sonuçlarını ifade ederken (Carton, 2004, s. 2), finansal olmayan performans işletmenin operasyonel ve stratejik açıdan değerlendirilmesini sağlayan sonuçları içerir (Kaplan ve Norton, 1992).

İşletmelerin öncelikli amacı kâr elde ederek varlıklarını devam ettirebilmektir. Dolayısıyla finansal açıdan iyi performans göstermek tek başına yeterli olmasa da elzemdir. Muhasebe tabanlı finansal ölçütlere dayalı olarak performans ölçümü işletmenin kârlılığına işaret eden etkili bir gösterge olarak düşünülmektedir (Al-Matari vd., 2014, s. 27). Muhasebe tabanlı ölçütler gelir beyannameleri, bilanço ve nakit akış tablolarına dayalıdır ve kendi içinde kârlılık, büyüme, kaldıraç, likidite, nakit akışı ve verimlilik göstergeleri olarak alt kategorilere ayrılabilir (Carton, 2004, s. 73). Örgüt performansını ölçen araçlar arasında muhasebe tabanlı ölçütler en yaygın ve hazırda bulunan ölçütlerdir (Richard vd., 2009, s. 727).

Kâr, nakit akışı, yatırımların getirisi gibi finansal performans göstergeleri kâr amaçlı işletme örgütlerinde merkezi bir role sahiptir. İşletmeler finansal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için finansal kaynaklarını etken ve verimli bir şekilde yönetmelidir. Bu kaynakları etken bir şekilde yönetemeyen örgütler finansal kayıp ve hatta tamamen başarısız olma riski ile karşı karşıyadır. Dolayısıyla işletmenin durumunu değerlendirmede finansal performans göstergeleri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Upadhaya, Munir ve Blount, 2014, s. 856-857). Diğer yönetim kontrolü araçlarıyla kıyaslandığında finansal ölçütler doğru ve uygulaması daha az maliyetli aynı zamanda anlaşılması kolay ortak bir dili veya farklı örgütsel faaliyetlerin ölçü birimini temsil eder (Upadhaya, Munir ve Blount, 2014, s. 857).

Pazar payı, patentler, insan kaynağı, müşteri memnuniyeti, paydaş performansı gibi maddi olmayan varlıklardaki değişiklikler gibi örgütün operasyonel performansını gösteren (Carton, 2004, s. 74) unsurlardaki iyileşmeler nihai olarak işletmenin finansal performansını da olumlu etkileyecektir. Dolayısıyla örgütsel performansın diğer



boyutlarındaki iyileşmenin finansal performansın iyileşmesine hizmet ettiği söylenebilir. Hangi unsurların finansal performansı doğrudan etkilediğini bilmek işletme yöneticileri için hayati önem taşımaktadır. Literatürde işletmenin finansal performansını etkileyebilecek pek çok unsurun finansal performans ile ilişkisini sınamaya yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Entelektüel sermaye, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, inovasyon, insan kaynakları uygulamaları, kurumsal yönetim gibi akla gelebilecek pek çok unsurun işletmenin finansal performansı üzerindeki etkileri yönetim alanında çok ilgi gören konulardır.

Yaşam döngülerinin farklı aşamalarında bulunan işletmeler farklı finansal amaçlara sahiptir. Örneğin büyüme evresindeki işletmeler gelirlerin ve pazar payının artışına, olgunluk evresindeki işletmeler nakit akışına odaklanabilir. Dolayısıyla her işletmenin finansal amaçları çerçevesinde stratejiler geliştirip performansını iyileştirmeye odaklanması gerekir (Kaplan ve Norton, 1999, s. 62).

Ülkemizde yer alan ve neredeyse tamamı aile işletmesi olan KOBİ'lerin kötü bir finansal performans sergiledikleri ifade edilmektedir (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2008). Hali hazırda finansal kaynak sıkıntısı yaşayan KOBİ'ler, mevcut kaynaklarını etken, verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmek için finansal performanslarını takip etmek durumundadırlar (Güngör ve Demirci, 2014, s. 58). Bununla bağlantılı olarak, işletme öncelikleri doğrultusunda finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olabilecek tüm performans boyutlarında iyileşmeye yönelik önlemleri almaları ve gerekli adımları atmaları işletmenin başarısını ve sürekliliğini sağlayabilir.

### **3.2. Aile İşletmelerinde Finansal Performans**

Aile işletmelerinin yaygınlığı ve ekonomideki önemli konumları, bu işletmelerin diğer işletmelerden farklı performans ortaya koyup koyamadıkları, performanslarını belirleyen faktörlerin neler olduğu sorularını araştırmacıların gündemine getirmiştir. Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin kendine özgü yapılarının, sahip oldukları kaynakların, ailenin işletme üzerindeki etkilerinin, sahiplik ve yönetim yapısının, sahip oldukları amaçların işletme performansı üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır

Literatürde aile üyesi olmayan yöneticilerin, özellikle üst düzey yöneticilerin istihdamı profesyonelleşmenin tanımı içinde yer alır. Aile dışından olan CEO'ların aile üyesi CEO'lardan daha iyi performans gösterip gösteremedikleri, performanslarının

belirleyicilerinin ne olduğu araştırmaya açık konulardandır. Aile üyesi olmayan CEO'ların başarılı olmaları için hem işletme yönetiminde hem de kişiler arası ilişkilerde yetkinlik sahibi olmaları ve aile işletmesinin kurul ve konseyleri tarafından desteklenmeleri gerektiği ortaya koyulmuştur (Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007, s. 321). İtalyan aile işletmelerinin incelendiği bir başka çalışmada aile üyesi olmayan CEO'ların işletme sahibi tek kişi tarafından değil de işletmede hissesi olan birden fazla aile üyesi tarafından izlendiklerinde veya güçlerini dar kapsamlı sosyo-duygusal önceliklerin etkisi altında olan aile üyesi bir eş-CEO ile paylaşmaları gerektiğinde daha iyi performans gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada CEO performansı işletmenin aktif kârlılık oranı ile sektör ortalaması arasındaki fark olarak hesaplanmıştır (Miller vd. 2014, s. 547).

Aile işletmelerinin performansını anlamaya ve açıklamaya yönelik çabalara rağmen, işletme performansının çok boyutluluğu, aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri ve kararlar aldıkları karmaşık çevreden dolayı daha ön plana çıkmakta, aile işletmelerinin performansını ölçmeyi karmaşık ve tartışmalı hale getirmektedir (Kim ve Gao, 2013, s. 268). Aile işletmelerinin finansal performansı üzerine yapılan çalışmaların çoğunda halka açık büyük işletmelere odaklanılmaktadır. Bu çalışmalarda, önemsiz veya çelişkili bulgular yaygındır. Araştırmada kullanılan tanım, işletmenin bulunduğu yer, endüstri, kurumsal ve makroekonomik koşullar elde edilen sonuçları etkilemektedir. Kümülatif kanıtlar aile işletmeleri ile diğer işletmelerin finansal performansları arasında, hatta aile işletmelerinin kendi içlerinde dahi geniş bir çeşitlilik olduğunu göstermektedir (Sharma ve Carney, 2012).

Araştırmalarda kullanılan aile işletmesi tanımlarındaki farklılıklar, aile işletmelerinin kendi içlerinde heterojen bir yapı sergilemesi, bazen ekonomik olmayan amaçların öncelik taşınması ve farklı performans ölçütlerinin kullanılması çelişkili sonuçlara ulaşılmasında etkili olmuştur. Dolayısıyla, yaşam döngülerinin farklı aşamasındaki farklı büyüklükteki aile işletmelerinin finansal performanslarını anlamaya ve açıklamaya yönelik daha detaylı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

### **3.2.1. Aile işletmelerinde kullanılan finansal performans göstergeleri**

Tarihsel olarak finansal ölçütler objektif olmaları, sağlıklı karşılaştırma yapmaya olanak sağlamaları, işletmenin temel varlık sebebi olan kâr ve kazanç elde etme amaçlarını yansıtmaları açısından araştırmacılar tarafından daha çok rağbet görmüşlerdir

(Yadav ve Sagar, 2013, s. 951). Finansal performans ölçütleri bir işletmenin performansını tüm yönleriyle değerlendirmeye olanak sağlamaz, ancak örgütsel performansın önemli bileşenlerinden biridir. Finansal sonuçlar somut olmaları, objektif değerlendirmeye olanak tanımaları, hissedarlar açısından en çok değer verilen çıktılar olmaları gibi sebeplerle araştırmacıların performans ölçümünde en çok kullandığı göstergeleri olmuşlardır (Carton, 2004, s. 2).

Aile işletmelerinin performansını belirlemeye yönelik çalışmalarda performansın karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu kapsayamasa da pratik sebeplerden dolayı genellikle ekonomik veya finansal nitelikte bir veya iki performans göstergesi kullanılmaktadır (Kim ve Gao, 2013, s. 268). Finansal performans muhasebe tabanlı ve piyasa tabanlı göstergelerle iki ana kategoride ele alınabilir. En sık kullanılan muhasebe tabanlı performans göstergeleri aktif kârlılık (ROA, Return on Assets), özsermaye kârlılığı (ROE, Return on Equity) ve satışların kârlılığı (ROS, Return on Sales)'dır. Piyasa performansını ölçmeye yönelik olarak genellikle Tobin's q, piyasa değeri ve defter değeri oranı kullanılmaktadır (Mazzi, 2011, s. 175).

Aile işletmelerinde ailenin sahiplik ve yönetime katılımının, yönetim özelliklerinin işletmenin finansal performansı üzerindeki etkileri değerlendirilirken yukarıdaki göstergelerin yanı sıra satışların artış oranı (Mazzi, 2011; Sciascia ve Mazzola, 2008; Chrisman vd., 2004; Schulze vd., 2003), gelirlerdeki ve net kârdaki artış (Mazzi, 2011; Sciascia ve Mazzola, 2008; Lee, 2006), net varlıklarda artış, hisse ve temettü değerlerinde artış, borç/hisse oranında azalma, çalışan sayısında artış (Mazzi, 2011; Lee, 2006) gibi göstergeler de kullanılmaktadır. Aile işletmelerinin finansal performansının analizinde en sık kullanılan göstergeler Tablo 3.2'de görülmektedir.

**Tablo 3.2.** *Aile İşletmelerinin Finansal Performansını Değerlendirmede Kullanılan Göstergeler*

<b>Aile İşletmelerinin Finansal Performansını Değerlendirmede Kullanılan Göstergeler</b>	<b>Söz Konusu Göstergeleri Kullanan Araştırmacılar</b>
Aktiflerin kârlılığı	Dekker, 2015; Miller vd., 2014; De Massis vd., 2013; Mazzola vd., 2013; Che ve Langli, 2015; Essen vd., 2014; Miller vd., 2013; Lindow, Stubner ve Wulf, 2010; Minichilli, Corbetta ve MacMillan, 2010; Sciascia ve Mazzola, 2008; Kellermanns ve Eddlestone, 2007a; Lin ve Hu, 2007; Miller ve Le Breton-Miller, 2006; Kotey, 2005; Anderson and Reeb 2004
Özsermaye kârlılığı	Che ve Langli, 2015; Garcia-Castro and Aguilera, 2014; De Massis vd., 2013; Mazzola vd., 2013, Lindow, Stubner ve Wulf, 2010; Sciascia ve Mazzola, 2008; Kellermanns ve Eddlestone, 2007a; Miller ve Le Breton-Miller, 2006; Kotey, 2005; Peng, 2004

Satışların kârlılığı	De Massis vd., 2013; Chrisman vd, 2007;
Yatırımların kârlılığı	Kim ve Gao, 2013;
Tobin q oranı	Essen vd, 2014; Martin-Reyna ve Duran-Encalada, 2012; Lin ve Hu, 2007; Villalonga ve Amit, 2006
Satışlarda artış	Kim ve Gao, 2013; Chrisman vd., 2009; Sciascia ve Mazzola, 2008; Kellermanns ve Eddlestone, 2007a; Kotey, 2005; Chrisman vd, 2004; Peng, 2004; Schulze vd., 2003
Gelirlerde artış	Sciascia ve Mazzola, 2008; Lee, 2006
Kârda artış	Sciascia ve Mazzola, 2008; Kotey, 2005; Lee, 2006
Net varlıklarda artış	Sciascia ve Mazzola, 2008
Hisse değerlerinde artış	Sciascia ve Mazzola, 2008
Temettü gelirlerinde artış	Sciascia ve Mazzola, 2008
Çalışan sayısında artış	Kellermanns ve Eddlestone, 2007a; Lee, 2006
Pazar payı	Kim ve Gao, 2013; Kellermanns ve Eddlestone, 2007a, Apaydın, 2007
İhracat satışlarında artış	Kotey, 2005
Operasyonel verimlilik	Kim ve Gao, 2013; Apaydın, 2007

Literatürde aile işletmelerinin finansal performans göstergesi olarak genellikle aktif kârlılık oranı kullanılmaktadır (De Massis vd., 2015, s. 931 ). 1992-2011 yılları arasında aile işletmelerinin performansı üzerine yapılan araştırmaları inceleyen bir çalışmada en çok kullanılan finansal performans göstergeleri aktif kârlılık, özsermaye kârlılığı ve Tobin q oranı olarak tespit edilmiştir (Garcia-Castro and Aguilera, 2014, s. 3-4). Net kârın toplam aktiflere bölünmesi ile elde edilen aktif kârlılık oranı, işletmenin faaliyetleri sırasında varlıklarının kullanımından ne kadar kâr elde ettiğini gösterir. Aktif kârlılığın düşük olması varlıkların etken bir şekilde kullanılmamış olmasına işaret eder (Karadeniz vd., 2016, s. 47). Aktif kârlılık oranlarına ilişkin yüksek değerler işletmenin varlıklarını etken ve verimli bir şekilde kullanarak yüksek kâr elde ettiklerini gösterirken, düşük değerler yönetimde yapılan yanlışlara işaret eder (http-9).

Performans ölçütü olarak kârlılığa ilişkin göstergelerin kullanılması analiz sonuçlarının stratejik yönetimi alanındaki önemli sayıdaki çalışma ile doğrudan karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır (O'Boyle vd., 2012, s. 8). Aktif kârlılık göstergesinin özellikle imalat sektöründeki KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri için uygun olduğu düşünülmektedir (Minichilli, Corbetta ve MacMillan, 2010, s. 213; De Massis vd. 2013, s. 169; De Massis vd. 2015, s. 931). Aile işletmelerinin ve yöneticilerinin performansını değerlendirmede en sık kullanılan finansal performans göstergesi olması, bu göstergeye dayalı olarak yapılan performans ölçümlerinin karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalarda aktif kârlılığını desteklemek üzere başka finansal performans göstergelerinin de kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bunlardan biri özsermaye

kârlılığdır. Dönem net kârının özkaynaklara bölünmesi ile elde edilen özsermaye kârlılığı oranı, özkaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını ifade eden önemli bir yönetim performansı göstergesidir. Bu oran ortaklar tarafından işletmeye yatırılan sermayenin kullanımındaki etkenliği ve verimliliği ortaya koyar (Peker ve Baki, 2011, s. 11).

Gerek işletmelerin büyüme fırsatlarının, gerekse etkin kaynak kullanımının ve yönetim etkinliğinin bir göstergesi olarak yorumlanan Tobin q oranı, işletme üzerindeki finansal hakların pazar değerinin firma varlıklarının cari yerine koyma maliyetine bölünmesi yoluyla elde edilir (Canbaş, Doğukanlı ve Düzakın, 2004, s. 57). Bir başka ifadeyle, işletmelerin hisse senetlerinin piyasa değeri ile sahip olduğu sermaye stoğunu yenileme maliyeti arasındaki orana “q” ya da daha yaygın tabiriyle Tobin q oranı adı verilir (Güven, 2013, s. 4). Bu değer, işletmenin değerini ve performansını yatırımcının bakış açısından ve ileriye dönük olarak yansıtır. Bir işletmenin Tobin q oranı 1’in üstündeyse iyi bir yatırım fırsatı olarak değerlendirilir (Williams ve Naumann, 2011, s. 24 ).

Türkiye’de hazırlanan doktora tezlerinde aile işletmelerinin finansal performanslarının ölçülmesinde kullanılan göstergeler Tablo 3.3’te görülmektedir. Bu tezlerde finansal performansın yanı sıra toplam satışlar (Yasan, 2016; Apaydın, 2007), satışların artış oranı (Karadağ, 2014), pazar payı (Karadağ, 2014; Apaydın, 2007) ve pazar payının artış oranı (Yasan, 2016; Altındağ, 2011) gibi göstergeler de kullanılmaktadır.

**Tablo 3.3.** *Türkiye’de Hazırlanan Doktora Tezlerinde Aile İşletmelerinin Finansal Performansını Değerlendirmede Kullanılan Göstergeler*

<b>Kullanılan Göstergeler</b>	<b>Söz Konusu Göstergeleri Kullanan Araştırmacılar</b>
Aktiflerin kârlılığı	Şen, 2013
Özsermaye kârlılığı	Şen, 2013
Satışların kârlılığı	Karadağ, 2014
Yatırımların kârlılığı	Karadağ, 2014
Toplam ciro	Apaydın, 2007
Ciro kârlılığı	Şen, 2013; Apaydın, 2007
Net kâr	Yasan, 2016
Net kârlılık	Altındağ, 2011
Net gelir	Yasan, 2016; Altındağ, 2011

Aile işletmelerinin performansını değerlendirmeye yönelik çalışmalarda halka açık olmayan daha küçük işletmelere dair nesnel performans verilerine ulaşılması güç olduğu için, performansı genellikle araştırmaya katılanların öznel değerlendirmeleri elde edilerek algısal olarak ölçülmektedir. Bu araştırmalarda katılımcılardan işletmenin belirlenen ölçütlerde mevcut performansını rakiplerle karşılaştırmaları istenmekte (Karadağ, 2014; Ayrancı, 2009; Sciascia ve Mazzola, 2008; Kellermanns ve Eddlestone, 2007a; Apaydın, 2007) veya yöneticilerin işletmenin başarısı ve performansı hakkındaki bağımsız fikirleri alınmaktadır.

### 3.2.2. Aile işletmelerinin finansal performanslarını etkileyen faktörler

Aile işletmelerinin performansını etkilediği düşünülen ve üzerinde çalışılan faktörler Tablo 3.4'te görülebilir.

**Tablo 3.4.** *Aile İşletmelerinin Performanslarını Etkileyen Faktörler*

<b>Aile İşletmelerinin Performanslarını Etkileyen Faktörler</b>	<b>Söz Konusu Faktörlere İlişkin Araştırma Yapanlar</b>
<b>Yönetimde ailenin etkisi</b>	Anderson ve Reeb, 2004; Castro ve Aguilera, 2014; Dyer 2006; Kim ve Gao, 2013; De Massis vd, 2015; Sciascia ve Mazzola, 2008; Westhead ve Howorth, 2006; Villalonga ve Amit, 2006
<b>Ailenin sahipliği ve kontrolü</b>	Anderson ve Reeb, 2003; Carney ve Gedajlovic, 2002; Chrisman vd., 2005; Filatotchev vd. 2005; Lee, 2006; Kotlar vd. 2013; De Massis vd, 2015; Miller and Miller, 2006; Miller vd. 2007; Pindado ve Requejo, 2015; Astrachan, J. H., Klein S.B. ve Smyrniotis 2006; Martin-Reyna ve Duran-Encalada, 2012; Schulze vd., 2001; Sciascia ve Mazzola, 2008; Westhead ve Howorth, 2006;
<b>Profesyonelleşme</b>	Chang ve Shim, 2014; Dekker vd, 2010; Dekker vd. 2015; Chittoor ve Das, 2007; Dyer, 2006; Chang ve Shim, 2004; Gnan ve Songini, 2003; Lien ve Li, 2013; Lin ve Hu, 2007, Wilson, Wright ve Louise, 2013
<b>Yönetim kurulunun yapısı Kurumsal yönetim</b>	Anderson ve Reeb, 2004; Brenes, Madrigal ve Requena, 2011; Brenes, Madrigal ve Requena, 2011, Nordqvist, Sharma ve Chirico, 2014; Pindado ve Requejo, 2015, Martin-Reyna ve Duran-Encalada, 2012
<b>Aile üyesi olan ve olmayan CEO</b>	Anderson ve Reeb, 2003; Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007, Lin ve Hu, 2007; Miller vd, 2014; Peng, 2004; Westhead ve Howorth, 2006; Villalonga ve Amit, 2006;
<b>Ailenin sahip olduğu kaynaklar, ilişkiler ve amaçlar (Familiness )</b>	Chrisman vd. 2003; Dyer 2006; Habbershon ve Williams 1999; Habbershon vd. 2003; Rutherford vd. 2008; Sirmon and Hitt, 2003;

Ailenin sahiplikteki payı, yönetimdeki varlığı, yönetim kurulundaki ağırlığı ve oy hakkının göreceli belirleyiciliği ailenin katılımı ya da aile etkisi olarak ifade edilmektedir (O'Boyle, Pollack ve Rutherford, 2012, s. 1). Aile etkisinin işletme performansı

üzerindeki etkisini tespitiye yönelik geçmişteki araştırmalar olumlu, olumsuz veya nötr ilişkilerin bildirildiği heterojen bulgulara sahiptir (Rutherford vd., 2008). Bununla birlikte literatürün gözden geçirildiği bir meta analitik değerlendirmeye göre, aile etkisinin işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu veya olumsuz yönde önemli bir etkisi bulunmamaktadır (O'Boyle, Pollack ve Rutherford, 2012, s. 1). Bu araştırmalarda performansı ölçmek için piyasa veya muhasebe tabanlı ölçütler kullanılmıştır. Söz konusu çalışmalar farklı sonuçlar bildirirse de aile etkisinin genelde dört temel bileşenle ifade edildiği görülmektedir. Bunlar sahiplik, yönetişim, yönetim ve yönetimin/sahipliğin devridir (Garcia-Castro ve Aguilera, 2014, s. 2).

Aile etkisi ile işletme performansı arasındaki ilişkilere dair literatür pek çok potansiyel moderatöre işaret etmektedir. Bunlardan bazıları işletmenin özel işletme veya halka açık olması, işletme büyüklüğü ve kültürel koşullardır (O'Boyle, Pollack ve Rutherford, 2012, s. 4). Gerçek dünyada aile işletmeleri aile etkisinin farklı bileşenleri tarafından oluşturulan heterojen konfigürasyonlarla karakterize edilebilir. Bununla birlikte ailenin işletme üzerindeki etkisi işletmenin büyüklüğü, yaşı, faaliyet gösterdiği sektör, stratejileri, finansal yapısı gibi önemli tamamlayıcı ve ikame edici etkiler altındadır (Garcia-Castro ve Aguilera, 2014).

Aile işletmelerinin performansını açıklamaya yönelik çalışmalarda sık kullanılan bir diğer değişken kurumsal yönetim, özellikle de yönetim kurullarıdır. Yönetim kurullarında aile dışından profesyonellerin olmasının yönetimi zenginleştirdiği, işletmeye profesyonel/teknik bir bakış açısı getirip, nesnel bir vizyon sağladığı, aile ve işletme arasındaki çatışmaların çözümlenmesinde aracılık ettiği ve işletmenin genel performansını olumlu etkilediği ifade edilmektedir (Brenes, Madrigal ve Requena, 2011, s. 284). Birleşik Krallık'ta gerçekleştirilen geniş çaplı bir araştırmada, daha yaşlı ve deneyimli yöneticilerden oluşan; kadınların etkin olduğu büyük yönetim kurullarına sahip olan aile işletmelerinin hayatta kalma şansının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wilson, Wright ve Louise, 2013, s. 1382).

Aile işletmesinin sahip olduğu, aile ile işletme arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve aile işletmesine rekabet avantajı kazandırdığı düşünölen kaynakların bileşimi "familiness" olarak tanımlanmaktadır (Habbershon vd., 2003). Söz konusu kaynaklar sosyal, fiziksel, finansal kaynaklar veya insan kaynağı da olabilir. Bu kaynak bileşiminin işletmenin performansı üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olabileceği ortaya konulmuştur (Irava ve Moores, 2010, s. 132). Mevcut çelişkili sonuçların sahip olunan

kaynaklar setinin ayırt edici ve sınırlayıcı doğalarından kaynaklanabileceği ortaya konulmakla birlikte bu etkilerin hangi şart ve koşullarda ortaya çıktığı henüz belirlenmemiştir (Chrisman vd., 2005).

### **3.3. Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmelerinin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi**

Profesyonelleşme her işletme için olduğu gibi aile işletmeleri içinde bir noktadan sonra kaçınılmazdır. Büyüyen ve karmaşıklaşan aile işletmelerinin varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmek için profesyonelleşmeleri gereklidir. Aile işletmelerinin hali hazırda sahip oldukları üstünlükleri koruyarak profesyonelleşmeleri, hem içinde buldukları karmaşık çevreyi daha iyi değerlendirmeleri ve anlamalarını, hem de varlıklarını sürdürmeyi sağlayacak stratejileri geliştirip etkili bir şekilde uygulamalarını kolaylaştırırken performanslarını da olumlu etkileyecektir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmeleri ve profesyonelleşmelerinin performansları üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmalarda genel performanstan ziyade finansal performans değerlendirilmiştir. Bir başka deyişle, alanyazında yapılan çalışmalarda, aile işletmelerinin finansal performanslarının en çok kullanılan bağımlı değişken olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar aile işletmelerinin eşsiz değer yaratma potansiyelinin sosyal sermaye, güven, itibar ve örtük bilgi gibi maddi olmayan varlıkları geliştirme kapasitelerinde saklı olduğuna inansalar da bu tür varlıkların ölçülmesi problemlili olduğu için finansal performans üzerinden değerlendirme yapmayı tercih etmişlerdir (Sharma ve Carney, 2012, s. 234).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin profesyonelleşmesine dair yapılan bir araştırmada işgücünün veya örgütün profesyonelleşmesi sonucunda verimlilik ve etkenlik kazanılacağı varsayımından yola çıkılarak profesyonelleşmenin performans ile olumlu bir ilişkisi olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel düzeyde profesyonelleşme servis kalitesi, müşteri memnuniyeti, finansman başarısı, örgütsel yeterlilik ve paydaşlar arasında güvenilirlikle ilişkilendirilirken, profesyonelleşmenin genel olarak süreçlerin verimliliğini ve sonuçlara ulaşmadaki etkililiği artıracığı ifade edilmiştir (Stewart, 2014, s. 8).

Aile işletmelerinde profesyonelleşme kısmen kurumsallaşma başlığı altında değerlendirilmektedir. Kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerindeki etkilerine dair çalışmalar da muhtemelen kurumsallaşmanın ve ölçülmek istenen performansın farklı



tanımlanması, aile işletmelerinin de aynı veya farklı sektörlerde kendi aralarında homojen bir yapı sergilememesinden dolayı birbirinden farklı sonuçlar üretmiştir. Kurumsallaşmanın özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık ve tutarlılık olmak üzere dört boyutta ele alındığı bir başka çalışmada performans işletmenin genel başarısı, pazar payı, büyüklük, büyüme, kârlılık ve yenilikçilik boyutlarını içeren sorularını yanıtlayanlarca öznel olarak değerlendirilmiştir. Kurumsallaşmanın boyutlarından sadece adapte olabilirliğin performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu, diğerlerinden hiç birinin performans ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2007, s. 67).

Kurumsallaşmanın nesnellik, şeffaflık, adillik, formalleşme ve profesyonelleşme olarak ele alındığı bir çalışmada kurumsallaşmanın adapte olabilirlikle birlikte işletmenin nicel performansı (satışlarda artış, pazar payı ve yatırımların getirisi) ve nitel performansı (mal/hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme ve çalışan memnuniyeti) üzerinde itici etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Şeffaflığın hem nicel, hem nitel işletme performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip kurumsallaşma boyutu olduğu, çalışanlarla olan ilişkilerde nesnellik ve adaletin nitel performans ölçütleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, kurumsallaşmanın genel olarak çalışan tavır ve iş yeri davranışlarını etkilemek suretiyle müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi nitel performans ölçütlerini olumlu etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Öte yandan, formalleşme ve profesyonelleşmenin performans üzerinde önemli bir etkisi olmadığı belirtilmiştir. Bu çalışmada biçimsel/profesyonel olmak “devir planı, yazılı davranış kodu, iş tanımları ve toplantı tutanaklarına sahip olmak” şeklinde tanımlanmıştır (Alpay vd. 2008, s. 445).

Kurumsallaşmanın aile işletmesinin performansına olan etkilerinin incelendiği bir başka araştırmada kurumsallaşmanın kısmen performansı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada kurumsallaşma kavramının unsurları olarak formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık önerilmiş, işletme performansı ise işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama performansı olarak değerlendirilmiştir. Kurumsallaşmanın boyutlarından formalleşmenin, kültürel gücün ve tutarlılığın performans çıktıları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi olmadığı, diğer boyutların ise performans çıktıları üzerinde kısmen ve zayıf da olsa olumlu etkisinin bulunduğu ortaya koyulmuştur. Öte yandan otonomi performansı kısmen olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmada işletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin

profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanmıştır (Apaydın, 2008, s. 121).

Kurumsallaşmanın performans ile ilişkisini inceleyen bir başka çalışmada, kurumsallaşmanın nesnellik, şeffaflık ve profesyonellikten oluşan tüm alt boyutları ile işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum performansı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada işletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi, işletmenin sektördeki profesyoneller ve kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanmıştır. Ankette yer alan nesnellikle ilgili ifadelerin insan kaynakları yönetimindeki nesnellik düzeyini ölçmeye yönelik olduğu, şeffaflık ifadelerinin işletmede bilgi paylaşımı, planlama işletmenin sürekliliği gibi konuları kapsadığı söylenebilir (Yıldız, 2010, s. 75).

Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini tespit etme ve bu işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin öznel ve nesnel işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarma amacı güden bir çalışmada kurumsallaşma formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutları ile performans ise; öznel ve nesnel performans olarak değerlendirilmiştir. Nesnel işletme performansı, doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir ve personel devir oranı olarak; öznel performans ise, tüketiciler ve çalışanlarla ilgili boyutlar ile örgütsel, toplumsal ve finansal boyutlar olarak beş farklı boyutta ele alınmıştır. Yapılan çalışmada, kurumsallaşma boyutlarından otonomi, profesyonelleşme ve saydamlığın konaklama işletmelerinin öznel işletme performansını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yine aynı çalışmaya göre, kurumsallaşmanın saydamlık boyutunun nesnel işletme performansı boyutlarından biri olan doluluk oranını olumlu, formalleşmenin ise doluluk oranını olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmada kurumsallaşmanın diğer boyutları ile performans arasında bir ilişki kurulamamıştır (Gül, 2012, s. 117).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutlarına etkisinin incelendiği bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada kurumsallaşmanın sadelik, özerklik, geliştirme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının istatistiki açıdan örgütsel performansın finansal ve

finansal olmayan boyutuna anlamlı bir etkisinin olduğu; esneklik boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna; formalleşme boyutunun örgütsel performansın finansal boyutuna ve profesyonelleşme boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan veri analizlerine göre, kurumsallaşmanın esneklik boyutunun örgütsel performansın finansal boyutuna; formalleşme boyutunun örgütsel performansın finansal olmayan boyutuna; profesyonelleşme boyutunun örgütsel performansın finansal boyutuna istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Tefek, 2016, s. ii-iii).

Bir başka çalışmada işletmelerin kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyleri ile işletmelerin performans düzeylerinin aynı paralellikte olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kurumsallaşmanın unsurları formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, farklılaşma, tutarlılık, şeffaflık olarak belirlenmiştir. Performans ise bireylerin iş yapma hız ve kalitesindeki artış, organizasyonel yeterlilik, üretkenlik, eylem hızı, üretim verimliliği, kalite, finansal kazanımlar, süreklilik ve büyüme, insan kaynakları yeterliliği, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti ve kurum imajı boyutlarında değerlendirilmiştir (Dündar, 2010, s. 132).

Profesyonelleşmenin performansı artıracağına dair görüşler yaygın bir şekilde öne sürülmekle birlikte aile işletmeleri ile profesyonel yönetilen işletmeler arasındaki performans farklılıklarına dair ampirik bulgular karışık sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarının homojen olmaması aile işletmesi ile performans arasındaki ilişkinin karmaşık olduğuna ve muhtemelen söz konusu analizlere dâhil edilmeyen pek çok faktör tarafından etkilendiğine işaret etmektedir (Mazzi, 2011, s. 166). Dolayısıyla profesyonelleşmenin işletme performansı üzerindeki etkisi ve bu etkinin hangi koşullar altında olumlu olduğu açıklık getirilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Chang ve Shim, 2014).

Aile işletmelerinde performans kavramı, genellikle hem parasal hem de parasal olmayan menfaatleri kapsayacak şekilde daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmasına rağmen, bu konuda yapılan ampirik çalışmalar piyasa değeri ve kârlılık gibi finansal performans ölçülerine dayanmaktadır. Aile işletmelerinin aile markasının, mirasının, meşruiyetinin, itibarının ve politik etkisinin korunması gibi faktörleri içeren ekonomik olmayan amaçları, bu işletmelerin başarısını karmaşık ve çok boyutlu bir hale getirmekle birlikte, performansı böyle geniş bir şekilde tanımlamak işletmenin aldığı hemen her

kararı haklı çıkarabilecek bir zemin de oluşturabilir. Ayrıca ekonomik olmayan menfaatleri ölçmek imkânsız değilse de oldukça zordur. (Amit ve Villalonga, 2014, s. 172).

İşletmenin farklı performans hedefleri arasında da öncelik farklılıkları bulunabilir. Farklı zamanlarda, farklı yerlerde ve yönetimde kaçınıcı kuşağın yer aldığına bağlı olarak farklı performans hedeflerine sahip olunabilir. Örneğin, birinci kuşak büyümeye ve pazarı genişletmeye odaklanırken, ikinci kuşak kâra ve belki farklılaşmaya, üçüncü kuşak ise, muhtemelen gelirler ve işletme değeri gibi daha klasik performans ölçümüne önem verebilir (Colli, 2011, s. 1). Literatürde farklı araştırmalar arasında karşılaştırma yapılmasına ve daha objektif değerlendirmeye olanak sağlaması açısından genellikle finansal performans ölçütleri tercih edilmiştir.

Aile işletmelerinin tek hedefi finansal performans olmasa da finansal ölçümlerden ayrı düşünüldüğünde performans kavramı oldukça karmaşık hale gelmektedir (Colli, 2011, s. 1). Bununla birlikte, özel işletmelerde finansal performansın ölçülmesi de problemlili bir konudur. Ülkelerin çoğunda özel aile işletmelerinin faaliyetlerini ve finansal performanslarını açıklama yükümlülüğü olmadığından dolayı ve işletmeler ilgili verileri paylaşmakta isteksiz oldukları için performans verilerine ulaşmak güçtür. Dolayısıyla araştırmacılar genellikle düşük yanıtlama oranı ve algısal yanlılık tarafından engellenen ve veri kaynaklarının kendileri tarafından bildirilen verilere dayanmaktadır (Sharma ve Carney, 2012).

Profesyonelleşmenin aile işletmesinin finansal performansını ne şekilde etkilediğine dair çalışmalar aynı zamanda bu etkilerin hangi şartlar altında olumlu olduğunu da ortaya koymaktadır. İşletme performansının aktif kârlılık olarak ele alındığı bir çalışmada aile dışı katılımın artmasının, insan kaynakları kontrol sistemlerinin uygulanmasının ve/veya yetki devrinin gerçekleşmesinin işletme performansı üzerinde önemli olumlu sonuçları olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, aile dışı katılımın sadece yetkinin yeterli derecede dağılık ve ortalama ya da düşük düzeyde finansal kontrol sistemi olduğu durumda işletme performansını artırdığı görülmüştür (Dekker vd., 2015).

Performans ölçütünün aktif kârlılık ve Tobin q oranı olarak ele alındığı bir çalışmada, işletmenin faaliyetleri için üst düzey becerilere ihtiyacı olduğunda işletmenin üst yönetiminde bir profesyonelin yer almasının işletme performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Lin ve Hu, 2007, s. 1348). Bir başka çalışmada yönetim kurulunun

olması ve stratejik planlamanın yapılması durumunda satışların kârlılığı, yatırımların kârlılığı ve özsermaye kârlılığı gibi kârlılık oranlarının yönetim kurulunun varlığında ve stratejik planlama uygulandığında daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Songini, 2006, s. 284).

Halka arzdan sonra aile işletmelerinin yönetimini ve yönetimin Tobin q oranı olarak ölçülen finansal performansa etkilerini inceleyen bir başka araştırmada Tayvan'da borsada yer alan 205 firmanın verilerine dayanarak yoğun aile kontrolünün arz sonrası performansı olumsuz etkilediği ve aile dışındaki blok hisse sahiplerinin yatırımlarını korumak için bu firmadaki hisselerini geri çekebildikleri saptanmıştır. Blok hisse sahiplerinin sağladığı öz sermaye desteğini sürdürmek için, bu işletmelerin kurumsal yönetim yapılarında aile kontrolü ile profesyonel yönetimi birlikte kullanmaları önerilmiştir (Lien ve Li, 2013).

Profesyonelleşmenin aile işletmelerinin finansal performanslarına olan etkilerinin hangi koşullar altında olumlu olduğuna ışık tutan başka araştırmalar da bulunmaktadır. Japon aile işletmeleri üzerinde uzun dönemli verileri kullanarak aile yönetiminde profesyonel yönetime geçişin ne zaman daha iyi performans sağladığını inceleyen bir araştırmada aile yönetiminden profesyonel icra kurulu başkanı yönetimine geçen işletmelerin aile liderliğini devam ettiren işletmelerden daha iyi performans gösterdiğine dair kanıtlar bulunmuştur. Bu performans iyileşmesi ile aşağıdaki durumlarda daha sık karşılaşıldığı ileri sürülmüştür (Chang ve Shim, 2004):

- Ailelerin yüksek sahiplik kontrolünü devam ettirdikleri, fakat arkalarında aile mirası bırakmadıkları durumlarda,
- Geçiş, kurucu olmayan aile yöneticilerinden profesyonellere doğru olduğunda ve
- Profesyonel yöneticiler elit üniversitelerden mezun olduğunda.

Shim tarafından yapılan bir çalışmada 1962-2004 yılları arasında Japon firmaları açısından aile yönetiminden profesyonel yönetime geçişin daha iyi performans sağlayıp sağlamadığı, ne zaman ve nasıl sağladığı araştırılmış, aile yönetiminden profesyonel icra kurulu başkanı yönetimine geçen aile işletmelerinin aile liderliğini sürdüren işletmelerden daha iyi performans gösterdiğine yönelik kanıtlar bulunmuştur. Bu performans iyileşmesinin aileler güçlü kontrollerini sürdürdükleri, fakat arkalarında vasiyet bırakmadıklarında ve işletmeler yüksek oranda rekabetçi olduğunda ve hızlı büyüyen endüstrilerde yer aldıklarında daha çok olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca profesyonel icra

kurulu başkanı yönetimi altındaki performans iyileşmesinin temelde maliyet kısma önlemlerine dayalı olduğuna yönelik kanıtlar bulunmuştur (Shim, 2012).

Profesyonelleşmenin aile işletmelerinin performanslarını ne yönde etkilediğine dair finansal performansı temel alan araştırmalarda (Daily ve Dollinger, 1992; Songini ve Gnan, 2003; Dyer, 2006; Lin ve Hu, 2007; Chittoor ve Das, 2007; Dekker vd. 2010; Lien ve Li, 2013; Steward ve Hit, 2012; Chang ve Shim, 2014), etki genellikle olumlu olarak belirtilmekte ise de bu savı destekleyecek ampirik çalışmaların sayısı çok azdır. Bununla birlikte, profesyonelleşmeyi sağlayacağı düşünülen pek çok unsurun performansla olumlu etkisi olacağı iddiaları, aile işletmelerinin performanslarına olumlu etkide bulunacak güçlü yönlerinin profesyonelleşme ile desteklenmesinin performansı iyileştireceği yönünde umut vaat etmektedir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmeye yönelik olarak işletmenin ihtiyaç duyduğu değişimleri gerçekleştirememesi işletmeyi sıkıntıya sokacak sorunların ortaya çıkmasına ve derinleşmesine neden olabilmekte, bu sorunlar işletmeye performans kaybı olarak yansiyabilmektedir. Profesyonelleşme, aile ve işletme arasındaki ilişkilerde denge ve istikrarı, etken ve verimli yönetimi, işletmeye uygun örgüt ve faaliyet yapısını sağlayarak işletmenin etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayabilir. Mesleki yeterliliğe sahip, profesyonel değerlere bağlı çalışanların kazanılmasına ve geliştirilmesine olanak sağlayan profesyonelleşme, aile işletmelerinin güçlü insan kaynağına sahip olması için önemli bir fırsattır. İhtiyaca yönelik, doğru planlanmış ve başarılı bir şekilde yürütülecek profesyonelleşme süreci uzun vadede aile işletmelerinin performansına ve sağlıklı bir şekilde büyümelerine olumlu katkı sağlayacaktır.

## 4. ARAŞTIRMA

Daha önceki bölümlerde aile işletmelerinin önemi ve genel özellikleri ele alınmış, aile işletmelerinin profesyonelleşmesi kavramına açıklık getirilmiş ve aile işletmelerinde performansı etkileyen unsurlar ve mevcut literatürde aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin finansal performansa etkileri konusunda yapılan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın problemi, amacı ve önemi, ardından araştırmanın modeli ve bu çerçevede hipotezleri ortaya konulmuştur. Daha sonra araştırmanın kapsamı ve kullanılan bilimsel yönteme dair açıklamalar yapılmıştır. Bölümün takip eden kısmında, veri analizinde kullanılan istatistiksel testlere dair bilgilere yer verilerek analizler sonucunda elde edilen bulgular paylaşılmış, bulguların analizi doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

### 4.1. Araştırmanın Problemi

Aile işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin temelini oluşturmakta, Milli Gelire ve istihdama yaptıkları katkılar ile sosyal refahı etkilemektedirler. Türkiye’de işletmelerin yüzde 95’inin aile işletmesi olduğu ifade edilmektedir ([http-6](http://6)). En yaygın örgüt türü olan aile işletmelerinin ekonomik büyüme, refah ve istihdamın önemli unsurlarından biri olması, bu işletmelerin varlıklarını korumalarını ve performanslarını artırmalarını önemli bir konu haline getirmiştir. Aile işletmelerinin varlıklarını korumaları açısından rekabet avantajı kazanmaları ve yüksek performans, özellikle finansal performans göstermeleri gerektiği bilinen bir gerçektir. Ancak, günümüzün karmaşık, çalkantılı ve hızlı değişen iş dünyasında yüksek performans göstermek işletmeler için oldukça zordur. Öte yandan, finansal performansı iyileştirmeyi sağlayan unsurları belirlemek işletmelerin kendilerini başarıya taşıyacak stratejik kararlar vermelerini, kaynaklarını ve yeteneklerini daha iyi kullanmalarını ve çevredeki fırsatları daha iyi değerlendirmelerini sağlayacaktır.

Literatürde aile işletmelerinin performansını etkileyen unsurlar ile bu işletmelerin diğer işletmelere göre performans farklılıkları üzerine kayda değer sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmalara göre, performansı etkileyen pek çok faktör arasında işletmenin nasıl yönetildiği önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin kendileri için zayıflık oluşturan yönetsel, yapısal ve fonksiyonel yetersizlikleri bulunmaktadır. Bu alanda literatüre katkı sağlayan araştırmacılar, söz konusu yetersizliklerin üstesinden gelmek, başarılı ve uzun ömürlü bir işletme olmak için aile işletmelerinin

profesyonelleşmesi gerektiğini öne sürmekte, profesyonelleşmenin işletmenin finansal performansını ve sürekliliğini olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır.

Liteatürde aile işletmelerinde profesyonelleşmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği ileri sürülmekle birlikte, bu iddiayı destekleyen çalışmalara rastlandığı gibi, ilişki kuramayan çalışmalarla da karşılaşmıştır. Önceki çalışmaların tamamına yakınında profesyonelleşmenin aile dışından yöneticilerin varlığı gibi tek boyutta ele alınmış olması, artık çok boyutlu olduğu kabul edilen profesyonelleşmenin performans üzerindeki etkisini yansıtamamaktadır. Öte yandan, aile işletmelerinin yüksek finansal performans gösterebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için kritik önem taşıyan profesyonelleşmenin nasıl gerçekleştirileceği konusunda da bir açıklık bulunmamaktadır. Dolayısıyla, profesyonelleşmenin boyutlarının ortaya konulmasına ve profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki karmaşık etkisinin açıklığa kavuşturulmasına ihtiyaç vardır.

Aile işletmelerinin uzun vadede varlığını sürdürmesi ve başarılı olması için gerekli görülen profesyonelleşmeden sağlayacağı pek çok fayda bulunmaktadır. Bununla birlikte, profesyonelleşme sürecini başlatmaya karar vermek ve bu süreci sürdürmek aile işletmeleri açısından zorluk taşımaktadır. Araştırmalar, profesyonelleşmenin aile işletmeleri açısından en önemli sonucunun finansal performans üzerindeki olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Böyle bir etkinin varlığının kanıtlanması aile işletmelerinin profesyonelleşmeye daha olumlu bir bakış açısı ile yaklaşımlarını ve profesyonelleşme sürecini benimsemelerini sağlayabilir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin profesyonelleşmelerinin finansal performansları üzerinde etkisi olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Aile işletmelerinde profesyonelleşme hangi boyutlarda değerlendirilebilir?
- Alt boyutları açısından aile işletmelerinde mevcut profesyonelleşme düzeyi nedir?
- Aile işletmelerinin profesyonelleşmelerini etkileyen değişkenler nelerdir?
- Finansal performansları açısından aile işletmelerinin mevcut durumu nedir?



- Aile işletmelerinin profesyonelleşmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi nedir?

### 4.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de yapılan çalışmalarda aile işletmelerinin profesyonelleşmesi kurumsallaşma başlığı altında ve kısıtlı olarak ele alınmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma farklı çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanabilmekte, bu çalışmada profesyonelleşme olarak ifade edilen dönüşümü de bazı yönleriyle kapsayabilmektedir. Bununla birlikte kurumsal kuramın etkisi ile farklı boyutlarda değerlendirilmesi kavramın aile işletmelerinin profesyonelleşmesini ifade edecek şekilde kullanılmasını problemlile hale getirmektedir. Bu çalışma aile işletmesinin profesyonelleşmesi olarak ifade edilen değişim ile ilgili literatürdeki kavramsal karışıklığın ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir. “Kurumsallaşma” yerine “profesyonelleşme” kavramının kullanılması Türkiye’de yapılan çalışmalar ile uluslararası literatürde yer alan çalışmaların bütünleştirilmesini kolaylaştırabilir.

Literatürde profesyonelleşmeyi çok boyutlu bir kavram olarak ele alan az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır (Dekker vd., 2012; Songini, 2006). Bu durum profesyonelleşmenin performansa olan etkisinin tam olarak ortaya konulmasını engellemektedir. Çalışmadan çıkan sonuçların profesyonelleşmenin boyutlarına açıklık kazandırması ve profesyonelleşmenin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarması nedeniyle aile işletmelerine dair gelişen literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca çalışma aile işletmelerinde profesyonelleşmenin sadece aile dışından yönetici atanması ile sınırlı olmadığını, ailenin işletme üzerindeki kontrollerini devam ettirirken de profesyonelleşebileceklerini göstererek işletme sahiplerinin profesyonelleşmeye karşı olumsuz tutumlarının değişmesine yol açacaktır.

Profesyonelleşme kavramının açıklığa kavuşturulması, aile işletmelerinin sahiplerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının profesyonelleşme konusunda bilgilerinin artmasını ve bakış açılarının genişlemesini, dolayısıyla farkındalık kazanmalarını sağlayacaktır. Profesyonelleşme sürecinin detaylandırılması aile işletmesi sahiplerine ve yöneticilerine işletmelerini profesyonelleştirirken hangi yolları izleyebileceklerini, profesyonelleştirme sürecinde nasıl başarılı olacaklarını, hangi hususlara dikkat edilmesi

gerektiğini ortaya koyması açısından önemlidir. Aile işletmeleri sahip ve yöneticileri bu doğrultuda ihtiyaçlarına uygun bir profesyonelleşme sürecini planlayıp, uygulayabilirler.

Profesyonelleşmenin özellikle hangi boyutlarda işletmenin finansal performansını etkilediğinin ortaya konulması açısından da çalışmanın uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Söz konusu etkilerin bilinmesi aile işletmesi sahiplerinin ve yöneticilerinin profesyonelleşmenin önemini kavramalarını sağlayabilir, profesyonelleşme sürecini planlarken onlar için yol gösterici olabilir.

Bu çalışma özetle, aile işletmelerinin profesyonelleşmesini örgütsel dönüşümü içeren bir süreç olarak ortaya koyması, aile işletmelerinde profesyonelleşme kavramına açıklık getirmesi, profesyonelleşmenin çok boyutlu yapısına dikkat çekmesi ve profesyonelleşmeyi ölçen bir araç geliştirmesi, en nihayetinde profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkilerini ortaya koyması açısından aile işletmesi sahipleri, yöneticileri ve çalışanları ile akademisyenler için katkı sunmaktadır.

#### **4.4. Araştırmanın Kapsamı**

Aile işletmeleri literatüründe profesyonelleşme kavramı dar ve geniş kapsamlı olarak farklı şekillerde ele alınabilmekte ise de, profesyonelleşmenin çok boyutlu bir değişimi içerdiği git gide daha fazla araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Yine de profesyonelleşmenin tanımı ve bu yapıyı oluşturan boyutlar üzerinde bir uzlaşma yoktur. Bununla birlikte, profesyonelleşmenin aile işletmelerinin fayda sağlayacağı bir dönüşüm olduğu varsayımı ile profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin pek çok çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda profesyonelleşmenin dar kapsamlı olarak ele alınması çalışma sonuçlarının karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır.

Bu araştırma kapsamında:

- 1) Genel olarak Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmeleri,
- 2) Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve profesyonelleşmenin boyutları,
- 3) Aile işletmelerinin finansal performansları,
- 4) Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin konular yer almaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, yöntemi açısından incelenen değişkenlere dair verilerin anket formu ile toplanması ve bunların veriye uygun testler aracılığıyla sayısallaştırılarak yorumlanması nedeniyle nicel bir araştırma, araştırma konusu olan değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin araştırılması bakımından amaç itibarıyla açıklayıcı bir araştırmadır. Araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin anlık olarak tek bir zamanda toplanması ve anlık durumu ortaya koyması açısından kesitsel bir araştırmadır ve analiz birimi örgüt düzeyindedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 100-117).

##### 4.5.1. Örneklem

Araştırmanın başlangıcında araştırma evreni İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen, çoğunluğunu KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin oluşturduğu İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi'nde yer alan aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. Listedeki işletmelerden 286'sının aile işletmesi niteliğinde olduğu tespit edilmiştir.\* Ana kütlenin tamamı ulaşılabilir olduğu için uygulama tüm anakütleyi kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Uygulama için "İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi"nde yer alan işletmelerin seçilmesinin sebebi bu işletmelerin büyük ölçüde KOBİ niteliğinde bulunmaları ve profesyonelleşme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılığa sahip olabilecekleri düşüncesidir.

Anket formunun araştırma evreninde ulaşılabilen işletmelere uygulanması 18 Haziran-29 Ekim 2017 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Öncelikle İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan işletmelerin hangilerinin aile işletmesi olduğu tespit edilmiş ve internet üzerinden iletişim bilgileri toplanmıştır. Daha sonra telefon vasıtasıyla üst düzey yöneticilerin asistanlarına ulaşılmış, araştırmayla ilgili bilgi verilerek anketler mail yoluyla gönderilmiştir. Kolaylık sağlama açısından online bir anket formu da oluşturulmuştur. Ancak, işletmelerin sadece küçük bir kısmı online formu doldurmuşlardır. Üst düzey yöneticilerin çok yoğun olmaları nedeniyle anket dönüşü sağlanıncaya kadar telefon görüşmeleri ve e-posta ile iletişim devam etmiştir. Araştırmacının ikamet ettiği il olması nedeniyle sadece Denizli'deki sekiz aile işletmesi ile yüz yüze görüşme yapılarak anket formunun doldurulması sağlanmıştır.

---

\*İşletmelerin mülkiyet yapısı tek tek araştırılıp, aynı ailenin üyelerine ait işletmeler aile işletmesi olarak kabul edilmiştir.

Üç aylık bir veri toplama sürecinde İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi'nde yer alan işletmelerden sadece 64'ü araştırmaya katılmaya ikna edilebilmiştir. Söz konusu işletmelerin araştırma evreninin %22'sini oluşturmasına rağmen, sağlanan katılımın araştırmanın anlamlı bir sonuç üretmesine olanak sağlayacak yeterlilikten uzak olması nedeniyle daha fazla sayıda aile işletmesine ulaşılmaya çalışılmış, araştırmanın kapsamındaki listede yer alan işletmelerle aynı sektörel birliklere üye olan diğer KOBİ niteliğindeki işletmeleri de içine alacak şekilde genişletilmiştir.

Öncelikle araştırmaya katılmış olan işletmelerin sektör bazındaki birlik ve derneklerine üye olan diğer aile işletmelerine, ardından İstanbul, İzmir, Denizli, Bursa, Kayseri ve Gaziantep illerindeki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinden mail adresine ulaşılabilen tüm işletmelere anket formu gönderilmiştir. Araştırmanın sonunda toplam 113 işletmeden yanıt alınmış, anketi veri analizine olanak sağlamayan iki işletme araştırma kapsamı dışına çıkarılmış ve sonuçta analizler 111 gözlem birimi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Veri kaynağı olarak işletmenin tamamına ait en kapsamlı bilgiye sahip olacakları ve en doğru değerlendirmeyi yapacakları düşünülen icra kurulu başkanı (CEO), genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi üst düzey yöneticiler tercih edilmiştir. Üst düzey yöneticilere ulaşılamadığı durumlarda departman yöneticileri olan orta düzey yöneticilerden yardım alınmıştır.

#### **4.5.2. Veri toplama aracı**

Yapılan literatür çalışmasında aile işletmelerinin profesyonelleşmesini çok boyutlu olarak ele alan tek bir çalışmaya rastlanmıştır. Dekker (2012), çalışmasında aile işletmelerinin profesyonelleşmesini kavramsal olarak tanımlamış, bu tanım doğrultusunda değişkenler oluşturmuş ve söz konusu değişkenleri ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Dekker (2012)'nin ölçeğinde 25 soru yer almakta olup soruların büyük bir kısmı evet-hayır şeklinde iki kategorili, bir kısmı ise ikiden çok kategori içeren seçeneklerle yanıtlanmaktadır. Bu çalışmada Dekker (2012)'nin geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Ancak profesyonelleşmenin literatür destekli olarak daha kapsamlı bir biçimde ele alınması öngörülerek, profesyonelleşmenin beş alt boyuttan oluştuğu varsayılmış ve bu doğrultuda ilave ifadeler geliştirilmiştir.

Başlangıçta tamamı 5'li Likert yöntemiyle yanıtlanacak şekilde oluşturulan ifadeler Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki sekiz işletmeye yüz yüze görüşme

yöntemi ile uygulanmış, pilot uygulama esnasında karşılaşılan sorunlar ve anketi yanıtlayanların önerileri doğrultusunda ifade sayılarında ve bazı ifadelerde düzenlemeler yapılmıştır. Bazı ifadelerin 5’li Likert ölçeği ile derecelendirilmeye uygun olmamasından dolayı bunlar için ikili yanıt kategorileri oluşturulmuştur. Anket formunda demografik verilerin yanısıra Tablo 4.1’de belirtildiği gibi beş farklı boyutta toplam 74 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin 51’i 5’li likert, 16’sı evet-hayır, kalan kısmı ise belirli kategoriler aracılığı ile ölçülmüştür. Söz konusu ifadeler ve temsil ettikleri boyutlar Tablo 4.1’de yer almaktadır.

**Tablo 4.1.** Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Boyutlar ve Ölçmeye Yönelik Göstergeler

Boyutlar	Boyutları Oluşturan Unsurlar	Göstergeler
Yönetimin profesyonelleşmesi	Yönetim kurulunun profesyonelleşmesi	İşletmede yönetim kurulunun varlığı.
		Yönetim kurulunun üye sayısı.
		Yönetim kurulunun toplanma sıklığı.
		Yönetim kurulunda aileden olmayan üye sayısı.
		Yönetim kurulunda işletme dışından (aileden olmayan ve işletmede çalışmayan) üye sayısı.
	Yönetimde ailenin etkisi	İşletmede aile dışından yönetici sayısı.
		İşletmede aile üyesi olan yönetici sayısı.
		İşletmenin en üst düzey yöneticisinin aile üyesi olup olmadığı.
	Denetim ve karar verme yetkisinin devri	Aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin yeni politika ve uygulama kararlarına etkisi.
		Aile üyelerinin, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin karar verme yetkileri üzerindeki etkisi.
		Önemli kararların CEO/Genel Müdür tarafından verilmesi.
		Önemli kararların ilgili bölüm yöneticilerinin katıldığı toplantılarda verilmesi.
		Tüm çalışanların doğrudan CEO/Genel Müdür’e rapor vermesi.
		Yöneticilerin kendi bölümlerine ilişkin kararları bağımsız olarak verebilmesi.
	Yöneticilerin profesyonel-liği	Yöneticilerin yönetim becerilerini artırmak için eğitim programlarına ve seminerlere katılmaları.
Yöneticilerin alanlarında üniversite eğitimi almış olması.		
Aile-işletme ilişkilerinin profesyonelleşmesi	Etkili yönetim yapıları	Aile anayasasının varlığı.
		Aile konseyinin varlığı.
	Devir planı	İşletme sahibi aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinin belirli kurallar dâhilinde sürdürülmesi.
		İşletme sahibinin ayrılması durumunda yönetimi devralacak kişinin belli olması.
		Sahibin işletmeden tamamen ayrılmasından sonra hisselerin nasıl dağıtılacağına belli olması.

Örgüt yapı, süreç ve faaliyetlerinin profesyonelleşmesi	Biçimsel faaliyet yapısı	Faaliyetlerin yazılı prosedürlere, kurallara ve standartlara göre gerçekleştirilmesi.
		Çalışanların görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olması.
		Faaliyetlerin belgelendirilmesi ve kayıt altına alınması.
	Biçimsel organizasyon yapısı	Orta ve üst düzey yöneticilerin katıldığı düzenli ve planlı toplantıların yapılması.
		Ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şemasının varlığı.
		Çalışanların iş ve görev tanımlarının açık ve yazılı olması.
	Biçimsel denetim sistemleri	Bölümlerin faaliyetlerine yönelik yazılı politikaların varlığı.
		Bölümlerin kendilerine ait bütçe hazırlaması.
		Belirlenen hedeflere göre durumun kontrol edilmesini sağlayan etkili bir raporlama sisteminin varlığı.
		Düzenli olarak finansal durumu gösteren raporların hazırlanması.
		Bölümlerin işletme amaçlarıyla uyumlu aylık ve/veya yıllık hedeflerinin olması.
		Düzenli olarak envanter sayımı yapılması.
		Etkili bir kalite kontrol sisteminin varlığı.
	Profesyonel insan kaynakları uygulamaları	Faaliyetlerle ilgili istatistiki kayıtların tutulması.
		Performans değerlendirme sistemi hakkında ilgili herkesin bilgi sahibi olması.
		Yöneticilerin astlarını değerlendirirken objektif davranmaları.
		Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, teşvik ve prim ödemeleri, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, terfi ettirme vb. uygulamalarda kullanılması.
		Ödüllendirme sisteminin şeffaf olması.
		Terfiler ve ödüllerin hak edişe ve liyakata göre kazanılması.
		İşe alımların yeterliliğe ve liyakata göre yapılması.
		Çalışanlara belirli aralıklarla memnuniyet anketi yapılması.
		Çalışanlara yönelik sistemli eğitimlerin yapılması.
	Biçimsel insan kaynakları uygulamaları	Yazılı bir işe alma prosedürünün varlığı.
		Yazılı bir disiplin prosedürünün varlığı.
Yazılı bir performans değerlendirme sisteminin varlığı.		
Yazılı bir ödüllendirme sisteminin varlığı.		
Stratejik planlama	Yazılı bir stratejik planın varlığı.	
	Tüm çalışanlar tarafından bilinen bir vizyonun ve misyonun varlığı.	
	Yazılı stratejik planlara uygun hareket edilmesi.	
	Faaliyetlerin misyon ve vizyon ile uyumlu olması.	
Çalışanların profesyonelleşmesi	Mesleki yeterlilik	Çevredeki gelişmelerin sistemli olarak takip edilmesi.
		Çalışanların alanlarında gerekli yetkinliklere sahip olması.
	Profesyonel davranış ve özellikler	Çalışanların yaptıkları işe uygun eğitim almış olmaları.
		İşletmede çalışan profesyonellerin (avukat, doktor, yeminli mali müşavir, İSG uzmanı gibi) mesleki alanlarındaki değerlere göre kararlar vermeleri.
		Çalışanların dış görünüşlerine dikkat ve özen göstermeleri.
		Çalışanların yaptıkları eylemlerin sorumluluğunu üstlenmeleri.
		Çalışanların sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmek için çaba göstermeleri.

		Çalışanların kendilerine verilen işleri zamanında tamamlamaları.
		Çalışanların işe yönelik hedeflere ve onları bu hedeflere itecek arzuya ve enerjiye sahip olmaları.
		Çalışanların değişime kolayca uyum sağlayabilmeleri.
		Çalışanların zor ve stresli durumlarda duygularını kontrol edebilmeleri.
Profesyonel çalışma ortamı ve kültürü	Profesyonel çalışma ortamı ve kültürü	Nezaketsiz davranışların kabul görmemesi.
		Çalışanların görevlerin başarıyla yerine getirilmesi için birbirlerine destek olmaları.
		Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine güvenmeleri.
		Çalışanların işletmenin olanaklarından eşit bir biçimde yararlanmaları.
		Yönetimin aldığı kararlar hakkında çalışanların bilgilendirilmesi.
		Çalışanların işletmeyle ilgili isteklerini ve şikâyetlerini çekinmeden iletebilmeleri.
		Olumlu davranışların ve işletmeye katkıların takdir edilmesi.
		Davranışların etik değerlere uygun olmasına hassasiyet gösterilmesi.
		Alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin paydaşlara olan etkisinin dikkate alınması.
		İşletme tarafından benimsenen yazılı etik ilkelerin ve/veya kuralların varlığı.

Aile işletmeleri üzerinde araştırma yapanların deneyimleri halka açık olmayan aile işletmelerinde işletmeye dair finansal verilere ulaşılmasının güç olduğunu göstermiştir. İşletmeler bilgilerini paylaşmakta genellikle isteksiz davranmaktadır. Bu gibi durumlarda örgütsel performansı nesnel bir şekilde değerlendirmeyi sağlayacak güvenilir ve süreklilik arz eden verilere ulaşmak oldukça zorlaşmaktadır. Bu da araştırmacıları işletmenin finansal performansını yöneticilerin algılarına dayalı ölçmeye yönlendirmektedir (Singh, Darwish ve Potočnik, 2016, s. 220). Ek olarak, küçük ve orta boy işletmeler çalışıldığında finansal performansın öznel bir şekilde değerlendirilmesi, işletme performansını daha geniş bir şekilde yansıtması itibarıyla uygun görülmektedir (Basco ve Perez-Rodriguez, 2011, s. 158). Buna uygun olarak, bu araştırmaya katılan aile işletmelerinin finansal performansları anketi yanıtlayan yöneticilerin algılarına dayalı olarak ölçülmüştür. Söz konusu aile işletmelerinin finansal performansını ölçmek amacıyla kullanılan ölçütler şunlardır: Aktif kârlılık, özsermaye kârlılığı, satışların kârlılığı, satış gelirlerinde artış, net kâr marjı ve genel finansal performans.

Anketin en başında katılımcıya araştırmanın konusu ve amacıyla ilgili bilgi vermeye yönelik bir kapak mektubuna yer verilmiştir. Veri toplamaya yönelik ilk bölümde işletmeye ait demografik verileri, ikinci bölümde ise anketi yanıtlayana ait demografik verileri toplamaya yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde işletmenin profesyonelleşmesine ilişkin kategorik veri toplamaya elverişli 23 adet soru

yer almaktadır. Dördüncü bölümde yine işletmenin profesyonelleşmesini tespit etmeye yönelik 5’li likert ölçeği ile yanıtlanacak 51 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunda profesyonelleşme ve performans düzeyleri ile ilgili hem metrik veri elde edilmesini sağlayan 5’li Likert tipi sorular, hem de kategorik veri elde edilmesini sağlayan sorular yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan ifadelerin 5’li likert ölçeği tutum dereceleri “hiç katılmıyorum (1 puan), büyük ölçüde katılmıyorum (2 puan), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3 puan), büyük ölçüde katılıyorum (4 puan), tamamen katılıyorum (5 puan)” şeklinde düzenlenmiştir. Profesyonelleşme düzeyine ilişkin veri sağlayan ve anketin ikinci kısmında yer alan ifadelerin bir kısmı “evet (1) ve hayır (0)” şeklinde, diğer kısmı çok kategorili olarak değerlendirilmektedir. Bunlara ilaveten bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde etkisi olduğu tahmin edilen işletmenin yaşı, büyüklüğü, yönetimde bulunan kuşak gibi değişkenlerle ilgili verileri toplamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

#### **4.5.3. Veri analizi teknikleri**

Veriler SPSS 23 kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle tüm verilerin SPSS’e girişi yapılmış, ardından kayıp veya yanlış girilmiş verilerin varlığı kontrol edilmiştir. Kayıp veriler için işletmelerle tekrar bağlantıya geçilerek eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır.

Bilimsel araştırmalarda elde edilen verilerin görsel ve sayısal gösterimle özetlenmesini sağlayan analizler betimleyici istatistik olarak tanımlanır (Gegez, 2005, s. 221). Betimleyici istatistikler, değişkenin sıklık (frekans) dağılımını, oransal ve birikimli dağılımını, ortalamasını, standart sapmasını, varyansını, değişme katsayısını, çarpıklığını ve basıklığını içerir (Nakip, 2008, s. 175). Anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, kıdem gibi demografik niteliklerinin ve işletmeye ait demografik ve ayırt edici diğer özelliklerin değerlendirilmesinde öncelikle frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik analizleri kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan profesyonelleşmeye ilişkin Likert tipi ölçekle toplanmış olan verilere Faktör Analizi uygulanmıştır. Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2014, s. 321). Faktörlerin elde edilmesinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Elde edilen faktörler daha sonra Varimax yöntemiyle döndürülmüş,



yorumlama ve analiz aşamasında kolaylık sağlamak amacıyla isimlendirilmiştir. İsimlendirme yapılırken faktör altında yer alan maddeler kuramsal alt yapı, maddelerin ortak özellikleri, yüksek faktör yükü alan maddelerin ifade ettikleri anlam gibi hususlar dikkate alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 313).

Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlere ait veriler ve anketin üçüncü bölümündeki çok kategorili sorularla toplanmış sürekli veriler ile bağımlı değişken olarak belirlenen finansal performansa ait veriler arasındaki ilişki Regresyon Analizi kullanılarak test edilmiştir. Profesyoneleşme düzeyine ait iki kategorili veriler ile metrik veri olan finansal performans arasındaki ilişkilerin testinde Bağımsız İki Örneklem t Testi kullanılmıştır. Bağımsız İki Örneklem t Testi'nin varsayımlarını sağlayamayan değişkenler için bu testin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney U Testi kullanılmıştır.

Regresyon Analizi öncesi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon araştırılmıştır. Korelasyon Analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini korelasyon katsayısını kullanarak ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Küçükşille, 2016, s. 115). Korelasyon katsayısı  $r$  olarak ifade edilir ve -1 ile 1 arasında herhangi bir değer alabilir. İki uçta 1'e yaklaştıkça doğrusal ilişkinin kuvveti artar (Akgül ve Çevik, 2005, s. 358). İki değişkene ait değerler aynı yönde değişiyorsa aralarında doğrusal ve olumlu, farklı yönde değişiyorsa, yani biri artarken diğeri azalıyor aralarında doğrusal ve olumsuz bir ilişki var demektir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 264).

Regresyon Analizi bağımlı bir değişken ile bağımsız bir değişken veya değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini araştırır bir analiz türüdür (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 271). Basit Regresyon Analizi'nde bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiler sınanırken, çoklu Regresyon Analizi'nde, bir bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiler araştırılır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 275). Analizden önce, veri setinin regresyon analizine uygunluğunu değerlendirebilmek için verilerin normal dağılıp dağılmadığı, çoklu doğrusallık sorununun varlığı ve gözlemlerin bağımsızlığı test edilir.

Regresyon Analizi'nin veri setine uygunluğunu anlamayı sağlayacak normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığı betimsel yöntemlerle incelenebilir. Aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının

$\pm 1$  sınırları içinde 0'a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin  $\pm 2$  sınırları içinde 0'a yakın olması, standart sapma ile ortalamanın oranını yüzde olarak ifade eden bağıl değişim katsayısının 20 ile 25 aralığında olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Demir vd., 2016, s. 133).

Regresyon Analizi'nin uygulanabilmesinin bir başka koşulu da değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmamasıdır. Çoklu bağlantı değişkenler arasında 0,90 ve üzerinde korelasyon olduğunda ortaya çıkar (Koyuncu, 2016, s. 39). Varyans artış faktörü (VIF) değerleri, veri setinin bu varsayımı kaşılayıp kaşılayamadığının test edilmesinde kullanılan en popüler ölçüttür (Williams, Grajales ve Kurkiewicz, 2013, s. 11).

Gözlemlerin bağımsızlığı pek çok istatistik analizde olduğu gibi regresyon analizinin de varsayımları arasındadır. Gözlemlerin bağımsızlığı Durbin-Watson katsayısı ile test edilebilir. Durbin-Watson katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında olması gözlemlerin bağımsız olduğunu gösterir (Garson, 2012, s. 47).

Bağımlı değişken sürekli iken bağımsız değişkenin ikili kategorik veri olduğu durumda kullanılması öngörülen analiz Bağımsız İki Örneklem t Testi'dir. Profesyoneleşmeyi ölçmeye yönelik toplanmış olan ikili verilerin finansal performans ile ilişkisinin değerlendirilmesinde Bağımsız İki Örneklem t Testi kullanılmıştır. Bağımsız İki Örneklem t Testi ile analiz edilecek olan bağımsız değişkenlerden ikisinin normal dağılmadığı tespit edildiği için veri bu testin non parametrik karşılığı olan Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Bağımsız İki Örneklem t Testi, iki ayrı örneklemin belirli bir değişkene ait ortalamalarının karşılaştırılmasını içerir. Birbirinden bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ait ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık düzeyinde önemli olup olmadığı araştırılır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 234). Bağımsız İki Örneklem t Testi sırasında varyansların homojenliğini sıyanan Levene testi de yapılır. Test sonucu  $p < 0,05$  çıkarsa varyansların eşit dağılmadığı kabul edilir ve Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçlarında 'homojen olmayan varyanslar' kısmındaki anlamlılık değerine bakılır,  $p > 0,05$  çıkarsa varyanslar eşit dağılmaktadır ve 'homojen varyanslar' kısmındaki anlamlılık değeri üzerinden yorumlama yapılır (Akgül ve Çevik, 2005, s. 181).

Araştırmada bazı bağımsız değişkenler çok kategorili olarak ölçülmüştür. Bağımsız değişkenin kategorik, bağımlı değişkenin ise sürekli olduğu durumlarda kullanılması önerilen hipotez testi Tek Yönlü Varyans Analizi'dir. Varyans Analizi'nin amacı, faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır (Gegez, 2005, s. 257). Varyans Analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır (Antalyalı, 2016, s. 131). Aslında bu test iki grup için yapılan t-Test sınavasını ikiden fazla gruplar için genelleştirir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 240).

Tek Yönlü Varyans Analizi'nin amacı, tek bir faktöre ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılarak belirli bir anlamlılık oranında farkın olup olmadığını test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 240). Tek Yönlü Varyans Analizi'nde birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişken ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir (Antalyalı, 2016, s. 132). Bağımsız değişkenler genellikle faktör olarak adlandırılır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 240). Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek Yönlü Varyans Analizi, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder (Antalyalı, 2016, s. 132).

Tek Yönlü Varyans Analizi'nin normallik ve varyansların homojenliği olmak üzere iki temel varsayımı vardır (Antalyalı, 2016, s. 133). Araştırmada bağımsız değişkenlere ait normallik dağılımı çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri ile test edilmiştir. Varyansların homojenliğinin test edilmesinde genellikle Levene Testi kullanılmaktadır. Levene Testi'nin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması varyansların homojenliği varsayımının sağlandığını gösterir (Koyuncu, 2016, s. 29). Levene Testi Tek Yönlü Varyans Analizi ile eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bağımsız değişkenler arasında normallik varsayımını sağlayamayan değişkenlerin bağımlı değişken ile ilişkisinin ölçülmesinde ise Tek Yönlü Varyans Analizi'nin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

Lojistik Regresyon, bağımlı değişken evet-hayır gibi ikili sonucu olan değişken olduğunda kullanılan bir analiz tekniğidir (Akgül ve Çevik, 2005, s. 390). Lojistik Regresyon Analizi'nin temel odağı, bireylerin hangi grubun üyesi olduğunu kestirmede bir regresyon denklemi oluşturmaktır (Çokluk, 2010, s.1359). Lojistik Regresyon Analizi'nde bağımsız değişkenlerin normal dağılması, doğrusallık ve varyans-kovaryans matrislerinin eşitliği gibi varsayımların karşılanması gerekmediğinden esnek bir analiz tekniği olduğu söylenebilir (Çokluk, 2010, s.1361).

#### **4.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

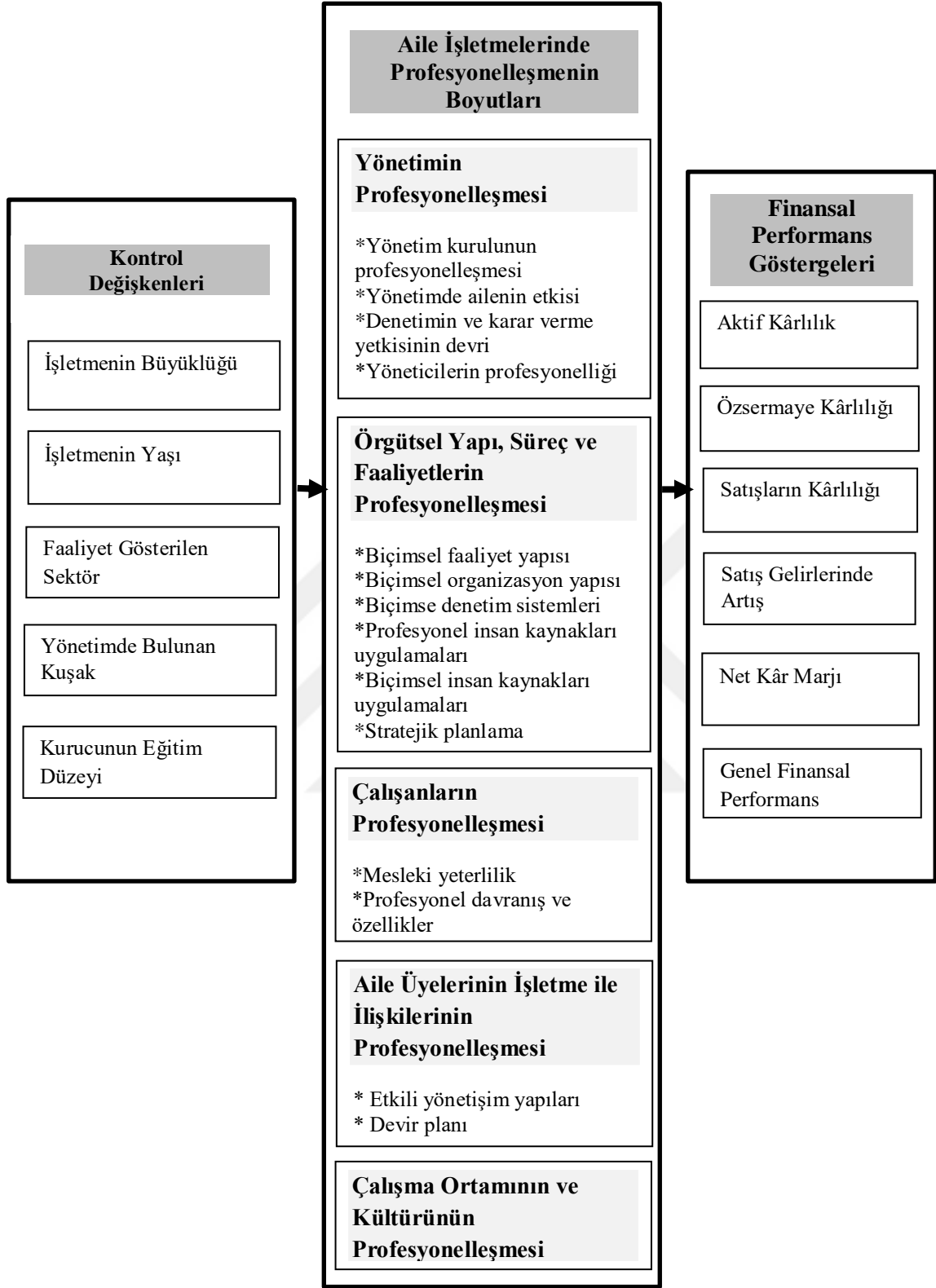
Araştırmaya katılanların anket sorularını değerlendirebilecek yeterlilikte oldukları ve sorulara gerçeği yansıtacak şekilde dürüst, içten ve güvenilir cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın diğer bir varsayımı işletmelerin finansal performanslarının algıya dayalı olarak ölçülebileceğidir. Bu varsayım aynı zamanda araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin çoğu halka açık olmadığı için bu işletmelerin finansal bilgilerine ulaşmak araştırmacılar için zor olmaktadır. Bu bilgiler ulaşılabilir olduklarında da, özel işletmelerin halka açık işletmeler gibi şeffaf olma, bilgileri kamuoyuyla paylaşma ve denetime tabi olma gibi yükümlülükleri olmadığı için daha az güvenilir olmaktadır (Amit ve Villalonga, 2014, s. 172). Bu nedenle araştırmamızda işletmelerin finansal performansını gösteren veriler, katılımcıların algılarına dayalı olarak ölçülmüştür. Aile işletmelerine özgü ekonomik olmayan özel amaçlar ve çıkarlar gözlemlenmeleri ve ölçülmeleri zor olduğu için performans değerlendirme kapsamına alınamamıştır.

Araştırmanın bir başka sınırlılığı başlangıçta evren olarak kabul edilen İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi'nde yer alan aile işletmelerinin, tüm çabalara rağmen yeterli katılımlarının sağlanamamasıdır. Araştırmada ulaşılan sonuçların sadece katılımcı işletmeler açısından değerlendirilebilmesi ve Türkiye'de faaliyet gösteren tüm aile işletmelerine genellenememesi araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır.

#### **4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada bağımlı değişken olan aile işletmelerinin finansal performansı ile bağımsız değişken olan profesyonelleşmeleri arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesi ortaya koyulmuştur. Bu araştırmada profesyonelleşme Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi beş farklı alt boyutta ele alınmıştır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Literatür araştırması sonucunda işletmelerin profesyonelleşme düzeyinin işletmenin büyüklüğü (çalışan sayısı), yaşı (kuruluşundan bu yana geçen süre), faaliyet gösterdiği sektör, yöneten kuşak ve kurucunun eğitim düzeyi ile ilişkili olabileceği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu değişkenler kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

Aile işletmelerinin zaman içerisinde büyümesi ve karmaşıklıklarının artması profesyonelleşme baskısını da beraberinde getirir (Chua vd., 2009; Dyer, 1989; Flamholtz, 1986; Gnan ve Songini, 2003; Palacios, 2013). İşletmeler, gelişiminin belirli bir aşamasına geldiğinde daha profesyonel bir yaklaşıma ihtiyaç duyar (Gnan ve Songini, 2003). İşletmenin büyümesi yönetsel becerilere, uzmanlığa, denetim sistemlerine ve kurallara duyulan ihtiyacı artırarak ailenin yönetiminin yetersiz kalmasına yol açar (Zhang ve Ma, 2009, s. 126). Dolayısıyla işletme büyüdükçe profesyonelleşmeye daha fazla ihtiyaç duyulacağı varsayımı ile aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1a-İşletmenin büyüklüğü ile profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.*

Aile işletmeleri kuruluşlarından sonra geçen zaman içerisinde genişleme, formalleşme ve olgunlaşma evrelerini takip ederek yaş alır (Gersick vd., 1997) ve yaşam döngülerini oluşturan evrelerin her birinde farklı önceliklere ve ihtiyaçlara sahip olurlar. Genişleme evresinde profesyonelleşme ihtiyacı ortaya çıkar. Bu evrede profesyonelleşme için gerekli ve doğru adımlar atılması işletmenin olgunluk evresine daha istikrarlı girmesi sağlanabilir. Olgunlaşma evresine girmiş işletmelerde biçimsel örgüt ve faaliyet yapısı ve profesyonelleşme daha yaygındır (Palacios, 2013). Bu evrede profesyonelleşme, yönetimin yeni kuşaklara başarılı bir şekilde devredilmesini sağlayabilir (Galvis, 2011). Aile işletmelerinin kuruluşundan sonra geçen sürenin artması profesyonelleşme ihtiyacının artmasını da beraberinde getirir. Bu doğrultuda işletme yaşının işletmenin profesyonelleşmesi ile ilişkili olabileceği düşünülmüş ve bununla ilgili aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1b-İşletmenin yaşı ile profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.*

Faaliyet gösterilen alanlar ve bu alanlardan oluşan sektörler işletmelerin performansları ve stratejileri üzerinde etkili olur. Sektör, birbirine benzer ürünler üreten işletmelerden oluşan bir gruptur (Porter, 1980). Endüstriyel örgüt kuramı çevreyi

işletmenin rekabet ettiği ve stratejik seçimlerde bulunduğu sektör koşulları olarak kavramsallaştırır. Talepte artış, teknolojik ve finansal gereksinimler, rekabet düzeyi, ihtiyaç duyulan işgücünün özellikleri, devletin düzenlemeleri, müşterilerin alım gücü ve rakipler aile işletmelerinin stratejilerini etkileyen önemli sektörel faktörlerdir (Brockhaus, 2004, s. 166). Farklı sektörler farklı örgüt yapılarını ve yönetsel ihtiyaçları gerektiren farklı teknolojiler kullanırlar. İhtiyaç duyulan işgücünün nitelikleri de yine sektörler arasında değişiklik göstererek farklı yönetim tarzlarını gerektirebilir (Zhang ve Ma, 2009, s. 125). İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabet düzeyi, kurumsal çevrenin baskıları, pazardaki sermaye yoğunlaşması, teknoloji yoğunluğu sektörler için farklılaşabilmektedir. Örneğin, Türkiyede otomotiv, gıda, mobilya, giyim gibi sektörler diğerlerine göre daha yoğun iç ve dış rekabete maruzdur (Karabağ ve Berggren, 2014, s. 2213). İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör profesyonelleşme ihtiyacını, dolayısıyla profesyonelleşmesini etkileyebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1c- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.*

Aile işletmeleri gelişim evrelerinde kurucu yönetiminden kuzen konsorsiyumuna ve çok kuşaklı yönetime kadar farklı aşamalardan geçer (Gersick, 1997). Kuşaktan kuşağa büyüyüp olgunlaştıkça aile işletmeleri daha profesyonel yönetim tarzını benimserler (Dyer, 1988; Lussier ve Sonfield, 2010). Dyer (1988), birinci kuşağın yönetimde olduğu işletmelerde hiyerarşik ilişkiler, gücün ve yetkinin üst yönetimde olması, aile dışından çalışanlara güvensizlik ve yakın nezaret gibi paternalist yönetim özellikleri taşıırken, ikinci ve üçüncü kuşakta aile dışından yöneticilerin dâhil edildiğini tespit etmiştir.

Öncelikleri ve işletmeye bakış açıları farklı olabilen birden fazla kuşağın işletmeye dâhil olması işletme içindeki çatışmaları artırabilir. Bu durum aile üyelerinin birbirleriyle ve işletmeyle ilişkilerini düzenleyecek yapıların oluşturulmasını gerektirir. Birinci kuşaktan sonraki kuşaklarda yer alan aile üyeleri genellikle daha yüksek düzeyde formal eğitim almış olurlar. Profesyonelleşmeye bakış açıları daha ılımlıdır ve işletmede profesyonelleşmeyi sağlayacak adımları atabilirler. Bu doğrultuda işletmede yönetimde bulunan kuşakla işletmenin profesyonelleşmesi arasında bir bağlantı olduğu düşünülmüş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1d- Yönetimde bulunan kuşak ile işletmenin profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.*

Aile işletmelerinde kurucular işletmenin kültürü, değerleri, vizyonu ve performansı üzerindeki etkilerinden dolayı işletmenin temelini oluştururlar. İşletmedeki merkezi konumlarından ve uzun çalışma sürelerinden dolayı kurucular görevden ayrıldıktan sonra bile işletme üzerindeki etkilerini sürdürürler (Sharma, 2004). İşletmenin stratejileri ve davranışları aynı zamanda işletmenin tepe yöneticisi olan kurucularının yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklerinden etkilenir (Minichilli, Corbetta ve MacMillan, 2010). Daha yüksek düzeyde eğitim almış kurucular daha geniş bakış açısına sahiptirler, değişime ve risk almaya daha meyilli olurlar ve işletmenin büyümesi için girişimlerde bulunurlar (Davis ve Harveston, 2000, s. 109). Kişilerin aldığı eğitim yeteneklerinin gelişmesini sağlayan, gelecekteki kazanımlarını iyileştiren ve genel başarısını sağlayan güçlü bir unsurdur. Kurucu yöneticilerin almış oldukları eğitim, işletmenin başarısını etkiler. Eğitim düzeyi yönetsel becerileri iyileştirir ve bu da işletmenin gelişmesi için önemlidir (Karadağ, 2017, s. 309). Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticiler çevredeki değişimleri analiz etme ve uyum sağlama konusunda daha başarılıdırlar (Kim ve Gao, 2013, s. 268). Eğitim üst yönetimin bilgi işleme kapasitesini artırır ve daha iyi stratejik kararlar almalarını sağlayacak bilişsel beceriler kazandırır (Agnihotri ve Bhattacharya, 2015, s. 689). Profesyonelleşme sürecini başlatmak da işletmeler açısından stratejik bir seçimdir ve işletmelerde kurucu veya kurucu kuşak profesyonelleşmeyi etkileyecek temel güdüleyicidir. Kurucunun eğitim düzeyi ve vizyonu işletmenin kültürünü ve yönetim biçimini etkiler. Eğitimli yöneticiler işletmelerini profesyonelleştirmek amacıyla gerekli adımları atabilirler (Dyer, 1989). Bu bağlamda aile işletmelerinde kurucunun eğitim düzeyi işletmenin profesyonelleşmesine karar verilmesinde etkili olabilir. Bununla ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1e- Kurucunun eğitim düzeyi ile işletmenin profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.*

Pek çok çalışmada aile işletmelerinin büyüklüklerinin, yaşının ve faaliyet gösterdikleri sektörün işletmenin finansal performansını etkilediği varsayılmakta ve bu



değişkenler kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dâhil edilmektedir (Chrisman vd, 2005; Dekker vd., 2015; Garcia-Castro ve Aguilera, 2014; Mazzola, Sciascia ve Kellermanns, 2013; Minichilli, Corbetta ve MacMillan, 2010; Wilson vd, 2013). Büyük işletmeler daha düşük üretim ve ürün çeşitlendirme maliyetine sahiptir. İşletme büyüdükçe sahip olunan kaynakların miktarı ve niteliği artar. Büyük işletmeler ürün geliştirme ve pazarlama alanında küçük rakiplerine göre daha avantajlıdırlar. Daha yüksek rekabet ve pazarlık gücüne, daha gelişmiş teknik ve yönetsel becerilere sahiptirler (Dahmash, 2015, s. 58). Bu doğrultuda işletmenin kârlılığı ile büyüklüğü arasında olumlu bir ilişki bulunması beklenir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H2a-İşletmenin büyüklüğü ile finansal performansı arasında bir ilişki vardır.*

İşletmenin yaşı işletmenin performansını etkileyen bir diğer önemli değişkendir (Kim ve Gao, 2013, s. 268). İşletmenin yaşı ile finansal performansı doğru orantılı olarak artış gösterir (Karadağ, 2017, s. 309; Che ve Langli, 2015, s. 26). Buna dayalı olarak araştırmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H2b- İşletmenin yaşı ile finansal performansı arasında bir ilişki vardır.*

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün işletme performansı üzerinde önemli etkisi olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Karabağ ve Berggren, 2014, s. 2218). Aynı sektörde faaliyet gösterenler benzer algılara sahiptirler ve aynı baskılara maruz kalırlar. Ekonomik krizlere verilen tepkiler sektörden sektöre değişebilmektedir (Chua, Chrisman ve Kellermanns, 2009, s. 749). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H2c-Faaliyette bulunduğu sektör ile işletmenin finansal performansı arasında bir ilişki vardır.*

Araştırmanın modeline göre, profesyonelleşme aile işletmelerinin finansal performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde aile işletmelerinde profesyonelleşmenin işletme performansını olumlu yönde etkilediğine dair araştırmalar (Chang ve Shim, 2004; Dekker vd., 2015; Lin vd Hu, 2007; Songini, 2006) bulunmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmalarda profesyonelleşme tüm boyutlarıyla ele

alınmadığı gibi genellikle tek bir veya iki finansal performans ölçütü kullanılmıştır. Literatürde profesyonelleşmenin işletmeye çevreye uyum, rekabet avantajı, etken ve verimli yönetim gibi pek çok olumlu getirisi olduğu ifade edilmektedir (Dekker, 2012; Dyer 2006; Fang vd., 2012; Gnan ve Songini, 2003; Stewart ve Hitt, 2012). Bu olumlu kazanımların aile işletmelerinin finansal performansını olumlu etkilemesi beklenir. Bu doğrultuda modelle uyumlu olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3-Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.*

Aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecinde öncelikli olarak yönetimin profesyonelleşmesi gerçekleşmektedir. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ve bu yöneticilere işletmeyi etken ve verimli bir şekilde yönetmelerini sağlayacak yetkilerin devredilmesi veya aile üyelerinin eğitim alması işletmeye yönetim becerisi ve geniş bakış açısı kazandırır (Chua, Chrisman ve Sharma, 2009; Dana ve Kras, 2015; Dekker, 2012; Galvis, 2011; Hofer ve Charan, 1984; Songini, 2006; Stewart ve Hitt 2012). Literatürde yönetim kurulu gibi profesyonel yönetimi sağlayacak etkili yönetim yapılarının ve bu yapılarda aile dışından kişilerin bulunmasının aile işletmelerinin finansal performansını olumlu etkilediğine dair araştırmalar bulunmaktadır (Basco, 2015; Gomez-Meija, 2011; Songini, 2006). Buna dayanarak aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesinin işletme performansını olumlu etkilediğine yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3a-Yönetimin profesyonelleşmesi aile işletmelerinin finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.*

Aile işletmelerinde örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelleşmesi, örgüt yapısının biçimselleşmesi, faaliyetlerin standartlaştırılması ve kayıt altına alınması, biçimsel denetim sistemlerinin kullanılması, stratejik planlama, biçimsel ve profesyonel insan kaynakları uygulamaları gibi unsurlarla gerçekleştirilir. Aile işletmelerinde biçimsel örgüt ve faaliyet yapısının işletmedeki görev, yetki ve sorumluluk belirsizliğini, yönetim kontrol sistemi vekâlet ve bilgi işleme maliyetini düşürür (Gnan ve Songini, 2003), biçimsel standart ve prosedürler girişimciye bağımlılığı azaltır (Howort, Wright ve Westhead, 2007), profesyonel insan kaynakları uygulamaları işletmenin daha nitelikli

ve motive olmuş işgücüne sahip olmasını (Carlson, Upton ve Seaman, 2006), stratejik planlama ise işletmenin uzun vadeli geleceğe odaklanmasını (Songini, 2016) ve sağlıklı bir şekilde büyümesini sağlar. Bununla ilişkili olarak örgütsel yapı, süreç ve uygulamaların profesyonelleşmesinin işletmenin finansal performansını olumlu etkileyeceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3b- Örgütsel yapının, süreçlerin ve uygulamaların profesyonelleşmesi aile işletmelerinin finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.*

Gerekli mesleki yeterliliğe sahip olan ve motive olmuş profesyonel çalışanlara sahip olmak işletmelerin kaynaklarını daha iyi kullanmasını, rekabet avantajı kazanmasını ve yüksek performans göstermesini sağlayabilir. Bundan dolayı çalışanlar bir işletmenin sahip olduğu en değerli sermaye olarak görülmektedir. İnsan sermayesi çalışanın eğitimi, becerileri ve profesyonellik düzeyi ile işletmenin verimliliğine yaptığı katkıyı ifade eder (Clarke, Seng ve Whiting, 2011, s. 506). Aile işletmelerinde çalışanların profesyonellik düzeyinin artması işletmenin finansal performansını olumlu etkileyebilecek bir etkidir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3c- Çalışanların profesyonelleşmesi aile işletmelerinin finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.*

Aile işletmelerinde aile, işletme ve mülkiyet sistemlerinin iç içe geçmiş olması bu işletmeleri sistem üyeleri arasında daha çok çatışmaya maruz bırakır (Howorth, Wright ve Westhead, 2007, s. 8). Sistem üyeleri arasındaki ilişkilerin belirli kurallara bağlanması ve istikrara kavuşturulması, işletmenin bu çatışmalardan zarar görmesini engelleyebilir. Aile anayasasının hazırlanması, aile konseyinin oluşturulması, devir planının yapılması gibi adımlar aile üyeleri, yöneticiler ve hissedarlar arasında ilişkileri düzenler, iletişimi artırır, fikir birliği oluşmasını ve çatışmaların işletmenin rekabet performansını etkilemeyeceği şekilde çözülmesini sağlar (Blumentritt, Keyt ve Astrachan, 2007, s. 327; Lansberg, 1999, s. 323; Poza, 2010, s. 280). Aile işletmelerini rahatlatan bu yapıların aynı zamanda işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olması beklenir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3d- Aile üyelerinin işletmeyle ilişkilerinin profesyonelleşmesi aile işletmelerinin finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.*

Çalışma ortamına ilişkin psikolojik algı olarak da ifade edilebilen örgüt iklimi çalışanların iş yaptıkları ortam hakkındaki yorumları ve bu ortam hakkındaki anlamlandırmalarından oluşur. Çalışma ortamı hakkında olumlu algılara sahip olan çalışanlar daha yüksek iş tatminine, motivasyona ve verimliliğe sahip olurlar ve bu durum işletmenin performansını olumlu etkiler (Gelade ve Ivery, 2003, s. 386). Araştırmalar işletmelerdeki elverişli psikolojik ortamın, adil ödüllendirme ve terfi politikaları, profesyonel gelişimin desteklenmesi gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanların çalışma ortamı hakkındaki algılarını olumlu etkilediğini ve üstün örgütsel performansla ilişkili olduğunu göstermektedir (Gelade ve Ivery, 2003). Örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, saygı, güven ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı çalışanların görevlerini daha profesyonel bir şekilde yerine getirmesini ve işletmenin performansını olumlu etkileyecek örgütsel davranışları sergilemesini sağlayabilir (American Management Association, 2007, s. 14). Bu bağlamda profesyonel özellikleri ve davranışları destekleyen, çalışanların algılarını olumlu etkileyen bir çalışma ortamının işletme performansını olumlu etkilemesi beklentisi ile aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3e- Çalışma ortamının ve kültürünün profesyonelleşmesi aile işletmelerinin finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.*

#### **4.8. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, yaşları, büyüklükleri, hukuki nitelikleri ve yönetimde bulunan kuşak ile ilgili demografik verilere ait frekans analizi sonuçları Tablo 4.2.'de gösterilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmı tekstil, gıda, ana-metal ve plastik sektörlerinde bulunmaktadır. Bu sektörlerde yer alan işletmeler toplam işletmelerin %75'ini oluşturmaktadır. Elektrikli teçhizat, metalik olmayan mineral, kâğıt ve giyim sektörlerindeki işletmeler ise araştırmaya katılan işletmelerin %20'sini teşkil etmektedir. Söz konusu işletmelerin 23'ü 20 yaş ve altında, 54'ü 21-40 yaş, 29'u 41-60 yaş arasında, beşi ise 61 yaş ve üzerindedir. İşletmelerin en genci yedi, en yaşlısı 84 yaşındadır ve yaş ortalaması 32,9'dur.

**Tablo 4.2.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Yapısına İlişkin Veriler		N	%
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör	Tekstil	30	27,0
	Gıda	21	19,0
	Ana metal	14	12,6
	Kauçuk ve plastik	10	9,0
	Elektrikli teçhizat	6	5,4
	Metalik olmayan mineral	6	5,4
	Kâğıt	5	4,5
	Giyim	5	4,5
	Fabrikasyon metal	3	2,7
	Tekstil Aksesuarları	3	2,7
	Diğer	8	7,2
İşletmenin yaşı	20 ve daha az	23	20,7
	21-40	54	48,7
	41-60	29	26,1
	61 ve üstü	5	4,5
İşletmenin büyüklüğü*	Küçük	11	9,9
	Orta	46	41,5
	Büyük	53	47,7
İşletmenin hukuki açıdan türü	Anonim	93	84
	Limited	18	16
İşletmede yönetimde bulunan kuşak	Birinci	18	16,2
	İkinci	38	34,2
	Üçüncü	13	11,7
	Birinci ve ikinci kuşak birlikte	34	30,6
	İkinci ve üçüncü kuşak birlikte	8	7,2
	Üç kuşak birlikte	0	0

\* Çalışan sayısı 10'ın az olan işletmeler mikro ölçekli, 50'den az olanlar küçük ölçekli, 250'den az olanlar ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir (<https://www.tobb.org.tr>, erişim tarihi 12.12.2017).

Çalışan sayısı bakımından incelendiğinde işletmelerin büyük bir farklılık arz ettiği görülebilir. Çalışan sayısı 50'den az olan işletmeler örneklemin yaklaşık %10'unu, 51-250 arasındaki işletmeler %46'sını, 251-500 arasındaki işletmeler %23'ünü ve çalışan sayısı 500'ün üzerinde olan işletmeler ise %30'unu oluşturmaktadır. Buna göre işletmelerin büyük bir çoğunluğu çalışan sayısı bakımından KOBİ ölçeğinin dışındadır. Çalışan sayısı 250'nin üzerinde olan işletmelerin 46'sı İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan işletmelerdir. Bu durum listeye giren işletmelerin çalışan sayısı bakımından büyük işletmeler olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 93'ü anonim, 18'i limited şirkettir. Söz konusu işletmelerin 18'i kurucu kuşakları tarafından yönetilirken, 46'sı ikinci kuşağın yönetimindedir. Birinci kuşağın ikinci kuşakla birlikte yönetimde olduğu işletmelerin sayısı 28'dir. Üçüncü kuşağın da yönetimde yer aldığı işletmelerin sayısı 19 iken,

araştırmaya katılan işletmelerin hiçbiri üç kuşağın bir arada yönetimde olduğunu ifade etmemiştir.

Araştırmaya katılan işletmelere ilişkin mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan dağılımı, dış piyasaya satış oranları ve finansal performans ortalamaları Tablo 4.3'te görülebilir. Beyaz yakalı çalışan sayısı işletmelerin 29'unda 20 ve daha az, 21'inde 21-40 arasında, 18'inde 41-60 arasında, altısında 61-80 arasında, 11'inde 81-100 arasında ve 25'inde 100'den daha fazladır. Dokuz işletmenin dış piyasaya satışı yoktur. 23 işletmede dış piyasaya satış oranı %20 ve daha az, 34 işletmede %21-40, 16 işletmede %41-60, 12 işletmede %61-80, 17 işletmede ise %81-100 arasındadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin 5'li Likert'le ölçülmüş finansal performans ortalaması 3,25'tir. İşletmelerin 56'sı ortalamanın altında, 55'i ise üzerinde bir finansal performansa sahip olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.3.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayıları, Yurtdışına Satış Oranları ve Finansal Performanslarına İlişkin Bilgiler

Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular									
		N	%						
<b>Çalışan sayısı</b>	20 ve daha az	29	0,26	<b>Çalışan sayısı</b>	100 ve daha az	33	0,30		
	21-40	21	0,19		<b>Mavi yaka</b>	101-200	25	0,22	
	<b>Beyaz yaka</b>	41-60	18		0,16		201-300	9	0,09
		61-80	6		0,06		301-400	12	0,11
		80-100	11		0,10		401-500	12	0,11
		100'den fazla	25		0,23		500'den fazla	19	0,17
<b>Yurtdışı satış oranları</b>	%20 ve daha az	32	0,29	<b>Finansal performansları</b>	Ortalamanın altında olanlar	56	50		
	%21-40	34	0,31		Ortalama	-	-		
	%41-60	16	0,15		<b>*Ortalama:</b>	Ortalamanın üstünde olanlar	55	50	
	%61-80	12	0,10		<b>3,25/5</b>				
	%81-100	17	0,15						

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kurulu yapısı, yönetimde ailenin etkisi, devir planı ile aile ve işletme arasındaki ilişkileri düzenleyen yapıların varlığı ve işletmenin biçimselleşme düzeyine ilişkin veriler Tablo 4.4'te özetlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin 86'sının yönetim kurulundaki üye sayısı beş ve daha azdır. Yönetim kurulu üye sayısının ağırlıklı olarak üç veya dört olduğu görülebilir. İşletmelerin 77'sinin yönetim kurulunda aile dışından üye bulunmamakta, işletmelerin 15'inde aile dışından bir, 14'ünde ise iki üye bulunmaktadır. Söz konusu işletmelerin üçünde aile dışından üye

sayısı üç, ikisinde beştir. İşletmelerin 93'ünün yönetim kurulunda hem aile, hem işletme dışından olan üye yoktur. Söz konusu üyelerin sayısı işletmelerin beşinde bir, sekizinde iki, dördünde üç, birinde ise beştir. İşletmelerin 65'inde aile üyesi olmayan yöneticilerin sayısı beşin üzerindedir.

**Tablo 4.4.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetimine, Örgüt Yapısına ve Profesyonelleşmesine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetimi, Örgüt Yapısı ve Profesyonelleşmesi							
			N	%			
<b>Yönetim kurulundaki üye sayısı</b>	1	9	0,08	<b>İşletmenin en üst düzey yöneticisi</b>	Aile üyesi	97	87
	2	9	0,08		Aile dışından	14	13
	3	23	0,21				
	4	29	0,26				
	5	16	0,14				
	6	11	0,10				
	7	7	0,06				
	8	3	0,03				
	9+	4	0,04				
<b>Yönetim kurulunda aile dışından üye sayısı</b>	0	77	0,69	<b>Yönetim kurulunda aile ve işletme dışından üye sayısı</b>	0	93	0,84
	1	15	0,13		1	5	0,04
	2	14	0,13		2	8	0,07
	3	3	0,03		3	4	0,04
	4	-	-		4	-	-
	5+	2	0,02		5+	1	0,01
<b>İşletmede aile dışından yönetici sayısı</b>	0	2	0,02	<b>İşletmede aile üyesi olan yönetici sayısı</b>	0	12	0,11
	1	7	0,06		1	21	0,19
	2	6	0,05		2	34	0,31
	3	20	0,18		3	19	0,17
	4	11	0,10		4	14	0,13
	5+	65	0,59		5+	11	0,10
<b>Yönetimin devir planı</b>	Var	71	0,64	<b>Hisselerin devir planı</b>	Var	54	0,49
	Yok	40	0,36		Yok	57	0,51
<b>Aile Anayasası</b>	Var	29	0,26	<b>Aile Konseyi</b>	Var	30	0,27
	Yok	82	0,74		Yok	81	0,73
<b>Yazılı organizasyon şeması</b>	Var	92	0,83	<b>Yazılı iş ve görev tanımları</b>	Var	96	0,86
	Yok	19	0,17		Yok	15	0,14
<b>Yazılı politikalar</b>	Var	82	0,74	<b>Yazılı stratejik plan</b>	Var	66	0,59
	Yok	29	0,26		Yok	45	0,41
<b>Yazılı işe alma prosedürü</b>	Var	86	0,77	<b>Yazılı disiplin prosedürü</b>	Var	87	0,78
	Yok	25	0,23		Yok	24	0,22
<b>Yazılı performans değerlendirme sistemi</b>	Var	57	0,51	<b>Yazılı ödüllendirme sistemi</b>	Var	43	0,39
	Yok	54	0,49		Yok	68	0,61
<b>Yazılı etik ilkeler ve/veya kurallar</b>	Var	77	0,69	<b>Raporlama sistemi</b>	Var	85	0,77
	Yok	34	0,31		Yok	26	0,23
<b>Faktör Analizi sonrasında ortaya konulan faktörlere ilişkin profesyonelleşme ortalaması</b>			3,82/5	<b>Ortalamanın altında olanlar</b>	57	0,51	
				<b>Ortalama değerde olanlar</b>	4	0,04	
				<b>Ortalamanın üstünde olanlar</b>	50	0,45	

Aile üyesi olmayan yöneticilerin sayısı 11 işletmede dört, 20 işletmede üç, altı işletmede iki, yedi işletmede birdir. İki işletmede ise aile dışından yönetici bulunmamaktadır. Aile üyesi yöneticilerin sayılarına bakıldığında 11 işletmede beşin

üzerinde, 14 işletmede dört, 19 işletmede üç, 34 işletmede iki ve 21 işletme bir olduğu görülebilir. 12 işletmede aile üyesi yönetici bulunmamaktadır. İşletmelerin 97'sinde işletmenin en üst düzey yöneticisi aile üyesidir.

Araştırmaya katılan 111 işletmenin 71'inde yönetime, 54'ünde hisselerle ilişkin devir planı bulunmaktadır. Aile anayasasına sahip olan işletmelerin sayısı 29 iken, aile konseyi bulunan işletmelerin sayısı 30'dur. Söz konusu işletmelerin 92'si yazılı bir organizasyon şemasına, 96'sı yazılı iş ve görev tanımlarına ve 82'si yazılı politikalara sahiptir. 85 işletmede etkili bir raporlama sistemi, 66 işletmede stratejik plan bulunmaktadır. Biçimsel insan kaynakları uygulamaları ile ilgili verilere bakıldığında, işletmelerin 86'sının yazılı işe alma prosedürüne, 87'sinin yazılı disiplin prosedürüne, 57'sinin yazılı performans değerlendirme sistemine ve 43'ününün yazılı ödüllendirme sistemine sahip oldukları görülebilir. Yazılı etik ilkeler ve kurallara sahip işletmelerin sayısı 77'dir (Bkz. Tablo 4.4).

Anketi yanıtlayanlara ilişkin demografik veriler Tablo 4.5'tedir. Buna göre anketi yanıtlayanların büyük çoğunluğu erkektir (%90,1) ve 31-50 yaş aralığındadır. Yanıtlayıcıların büyük bir kısmının lisans düzeyinde (%71,2), yine kayda değer bir kısmının lisansüstü düzeyde eğitim almış olduğu görülmektedir (%21,6). Yanıtlayıcıların %68,5'i üst düzey yönetim kademesinde, %31,5'i ise orta düzeyde yer almaktadır. Yanıtlayıcılardan 57'si 10 yıldan uzun süredir, 33'ü 6-10 yıldır, 18'i 1-5 yıl arasında, üçü bir yıldan daha kısa bir süredir işletmede çalışmaktadır. Toplam 111 yanıtlayıcıdan 59'unun işletme sahipleriyle akrabalık bağı olduğu görülmektedir. Katılımcıların yedisi işletmenin kurucusu iken, 46'sı oğlu veya kızı; üçü damadı; ikisi kardeşi ve biri kuzenidir.

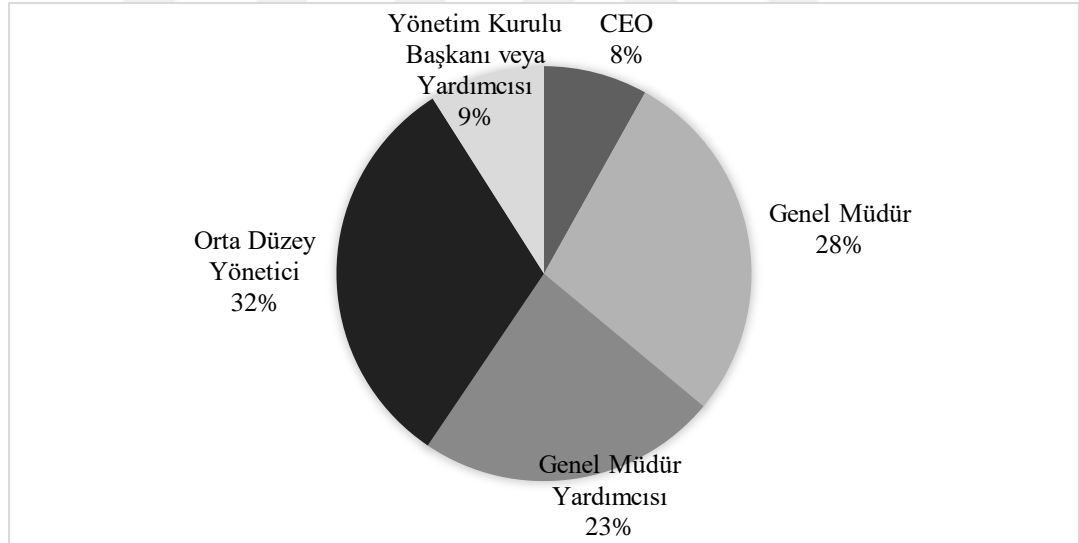
**Tablo 4.5.** Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Demografik Veriler

Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Demografik Veriler			
		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	100	90,1
	Kadın	11	9,9
<b>Yaş</b>	30 ve altı	14	12,6
	31-40	36	32,5
	41-50	35	31,5
	51-60	18	16,2
	61 ve üzeri	8	7,2
<b>Eğitim düzeyi</b>	Lise ve dengi	2	3,6
	Önlisans	4	3,6
	Lisans	80	71,2
	Lisansüstü	25	21,6
<b>Pozisyon</b>	İcra Kurulu Başkanı (CEO)	9	8,1
	Genel Müdür	31	28



	Genel Müdür Yardımcısı	26	23,4
	Yönetim Kurulu Başkan veya Yard.	10	9
	Orta Düzey Yönetici	35	31,5
<b>İşletmede çalışma süresi</b>	1 yıldan az	3	2,7
	1-5 yıl	18	16,2
	6-10 yıl	33	29,8
	11-15 yıl	19	17,1
	16 yıl ve üzeri	38	34,2
<b>İşletme sahipleriyle akrabalık bağı</b>	Var	59	53,2
	Yok	52	46,8
<b>Akrabalık derecesi</b>	Kurucu	7	6,3
	Oğlu/Kızı	46	41,5
	Gelini/Damadı	3	2,7
	Kardeşi	2	1,8
	Kuzeni	1	0,9
	Aile Üyesi Olmayan	52	46,8

Anketi yanıtlayan kişilerin işletmedeki pozisyonuna göre dağılımı Şekil 4.2'deki gibidir. Buna göre anketi yanıtlayan yöneticilerin dokuzu icra kurulu başkanı (CEO), 31'i genel müdür, 26'sı genel müdür yardımcısı, 10'u yönetim kurulu başkanı veya yardımcısı ve 35'i orta düzey yöneticilerdir. Dolayısıyla üst düzey yöneticiler yanıtlayıcıların %70'ini oluşturmaktadır.



**Şekil 4.2.** Anketi Yanıtlayanların Pozisyonlara Göre Dağılımı

#### 4.9. Analiz

Anket formları ile elde edilmiş olan veriler arasındaki ilişkiler veri türlerine uygun parametrik ve non-parametrik testlerle sınanmıştır. Söz konusu testler Faktör Analizi, güvenilirlik analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, Bağımsız İki Örneklem t

Testi, Mann-Whitney U Testi, Tek yönlü Varyans Analizi ve Lojistik Regresyon Analizi kullanılarak yapılmıştır.

#### 4.9.1. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Anket formunun yapı geçerliliği açıklayıcı Faktör Analizi yapılarak test edilmiştir. Öncelikle veri setinin Faktör Analizi için uygun olup olmadığı kontrol etmek amacıyla örneklem sayısının yeterliliği değerlendirilmiş, Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testleri uygulanmıştır. Faktör Analizi için gereken örneklem büyüklüğü hakkında araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. İlişki katsayıları, küçük örneklemelerden kestirildiyse daha az güvenilir olma eğilimindedir. Bu yüzden, örneklem büyüklüğünün, ilişkilerin güvenilir bir şekilde kestirilebilmesini sağlayacak büyüklükte olması önemlidir (Büyüköztürk, 2002, s. 480). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ölçekteki madde sayısının temel alınması yaygın bir yaklaşımdır. Madde sayısı arttıkça daha büyük örnekleme ihtiyaç duyulmaktadır. Örneklem büyüklüğü araştırmacının madde ekleme-çıkarma için esas alacağı eşik değere göre de değişiklik göstermektedir. Eşik değer yükseldikçe daha küçük örneklemeler Faktör Analizi için yeterli olabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 312). Literatürde, özellikle faktörler güçlü ve belirgin olduğunda ve değişken sayısı fazla olmadığında, 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002, s. 480). Bu araştırmaya katılan ve değerlendirmeye alınan işletmelerin sayısı 111'dir.

Faktör Analizi uygulanacak veri setinin normallik dağılımı incelenmiş, çarpıklık ve basıklık değerleri +/- 2 sınırları dışında kalan iki ifade analizden çıkarılmıştır. Ardından kalan 49 soruya verilen 111 cevaptan oluşan veri setinin Faktör Analizi'ne uygunluğunu değerlendirmek için KMO ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO testi belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının Faktör Analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin Faktör Analizi için yeterli olacağına işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 311). Tablo 4.6'da görülen KMO değeri 0,883 olarak tespit edilmiş olup veri setinin Faktör Analizi için uygun olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2014, s. 322).

**Tablo 4.6.** Faktör Analizi Uygulanacak Veri Seti İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Küresellik Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi	,883	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	2757,307
	Serbestlik derecesi (Sd)	561
	Anlamlılık	,000

Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonların varlığını test eder (Kalaycı, 2014, s. 322). Tablo 4.6’da görüldüğü üzere Bartlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur. Bu durum değişkenler arasında yüksek korelasyonlar bulunduğunu, dolayısıyla veri setinin Faktör Analizi için uygun olduğunu gösterir (Kalaycı, 2014, s. 327).

Veri setinin Faktör Analizi için uygunluğu kontrol edildikten sonra, temel bileşenler analizi uygulanmış ve veriler Varimax yöntemiyle döndürülmüştür (Bkz. Tablo 4.7).

**Tablo 4.7. Döndürülmüş Faktör Bileşenleri Tablosu**

<b>Döndürülmüş Faktör Bileşenleri Tablosu</b>					
	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
39 nolu ifade	,825				
38 nolu ifade	,791				
33 nolu ifade	,724				
44 nolu ifade	,721				
42 nolu ifade	,705				
37 nolu ifade	,688				
41 nolu ifade	,638				
40 nolu ifade	,619				
34 nolu ifade	,615				
45 nolu ifade	,603				
3 nolu ifade		,733			
5 nolu ifade		,732			
7 nolu ifade		,717			
6 nolu ifade		,689			
10 nolu ifade		,677			
30 nolu ifade		,655			
2 nolu ifade		,585			
29 nolu ifade		,570			
32 nolu ifade		,526			
21 nolu ifade		,482			
48 nolu ifade			,778		
50 nolu ifade			,775		
46 nolu ifade			,736		
49 nolu ifade			,719		
51 nolu ifade			,703		
47 nolu ifade			,648		
23 nolu ifade				,783	
22 nolu ifade				,725	
25 nolu ifade				,710	
27 nolu ifade				,602	
14 nolu ifade					,778
15 nolu ifade					,631
11 nolu ifade					,585
13 nolu ifade					,560
Faktör çıkartma yöntemi: Temel bileşenler analizi					
Döndürme yöntemi: Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax dik döndürme tekniği					
a. Döndürme sayısı 7					

Döndürme işlemi faktörlerin değişkenleri daha iyi temsil edebilmeleri için faktör eksenlerinin hareket ettirilmesidir. Bu işlem faktörlerin daha anlamlı ve yoruma uygun hale gelmeleri için uygulanır (Turanlı, Cengiz ve Bozkır, 2012, s. 53). Faktör Analizi sonucunda faktör yapısını bozan 17 ifade elenmiş ve kalan 34 ifadenin 5 faktör grubu altında toplandığı gözlemlenmiştir. Görüldüğü gibi faktör yük değerleri yüksektir (0,60 civarı). Bu durum örneklem büyüklüğünün Faktör Analizi açısından yeterli olduğu görüşünü güçlendirmektedir (Bkz. Tablo 4.7).

Faktör Analizi sonucunda elde edilen birinci faktörün altında yer alan ifadeler çalışanların profesyonelleşme düzeyi ile ilgilidir. Dolayısıyla birinci faktör “çalışanların profesyonelliği” olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktörün altında yer alan ifadeler biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel denetim sistemleri, stratejik planlama gibi örgütsel faaliyetlerin profesyonelleşmesi ile ilgilidir. Bu faktör “örgütsel faaliyetlerin profesyonelliği” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün altında yer alan ifadeler profesyonel bir çalışma ortamı ve çalışma kültürünün varlığını ölçmeye yönelik ifadeler olduğu için, bu faktör “profesyonel çalışma kültürü” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktörün altında yer alan ifadeler yetki devrinin varlığını tespit etmeye yöneliktir. Bu bu faktöre “yönetimin profesyonelleşmesi” ismi verilmiştir. Beşinci faktörün altında toplanan ifadeler ise liyakate dayalı şeffaf ve adil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini işaret ettiği için bu faktör “insan kaynakları uygulamalarında adalet” olarak isimlendirilmiştir.

Toplam açıklanan varyans tablosunda (Bkz. Tablo 4.8) görüldüğü gibi profesyonelleşme düzeyini belirleyen ve özdeğerleri 1’den büyük olan beş faktör toplam varyansın %65,187’sini açıklamaktadır. Birinci faktör (çalışanların profesyonelliği) toplam varyansın %17,258’ini, ikinci faktör (örgütsel faaliyetlerin profesyonelliği) %16,473’ünü, üçüncü faktör (profesyonel çalışma kültürü) %13,898’ini, dördüncü faktör (yönetimin profesyonelleşmesi) %9,149’ünü ve beşinci faktör (insan kaynakları uygulamalarında adalet) %8,410’unu açıklamaktadır.

**Tablo 4.8. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu**

Bileşen	Başlangıç özdeğerleri			Faktör yüklerinin döndürülmüş toplamları		
	Toplam	Açıklanan varyans %	Kümülatif %	Toplam	Açıklanan varyans %	Kümülatif %
1	14,164	41,660	41,660	5,868	17,258	17,258
2	2,890	8,499	50,159	5,601	16,473	33,730
3	2,292	6,743	56,901	4,725	13,898	47,628
4	1,551	4,562	61,464	3,111	9,149	56,777
5	1,266	3,723	65,187	2,859	8,410	65,187
6	,978	2,878	68,065			
7	,927	2,727	70,792			
8	,810	2,382	73,174			
9	,800	2,353	75,527			
10	,766	2,253	77,780			
11	,707	2,079	79,859			
12	,657	1,932	81,791			
13	,596	1,752	83,543			
14	,568	1,670	85,213			
15	,530	1,559	86,772			
16	,469	1,379	88,151			
17	,419	1,231	89,382			
18	,407	1,198	90,580			
19	,389	1,145	91,725			
20	,352	1,035	92,760			
21	,304	,895	93,655			
22	,278	,818	94,473			
23	,253	,743	95,216			
24	,236	,694	95,910			
25	,226	,664	96,574			
26	,198	,582	97,156			
27	,176	,517	97,673			
28	,162	,477	98,150			
29	,134	,393	98,543			
30	,128	,377	98,920			
31	,107	,316	99,236			
32	,093	,274	99,510			
33	,089	,261	99,771			
34	,078	,229	100,000			

Faktör çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi.

Güvenilirlik, bir ölçme aracında yer alan bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmede homojenliğini ortaya koyan bir kavramdır. Güvenilirlik analizi ise, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Akgül ve Çevik, 2005, s. 434). Faktör Analizi sonrası elde edilen ifade setinin güvenilirlik düzeyini saptamak için iç tutarlılığın bir ölçütü olan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde kullanılan yöntemlerden olan Alfa ( $\alpha$ ) modeli, ölçüm aracında yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kayış, 2016, s. 405).

Faktör Analizi sonucunda elde edilen ve analizlerde kullanılan 34 ifadenin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, ifade setinin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Finansal performansı oluşturan alt değişkenlerin bir set olarak iç tutarlılığını ve güvenilirliğini ölçmek için kullanılan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,861 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla finansal performans değişkenlerinin set olarak da yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.9.2. Profesyonelleşmeyi etkileyebilecek kontrol değişkenlerine ilişkin analizler

Araştırmaya katılan işletmelerin 5’li Likert ile ölçülen profesyonelleşme düzeylerinin işletme büyüklüğü, işletmenin yaşı, faaliyet gösterilen sektör, yönetimde bulunan kuşak ve kurucunun eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. İşletmelerin profesyonelleşme düzeyi söz konusu değişkenlerden sadece işletmenin büyüklüğü açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. İşletme büyüklüğü ve profesyonelleşme ile ilgili tanımlayıcı istatistik verileri Tablo 4.9’da görülebilir.

**Tablo 4.9. İşletme Büyüklüğüne Göre Profesyonelleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu**

Küçük Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Profesyonelleşmeye İlişkin İstatistikler								
	Sayı	Ortalama	std. sapma	std. hata	95% ortalamaya ilişkin güven aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt sınır	Üst sınır		
Büyük*	53	3,9760	,58538	,08041	3,8146	4,1373	2,48	5,00
Orta*	46	3,6647	,53797	,07932	3,5049	3,8244	2,45	4,85
Küçük*	11	3,7493	,66129	,19939	3,3051	4,1936	2,79	4,88
Toplam	110	3,8231	,58786	,05605	3,7121	3,9342	2,45	5,00

\*Çalışan sayısı 250’den fazla olanlar büyük işletme, 50-250 arasında olanlar orta boy işletme, 50’den daha az olanlar küçük işletme olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.10’da Tek Yönlü Anova’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin ve Tek Yönlü Varyans Analizi’nin sonuçları görülmektedir. Homojenlik testinin p değeri 0,05’ten büyük olduğu için (0,469) varyansların homojen olduğu söylenebilir. Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre anlamlılık oranının ( $p=0,027$ ) 0,05’ten küçük olduğunu ve işletmelerin profesyonelleşme düzeyi arasında büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre büyük işletmelerin profesyonelleşmesi (Ort.= 3,98; S.S.=0,59) ile orta boy işletmelerin profesyonelleşmesi (Ort.=3,66; S.S.=0,54) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Küçük işletmelerin

profesyonelleşme düzeyi diğer işletmelerin profesyonelleşme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 4.10.** İşletme Büyüklüğüne Göre Profesyonelleşme Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Homojenliği Testi						
Profesyonelleşme						
Levene istatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık			
,763	2	107	,469			
ANOVA						
Profesyonelleşme						
	Kareler toplamı	sd	Ortalama kare	F	Anlamlılık	
Gruplar arasında	2,453	2	1,227	3,727	,027	
Grup içinde	35,216	107	,329			
Toplam	37,669	109				
Çoklu Karşılaştırmalar						
Bağımlı değişken: profesyonelleşme						
Tukey HSD						
(I) İşletme büyüklüğü	(J) İşletme büyüklüğü	Ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	95% Güven aralığı	
Büyük	Orta	,31130*	,11560	,022	,0365	,5861
	Küçük	,22667	,19008	,460	-,2251	,6784
Orta	Büyük	-,31130*	,11560	,022	-,5861	-,0365
	Küçük	-,08462	,19255	,899	-,5423	,3730
Küçük	Büyük	-,22667	,19008	,460	-,6784	,2251
	Orta	,08462	,19255	,899	-,3730	,5423
*. Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlı.						

Profesyonelleşmeyi etkileyeceği düşünülen değişkenlerin anketin üçüncü bölümünde yer alan yönetim kurulunun profesyonelleşmesi ve işletmede aile etkisi ile ilişkisi Regresyon Analizi kullanılarak test edilmiştir. Söz konusu değişkenlerden işletme büyüklüğünün yönetim kurulu büyüklüğü üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi sonuçlarına göre (Bkz. Tablo 4.11), işletme büyüklüğü yönetim kurulu büyüklüğünün % 4'ünü ( $R^2=,040$ ) açıklamaktadır. İşletme büyüklüğündeki 1 birim artış yönetim kurulu büyüklüğünü 0,001 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerleri modelde çoklu bağlantı sorunun olmadığını ve Durbin Watson değeri ise otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4.11.** İşletme Büyüklüğünün Yönetim Kurulu Büyüklüğü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişimin anlam. düz.			
1	,221 <sup>a</sup>	,049	,040	1,88420	,049	5,588	1	109	,020	1,872		
ANOVA <sup>a</sup>												
Model				Kareler Top.	Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık				
1	Regresyon			19,838	1	19,838	5,588	,020 <sup>b</sup>				
	Artık			386,972	109	3,550						
	Toplam			406,811	110							
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	T	Anlam- lılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.		
		B	Std. Hata				Beta	Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3,788	,255		14,878	,000						
	İşletme Büyükl.	,001	,000	,221	2,364	,020	,221	,221	,221	1,000	1,000	

a. Yordayıcı değişken (sabit): İşletme büyüklüğü

b. Bağımlı değişken: Yönetim kurulu büyüklüğü

İşletme büyüklüğünün yönetim kurulundaki işletme dışından üye sayısı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi sonuçlarına göre, işletme büyüklüğü yönetim kurulundaki işletme dışından üye sayısının %4'ünü ( $R^2=,041$ ) açıklamaktadır. İşletme büyüklüğündeki 1 birim artış yönetim kurulu büyüklüğünü 0,001 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerleri modelde çoklu bağlantı sorunun ve Durbin Watson değeri ise otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 4.12).

**Tablo 4.12.** İşletme Büyüklüğünün Yönetim Kurulundaki İşletme Dışından Üye Sayısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti											
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson	
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişimin anlam. düz.		
1	,224 <sup>a</sup>	,050	,041	,86063	,050	5,748	1	109	,018	1,687	



ANOVA <sup>a</sup>												
Model		Kareler Top.		Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık					
1	Regresyon	4,257		1	4,257	5,748	0,18 <sup>b</sup>					
	Artık	80,734		109	,741							
	Toplam	84,991		110								
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	T	Anlam- lılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.		
		B	Std. Hata	Beta			Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF	
1	(Sabit)	,144	,116		1,238	,219						
	İşletme Büyük.	,001	,000	,224	2,397	,018	,224	,224	,224	1,000	1,000	

a. Yordayıcı değişken (sabit): İşletme büyüklüğü

b. Bağımlı değişken: Yönetim kurulunda işletme dışından üye sayısı

İşletme büyüklüğünün işletmedeki aile üyesi olmayan yönetici sayısı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi sonuçlarına göre, işletme büyüklüğü işletmedeki aile üyesi olmayan yönetici sayısının %13'ünü (Düzeltilmiş  $R^2=,126$ ) açıklamaktadır. İşletme büyüklüğündeki 1 birim artış yönetim kurulundaki işletme dışından üye sayısını 0,001 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerleri modelde çoklu bağlantı sorunun ve Durbin Watson değeri ise otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 4.13).

**Tablo 4.13.** İşletme Büyüklüğünün İşletmedeki Aile Üyesi Olmayan Yönetici Sayısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişimin anlam. düz.			
1	,365a	,133	,126	1,27303	,133	16,790	1	109	,000	1,900		
ANOVA <sup>a</sup>												
Model		Kareler Top.		Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık					
1	Regresyon	27,210		1	27,210	16,790	,000 <sup>b</sup>					
	Artık	176,646		109	1,621							
	Toplam	203,856		110								
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	T	Anlam- lılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.		
		B	Std. Hata	Beta			Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF	
1	(Sabit)	3,534	,172		20,547	,000						
	İşletme Büyük.	,001	,000	,365	4,098	,000	0,365	0,365	0,365	1,000	1,000	

a. Yordayıcı değişken (sabit): İşletme büyüklüğü

b. Bağımlı değişken: İşletmedeki aile üyesi olmayan yönetici sayısı

İşletmenin yaşının yönetim kurulundaki işletme dışından üye sayısı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi sonuçlarına göre işletme büyüklüğü yönetim kurulundaki işletme dışından üye sayısının %3'ünü ( $R^2=,034$ ) açıklamaktadır. İşletme yaşındaki 1 birim artış yönetim kurulundaki işletme dışından üye sayısını 0,012 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerleri modelde çoklu bağlantı sorununun ve Durbin Watson değeri ise otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 4.14).

**Tablo 4.14.** İşletmenin Yaşının Yönetim Kurulundaki İşletme Dışından Üye Sayısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti											
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson	
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişimin anlam. düz.		
1	,208 <sup>a</sup>	,043	,034	,86378	,043	4,910	1	109	,029	1,767	
ANOVA <sup>a</sup>											
Model				Kareler Top.	Sd	Kareler orta.	F	Anamlılık			
1	Regresyon			3,664	1	3,664	4,910	0,029 <sup>b</sup>			
	Artık			81,327	109	,746					
	Toplam			84,991	110						
Katsayılar <sup>a</sup>											
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	T	Anamlılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.	
		B	Std. Hata	Beta			Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	-,061	,200		-,305	,761					
	İşletmenin yaşı	,012	,006	,208	2,216	,029	,208	,208	,208	1,000	1,000

a. Yordayıcı değişken (sabit): İşletmenin yaşı

b. Bağımlı değişken: Yönetim kurulunda işletme dışından üye sayısı

Profesyonelleşmeyi etkileyeceği düşünülen değişkenlerin yönetim kurulunun profesyonelleşmesi üzerindeki etkisine ilişkin özet Tablo 4.15'te görülebilir.

**Tablo 4.15.** Profesyonelleşmeyi Etkileyen Değişkenlerin Yönetim Kurulunun Profesyonelleşmesi Üzerindeki Etkisi

Profesyonelleşmeyi Etkileyen Değişkenlerin Yönetim Kurulunun Profesyonelleşmesi Üzerindeki Etkisi	
Profesyonelleşmeyi etkileyen değişkenler	Yönetim kurulunun profesyonelleşmesini temsil eden unsurlar
İşletmenin büyüklüğü (çalışan sayısı)	Yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulundaki işletme dışından üyelerin sayısı, işletmede görev alan aile dışından yöneticilerin sayısı
İşletmenin yaşı	Yönetim kurulundaki işletme dışından üyelerin sayısı

Profesyonelleşmeyi etkileyeceği düşünülen değişkenlerin anketin üçüncü bölümünde yer alan profesyonelleşmeye ilişkin iki kategorili değişkenlerle ilişkisi Lojistik Regresyon Analizi ile sınanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, işletme büyüklüğünün işletmedeki yazılı işe alma prosedürü, yazılı performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin varlığını, yönetimdeki kuşağın ise işletmedeki yazılı etik ilke ve kuralların varlığını etkilediği görülmüştür.

İşletme büyüklüğünün işletmenin yazılı işe alma prosedürü, yazılı performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine sahip olması üzerindeki etkisini test etmeye yönelik Lojistik Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4.16'da görülmektedir. Modeldeki Nagelkerke  $R^2$  değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin oranını, bir diğer deyişle model tarafından bağımlı değişkende açıklanan varyansı gösterir (Çokluk, 2010, s. 1386). Modele göre işletme büyüklüğü ile işletmede yazılı işe alma prosedürünün varlığı arasında %8'lik bir ilişki vardır. Regresyon modelindeki F testinin eşdeğeri olan model ki-kare istatistiği 5,780, p değeri 0,016 bulunduğu için modelin anlamlı olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2005, s. 398). Hosmer ve Lemeshow testi lojistik regresyon modelinin bir bütün olarak uyumunu gösteren ve ki-kare testinden daha güçlü bir testtir. Bu testin anlamlı olmaması ( $p > .05$ ), model-veri uyumunun yeterli düzeyde olduğunu gösterir (Çokluk, 2010, s. 1386). Söz konusu modelde de model-veri uyumu yeterli düzeyde bulunmuştur ( $p = 0,801$ ). Model yazılı işe alma prosedürüne sahip olan işletmeleri %77,5 oranında doğru tahmin etmiştir. Lojistik regresyondaki Wald istatistiği, doğrusal regresyondaki t testine benzer şekilde bağımsız değişkenlere ilişkin b katsayılarının, sıfırdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi sağlar (Çokluk, 2010, s. 1387). Modelde Wald istatistiği anlamlı çıkmıştır ( $p = 0,038$ ). Üstel katsayıların değeri bir ihtimalin diğer ihtimale oranıdır (Çokluk, 2010, s. 1387). Modelde işletmenin yazılı işe alma prosedürüne sahip olma ihtimalinin bu prosedüre sahip olmama ihtimaline oranını gösterir. İşletme büyüklüğü bir birim arttığında işletmenin yazılı işe alma prosedürüne sahip olma ihtimalinin 1,002 birim arttığı görülebilir (Bkz. Tablo 4.16).

İşletme büyüklüğü ile işletmenin yazılı performans değerlendirme sistemine sahip olması arasındaki ilişkinin oranı %7'dir (Nagelkerke  $R^2 = 0,067$ ). Modeldeki Ki-kare istatistiğinin ( $p = 0,017$ ) ve Hosmer ve Lemeshow testinin anlamlılık değerleri ( $p = 0,926$ ) modelin uyumlu olduğunu göstermektedir. Model yazılı performans değerlendirme sistemine sahip olan işletmeleri %63,1 oranında doğru tahmin etmiştir. Modelde Wald

istatistiği anlamlı çıkmıştır (  $p= 0,030$ ). İşletme büyüklüğü bir birim arttığında işletmenin yazılı performans değerlendirme sistemine sahip olma ihtimali 1,001 birim artmaktadır (Bkz. Tablo 4.16).

İşletme büyüklüğü ile işletmenin yazılı ödüllendirme sistemine sahip olması arasındaki ilişkinin oranı %9'dur (Nagelkerke  $R^2=0,085$ ). Modeldeki ki-kare istatistiği ( $p=0,07$ ) ile Hosmer ve Lemeshow testinin anlamlılık değerleri ( $p=0,189$ ) modelin uyumlu olduğunu göstermektedir. Model yazılı ödüllendirme sistemine sahip olan işletmeleri oranında %65 oranında doğru tahmin etmiştir. Modelde Wald istatistiği anlamlı çıkmıştır ( $p= 0,014$ ). İşletme büyüklüğü bir birim arttığında işletmenin yazılı ödüllendirme sistemine sahip olma ihtimali 1,002 birim artmaktadır (Bkz. Tablo 4.16).

**Tablo 4.16.** İşletme Büyüklüğünün İşletmenin Yazılı İşe Alma Prosedürüne, Yazılı Performans ve Ödüllendirme Sistemlerine Sahip Olması Üzerindeki Etkisine İlişkin Lojistik Regresyon Analizi

<b>İşletme Büyüklüğünün İşletmenin Yazılı İşe Alma Prosedürüne Sahip Olması Üzerindeki Etkisi</b>								
	Model Özeti			Model katsayıları Omnibus Testleri			Hosmer Lemeshow T.	Tahmin doğruluğu
Adım 1	-2 Log likelihood	Nagelkerke R <sup>2</sup>	Ki-kare	Sd.	Anl.	Anlamlılık	Genel yüzde	
	112,644 <sup>a</sup>	,077	5,780	1	0,016	0,801	% 77,5	
<b>Denklemdaki değişkenler</b>								
Adım 1 <sup>a</sup>	B	Std. Hata	Wald	Sd.		Anlamlılık	Üstel Katsayılar	
İşletme büyüklüğü	,002	,001	4,295	1		,038	1,002	
Sabit	,605	,345	3,065	1		,080	1,831	
<b>İşletme Büyüklüğünün İşletmenin Yazılı Performans Değerlendirme Sistemine Sahip Olması Üzerindeki Etkisi</b>								
	Model Özeti			Model katsayıları Omnibus Testleri			Hosmer Lemeshow T.	Tahmin doğruluğu
Adım 1	-2 Log likelihood	Nagelkerke R <sup>2</sup>	Ki-kare	Sd.	Anl.	Anlamlılık	Genel yüzde	
	148,115 <sup>a</sup>	0,067	5,682	1	0,017	0,926	63,1	
<b>Denklemdaki değişkenler</b>								
Adım 1 <sup>a</sup>	B	Std. Hata	Wald	Sd.		Anlamlılık	Üstel Katsayılar	
İşletme büyüklüğü	,001	,001	4,711	1		,030	1,001	
Sabit	-,449	,294	2,341	1		,126	,638	
<b>İşletme Büyüklüğünün İşletmenin Yazılı Ödüllendirme Sistemine Sahip Olması Üzerindeki Etkisi</b>								
	Model Özeti			Model katsayıları Omnibus Testleri			Hosmer Lemeshow T.	Tahmin doğruluğu
Adım 1	-2 Log likelihood	Nagelkerke R <sup>2</sup>	Ki-kare	Sd.	Anl.	Anlamlılık	Genel yüzde	
	140,988 <sup>a</sup>	0,085	7,212		0,07	,189	0,64	
<b>Denklemdaki değişkenler</b>								
Adım 1 <sup>a</sup>	B	Std. Hata	Wald	Sd.		Anlamlılık	Üstel Katsayılar	
İşletme büyüklüğü	,002	,001	6,010	1		,014	1,002	
Sabit	-1,043	,310	11,336	1		,001	,352	

a. Birinci adımda girilen değişken: İşletme büyüklüğü (toplam çalışan sayısı)

Yönetimde bulunan kuşağın işletmenin yazılı etik ilke ve kurallara sahip olması üzerindeki etkisinin tespitine ilişkin Lojistik Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17’de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin oranı %16’dır (Nagelkerke  $R^2=0,160$ ). Modeldeki ki-kare istatistiğinin ( $p=0,01$ ) ve Hosmer-Lemeshow testinin anlamlılık değerleri ( $p=1,000$ ) modelin uyumlu olduğunu göstermektedir. Model yazılı etik ilke ve kurallara sahip olan işletmeleri %70,3 oranında doğru tahmin etmiştir. Modelde Wald istatistiği anlamlı çıkmıştır ( $p= 0,033$ ). Modele göre, ikinci kuşağın yönetimde olduğu işletmelerin yazılı etik ilke ve kurallara sahip olma ihtimali birinci kuşağın yönetimde olduğu işletmelere göre 5,4 kat daha fazladır (Bkz. Tablo 4.17).

**Tablo 4.17.** İşletmede Yönetimdeki Kuşağın İşletmenin Yazılı Etik İlke ve Kurallara Sahip Olması Üzerindeki Etkisine İlişkin Lojistik Regresyon Analizi

İşletmede Yönetimdeki Kuşağın İşletmenin Yazılı Etik İlke ve Kurallara Sahip Olması Üzerindeki Etkisi								
	Model Özeti			Model katsayıları			Hosmer Lemeshow	Tahmin doğruluğu
Adım 1	-2 Log likelihood	Nagelkerke $R^2$	Ki-kare	Sd.	Anl.	Anlamlılık	Genel yüzde	
	123,394a	0,160	13,383	4	0,010	1,000	70,3	
Denklemdaki değişkenler								
Adım 1 <sup>a</sup>	B	Std. Hata	Wald	Sd.		Anlamlılık	Üstel Katsayılar	
<b>Yönetimdeki kuşak(Birinci)</b>			10,470	4		,033		
İkinci kuşak	1,688	,716	5,553	1		,018	5,409	
Üçüncü kuşak	-,606	,737	,676	1		,411	,545	
Birinci ve ikinci kuşak	,028	,599	,002	1		,963	1,028	
İkinci ve üçüncü kuşak	,059	,876	,005	1		,946	1,061	
<b>Sabit</b>	,452	,483	,874	1		,350		

a. Birinci adımda girilen değişken: İşletmede yönetimdeki kuşak

Özet olarak aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi etkileyeceği düşünülen değişkenlerin anket formunun üçüncü bölümünde yer alan kategorik ve sürekli değişkenlerle olan ilişkisini tespit etmeye yönelik analiz sonuçlarına göre ilişkili olduğu tespit edilen değişkenler Tablo 4.18’de görülebilir.

**Tablo 4.18.** *Profesyonelleşmeyi Etkileyen Değişkenler ile Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Kategorik Değişkenler Arasındaki İlişki*

<b>Profesyonelleşmeyi Etkileyen Unsurlar ile Profesyonelleşme Arasındaki İlişki</b>	
<b>Profesyonelleşmeyi etkileyen değişkenler</b>	<b>Profesyonelleşmeyi temsil eden kategorik değişkenler</b>
İşletmenin büyüklüğü (çalışan sayısı)	Yazılı işe alma, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri
Yönetimdeki kuşak	Yazılı etik ilke ve kuralların varlığı

#### **4.9.3. Profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin hipotez testleri**

Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere verileri 5’li Likert ile toplanan değişkenler için öncelikle Korelasyon Analizi ardından Regresyon Analizi yapılmıştır. Kategorik nitelikte olan profesyonelleşme değişkenlerinin finansal performans açısından yarattığı farklılık ise varsayımları sağlayan değişkenler için Bağımsız İki Örneklem t Testi ve sağlamayan değişkenler için Mann-Whitney U Testi ile test edilmiştir.

##### **4.9.3.1. Korelasyon analizi**

Araştırmanın temel bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 4.19.’da görülmektedir. Buna göre, bağımlı ve bağımsız değişken arasında orta kuvvette ( $r=,495$ ) ve olumlu yönde anlamlı ( $p=,000$ ) bir ilişki bulunduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 264).

**Tablo 4.19.** *Profesyonelleşme ve Finansal Performansa İlişkin Korelasyon Katsayıları*

<b>Korelasyonlar</b>		<b>Profesyonelleşme Ort.</b>	<b>Finansal Performans Ort.</b>
Profesyonelleşme ortalaması	Pearson Korelasyonu	1	,495**
	Anlamlılık (2-yönlü)		,000
	N	111	111
Finansal performans ortalaması	Pearson Korelasyonu	,495**	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	
	N	111	111

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2 yönlü).

Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörler ile finansal performans ve alt değişkenlerinin ortalaması arasındaki korelasyon ayrı ayrı incelenmiştir. Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörler ile finansal performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler bulunmaktadır (Bkz. Tablo 4.20). Finansal

performans ortalaması ile korelasyonu en yüksek olan ( $r=,518$ ) faktör çalışanların profesyonelliğidir. Bunu örgütsel faaliyetlerin profesyonelleşmesi ( $r=,406$ ) takip etmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında adalet olarak ifade edilen faktör finansal performansla en düşük korelasyona ( $r=,268$ ) sahiptir. Faktörlerin kendi aralarında da istatistiksel açıdan anlamlı, orta kuvvette olumlu ilişkiler vardır.

**Tablo 4.20.** *Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerle Finansal Performansa İlişkin Korelasyon Katsayıları*

Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerle Finansal Performans Arasındaki Korelasyonlar							
		Faktör5	Faktör4	Faktör3	Faktör2	Faktör1	Finansal performans
Faktör 5: İnsan kaynakları uygulamalarında adalet	Pearson Korelasyonu	1	,494**	,587**	,537**	,396**	,268**
	Anlamlılık (2-yönlü)		,000	,000	,000	,000	,004
	N	111	111	111	111	111	111
Faktör 4: Yönetimin profesyonelleşmesi	Pearson Korelasyonu	,494**	1	,617**	,704**	,569**	,362**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
Faktör 3: Profesyonel çalışma kültürü	Pearson Korelasyonu	,587**	,617**	1	,568**	,519**	,388**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
Faktör 2: Örgütsel faaliyetlerin profesyonelleşmesi	Pearson korelasyonu	,537**	,704**	,568**	1	,642**	,406**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	111	111	111	111	111	111
Faktör 1: Çalışanların profesyonelliği	Pearson korelasyonu	,396**	,569**	,519**	,642**	1	,518**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	111	111	111	111	111	111
Finansal performans ortalama	Pearson korelasyonu	,268**	,362**	,388**	,406**	,518**	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	111	111	111	111	111	111

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2 yönlü).

Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörler ile finansal performansın alt değişkenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarında adalet ile satışların kârlılığı arasındaki test sonuçları hariç tüm sonuçların p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülür. Dolayısıyla bu ikisi arasındaki ilişki dışında, profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerle finansal performansın alt değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir. Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerle finansal performansını oluşturan alt değişkenler arasında doğrusal fakat büyük ölçüde zayıf ve orta kuvvetli ilişkiler gözlemlenmiştir. Finansal performansın alt değişkenleriyle en kuvvetli ilişkiye

sahip olan faktörün çalışanların profesyonelliği olarak isimlendirilen birinci faktör olduğu görülebilir (Bkz. Tablo 4.21).

**Tablo 4.21.** *Finansal Performansın Alt Değişkenleriyle Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlere İlişkin Korelasyon Katsayıları*

<b>Finansal Performansın Alt Değişkenleriyle Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörler Arasındaki Korelasyonlar</b>							
		Finansal performans	F1	F2	F3	F4	F5
Pearson korelasyonu	Aktif kârlılık	1,000	,469	,325	,285	,322	,242
Anlam. (1-yönlü)	Aktif kârlılık	.	,000	,000	,001	,000	,005
Pearson korelasyonu	Özsermaye kârlılığı	1,000	,395	,299	,293	,204	,242
Anlam. (1-yönlü)	Özsermaye kârlılığı	.	,000	,001	,001	,016	,005
Pearson korelasyonu	Satışların kârlılığı	1,000	,322	,237	,215	,162	,084
Anlam. (1-yönlü)	Satışların kârlılığı	.	,000	,006	,012	,044	,192
Pearson korelasyonu	Satış gelirlerinde artış	1,000	,488	,401	,419	,396	,236
Anlam. (1-yönlü)	Satış gelirlerinde artış	.	,000	,000	,000	,000	,006
Pearson korelasyonu	Net kâr marjı	1,000	,458	,415	,355	,334	,255
Anlam. (1-yönlü)	Net kâr marjı	.	,000	,000	,000	,000	,003
Pearson korelasyonu	Gen. fin. perf.	1,000	,474	,363	,379	,397	,284
Anlam. (1-yönlü)	Gen. fin. perf.	.	,000	,000	,000	,000	,001

#### 4.9.3.2. Regresyon analizi

Profesyonelleşme ortalamasının ve profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.22’de görüldüğü gibi +/- 1 sınırları arasındadır. Buna göre, verilerin normal dağıldığı ifade edilebilir.

**Tablo 4.22.** *Profesyonelleşme ve Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu*

<b>Profesyonelleşme ve Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</b>									
	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Std. hata	Basıklık	Std. hata
Faktör 1	111	2,10	5,00	3,7829	,58897	,038	,229	-,170	,455
Faktör 2	111	1,60	5,00	3,9225	,75157	-,496	,229	-,101	,455
Faktör 3	111	2,17	5,00	4,0450	,68680	-,756	,229	,343	,455
Faktör 4	111	1,00	5,00	3,4009	,94585	,035	,229	-,566	,455
Faktör 5	111	1,00	5,00	3,5833	,84969	-,610	,229	-,002	,455
Genel ort.	111	2,45	5,00	3,8174	,58834	-,013	,229	-,425	,455
Geçerli sayı	111								



Finansal performans ortalamasının ve alt değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +/- 2 sınırları içinde olduğu Tablo 4.23'te görülmektedir. Buna göre, bağımlı değişkene ait veri setinin de normal dağılıma ait olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.23.** Finansal Performans ve Alt Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Finansal Performans ve Alt Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler									
	Geçerli sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
Aktif kârlılık	111	1,00	5,00	3,2703	,79711	-,308	,229	1,316	,455
Özsermaye kârlılığı	111	1,00	5,00	3,2252	,86007	-,193	,229	,950	,455
Satışların kârlılığı	111	1,00	5,00	3,1351	,76855	-,359	,229	1,137	,455
Satış gelirlerinde artış	111	1,00	5,00	3,3423	,89945	-,431	,229	,617	,455
Net kâr marjı	111	1,00	5,00	3,0541	,82943	-,005	,229	1,110	,455
Genel finansal performans	111	1,00	5,00	3,4505	,87114	-,181	,229	,503	,455
Finansal performans ortalaması	111	1,33	5,00	3,2462	,70634	-,052	,229	,789	,455

**Profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisi:** Profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin Regresyon Analizi'ne ait sonuçlar Tablo 4.24'te görülebilir. Regresyon Analizi'nde tamamlayıcılık katsayısı ( $R^2$ ), doğrusal modelin uyum iyiliğinin en yaygın ölçüm biçimidir. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eder (Akgül ve Çevik, 2005, s. 333). Modelde  $R^2$  0,245 olarak bulunmuştur. Bu durum finansal performansın %25'lik bir kısmının profesyonelleşme tarafından açıklandığını göstermektedir.

Regresyon Analizi'nde temel varsayımlardan biri hata terimleri arasında ilişki (otokorelasyon) olmamasıdır. Otokorelasyonun varlığı regresyon analizinde yanıltıcı sonuçlara yol açabilir (Yavuz, 2009, s. 126). Modelde Durbin-Watson testi değeri 1,5-2,5 arasında olup, bu durum otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlılığını gösteren Anova sonuçlarına göre F değeri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p=0,000$ ). Bu durum profesyonelleşme ile finansal performans arasında yakın bir doğrusal ilişki olduğunu, dolayısıyla modelin anlamlı olduğunu gösterir (Akgül ve Çevik, 2005, s. 334).

Regresyon Analizi'nde katsayılar tablosunda modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilir. Parametrelere ait t istatistik değerinden modele dâhil edilen her bir değişkenin ayrı ayrı anlamlılık düzeyi görülebilir (Küçüksille, 2016, s. 268). Buna göre, Tablo 4.24'te profesyonelleşmenin finansal performansı açıklamada  $p=0,000$  düzeyinde anlamlı olduğu görülebilir. Beta değeri 0,495 olan profesyonelleşmedeki bir birimlik artış finansal performansı 0,594 birim artırmaktadır. VIF değerlerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 10'dan küçük olduğu ve toleransların yüksek olduğu görülebilir. Dolayısıyla modelde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir.

**Tablo 4.24.** Profesyonelleşmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişimin anlam. düz.			
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,238	,61653	,245	35,379	1	109	,000	1,647		
ANOVA <sup>a</sup>												
Model				Kareler Top.	Sd*	Kareler orta.	F**	Anlamlılık				
1	Regresyon			13,448	1	13,448	35,379	,000 <sup>b</sup>				
	Artık			41,432	109	,380						
	Toplam			54,880	110							
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Anlam- lılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık istatistikleri		
		B	Std. Hata				Beta	Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	,978	,386		2,533	,013						
	Profesyonelleş.	,594	,100	,495	5,948	,000	,495	,495	,495	1,000	1,000	

a. Yordayıcı değişken (sabit): Profesyonelleşme

b. Bağımlı değişken: Finansal performans ortalaması

\*Sd: Serbestlik derecesi

\*\*VIF: Varyans artış faktörü

### Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin finansal performans üzerindeki etkisi:

Profesyonelleşmenin finansal performans üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi anlamlı bir sonuç üretmiştir. Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin finansal performansa olan etkisini tespit etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.15'teki Çoklu Regresyon model özetinde R<sup>2</sup> 0,290'dır. Bununla birlikte modele dâhil edilen bağımsız değişken sayısı artırıldığında R<sup>2</sup> artar. Dolayısıyla

düzeltilmiş R<sup>2</sup>'ye bakılması daha doğru olacaktır (Küçüksille, 2016: 267). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> 0,256'dır. Bu sonuç, profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin finansal performansın %26'sını açıkladığını ifade eder. Tabloda (Bkz. 4.25) yer alan Durbin-Watson testi değeri 1,5-2,5 arasında olup otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Anova testinde F değerinin istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) olmasından dolayı çoklu regresyon modeli anlamlıdır.

Katsayılara bakıldığında çalışanların profesyonelliği olarak isimlendirilen faktörün finansal performansı açıklamada p=0,001 düzeyinde anlamlı olduğu görülebilir. Beta değeri 0,400 olan çalışanların profesyonelliğindeki bir birimlik artış finansal performansı 0,480 birim artırmaktadır. Diğer faktörlerin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. VIF değerlerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 10'dan küçük olduğu ve toleransların yüksek olduğu görülebilir. Dolayısıyla modelde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir (Bkz. Tablo 4.25).

**Tablo 4.25.** Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişimin anlam. düz.			
1	,539 <sup>a</sup>	,290	,256	,60916	,290	8,579	5	105	,000	1,652		
ANOVA <sup>a</sup>												
Model				Kareler Top.	Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık				
1	Regresyon			15,917	5	3,183	8,579	,000 <sup>b</sup>				
	Artık			38,963	105	,371						
	Toplam			54,880	110							
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Anlam- lılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.		
		B	Std. Hata				Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF	
1	(Sabit)	,591	,433		1,365	,175						
	Faktör 1	,480	,134	,400	3,578	,001	,518	,330	,294	,541	1,847	
	Faktör 2	,070	,124	,074	,563	,575	,406	,055	,046	,387	2,586	
	Faktör 3	,154	,121	,150	1,272	,206	,388	,123	,105	,488	2,047	
	Faktör 4	-,001	,094	-,002	-,012	,990	,362	-,001	-,001	,425	2,354	
	Faktör 5	-,015	,089	-,018	-,165	,869	,268	-,016	-,014	,592	1,690	

a. Yordayıcı değişken (sabit): Faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4, faktör 5

b. Bağımlı değişken: finansal performans ortalaması

### Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin aktif kârlılık üzerindeki etkisi:

Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin aktif kârlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan Çoklu Regresyon Analizi'nin sonuçlarına göre (Bkz. Tablo 4.26) düzeltilmiş  $R^2$  %18,9'dur. Bu durum aktif kârlılığın %18,9'luk bir kısmının profesyonelleşme tarafından açıklandığını göstermektedir. Tabloda yer alan Durbin-Watson testi değeri 1,5-2,5 arasında olup otokorelasyon olmadığını, Anova sonuçları, F değerinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmasından ( $p=0,000$ ) dolayı profesyonelleşmeyi oluşturan faktörler ile aktif kârlılık arasında yakın bir doğrusal ilişki bulunduğunu, dolayısıyla modelin anlamlı olduğunu gösterir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde çalışanların profesyonelliğinin aktif kârlılığı açıklamada  $p=0,000$  düzeyinde anlamlı ve beta değerinin 0,422 olduğu görülebilir. Çalışanların profesyonelliğindeki bir birimlik artış aktif kârlılığı 0,571 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerlerinin 10'dan küçük olması ve toleransların yüksek olması modelde çoklu bağlantı sorunun olmadığını gösterir.

**Tablo 4.26.** Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Aktif Kârlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti											
Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson	
					R'2'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişim anlam. düz.		
1	,476 <sup>a</sup>	,226	,189	,71765	,226	6,141	5	105	,000	1,638	
ANOVA <sup>a</sup>											
Model				Kareler Top.	Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık			
1	Regresyon			15,814	5	3,163	6,141	,000 <sup>b</sup>			
	Artık			54,078	105	,515					
	Toplam			69,892	110						
Katsayılar <sup>a</sup>											
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Anlamlılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.	
		B	Std. Hata	Beta			Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	,815	,510		1,599	,113					
	Faktör 1	,571	,158	,422	3,617	,000	,469	,333	,310	,541	1,847
	Faktör 2	-,030	,146	-,028	-,203	,839	,325	-,020	-,017	,387	2,586
	Faktör 3	,010	,143	,008	,067	,947	,285	,007	,006	,488	2,047
	Faktör 4	,061	,111	,072	,550	,584	,322	,054	,047	,425	2,354
	Faktör 5	,046	,105	,049	,440	,661	,242	,043	,038	,592	1,690

a. Yordayıcı değişken (sabit): Faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4, faktör 5

b. Bağımlı değişken: Aktif kârlılık

### Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin özsermaye kârlılığı üzerindeki etkisi:

Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin özsermaye kârlılığı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4.27’de yer almaktadır. Modelde düzeltilmiş  $R^2$  0,142 olarak bulunmuştur. Bu durum bağımlı değişkenin %14’lük bir kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Tabloda yer alan Durbin-Watson testi değeri 1,480 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte bu değer 0,001 anlamlılık düzeyinde beş bağımsız değişken ve  $n=111$  örneklem büyüklüğü için hesaplanmıştır. Değer, Durbin-Watson tablosunda  $n=100$  örneklem büyüklüğü ve 5 bağımsız değişken için kabul edilen dL ve dU değerleri (1,441-1,647) arasında olup otokorelasyon olmadığı söylenebilir (https- 10). Anova analizinde F değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan ( $p=0,001$ ) model anlamlıdır.

**Tablo 4.27.** Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Özsermaye Kârlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş R	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					$R^2$ 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişim anlam. düz.			
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,142	,79686	,181	4,629	5	105	,001	1,480		
ANOVA <sup>a</sup>												
Model	Kareler Top.			Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık					
1	Regresyon			14,696	5	2,939	4,629	,001b				
	Artık			66,673	105	,635						
	Toplam			81,369	110							
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Anlamlılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.		
		B	Std. Hata				Beta	Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	,571	,566		1,009	,315						
	Faktör 1	,495	,175	,339	2,824	,006	,395	,266	,249	,541	1,847	
	Faktör 2	,099	,163	,087	,611	,543	,299	,059	,054	,387	2,586	
	Faktör 3	,163	,158	,130	1,032	,304	,293	,100	,091	,488	2,047	
	Faktör 4	-,148	,123	-,163	-1,202	,232	,204	-,116	-,106	,425	2,354	
	Faktör 5	,065	,116	,065	,562	,575	,242	,055	,050	,592	1,690	

a. Yordayıcı değişken (sabit): Faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4, faktör 5

b. Bağımlı değişken: özsermaye kârlılığı

Katsayılar çalışanların profesyonelliğinin özsermaye kârlılığını açıklamada  $p=0,006$  düzeyinde anlamlı olduğunu, diğer faktörlerin ise anlamlı bir açıklamaya sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanların profesyonelliğindeki bir birimlik artış

özsermaye kârlılığını 0,495 birim artırmaktadır. Dolayısıyla beta değeri 0,339 olan çalışanların profesyonelliğinin modeldeki tek önemli değişken olduğu söylenebilir. Tablodaki VIF değerlerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin 10'dan küçük olduğu ve toleransların yüksek olduğu görülebilir. Dolayısıyla modelde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir.

### Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin satışların kârlılığı üzerindeki etkisi:

Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin satışların kârlılığı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4.28'de görülebilir. Daha önce yapılan Korelasyon Analizi'nde yönetimin profesyonelleşmesi (faktör 5) ile satışların kârlılığı arasında anlamlı bir doğrusal ilişkinin olmadığı saptanmıştı. Dolayısıyla bu değişken modele dâhil edilmemiştir. Diğer faktörlerin temsil ettiği profesyonelleşme ile satışların kârlılığının regresyon model özetine göre  $R^2$  0,08 olarak bulunmuştur. Bu durum satışların kârlılığının %8'lik bir kısmının profesyonelleşme tarafından açıklandığına işaret etmektedir.

**Tablo 4.28.** Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Satışların Kârlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişim anlam. düz.			
1	,336 <sup>a</sup>	,113	,080	,73729	,113	3,381	4	106	,012	1,917		
ANOVA <sup>a</sup>												
Model	Kareler Top.			Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık					
1	Regresyon			7,352	4	1,838	3,381	,012 <sup>b</sup>				
	Artık			57,621	106	,544						
	Toplam			64,973	110							
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Anlamlılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.		
		B	Std. Hata				Beta	Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	1,293	,523		2,471	,015						
	Faktör 1	,377	,162	,289	2,326	,022	,322	,220	,213	,542	1,846	
	Faktör 2	,083	,146	,081	,567	,572	,237	,055	,052	,408	2,449	
	Faktör 3	,101	,136	,090	,739	,461	,215	,072	,068	,564	1,772	
	Faktör 4	-,093	,114	-,115	-,820	,414	,162	-,079	-,075	,426	2,348	

a. Yordayıcı değişken (sabit): Faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4

b. Bağımlı değişken: Satışların kârlılığı

Tabloda yer alan Durbin-Watson testi değeri 1,5-2,5 arasında olup otokorelasyon olmadığını gösterir. Anova sonuçlarına göre F değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan ( $p=0,012$ ) model anlamlıdır (Bkz. Tablo 4.28). Katsayılar çalışanların profesyonelliğinin (faktör 1) satışların kârlılığını açıklamada  $p=0,022$  düzeyinde anlamlı olduğunu, diğer faktörlerin ise anlamlı bir açıklamaya sahip olmadığını göstermektedir. Beta değeri 0,289 olan çalışanların profesyonelliğindeki 1 birim artış satışların kârlılığını 0,377 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerlerine baktığımızda bu değerlerin hepsinin 10'dan küçük olduğu, toleransların yüksek olduğu ve modelde çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülebilir.

**Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin satış gelirlerinde artış üzerindeki etkisi:** Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin satış gelirlerindeki artış üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4.29'dadır. Düzeltilmiş  $R^2$  0,25 olarak bulunmuştur. Bu durum bağımlı değişkenin %25'lik bir kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

**Tablo 4.29.** Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Satışların Gelirlerindeki Artış Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti											
Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson	
					$R^2$ 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişim anlam. düz.		
1	,534 <sup>a</sup>	,285	,251	,77819	,285	8,390	5	105	,000	2,230	
ANOVA <sup>a</sup>											
Model	Kareler Top.			Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık				
1	Regresyon			25,405	5	5,081	8,390	,000 <sup>b</sup>			
	Artık			63,586	105	,606					
	Toplam			88,991	110						
Katsayılar <sup>a</sup>											
Model	Standart olmayan katsayılar	Std. Hata	Standart katsayılar	t	Anlamlılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.		
						B	Beta	Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans
1	(Sabit)	,093	,553	,169	,866						
	Faktör 1	,500	,171	,327	2,919	,004	,488	,274	,241	,541	1,847
	Faktör 2	,076	,159	,064	,479	,633	,401	,047	,040	,387	2,586
	Faktör 3	,293	,155	,223	1,893	,061	,419	,182	,156	,488	2,047
	Faktör 4	,070	,120	,074	,582	,562	,396	,057	,048	,425	2,354
	Faktör 5	-,101	,114	-,095	-,889	,376	,236	-,086	-,073	,592	1,690

a. Yordayıcı değişken (sabit): Faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4, faktör 5

b. Bağımlı değişken: Satış gelirlerinde artış

Durbin-Watson testi değeri 1,5-2,5 arasında olup otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Anova sonuçlarına göre F değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan (p=0,012) model anlamlıdır. Katsayılar incelendiğinde çalışanların profesyonelliğinin (faktör 1) satış gelirlerinde artışı açıklamada p=0,004 düzeyinde anlamlı olduğu, profesyonel çalışma kültürünün (faktör 3) ise 0,061 düzeyinde anlamlı bir açıklamaya sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların profesyonelliğindeki bir birimlik artış satış gelirlerindeki artışı 0,500 birim artırmaktadır. Profesyonel çalışma kültüründeki bir birimlik artış ise satış gelirlerindeki artışı 0,293 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerlerinin hepsi 10'dan küçüktür ve toleransları yüksektir. Buna göre, modelde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir (Bkz. Tablo 4.29).

**Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin net kâr marjı üzerindeki etkisi:** Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin net kâr marjı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4.30'dadır.

**Tablo 4.30.** Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Net Kâr Marjı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişim anlam. düz.			
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,207	,73869	,243	6,737	5	105	,000	1,820		
ANOVA <sup>a</sup>												
Model	Kareler Top.			Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık					
1	Regresyon			18,380	5	3,676	6,737	,000 <sup>b</sup>				
	Artık			57,295	105	,546						
	Toplam			75,676	110							
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	T	Anlamlılık	Korelasyonlar				Çoklu doğrusallık ist.		
	B	Std. Hata				Beta	Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF	
1	(Sabit)	,202	,525		,386	,701						
	Faktör 1	,424	,163	,301	2,609	,010	,458	,247	,222	,541	1,847	
	Faktör 2	,206	,151	,187	1,366	,175	,415	,132	,116	,387	2,586	
	Faktör 3	,155	,147	,128	1,054	,294	,355	,102	,090	,488	2,047	
	Faktör 4	-,032	,114	-,037	-,284	,777	,334	-,028	-,024	,425	2,354	
	Faktör 5	-,021	,108	-,022	-,196	,845	,255	-,019	-,017	,592	1,690	

a. Yordayıcı değişken (sabit): Faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4, faktör 5

b. Bağımlı değişken: Net kâr marjı



Düzeltilmiş  $R^2$ 'nin 0,207 olarak bulunması, net kâr marjının %21'lik bir kısmının profesyonelleşme tarafından açıklandığını göstermektedir. Tabloda yer alan Durbin-Watson testi değeri 1,5-2,5 arasında olup otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Anova sonuçlarına göre F değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için (p=0,000) model anlamlıdır. Katsayılar çalışanların profesyonelliğinin (faktör 1) net kâr marjını açıklamada p=0,010 düzeyinde anlamlı olduğunu, diğer faktörlerin ise anlamlı bir açıklamaya sahip olmadığını göstermektedir. Beta değeri 0,301 olan Faktör 1'deki bir birimlik artış net kâr marjını 0,424 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF değerleri ve bakıldığında bu değerlerin hepsinin 10'dan küçük olduğu ve toleransların yüksek olduğu görülebilir. Dolayısıyla modelde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir.

**Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin genel finansal performans üzerindeki etkisi:** Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörlerin genel finansal performans üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4.31'de yer almaktadır.

**Tablo 4.31.** Profesyonelleşmeyi Temsil Eden Faktörlerin Genel Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon Modeli Özeti											
Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson	
					$R^2$ 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişim anlam. düz.		
1	,508 <sup>a</sup>	,259	,223	,76777	,259	7,323	5	105	,000	1,704	
ANOVA <sup>a</sup>											
Model				Kareler Top.	Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık			
1	Regresyon			21,583	5	4,317	7,323	,000 <sup>b</sup>			
	Artık			61,894	105	,589					
	Toplam			83,477	110						
Katsayılar <sup>a</sup>											
Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Anlamlılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.	
		B	Std. Hata				Beta	Sıfır sıralı	Kısmi	Kısımlı	Tolerans
1	(Sabit)	,541	,546		,991	,324					
	Faktör 1	,515	,169	,348	3,050	,003	,474	,285	,256	,541	1,847
	Faktör 2	-,049	,157	-,042	-,314	,754	,363	-,031	-,026	,387	2,586
	Faktör 3	,149	,153	,117	,975	,332	,379	,095	,082	,488	2,047
	Faktör 4	,130	,119	,141	1,094	,276	,397	,106	,092	,425	2,354
	Faktör 5	,031	,112	,030	,273	,785	,284	,027	,023	,592	1,690

a. Yordayıcı değişken (sabit): Faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4, faktör 5

b. Bağımlı değişken: Genel finansal performans

Düzeltilmiş  $R^2$  0,223 olarak bulunmuştur. Bu durum genel finansal performansın %22'lik bir kısmının profesyonelleşme tarafından açıklandığını göstermektedir. Tabloda yer alan Durbin-Watson testi değeri 1,5-2,5 arasında olup otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Anova sonuçlarına göre F değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan ( $p=0,000$ ) model anlamlıdır. Katsayılara (Bkz. Tablo 4.31) göre çalışanların profesyonelliğinin (faktör 1) genel finansal performanstaki artışı açıklamada  $p=0,003$  düzeyinde anlamlı olduğu, diğer faktörlerin ise anlamlı bir açıklamaya sahip olmadığı görülebilir. Beta değeri 0,348 olan çalışanların profesyonelliğindeki bir birimlik artış, genel finansal performansı 0,515 birim artırmaktadır. Tablodaki VIF ve tolerans değerlerinin modelde çoklu bağlantı sorunun olmadığını göstermektedir.

**Yönetim kurulu yapısının ve yöneticilerin aile üyesi olup olmamalarının işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisi:** Anket formu ile katılımcı işletmelerin yönetim kurullarının yapısına ve yöneticilerin aile üyesi olup olmamasına ilişkin toplanmış sürekli verilerle finansal performans verileri korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuş fakat söz konusu değişkenler ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Verilere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.32'de yer almaktadır.

**Tablo 4.32.** Yönetim Kuruluna ve Yöneticilere İlişkin Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Yönetim Kurulunun Yapısı ve Yönetimde Ailenin Etkisi							
		Yönetim kurulu büyüklüğü	Yönetim kurulu toplanma sıklığı	Yönetim kurulunda aile dışından üye sayısı	Yönetim kurulunda işletme dışından üye sayısı	İşletmede aile üyesi olmayan yönetici sayısı	İşletmede aile üyesi olan yönetici sayısı
Katılımcı sayısı	Geçerli	111	111	111	111	111	111
	Geçersiz	0	0	0	0	0	0
Ortalama		4,2162	5,4685	,5586	,3423	4,0360	2,3153
Ortanca		4,0000	4,0000	0,0000	0,0000	5,0000	2,0000
Std. Sapma		1,92309	3,57471	1,01520	,87900	1,36134	1,45216
Varyans		3,698	12,779	1,031	,773	1,853	2,109
Çarpıklık		,499	,255	2,200	2,866	-1,255	,266
Çarpıklığın std. Hatası		,229	,229	,229	,229	,229	,229
Basıklık		,060	-1,584	5,533	8,701	,572	-,716
Basıklığın std. Hatası		,455	,455	,455	,455	,455	,455
Ranj		8,00	9,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimum		1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maksimum		9,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00

#### 4.9.3.3. Bağımsız İki Örneklem t Testi

Anket formunda yer alan evet ve hayır seçenekli sorularla veri toplanan değişkenler ile finansal performans arasındaki ilişkinin tespiti için Bağımsız İki Örneklem t Testi kullanılmıştır. Bu sorulara evet ve hayır yanıtını veren grupların finansal performans düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sınıanmıştır. Öncelikle verilerin normallik dağılımı çarpıklık ve basıklık değerlerine göre kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve/veya basıklık değerleri +/- 2 aralığının dışında olan 8, 15 ve 21 nolu sorular Bağımsız İki Örneklem t Testi'nin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

**Devir planına sahip olan ve olmayan işletmelerin finansal performans farklılığına ilişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçları:** Anket formunda yer alan “İşletme sahibinin ayrılması durumunda yönetimi devralacak kişi bellidir.” ifadesi, yönetimin devir planının varlığına işaret etmektedir. Bu ifadeye evet diyen işletmelerle, hayır diyen işletmeler arasında satış gelirlerinde artış olarak ifade edilen finansal performans değişkenine ait Bağımsız İki Örneklem t Testi grup istatistikleri ve test sonuçları Tablo 4.33'te görülmektedir. Buna göre bu soruya “evet” cevabı veren işletmelerin sayısı 71, “hayır” cevabı veren işletmelerin sayısı 40'tır. “Evet” cevabı veren grubun ortalaması 3,48, “hayır” cevabı veren grubun ortalaması 2,83'tür. İlgili standart sapma ve hatalar söz konusu tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.33. Satış Gelirlerinde Artışın Devir Planına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Devir Planına Göre Satış Gelirlerinde Artışa İlişkin Grup İstatistikleri</b>										
		Yönetimin devir planı		Sayı	Ortalama	Std. sapma	Ortalamanın standart hatası			
Satış gelirlerinde artış		Hayır		40	2,8250	1,12973	,17863			
		Evet		71	3,4789	,73405	,08712			
<b>Devir Planına Göre Satış Gelirlerinde Artışa İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi			Ortalamalar arası farklar için t-testi					
		F	Anl.	t	Sd	Anl. (2-yön.)	Ortalama arasındaki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Satış gelirlerinde artış	Eşit varyanslar	6,986	,009	-3,692	109	,000	-,65387	,17712	-1,00493	-,30282
	Eşit olmayan varyanslar			-3,290	57,933	,002	-,65387	,19874	-1,05170	-,25605

İstatistiklere göre Levene testinin p değeri 0,010 düzeyinde anlamlı hesaplanmıştır. Bu, iki grup arasında varyansların homojen dağılmadığını göstermektedir. Bu durumda ikinci satırda yer alan varyansların eşit olmadığını varsayan test sonuçları kullanılmalıdır (Akgül ve Çevik, 2005, s. 176). Eşit olmayan varyanslı t testinin p değeri 0,002 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin satış gelirlerindeki artış devir planının varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Devir planı olan işletmelerin satış gelirlerindeki artış (Ort.= 3,48 S.S.= 0,73), devir planı olmayan işletmelerin satış gelirlerindeki artıştan (Ort.= 2,83, S.S.= 1,13) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar devir planı olan işletmelerin satış gelirlerindeki artışın daha yüksek olduğunu göstermektedir (Bkz. Tablo 4.33).

Aynı şekilde devir planının varlığına göre net kâr marjının karşılaştırıldığı t testinde örnekleme ait istatistikler ve test sonuçları Tablo 4.34’te gösterilmiştir. Buna göre devir planının varlığına ilişkin soruya “evet” cevabı veren işletmelerin net kâr marjı ortalaması 3,15, “hayır” cevabı veren işletmelerinki 2,83’tür.

**Tablo 4.34. Net Kâr Marjının Devir Planına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Devir Planına Göre Net Kâr Marjının Grup İstatistikleri</b>										
		Yönetimin devir planı		Sayı	Ortalama	Std. sapma	Ortalamanın standart hatası			
Net kâr marjı		Hayır		40	2,8250	0,95776	,15144			
		Evet		71	3,1519	,76808	,09115			
<b>Devir Planına Göre Net Kâr Marjına İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	T	Sd	Anl. (2-yön.)	Ortalamalar arasındaki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Net kâr marjı	Eşit varyanslar	2,436	,121	-1,985	109	,050	-,32993	,16624	-,65941	-,00045
	Eşit olmayan varyanslar			-1,867	67,448	,066	-,32993	,17675	-,68269	-,02283

İstatistiklere göre Levene testinin p değeri 0,121 ( $p > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu, iki grup arasında varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Bu durumda ilk satırda yer alan varyansların eşit olduğunu varsayan test sonuçları ( $p = 0,05$ ) kullanılmalıdır (Akgül ve Çevik, 2005, s. 176). Sonuçlara göre, işletmelerin net kâr marjı devir planının varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Devir planı olan

işletmelerin net kâr marjı (Ort.= 3,15, S.S.= 0,77), devir planı olmayan işletmelerin net kâr marjından (Ort.= 2,83, S.S.= 0,96) daha yüksek çıkmıştır (Bkz. Tablo 4.34).

**Yazılı politikaların varlığı ile finansal performans farklılığına ilişkin Bağımsız İki Örneklem T Testi sonuçları:** Anket formunda yer alan “Tüm bölümlerin faaliyetlerine yönelik yazılı politikalar vardır.” ifadesi, işletmenin biçimselleşmesine işaret etmektedir. Bu soruya “evet” cevabı veren işletmeler ile “hayır” cevabı veren işletmeler arasında özsermaye kârlılığı olarak ifade edilen finansal performans değişkenine ait Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçlarına ait grup istatistikleri ve test sonuçları Tablo 4.35’te görülmektedir. Buna göre, bu soruya “evet” cevabı veren işletmelerin sayısı 82, “hayır” cevabı veren işletmelerin sayısı 29’dur. “Evet” cevabı veren grubun ortalaması 3,34, “hayır” cevabı veren grubun ortalaması 2,90’dır. İstatistiklere göre Levene Testi’nin p değeri 0,525’tir. Bu durum iki grup arasında varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Eşit varyanslı t testinin p değeri 0,016 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin özsermaye kârlılığı tüm bölümlerin faaliyetlerine ilişkin yazılı politikaların varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yazılı politikalara sahip olan işletmelerin özsermaye kârlılığı (Ort.= 3,34 S.S.= 0,80), yazılı politikalara sahip olmayan işletmelerin özsermaye kârlılığından (Ort.= 2,90, S.S.= 0,94) daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 4.35. Özsermaye Kârlılığının Yazılı Politikaların Varlığına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Yazılı Politikaların Varlığına Göre Özsermaye Kârlılık Grup İstatistikleri</b>										
		Yazılı politikalar	Sayı	Ortalama	Std. sapma	Ortalamanın standart hatası				
Özsermaye kârlılığı		Hayır	29	2,8966	,93903	,17437				
		Evet	82	3,3415	,80461	,08885				
<b>Yazılı Politikaların Varlığına Göre Özsermaye Kârlılığına İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
Özsermaye kârlılığı		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	T	sd	Anl. (2-yön.)	Ortalama arasında ki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Homojen varyanslar		,406	,525	2,448	109	,016	,44491	,18174	,08471	,80511
Homojen olmayan varyanslar				2,273	43,417	,028	,44491	,19571	,05034	,83948

Yine yazılı politikaların varlığının genel finansal performansa göre değerlendirilen Bağımsız İki Örneklem t Testi istatistikleri ve test sonuçları Tablo 4.36’da görülmektedir. İstatistiklere göre Levene testinin p değeri 0,598 olarak hesaplanmıştır. Bu durum iki grup arasında varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Eşit varyanslı t testinin p değeri 0,045 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin genel finansal performansı tüm bölümlerin faaliyetlerine ilişkin yazılı politikaların varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yazılı politikalara sahip olan işletmelerin genel finansal performansı (Ort.= 3,55, S.S.= 0,83), yazılı politikalara sahip olmayan işletmelerin genel finansal performansından (Ort.= 3,17, S.S.= 0,93) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre yazılı politikaları olan işletmelerin genel finansal performansının, yazılı politikaları olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.36. Genel Finansal Performansın Yazılı Politikaların Varlığına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Yazılı Politikaların Varlığına Göre Genel Finansal Performans Grup İstatistikleri</b>										
		Yazılı politikalar		Sayı	Ortalama	Std. sapma	Ortalamanın standart hatası			
Genel finansal performans		Hayır		29	3,1724	,92848	,17241			
		Evet		82	3,5488	,83374	,09207			
<b>Yazılı Politikaların Varlığına Göre Genel Finansal Performansa İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	T	sd	Anl. (2-yön.)	Ortalamalar arasındaki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Genel finansal performans	Homojen varyanslar	,280	,598	2,028	109	,045	,37637	,18560	,00851	,74423
	Homojen olmayan varyanslar			1,926	44,982	,060	,37637	,19546	-,01731	,77004

**Etkili bir raporlama sistemine sahip olan ve olmayan işletmelerin finansal performans farklılığına ilişkin Bağımsız İki Örneklem T Testi sonuçları:** Anket formunda yer alan “Belirlediğimiz hedeflere göre durumumuzu kontrol etmemizi sağlayan etkili bir raporlama sistemimiz vardır.” ifadesi, işletmedeki biçimsel denetim sistemlerinin varlığına işaret etmektedir. Bu soruya “evet” cevabı veren işletmeler ile “hayır” cevabı veren işletmeler arasında satış gelirlerinde artış olarak ifade edilen finansal performans değişkenine ait Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçlarına ilişkin grup

istatistikleri Tablo 4.37’de görülmektedir. Buna göre, bu soruya evet diyen işletmelerin sayısı 85, hayır diyen işletmelerin sayısı 26’dır. “Evet” cevabı veren grubun ortalaması 3,44, “hayır” cevabı veren grubun ortalaması 3,04’tür. İlgili standart sapma ve hatalar tabloda verilmiştir. Söz konusu istatistiklere göre Levene Testi’nin p değeri 0,066 olarak bulunmuştur. Bu durum iki grup arasında varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Eşit varyanslı t testinin p değeri 0,049 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin satış gelirlerinde artış etkili bir raporlama sistemine sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Etkili bir raporlama sistemine sahip olan işletmelerin satış gelirlerinde artış (Ort.= 3,44, S.S.= 0,91), yazılı politikalara sahip olmayan işletmelerin özsermaye kârlılığında (Ort.= 3,04, S.S.= 0,82) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre etkili bir raporlama sistemine sahip olan işletmelerin satış gelirlerindeki artışın, etkili bir raporlama sistemine sahip olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.37. Satış Gelirlerinde Artışın Etkili Bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Etkili Bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre Satış Gelirlerinde Artış Grup İstatistikleri</b>										
Etkili Raporlama Sistemi		Sayı	Ortalama	Std. sapma			Ortalamanın standart hatası			
Hayır		26	3,0385	,82369			,16154			
Evet		85	3,4353	,90563			,09823			
<b>Etkili Bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre Satış Gelirlerinde Artışa İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	t	sd	Anl. (2-yön.)	Ort. arası. fark	Standart hatalar arası. fark	95% Farkın güven aralığı	
Satış gelirlerinde artış	Homojen varyanslar	3,456	,066	1,995	109	,049	,39683	,19890	,00262	,79105
	Homojen olmayan varyanslar			2,099	45,073	,041	,39683	,18906	,01606	,77760

Etkili raporlama sistemine sahip olan ve olmayan işletmeler arasındaki net kâr marjı farklılığına yönelik yapılmış olan t testi örneğine ilişkin istatistikler ve test sonuçları Tablo 4.38’de görülmektedir. İstatistiklere göre Levene Testi’nin p değeri 0,534 olarak hesaplanmıştır. Bu durum iki grup arasında varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Eşit varyanslı t testinin p değeri 0,045 olarak bulunmuştur. Buna bağlı olarak “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi

reddedilmiştir. İşletmelerin net kâr marjı etkili bir raporlama sistemine sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Etkili bir raporlama sistemine sahip olan işletmelerin net kâr marjı (Ort.= 3,14, S.S.= 0,82), yazılı politikalara sahip olmayan işletmelerin net kâr marjından (Ort.= 2,77, S.S.= 0,82) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre etkili bir raporlama sistemine sahip olan işletmelerin satış gelirlerindeki artışın, etkili bir raporlama sistemine sahip olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.38. Net Kâr Marjının Etkili bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Etkili Bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre Net Kâr Marj Grup İstatistikleri</b>										
		Etkili Raporlama Sistemi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın standart hatası			
Net kâr marjı		Hayır		26	2,7692	,81524	,15988			
		Evet		85	3,1412	,81872	,08880			
<b>Etkili Bir Raporlama Sisteminin Varlığına Göre Net Kâr Marjına İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	T	sd	Anl. (2-yön.)	Ortalamalar arasındaki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Net kâr marjı	Eşit varyanslar	,389	,534	2,029	109	,045	,37195	,18331	,00864	,73525
	Eşit olmayan varyanslar			2,034	41,625	,048	,37195	,18289	,00276	,74113

**Yazılı bir stratejik plana sahip olan ve olmayan işletmelerin finansal performans farklılığına ilişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçları:** Anket formunda yer alan “İşletmemizin yazılı bir stratejik planı vardır.” ifadesine “evet” cevabı veren işletmeler ile “hayır” cevabı veren işletmeler arasında özsermaye kârlılığı, satışların kârlılığı, satış gelirlerinde artış, net kâr marjı ve genel finansal performans olarak ifade edilen finansal performans değişkenlerine ilişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçlarına ait grup istatistikleri Tablo 4.39’da görülmektedir. Buna göre bu soruya “evet” cevabı veren işletmelerin sayısı 66, “hayır” cevabı veren işletmelerin sayısı 45’tir. “Evet” cevabı veren grubun özsermaye kârlılığı ortalaması 3,39; satışların kârlılığı ortalaması 3,26; satış gelirlerinde artış ortalaması 3,56; net kâr marjı ortalaması 3,19 ve genel finansal performans ortalaması 3,60 olarak bulunmuştur. Bu soruya hayır cevabı veren grubun ise



özsermaye kârlılığı ortalaması 2,98; satışların kârlılığı ortalaması 2,96; satış gelirlerinde artış ortalaması 3,02; net kâr marjı ortalaması 2,84 ve genel finansal performans ortalaması 3,20 olarak tespit edilmiştir. İlgili standart sapma ve hatalar tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.39. Yazılı Bir Stratejik Planın Varlığına Göre Grupların Finansal Performans İstatistikleri**

<b>Yazılı bir Stratejik Planın Varlığına Göre Finansal Performans Grup İstatistikleri</b>					
	Yönetimin devir planı	Sayı	Ortalama	Std. sapma	Ortalamanın standart hatası
Özsermaye kârlılığı	Var	66	3,3939	,90942	,11194
Satışların kârlılığı			3,2576	,75060	,09239
Satış gelirlerinde artış			3,5606	,78699	,09687
Net kâr marjı			3,1970	,78876	,09709
Genel Finansal Performans			3,6061	,87493	,10770
Özsermaye kârlılığı	Yok	45	2,9778	,72265	,10773
Satışların kârlılığı			2,9556	,76739	,11440
Satış gelirlerinde artış			3,0222	,96505	,14386
Net kâr marjı			2,8444	,85162	,12695
Genel Finansal Performans			3,2222	,82266	312263

Söz konusu değişkenlere ilişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi istatistikleri Tablo 4.40'da görülmektedir. İstatistiklere göre özsermaye kârlılığı dışındaki tüm değişkenler için Levene testinin p değeri yüksek düzeyde anlamlı bulunduğu için varyansların homojen dağıldığı görülmüştür. Dolayısıyla bu değişkenler için eşit varyanslı t testi sonuçlarına, özsermaye kârlılığı değişkeni varyansların homojen dağılımı sağlanmadığı için eşit olmayan varyanslı t Testi sonuçları temel alınmıştır. T Testi sonuçları tüm değişkenler için anlamlı bulunduğu için işletmelerin yazılı bir stratejik plana sahip olup olmamasına göre finansal performansın anlamlı bir farklılık gösterdiği hipotezleri kabul edilmiştir.

T Testi sonuçları yazılı bir stratejik plana sahip olan işletmelerin özsermaye kârlılığının (Ort.= 3,39, S.S.= 0,91) yazılı bir stratejik plana sahip olmayan işletmelerin özsermaye kârlılığından (Ort.= 2,98, S.S.= 0,72); yazılı bir stratejik plana sahip olan işletmelerin satışlarının kârlılığının (Ort.= 3,26 S.S.= 0,75) yazılı bir stratejik plana sahip olmayan işletmelerin satışlarının kârlılığından (Ort.= 2,96, S.S.= 0,77); yazılı bir stratejik plana sahip olan işletmelerin satış gelirlerindeki artışın (Ort.= 3,56 S.S.= 0,77) yazılı bir stratejik plana sahip olmayan işletmelerin satış gelirlerindeki artıştan (Ort.= 3,02, S.S.= 0,97); yazılı bir stratejik plana sahip olan işletmelerin net kâr marjının (Ort.= 3,20 S.S.= 0,79) yazılı bir stratejik plana sahip olmayan işletmelerin net kâr marjından (Ort.= 2,84,

S.S.= 0,85); yazılı bir stratejik plana sahip olan işletmelerin genel finansal performansının (Ort.= 3,61, S.S.= 0,87) yazılı bir stratejik plana sahip olmayan işletmelerin genel finansal performansından (Ort.= 3,22, S.S.= 0,82) daha yüksek olduğunu göstermiştir (Bkz. Tablo 4.40).

**Tablo 4.40.** Finansal Performansın Yazılı Bir Stratejik Planın Varlığına Göre t Testi Sonuçları

Yazılı bir Stratejik Planın Varlığına Göre Finansal Performansa İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	t	Sd	Anl. (2-yön.)	Ortalama-lar arası fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Özsermaye kârlılığı	Homojen varyanslar	6,898	0,010	2,566	109	0,012	,41616	,16221	,09467	0,73765
	Homojen olmayan varyanslar			2,679	106,37	0,009	,41616	,15536	0,1086	0,72416
Satışların kârlılığı	Homojen varyanslar	1,244	,267	2,063	109	0,042	,30202	,14643	,01181	,59223
	Homojen olmayan varyanslar			2,054	93,263	0,043	,30202	,14705	,01002	,59402
Satış gelirlerinde artış	Homojen varyanslar	,011	,918	3,226	109	,002	,53838	,16689	,20760	,86916
	Homojen olmayan varyanslar			3,104	81,592	,003	,53838	,17344	,19334	,88343
Net kâr marjı	Homojen varyanslar	,053	,818	2,238	109	,027	,35253	,15750	,04036	,66469
	Homojen olmayan varyanslar			2,206	89,741	,030	,35253	,15982	,03500	,67005
Genel Finansal Performans	Homojen varyanslar	1,441	,233	2,324	109	,022	,38384	,16514	,05654	,71114
	Homojen olmayan varyanslar			2,352	98,414	,021	,38384	,16321	,05997	,70771

**Yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan ve olmayan işletmelerin finansal performans farklılığına ilişkin Bağımsız İki Örneklem T Testi sonuçları:** Anket formunda yer alan “Yazılı bir ödüllendirme sistemimiz vardır.” ifadesi, işletmede profesyonel insan kaynakları uygulamalarının varlığının yanı sıra işletmede biçimselleşmeye işaret etmektedir. Bu soruya “evet” cevabı veren işletmeler ile “hayır” cevabı veren işletmeler arasında aktif kârlılık olarak ifade edilen finansal performans

değişkenine ait Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçlarına ilişkin grup istatistikleri ve test sonuçları Tablo 4.41’de görülmektedir. Bu soruyu “evet” olarak yanıtlayan işletmelerin sayısı 43, “hayır” olarak yanıtlayan işletmelerin sayısı 68’dir. Evet diyen grubun ortalaması 3,49, hayır diyen grubun ortalaması 3,13’tür. İlgili standart sapma ve hatalar tabloda verilmiştir. Bağımsız İki Örneklem t Testi istatistiklerine göre Levene testinin p değeri 0,158 ( $p>0,05$ ) olarak hesaplandığı için iki grup arasında varyansların homojen dağıldığı söylenebilir. Eşit varyanslı t testinin p değeri 0,021 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin aktif kârlılığı yazılı ödüllendirme sisteminin varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yazılı ödüllendirme sistemi olan işletmelerin aktif kârlılığı (Ort.= 3,49 S.S.= 0,80), yazılı ödüllendirme sistemi olmayan işletmelerin aktif kârlılığından (Ort.= 3,13, S.S.= 0,77) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre yazılı ödüllendirme sistemi olan işletmelerin aktif kârlılığının, yazılı ödüllendirme sistemi olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.41. Aktif Kârlılığın Yazılı Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Yazılı Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre Aktif Kârlılık Grup İstatistikleri</b>										
		Yazılı ödüllendirme sistemi		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın standart hatası			
Aktif kârlılık		Hayır		68	3,1324	,77082	,09348			
		Evet		43	3,4884	,79798	,12169			
<b>Yazılı Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre Aktif Kârlılığa İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	T	Sd	Anl. (2-yön.)	Ortalamalar arasındaki fark	Standart hatalar arası fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Aktif kârlılık	Homojen varyanslar	2,016	,158	2,338	109	,021	,35602	,15225	,05427	,65776
	Homojen olmayan varyanslar			2,320	87,163	,023	,35602	,15345	,05103	,66100

Yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan işletmelerin net kâr marjı olarak ifade edilen finansal performans değişkenine ilişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçları ve grup istatistikleri Tablo 4.42’de görülmektedir. Bu soruya “evet” cevabı veren işletmelerin sayısı 43, “hayır” cevabı veren işletmelerin sayısı 68’dir. “Evet” cevabı veren grubun ortalaması 3,28, “hayır” cevabı veren grubun ortalaması 2,91’dir. İlgili standart sapma ve hatalar tabloda verilmiştir. Levene testinin p değeri 0,300 olarak hesaplanmıştır.

Bu durum iki grup arasında varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Eşit varyanslı t testinin p değeri 0,022 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin net kâr marjı yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan işletmelerin net kâr marjı (Ort.= 3,28 S.S.= 0,88), yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olmayan işletmelerin net kâr marjından (Ort.= 2,91, S.S.= 0,77) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan işletmelerin net kâr marjının, yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.42. Net Kâr Marjının Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına t Testi Sonuçları**

<b>Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre Net Kâr Marjı Grup İstatistikleri</b>										
Yazılı ödüllendirme sistemi		Sayı	Ortalama	Std. sapma	Ortalamanın standart hatası					
Hayır		68	2,9118	,76754	,09308					
Evet		43	3,2791	,88171	,13446					
<b>Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre Net Kâr Marjının Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	T	sd	Anl. (2-yön.)	Ortalamalar arasındaki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% güven aralığı	
									Alt	Üst
Net kâr marjı	Eşit varyanslar	1,086	,300	2,318	109	,022	,36731	,15849	,05319	,68142
	Eşit olmayan varyanslar			2,246	80,333	,027	,36731	,16353	,04189	,69272

Yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan ve olmayan işletmeler arasında genel finansal performans açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespitine yönelik yapılmış olan t testi örnekleme ilişkin grup istatistikleri ve test sonuçları Tablo 4.43’te görülmektedir. İstatistiklere göre Levene testinin p değerinin 0,263 olarak bulunması iki grup arasında varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Eşit varyanslı t testinin p değeri 0,004 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin genel finansal performansı yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan işletmelerin genel finansal performansı (Ort.= 3,74 S.S.= 0,90), yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olmayan işletmelerin genel finansal performansından (Ort.= 3,26, S.S.= 0,80) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan işletmelerin genel finansal performansının, yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo 4.43).

**Tablo 4.43.** Genel Finansal Performansın Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre t Testi Sonuçları

<b>Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre Genel Finansal Performans Grup İstatistikleri</b>										
Yazılı ödüllendirme sistemi		Sayı	Ortalama	Std. sapma	Ortalamanın standart hatası					
Hayır		68	3,2647	,80331	,09742					
Evet		43	3,7442	,90219	,13758					
<b>Yazılı Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına Göre Net Kâr Marjının Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	T	Sd	Anl. (2-yön.)	Ortalamalar arasındaki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
Net kâr marjı	Eşit varyanslar	1,266	,263	2,920	109	,004	,47948	,16421	,15403	,80493
	Eşit olmayan varyanslar			2,844	81,783	,006	,47948	,16858	,14411	,81485

**Yazılı etik ilke ve kurallara sahip olan ve olmayan işletmelerin finansal performans farklılığına ilişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçları:** Anket formunda yer alan “İşletmemiz tarafından benimsenen yazılı etik ilkeler ve/veya kurallar vardır.” ifadesi, işletmenin faaliyetlerinde paydaşlarına karşı etik hareket ettiğine işaret etmektedir. Etik ilke ve kuralların yazılı olması etik davranışların biçimselleşmesine de işaret etmektedir. Bu soruya “evet” diyen işletmeler ile “hayır” diyen işletmeler arasında genel finansal performans olarak ifade edilen finansal performans değişkenine ilişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi sonuçları ve grup istatistikleri Tablo 4.44’te görülmektedir. Bu soruya “evet” cevabı veren işletmelerin sayısı 77, “hayır” cevabı veren işletmelerin sayısı 34’tür. Evet diyen grubun ortalaması 3,61, hayır diyen grubun ortalaması 3,09’dur. İlgili standart sapma ve hatalar tabloda verilmiştir.

İstatistiklere göre Levene testinin p değerinin 0,520 olmasından dolayı iki grup arasında varyansların homojen dağıldığı söylenebilir. Eşit varyanslı t testinin p değeri

0,003 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla “evren ortalamaları farkının 0’a eşit olduğu” şeklindeki sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmelerin genel finansal performansı yazılı etik ilke ve kurallara sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yazılı etik ilke ve kurallara sahip olan işletmelerin genel finansal performansı (Ort.= 3,61, S.S.= 0,80), yazılı etik ilke ve kurallara sahip olmayan işletmelerin genel finansal performansından (Ort.= 3,09, S.S.= 0,93) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre etik ilke ve kurallara sahip olan işletmelerin genel finansal performansının, yazılı etik ilke ve kurallara sahip olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo 4.44).

**Tablo 4.44. Genel Finansal Performansın Yazılı Etik İlke ve Kuralların Varlığına Göre t Testi Sonuçları**

<b>Yazılı Etik İlke ve Kuralların Varlığına Göre Genel Finansal Performans Grup İstatistikleri</b>										
		Yazılı etik ilke ve kurallar		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın standart hatası			
Aktif kârlılık		Hayır		34	3,0082	,93315	,16003			
		Evet		77	3,6104	,79730	,09086			
<b>Yazılı Etik İlke ve Kuralların Varlığına Göre Genel Finansal Performansa İlişkin Bağımsız İki Örneklem t Testi</b>										
		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar arası farklar için t-testi						
		F	Anl.	t	sd	Anl. (2-yön.)	Ortalamalar arasındaki fark	Standart hatalar arasındaki fark	95% Farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Genel Finansal Performans	Eşit varyanslar	,416	,520	3,016	109	,003	,52215	,17312	,17904	,86527
	Eşit olmayan varyanslar			2,837	55,213	,006	,52215	,18403	,15339	,89092

#### 4.9.3.4. Mann-Whitney U testi

Normal dağılım göstermediği için Bağımsız İki Örneklem t Testi uygulanamayan verilere göre gruplar arasındaki finansal performans farkının tespiti için bu testin parametrik olmayan karşılığı olan Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçları yazılı iş ve görev tanımlarına ve yazılı bir performans değerlendirme sistemine sahip olan işletmelerin finansal performansın bazı alt değişkenleri açısından daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur (Bkz. Tablo 4.45).

**Tablo 4.45.** Katılımcıların Finansal Performansının Yazılı İş ve Görev Tanımlarına ve Yazılı Bir Ödüllendirme Sistemine Sahip Olup Olmamalarına Göre Farklılığını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Grup Değişkeni	Grup	Sayı	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	Anlamlılık
<b>Özsermaye kârlılığı</b>	Yazılı iş ve görev tanımları	Evet	96	58,23	5590,00	506,00	0,039
		Hayır	15	41,73	626,00		
<b>Satış gelirlerinde artış</b>	Yazılı iş ve görev tanımları	Evet	96	58,34	5600,50	495,50	0,037
		Hayır	15	41,03	615,50		
<b>Aktif kârlılık</b>	Yazılı performans değer. sist.	Evet	57	61,57	3509,50	1221,5	0,035
		Hayır	54	50,12	2706,50	0	
<b>Satış gelirlerinde artış</b>	Yazılı performans değer. sist.	Evet	57	62,03	3535,50	1195,5	0,029
		Hayır	54	49,64	2680,50	0	
<b>Genel Finansal Performans</b>	Yazılı performans değer. sist.	Evet	57	62,79	3579,00	1152,0	0,014
		Hayır	54	48,83	2637,00	0	

Yazılı iş ve görev tanımlarına sahip olan işletmelerin özsermaye kârlılığı ve satış gelirlerinde artış açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) Tablo 4.45'te görülebilir. Buna göre, yazılı iş ve görev tanımlarına sahip olan işletmelerin özsermaye kârlılığı (sıra ort. 58,23) ve satış gelirlerinde artış (sıra ort. 58,34), yazılı iş ve görev tanımlarına sahip olmayan işletmelerin özsermaye kârlılığından (sıra ort. 41,73) ve satış gelirlerinde artıştan (sıra ort. 41,03) daha yüksektir. Aynı şekilde, yazılı bir performans değerlendirme sistemine sahip olan işletmeler aktif kârlılık, satış gelirlerinde artış ve genel finansal performans açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yazılı bir performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerin aktif kârlılığı (sıra ort. 61,57), satış gelirlerinde artış (sıra ort. 62,03) ve genel finansal performansı (sıra ort. 62,79), yazılı bir performans değerlendirme sistemine sahip olmayan işletmelerin aktif kârlılığından (sıra ort. 50,12), satış gelirlerinde artıştan (sıra ort. 49,64) ve genel finansal performansından (sıra ort. 48,83) daha yüksektir.

#### 4.9.4. Finansal performansı etkileyebilecek kontrol değişkenlerine ilişkin analizler

Araştırmada finansal performansı etkileyebilecek kontrol değişkenleri olarak ele alınan işletmenin büyüklüğü ve yaşı ile finansal performans arasında ilişki olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi

kullanılmıştır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre finansal performans farklılıklarının tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır.

Korelasyon Analizi sonucunda işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile finansal performansları arasında ( $r=0,237$ ;  $p=0,012$ ) ve işletme büyüklüğü ile finansal performans arasında ( $r=0,236$ ;  $p=0,006$ ) zayıf ve olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Regresyon Analizi sonucunda büyüklüğün işletmelerin finansal performansları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin büyüklüğü ile finansal performans arasındaki ilişkilere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.46’da görülmektedir.

**Tablo 4.46. İşletme Büyüklüğüne Göre Finansal Performans Ortalamasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

İşletme Büyüklüğüne Göre Finansal Performans Ortalamaları								
	Sayı	Ortalama	std. Sapma	std. Hata	95% ortalamaya ilişkin güven aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt sınır	Üst sınır		
Büyük	53	3,4654	,69979	,09612	3,2725	3,6583	1,33	5,00
Orta	46	3,0036	,59576	,08784	2,8267	3,1805	1,50	5,00
Küçük	11	3,3333	,78174	,23570	2,8082	3,8585	1,83	4,50
Total	110	3,2591	,69643	,06640	3,1275	3,3907	1,33	5,00

İşletme büyüklüğünün finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin Regresyon Analizi sonuçlarına göre (Bkz. Tablo 4.47), işletme büyüklüğü finansal performansın %5’lik bir kısmını ( $R^2=0,047$ ) açıklamaktadır. Anova testine göre, model anlamlıdır ( $p=0,013$ ). İşletme büyüklüğünün finansal performansı açıklamada  $p=0,013$  düzeyinde anlamlı olduğu görülebilir. Bununla birlikte, işletme büyüklüğü çalışan sayısı ile ölçüldüğünden ve çalışan sayısındaki bir birimlik artışın finansal performansı artırma oranı muhtemelen tespit edilemeyecek kadar küçük olduğundan beta değeri 0,236 olan işletme büyüklüğündeki bir birimlik artışın finansal performansı ne derece artırdığı tespit edilememiştir.



**Tablo 4.47. İşletme Büyüklüğünün Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Regresyon Modeli Özeti												
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart tahmin hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson		
					R <sup>2</sup> 'deki değişim	F'deki değişim	sd1	sd2	F'deki değişimin anlam. düz.			
1	,236a	,056	,047	,68952	,056	6,433	1	109	,013		1,733	
ANOVA <sup>a</sup>												
Model	Kareler Top.			Sd	Kareler orta.	F	Anlamlılık					
1	Regresyon			3,058	1	3,058	6,433	,013b				
	Artık			51,822	109	,475						
	Toplam			54,880	110							
Katsayılar <sup>a</sup>												
Model	Standart olmayan katsayılar	Standart katsayılar	B	Std. Hata	Beta	T	Anlamlılık	Korelasyonlar			Çoklu doğrusallık ist.	
								Sıfır sıralı	Kısmi	Kısım	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3,078	,093		33,038	,000	2,893	3,263				
	İşletme Büyükl.	,000	,000	,236	2,536	,013	,236	,236	,236	1,000	1,000	

a: Bağımlı değişken: Finansal performans ortalaması

b: Yodayıcı değişken (sabit): İşletme büyüklüğü

Araştırmaya katılan işletmelerin finansal performanslarının faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 4.48'de görülmektedir. Levene testi için P değeri 0,05'ten büyük bulunduğu için (0,109) varyansların homojen olduğu söylenebilir. Tek Yönlü Varyans Analizi'nde anlamlılık oranının ( $p=0,027$ ) 0,05'ten küçük olduğu ve işletmelerin faaliyette buldukları sektöre göre finansal performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.48. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Finansal Performans Farklılıklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansların Homojenliği Testi					
Finansal performans					
Levene istatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık		
1,590	12	98	,107		
ANOVA					
Finansal performans					
	Kareler toplamı	Sd.	Kareler orta.	F	Anlamlılık
Gruplar arası	11,016	12	,918	2,051	,027
Grup içi	43,865	98	,448		
Toplam	54,880	110			

Sektörler bazındaki finansal performans ortalamalarına göre en yüksek ortalama tekstil aksesuarları üreticilerine, en düşük ortalama ise metalik olmayan mineral ürünleri üreten işletmelere aittir. Metalik olmayan mineral, gıda, elektrikli teçhizat, kâğıt ve tekstil sanayilerinde faaliyet gösteren işletmelerin finansal performans ortalamalarının araştırmaya katılan işletmelerin tümünün finansal performans ortalamalarından (3,25) daha düşük olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.49).

**Tablo 4.49.** İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Finansal Performans Ortalamaları

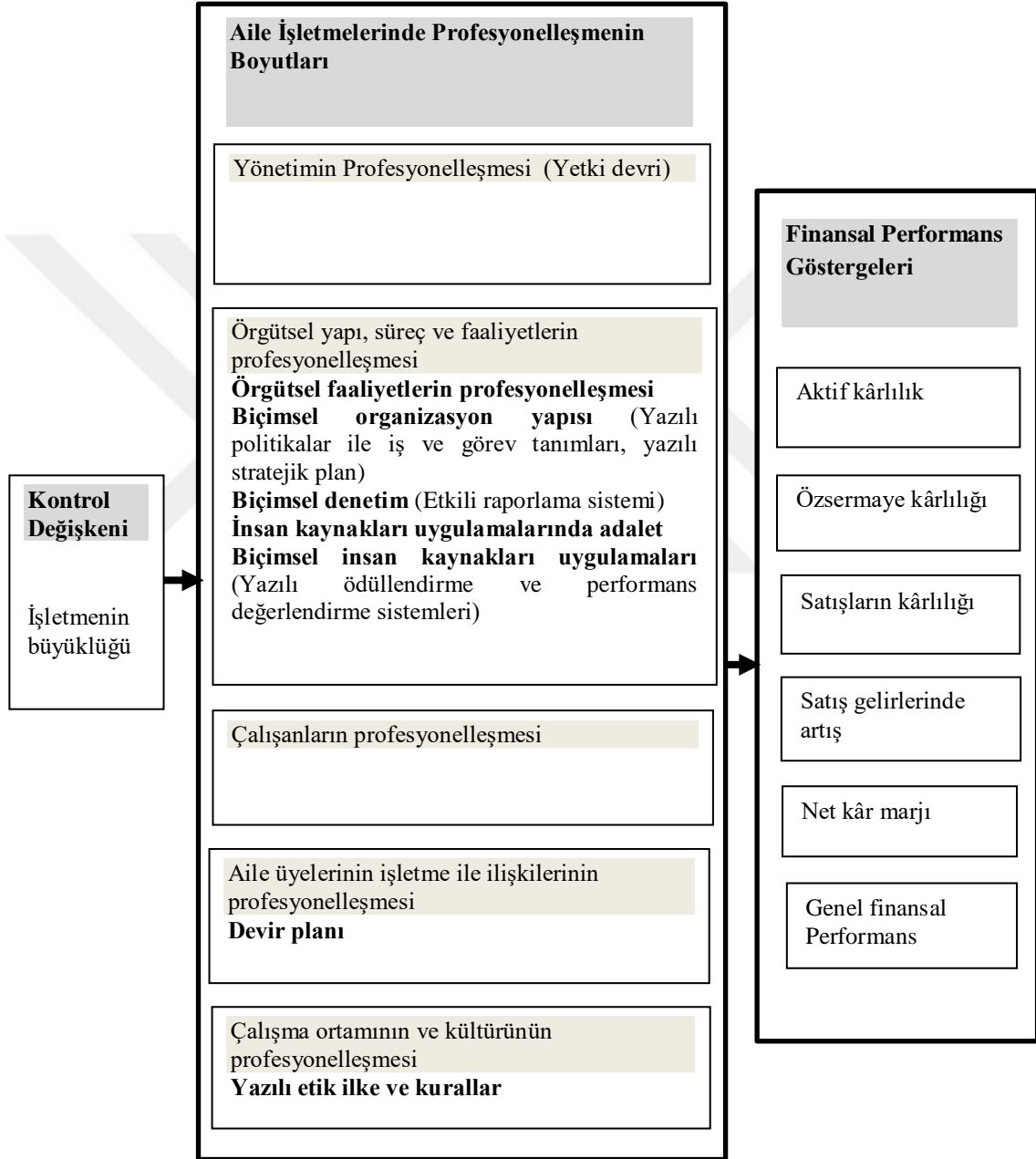
<b>Sektörlere Göre Finansal Performans Ortalamaları</b>		
<b>Sektör</b>	<b>İşletme sayısı</b>	<b>Finansal performans ortalaması</b>
Metalik Olmayan mineral	6	2,86
Gıda	21	2,94
Elektrikli Teçhizat	6	2,97
Kâğıt	5	3,07
Tekstil	30	3,11
Kimyasal ürün	2	3,42
Giyim	5	3,43
Ana metal	14	3,46
Diğer	4	3,58
Fabrikasyon metal	3	3,67
Kauçuk ve plastik	10	3,73
Mobilya	2	3,75
Tekstil Aksesuarları	3	4,11
Genel Ortalama	111	3,25

Araştırmada elde edilen sonuçlar, finansal performans üzerine yapılan pek çok araştırmada kontrol değişkeni olarak ele alınan işletme büyüklüğünün ve faaliyette bulunulan sektörün işletmenin finansal performansı üzerinde etkisini ortaya koymuştur. Bununla birlikte işletmenin yaşı ile finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dolayısıyla H2b hipotezi reddedilmiş. H2a ve H2c hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4.10. Sonuç ve Tartışma**

Aile işletmeleri bir ailenin mülkiyetinde ve yönetiminde bulunan, nesilden nesile aktarılan işletmelerdir (Koçel, 2004, s. ix). Ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık %90'ının aile işletmesi olduğu, bu işletmelerin Milli Gelir'in %90'ını ürettiği ifade edilmektedir (Deloitte, 2016, s. 2). Ekonomik refah açısından bu denli önemli olan aile işletmelerinin yüksek performans göstermeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları hayati önem taşımaktadır. Bu tez çalışmasında aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi etkileyebileceği

düşünülen değişkenlerin profesyonelleşme üzerindeki etkileri ile profesyonelleşmenin işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisi sınanmıştır. Analiz sonuçları aile işletmelerinde profesyonelleşmenin söz konusu işletmelerin finansal performansında anlamlı bir farklılık yaratabileceğini ve aile işletmelerinin profesyonelleşmesini etkileyen bazı unsurların bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda ortaya çıkan model şekil 4.3'deki gibidir.



Şekil 4.3. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model

#### 4.10.1. Aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi etkileyen değişkenler

Aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi etkileyebileceği düşünülen değişkenler işletmenin büyüklüğü (çalışan sayısı), yaşı (kuruluşundan bu yana geçen süre), faaliyet gösterdiği sektör, yöneten kuşak ve kurucunun eğitim düzeyi olarak ele alınmıştır. Profesyonelleşme üzerinde etkili olabileceği düşünülen değişkenler ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkiyi test etmek üzere geliştirilen hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.50’de yer almaktadır. Buna göre, aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi etkileyen tek değişkenin işletmenin büyüklüğü olduğu, diğer değişkenlerin ise etkili olmadığı görülmüştür.

**Tablo 4.50.** *Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmeyi Etkileyen Değişkenlere İlişkin Kurulan Hipotezlerin Analiz Sonuçları*

<b>Profesyonelleşmeyi Etkileyen Unsurların Profesyonelleşme ile İlişisine Yönelik Hipotezler</b>	<b>Hipotez testi sonuçları</b>	<b>Kullanılan analiz teknikleri</b>
Profesyonelleşmeyi Etkileyebileceği Düşünülen Faktörlerin Profesyonelleşme ile İlişisine Ait Hipotezler		
H1a- Aile işletmelerinin büyüklüğü ile profesyonelleşmeleri arasında bir ilişki vardır.	Kabul P< 0,027	Tek Yönlü Varyans Analizi
H1b- Aile işletmelerinin yaşı ile profesyonelleşmeleri arasında bir ilişki vardır.	Red	Tek Yönlü Varyans Analizi
H1c- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.	Red	Tek Yönlü Varyans Analizi
H1d- Aile işletmelerinde yönetimde bulunan kuşak ile işletmenin profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.	Red	Tek Yönlü Varyans Analizi
H1e- Aile işletmelerinde kurucunun eğitim düzeyi ile işletmenin profesyonelleşmesi arasında bir ilişki vardır.	Red	Tek Yönlü Varyans Analizi

Ayrıca işletme büyüklüğünün ve yaşının yönetim kurulunun profesyonelleşmesi üzerinde olumlu etkisi olduğu, büyüklük arttıkça aynı zamanda işletmede görev yapan aile dışından yöneticilerin sayısının arttığı tespit edilmiştir. İşletmenin büyüklüğünün işletmede yazılı işe alma prosedürü ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin bulunması ile, yönetimde olan kuşağın ise işletmede yazılı etik ilke ve kuralların varlığı ile ilişkili olduğu görülmüştür.

**İşletme büyüklüğü:** Büyüyen işletmeler profesyonel yöneticilere, yetki devrine, biçimselleşmeye, stratejik planlamaya, yönetim denetim sistemlerine ihtiyaç duyarlar (Songini, 2015, s. 757). Aile işletmeleri büyümelerini destekleyecek sistem, yapı ve

süreçleri gerçekleştiremediklerinde örgütü strese sokan zorluklarla karşılaşmalar (Flamholtz ve Randle, 2007). Dolayısıyla büyüyen aile işletmeleri için profesyonelleşme bir gerekliliktir. Bu araştırmanın sonuçları literatüre uygun bir şekilde, aile işletmelerinde profesyonelleşmenin büyümeye paralel bir şekilde arttığını göstermiştir (Chua vd., 2009; Dyer, 1989; Gnan ve Songini, 2003; Sonfield ve Lussier, 2004).

**İşletmenin yaşı:** Varlıklarını sürdürebilen aile işletmeleri yaş aldıkça hem aile, hem işletme boyutunda büyürler ve karmaşıklaşırlar (Gersick, Gimeno Sandig, 2006, s. 147). Yaşam döngüleri içinde orta/ileri aşamalarda yer alan işletmeler yönetimin ve karar alma yetkisinin profesyonellere devredilmesine, biçimsel yönetim, planlama ve denetim sistemlerinin kurulmasına ihtiyaç duyarlar (Songini, 2006, s. 271). Bu doğrultuda aile işletmelerinin kuruluşundan bu yana geçen süre arttıkça profesyonelleşmeleri beklenebilir. Bununla birlikte literatürde aile işletmelerinin yaşının işletmedeki yönetim tazı ve uygulamaları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Sonfield vd., 2008, s. 207). Bu araştırmada, işletme yaşı sadece yönetim kurulundaki işletme dışından yönetici sayısı ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmaya katılan işletmeler arasında yaşı 15 yıldan daha genç olanların oranı yüzde 7, 15-20 yaş arasında olanların oranı yüzde 10'dur. Söz konusu işletmelerin büyük kısmı orta ve büyük ölçekli işletmelerdir. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerin kuruluşlarından bu yana geçen süre içinde işletmelerin hızlı büyüklüklerini ve yaştan ziyade büyüklüğün ayırteci olabileceğini göstermektedir.

**Faaliyette bulunulan sektör:** Araştırmaya katılan 111 işletme 13 farklı sektörde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyette buldukları sektör ile profesyonelleşmeleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Literatürde aile işletmelerinde profesyonelleşmenin sektörlere göre farklılıklarının incelendiği veya sektörel koşulların profesyonelleşme üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar bulunmamaktadır. Bununla birlikte kurumsal kuram aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin aynı yapı, faaliyet ve davranışları benimsediğini ileri sürmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Bu bağlamda sektörel çevrede işletmelerin maruz kaldığı baskıların bu işletmeleri profesyonelleşme açısından diğer sektörlerdeki işletmelerden farklı kılabilceği düşünülebilir. Ancak aile işletmelerinin profesyonelleşme gerekliliği henüz kural benzeri bir yapı kazanmamış, profesyonelleşme henüz yaygınlaşmamış ve kurumsallaşamamıştır. Dolayısıyla profesyonelleşmenin henüz aile işletmeleri üzerinde kurumsal bir baskı unsuru yaratma gücüne sahip olmadığı söylenebilir.

**Yönetimdeki kuşak:** Kurucudan sonra gelen kuşaklarda işletmenin sürekliliğinin ve büyümesinin sağlanması en önemli hedefdir ve bu hedefe profesyonel bir şekilde, genellikle de aile dışından üyelerin desteğiyle daha iyi bir şekilde ulaşılır (Sonfield ve Lussier, 2004, s. 191). Aile işletmelerinde yönetimin yükseköğrenim görmüş veliahtlara devredilmesi profesyonelleşmeyi teşvik eden bir değişim olarak kabul edilmektedir (Dyer, 1989). Bununla birlikte aile işletmelerinde profesyonelleşmenin yönetimdeki kuşakla ilişkili olmadığını saptayan araştırmalar da mevcuttur (Tsui-Auch, 2004). Bu araştırmada yönetimdeki kuşak işletmenin yazılı etik ilke ve kurallara sahip olması ile ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte işletmenin yaşı ile profesyonelleşmeyi temsil eden diğer faktörler arasında ilişki tespit edilmemiştir. Bazı araştırmacılar kurucudan sonraki kuşaklarda aile işletmelerinin büyüdüğünü ve aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesini etkileyenin kuşak değişiminden ziyade işletmenin büyümesi olduğunu öne sürmektedir (Sonfield ve Lussier, 2004, s. 191). Bu araştırmanın sonuçlarına göre işletme büyüklüğü profesyonelleşme üzerinde en etkili olan unsur olması ve yönetimdeki kuşağın etkisinin sınırlı bulunması bu görüşü destekler niteliktedir.

**Kurucunun eğitim düzeyi:** Aile işletmelerinde kurucular işletme kültürü ve stratejileri üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Eğitim düzeyi daha yüksek olan kurucuların almış oldukları profesyonel eğitimin de etkisiyle profesyonelleşme sürecine daha ılımlı yaklaşımları beklenir. Bununla birlikte bu araştırmada kurucunun eğitim düzeyi ile işletmenin profesyonelleşmesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu doğrultuda araştırma literatürde profesyonelleşmenin kurucunun eğitim düzeyi ile ilişkili olmadığını saptayan yegâne araştırmayı destekler niteliktedir (Tsui-Auch, 2004).

#### **4.10.2. Profesyonelleşmenin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi**

Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin işletmelerin finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları, profesyonelleşmelerinin söz konusu işletmelerin performansları üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğuna işaret etmiştir. Bu çalışmada aile işletmelerinde profesyonelleşme, (1) yönetimin profesyonelleşmesi, (2) örgütsel yapı, süreç ve uygulamaların profesyonelleşmesi, (3) aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinin profesyonelleşmesi, (4) çalışanların profesyonelleşmesi ve (5) profesyonel davranışları destekleyecek uygun

çalışma ortamının ve kültürünün oluşturulması olmak üzere beş boyut ile temsil edilen bir yapı olarak tanımlanmıştır. Her bir boyutun altında profesyonelleşmeyi temsil eden değişkenler bulunmaktadır.

Aile işletmelerinde profesyonelleşme düzeyinin belirlenmesini sağlayan ve Faktör Analizi sonucunda elde edilen faktörlerden yetki devri yönetimin profesyonelleşmesi boyutunda, örgütsel faaliyetlerin profesyonelliği ve insan kaynakları uygulamalarında adalet faktörleri örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelleşmesi boyutunda yer almaktadır. Faktör Analizi sonucunda elde edilen ve profesyonelleşme düzeyini belirleyen diğer iki faktör profesyonel çalışma ortamı ve kültürü ile çalışanların profesyonelleşmesi boyutlarını temsil etmektedir. Bu beş faktöre ilişkin verilerin ortalamasından oluşan profesyonelleşme değişkeninin finansal performans üzerinde olumlu etkisi saptanmıştır. Çoklu Regresyon Analizi'nde elde edilen katsayılar tablosu söz konusu faktörlerden çalışanların profesyonelliğinin anlamlı tek faktör olduğunu göstermiştir.

Profesyonelleşmenin beş alt boyutunda temsil edilen kategorik değişkenler arasında yer alan yazılı iş ve görev tanımlarına, bölümlerin faaliyetlerine yönelik yazılı politikalara, yazılı stratejik plana, yazılı performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemine, yazılı etik ilke ve kurallara, etkili bir raporlama sistemine, yönetimin devrine ilişkin plana sahip olmanın aile işletmelerinin finansal performansı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte yönetim kurulunun profesyonelleşmesinin, aile dışından yöneticilerin sayısının artmasının, yazılı organizasyon şeması ile işe alma ve disiplin prosedürüne sahip olunmasının, aile anayasası ve aile konseyi gibi yönetim yapılarının ve hisselerin devrine ilişkin planın varlığının finansal performans üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır. Analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.51'de yer almaktadır.

**Tablo 4.51. Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Kabul ve Red Edilen Hipotezler**

<b>Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezler</b>	<b>Kullanılan analiz teknikleri</b>	<b>Hipotez testi sonuçları</b>
H3- Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.	Basit Regresyon	<b>Kabul</b> P=0,013
H3a- Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler (Yetki devri).	Basit Regresyon	<b>Kabul</b> P=0,004
	Çoklu Regresyon	<b>Red</b>
H3a.1-Aile işletmelerinde yönetim kurulunun profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler. (Yönetim kurulunun profesyonelleşmesini temsil eden değişkenler: Yönetim kurulundaki toplam üye sayısı, yönetim kurulunun toplanma sıklığı, yönetim kurulundaki aile ve işletme dışından üyelerin sayısı)	Basit ve Çoklu Regresyon	<b>Red</b>
H3a.2-Aile işletmelerinde ailenin yönetimdeki etkisinin azalması finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.	Basit Regresyon	<b>Red</b>
H3a.3.1. Aile işletmelerinde aile dışından yöneticilerin sayısının artması finansal performanslarını olumlu etkiler.	Korelasyon Analizi	<b>İlişki yoktur</b>
H3a.3.2. En üst düzey yöneticisi aile dışından bir profesyonel olan aile işletmelerinin finansal performansları aile üyesi olan işletmelere göre daha yüksektir.	Mann Whitney U Testi	<b>Red</b>
H3b- Aile işletmelerinde örgütsel yapının, süreçlerin ve uygulamaların profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler (örgütsel faaliyetlerin profesyonelliği, insan kaynakları uygulamalarında adalet).	Basit Regresyon	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,000 P <sup>2</sup> =0,000
	Çoklu Regresyon	<b>Red</b>
H3b.1. Yazılı bir organizasyon şemasına sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir.	Bağımsız İki Örneklem Testi	<b>Red</b>
H3b.2. İş ve görev tanımları yazılı olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkenleri: Özsermaye kârlılığı <sup>1</sup> , satış gelirlerinde artış <sup>2</sup> )	Mann Whitney U Testi	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,039 P <sup>2</sup> =0,037
H3b.3. Bölümlerin faaliyetlerine yönelik yazılı politikalara sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkenleri: Özsermaye kârlılığı <sup>1</sup> , genel finansal performans <sup>2</sup> )	Bağımsız İki Örneklem Testi	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,016 P <sup>2</sup> =0,045
H3b.4. Etkili bir raporlama sistemine sahip aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkenleri: satış gelirlerinde artış <sup>1</sup> , net kâr marjı <sup>2</sup> )	Bağımsız İki Örneklem Testi	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,049 P <sup>2</sup> =0,045
H3b.5. Yazılı bir stratejik plana sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkenleri: Özsermaye kârlılığı <sup>1</sup> , satışların kârlılığı <sup>2</sup> , satış gelirlerinde artış <sup>3</sup> , net kâr marjı <sup>4</sup> , genel finansal performans <sup>5</sup> )	Bağımsız İki Örneklem Testi	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,012 P <sup>2</sup> =0,043 P <sup>3</sup> =0,003 P <sup>4</sup> =0,030 P <sup>5</sup> =0,021



H3b.6. Yazılı bir işe alma prosedürüne sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir.	Bağımsız İki Örneklem t Testi	<b>Red</b>
H3b.7. Yazılı bir disiplin prosedürüne sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir.	Bağımsız İki Örneklem t Testi	<b>Red</b>
H3b.8. Yazılı bir performans değerlendirme sistemine sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkenleri: Aktif kârlılık <sup>1</sup> , satış gelirlerinde artış <sup>2</sup> , genel finansal performans <sup>3</sup> )	Mann Whitney U Testi	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,035 P <sup>2</sup> =0,029 P <sup>3</sup> =0,014
H3b.9. Yazılı bir ödüllendirme sistemine sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkenleri: Aktif kârlılık <sup>1</sup> , net kâr marjı <sup>2</sup> , genel finansal performans <sup>3</sup> )	Bağımsız İki Örneklem t Testi	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,023 P <sup>2</sup> =0,027 P <sup>3</sup> =0,006
H3c- Aile işletmelerinde çalışanların profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler. (Olumlu etkilenen finansal performans değişkenleri: Aktif kârlılık, özsermaye kârlılığı, satışların kârlılığı, satış gelirlerinde artış, net kâr marjı, genel finansal performans)	Çoklu Regresyon Analizi	<b>Kabul</b> P=0,001
H3d- Aile işletmelerinde aile üyelerinin işletmeyle ilişkilerinin profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.		
H3.d.1. Aile Anayasası ve Aile Konseyi gibi etkili yönetim yapılarına sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları daha yüksektir.	Bağımsız İki Örneklem t Testi	<b>Red</b>
H3d.2.Devir planına sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları daha yüksektir.		
H3d.2.1. İşletme sahibinin ayrılmasından sonra yönetimi devralacak kişinin belli olduğu aile işletmelerinin finansal performansları değeri daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkenleri: Satış gelirlerinde artış <sup>1</sup> , net kâr marjı <sup>2</sup> )	Bağımsız İki Örneklem t Testi	<b>Kabul</b> P <sup>1</sup> =0,002 P <sup>2</sup> =0,05
H3d.2.2. İşletme sahibinin ayrılmasından sonra hisselerin nasıl dağıtılacağına ilişkin plana sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları daha yüksektir.	Bağımsız İki Örneklem t Testi	<b>Red</b>
H3e- Aile işletmelerinde çalışma ortamının ve kültürünün profesyonelleşmesi finansal performanslarını olumlu yönde etkiler.	Basit Regresyon Analizi	<b>Kabul</b> P=0,000
	Çoklu Regresyon Analizi	Red
H3e.1. Yazılı etik ilke ve kurallara sahip olan aile işletmelerinin finansal performansları olmayanlara göre daha yüksektir. (Farklılığın görüldüğü finansal performans değişkeni: Genel finansal performans)	Bağımsız İki Örneklem t Testi	<b>Kabul</b> P=0,006

Araştırmaya katılan aile işletmeleri en çok çalışma ortamı ve kültürü ile örgütsel faaliyetlerin profesyonelleşmesi başlığı altındaki ifadelerle olumlu yanıt vermişlerdir. Bunu çalışanların profesyonelliği takip etmiştir. En olumsuz yanıtlara yönetimin

profesyonelleşmesi (yetki devri) ve insan kaynakları uygulamalarında adalet başlıkları altındaki ifadelerde rastlanmıştır. Profesyonelleşmeyi temsil eden faktörler arasında aile işletmelerinin finansal performansı üzerinde en çok etkiye sahip olan çalışanların (mesleki ve davranışsal açıdan) profesyonellik düzeyi olmuştur. Stratejik planlama finansal performansın hemen hemen tüm alt değişkenleriyle anlamlı ilişkisi saptanan bir diğer profesyonelleşme unsuru olmuştur. Biçimsel insan kaynakları uygulamalarının, etkili raporlama sistemi gibi biçimsel denetim araçlarının, standartlaşmayı sağlayan yazılı iş ve görev tanımları ile politikaların ve devir planının bazı finansal performans değişkenleri ile anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Yine profesyonelliğin önemli unsurlarından biri olan etik davranışın sağlanmasına yönelik yazılı etik kuralların varlığının işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

#### ***4.10.2.1. Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesinin finansal performans üzerindeki etkisi***

Profesyonelleşme, literatürde öncelikle işletme yönetimine aile dışından kişilerin atanması ve yönetsel yetkinin önemli bir kısmının devredilmesi olarak tanımlanmaktadır (Chittoor ve Das, 2007; Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004, Lin ve Hu, 2007; Zhang ve Ma, 2009). Araştırmada aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi, yönetimde ailenin etkisi, yönetim kurulunun profesyonelliği ve denetimin ve karar verme yetkisinin devri ile ölçülmüştür. Faktör Analizi sonucunda yetki devrine ilişkin sorular bir faktörün altında toplanmış, bu faktöre yönetimin profesyonelleşmesi adı verilmiştir. Bu faktörün finansal performans üzerindeki etkisini test etmek için yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi  $p=0,004$  anlamlılık düzeyinde olumlu bir etkiyi göstermiştir. Bununla birlikte tüm faktörlerin dâhil edildiği Çoklu Regresyon Analizi'nde bu faktör etkisini kaybetmiştir. Yönetimin profesyonelleşmesini temsil eden diğer değişkenlerden yönetim kurulunun profesyonelleşmesinin finansal performans üzerinde etkisi tespit edilmemiştir. İşletmede yer alan aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerin sayısı ile ve işletmenin en üst düzey yöneticisinin aile üyesi olup olmaması ile değerlendirilen "ailenin etkisi" değişkeninin finansal performans üzerindeki etkisi olumlu olarak saptanmıştır.

**Yönetimde ailenin etkisinin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi:** Aile işletmelerinde yönetici pozisyonunda olan aile üyelerinin genellikle

profesyonel olarak eğitilmemeleri ve yönetimde nesnelliği sağlayamayacakları düşüncesi aile dışından yöneticilerin atanmasını profesyonelleşme tanımının önemli bir unsuru haline getirmiştir ( Fang vd., 2012, s. 15, Hall ve Nordqvist, 2008). Araştırmaya katılan işletmelerin 65'inde aile dışından yöneticilerin sayısı beşin üzerindedir. Aile dışından yöneticisi olmayan işletmelerin sayısı iki iken, 31 işletmede aile dışından yöneticilerin sayısı üç veya dördtür. Araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir kısmının büyük ve orta boy işletme olması işletmede ihtiyaç duyulan yönetici sayısını artırmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerde aile dışından yöneticilerin ağırlıkta olmasını açıklayabilir. Yapılan analizlerin sonucunda işletmede aile dışından yöneticilerin sayısının finansal performans ile anlamlı ilişkisi tespit edilememiştir. Bu sonuç yönetimde aile dışından kişilerin yer almasının finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu saptayan araştırma sonuçları (Anderson ve Reeb, 2003; Dekker vd., 2015) ile çelişmektedir. İşletmelerin istihdam ettikleri aile dışından yöneticilerin sayısının işletmeler arasında fazla farklılık taşımaması bu araştırmada finansal performans açısından bir farklılık tespit edilememesine yol açmış olabilir. Bunun yanı sıra aile işletmelerinde aile dışından yöneticilerin sayısal üstünlüğünden ziyade işletmede alınan kararlar üzerinde ne derece etkili oldukları performans açısından daha belirleyici olabilir.

Ailenin yönetimdeki ağırlığının performans üzerindeki etkileri dolaylı ve karmaşıktır ve pek çok faktör tarafından farklı şekillerde etkilenmektedir (Mazzi, 2011; Rutherford ve Kuratko, 2008). Aile işletmelerini vekâlet kuramı bakış açısıyla ele alanlar önceleri aile dışından kişilerin yönetimde etki kazanmasının işletme performansını olumsuz etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte aile yönetiminde de vekâlet maliyetlerinin olabileceğinin ortaya konulması yönetimde aile dışından kişilerinin etkisinin performansı olumlu etkileyebileceği varsayımını beraberinde getirmiştir. Bu konudaki ampirik araştırmalar ise farklı sonuçlar üretmiştir (Dekker, 2015, s. 523; Sciascia ve Mazzola, 2008, s. 331). Ailenin yönetimdeki etkisinin performansı olumlu etkilediğini saptayan çalışmalar olduğu gibi (Miller ve LeBreton-Miller, 2006), herhangi bir etkisinin olmadığını (Anderson ve Reeb, 2003) hatta olumsuz etkisinin olduğunu (Amit ve Villalonga, 2006) tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır. Çalışmaların çoğunun halka açık aile işletmeleri üzerinde gerçekleşmesi, elde edilen sonuçların halka açık olmayan aile işletmelerine genellenmesini engelleyebilmektedir (Sciascia ve Mazzola, 2008, s. 334).

Aile işletmelerinin ailenin yönetimdeki etkisinden fayda sağlayıp sağlamayacağı bazı koşullara bağlı olabilir. Sciascia ve Mazzola (2008) çalışmalarında ailenin yönetimdeki etkisi sınırlı düzeyde olduğunda performansı olumlu etkilediğini ancak bu etkinin derecesi arttığında olumsuz etkileyebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada aile üyesi yöneticilerin işletmenin aktif kârlılığını ve özsermaye kârlılığını olumlu etkilediği, diğer finansal performans değişkenleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar aile işletmelerinde aile üyelerinin yönetimde yer almasının finansal performansı artırdığı yönündeki araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir (Mazzi, 2011, s. 175).

Literatürde aile işletmelerinin profesyonelleşmesini en üst düzey yöneticinin aile dışından olmasına indirgeyen çalışmalar bulunmaktadır (Chittoor ve Das, 2007; Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004; Lin ve Hu, 2007; Zhang ve Ma, 2009). Bazı araştırmalar halka açık işletmelerde işletmenin en üst düzey yöneticisinin aile üyesi olmasının finansal performansı olumlu etkilediği, aile dışından üst düzey yöneticilerin varlığının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Andersn ve Reeb, 2003). Ancak özel mülkiyet niteliğindeki aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada işletmenin en üst düzey yöneticisinin aile üyesi olmasının veya olmamasının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan 111 işletmenin 97'sinde (%87) işletmenin en üst düzey yöneticisi aile üyesidir. Araştırma bulguları en üst düzey yöneticisi aile üyesi olan işletmeler ile aile dışından olan işletmelerin finansal performansları arasında anlamlı bir farklılığa işaret etmemektedir. Anket formunu yanıtlayan 111 yöneticinin 56'sı aile üyesidir. Yine yanıtlayıcıların 76'sı üst düzey yönetici, bu yöneticilerin 41'i aile üyesidir. Aile üyesi olan üst düzey yöneticilerin 12'si lisansüstü, 27'si lisans, biri ön lisans ve biri lise mezundur. Bu durum aile üyesi yöneticilerin profesyonel eğitim aldıklarına işaret etmektedir. Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin büyük bir kısmı üst düzey yönetici (%69) olup, bu yöneticilerin büyük bir kısmı lisans (%72) ve lisanüstü (%23) düzeyinde eğitim almıştır. Dolayısıyla araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin büyük ölçüde profesyonel eğitim aldıkları söylenebilir. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerin finansal performanslarının işletmenin en üst düzey yöneticisinin aile üyesi olup olmaması ve işletmede görev alan aile dışından ve aile üyesi olan yöneticilerin sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemesini açıklayabilir. Profesyonelleşme genellikle aile dışından üst

düzy yöneticilerin etkililiği ile tanımlansa da, aile üyesi yöneticilerin eğitim almasının işletmenin profesyonel yönetime geçmesini sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Dyer, 1989). Halef kuşakların gördükleri eğitim profesyonelleşme sürecine katkı yapacağı gibi liyakat kazanmalarını da sağlar (Stewart ve Hitt, 2012). Araştırmaya katılan aile işletmelerinde en üst düzey yöneticilerin aile üyesi olsun olmasının yüksek eğitim düzeyine sahip olması, söz konusu yöneticilerle aile dışından profesyonel yöneticiler arasındaki farkları ve bu farkların işletmeye olan etkilerini önemsizleştirmiş olabilir.

**Yönetim kurulunun profesyonelleşmesinin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi:** Profesyonelleşmenin bir başka unsuru yönetim kurulunun profesyonelleşmesi olarak görülmektedir (Dekker, 2010; Songini, 2006; Stewart ve Hitt, 2012; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Yönetim kurullarının hissedarların menfaatlerini gözetmek, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamak, işletmeye hizmet etmek ve danışmanlık yapmak, işletmenin meşruiyetini sağlamak gibi görevleri vardır (Corbetta ve Salvato, 2004, s. 123-124). Aile işletmelerinde yönetim kurulunun profesyonelleşmesi genellikle kurumsal yönetim kapsamında ele alınmış, çalışmalar çoğunlukla halka açık işletmelerde ve/veya büyük şirket grupları üzerinde yapılmıştır (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2009).

Bu araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun yönetim kurulu üç ila beş üyeden oluşmaktadır. 111 işletmenin 77'sinin yönetim kurulunda aile dışından üye bulunmamaktadır. Yönetim kurulunda hem aile, hem de işletme dışından üyesi olan işletmelerin sayısı 18'dir. Araştırma sonuçlarına göre, yönetim kurulunun büyüklüğü, toplanma sıklığı, yönetim kurulunda aile ve/veya işletme dışından üyeler bulunmasının işletmenin finansal performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Arosa, Iturralde ve Maseda (2013) yönetim kurulu büyüklüğünün ve yönetim kurulunda aile ve işletme dışından üyelerin oranının artmasının finansal performansı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bununla ilgili olarak, Arosa, Iturralde ve Maseda (2013, s. 133) yönetim kurulu büyüklüğünün esneklik, koordinasyon ve iletişim açısından dezavantaj yaratabileceğini, araştırmalarını gerçekleştirdikleri işletmelerdeki yönetim kurullarında işletmede görev yapan üyelerinin oranının daha fazla olduğunu, bu üyelerin işletmeyi daha iyi tanımasını ve stratejik kararlarda etkili olmaları açısından işletme dışından üyelerden daha etkili olabileceklerini, bununla birlikte yönetim kurulundaki işletme dışından üyelerin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olması ve ekonomik olarak işletmeden bağımsız olması bu üyelerden sağlanacak faydayı

artırabileceğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde yönetim kurulunda yer alan kişilerin niceliği yerine sahip oldukları uzmanlığın ve deneyimin, yönetim kurulunun ne kadar etkili kullanıldığına yönetim kurulundan sağlanacak faydaya ilişkin bir fark yaratması ve yönetim kurulunun finansal performans üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçları etkilemesi beklenebilir (Dekker vd., 2015). Ayrıca yaşam döngülerinin farklı aşamalarındaki aile işletmelerinin öncelikleri de farklı olacağından yönetim kurulunun yapısının bu ihtiyaca uygun olması önemlidir (Corbetta ve Salvato, 2004, s. 131).

**Denetimin ve karar verme yetkisinin devrinin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi:** Profesyonelleşme, denetimin ve karar verme yetkisinin profesyonel yöneticilere devredilmesini gerektirir (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Dekker, 2012; Songini ve Gnan, 2009; Stewart ve Hitt, 2012). Araştırmada profesyonelleşmeyi ölçmek amacıyla oluşturulan ifadeler arasında denetim ve karar verme yetkisinin tespitine yönelik olanlar da bulunmaktadır. Bu ifadelerden dördünün Faktör Analizi sonucunda bir faktör altında toplandığı görülmüş ve bu faktör yönetimin profesyonelleşmesi olarak isimlendirilmiştir. Yönetimin profesyonelleşmesi ile finansal performans arasında anlamlı ( $p=0,04$ ) fakat zayıf bir korelasyon bulunduğu ( $r=0,268$ ) ve söz konusu faktörün finansal performans üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tek başına ele alındığında yönetimin profesyonelleşmesi değişkeni finansal performansın %6'sını açıklamaktadır. Bununla birlikte profesyonelleşmeyi temsil eden tüm faktörler birlikte çoklu Regresyon Analizine dâhil edildiğinde, bu değişkenin anlamlılığını yitirdiği tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde karar alma yetkisinin devrinin çalışan tatminini ve finansal performansı artırdığı ileri sürülmekle birlikte yetki devrinin işletme performansına etkilerine ilişkin fazla çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte Dekker vd. (2015, s. 524) aile işletmelerinde yetki devrinin finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu saptamışlardır.

Aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha çok merkezileşme eğilimindedir. Büyük işletmelerde küçük ölçekli işletmelere göre daha sık ve daha geniş çaplı kararlar alınır. Büyük işletmelerde karar almak daha çok bilgi sahibi olmayı gerektirdiğinden birden çok karar vericinin sürece dâhil olması gerekir (Wait ve Wright, 2014). Bununla birlikte yetki devri vekâlet maliyetlerini artırması açısından, aile işletmelerinin performansını ve karlılığını olumsuz etkileme potansiyeline de sahiptir. Bu durum, aile yönetiminde olan, yetkinin profesyonel yöneticilere devredilmediği aile işletmelerinin daha iyi performans göstermesini sağlayabilmektedir (Martin-Reyna ve Duran-Encalada, 2012, s. 110).

#### ***4.10.2.2. Aile işletmelerinde örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelleşmesinin finansal performans üzerindeki etkisi***

Araştırmada örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelleşmesi biçimsel örgüt ve faaliyet yapısı, biçimsel denetim sistemleri, stratejik planlama ve profesyonel insan kaynakları uygulamaları başlıklarında ele alınmıştır. Profesyonelleşmeyi ölçmek için geliştirilen ifadeler uygulanan Faktör Analizi sonucunda bu başlıklar altında geliştirilen ifadelerin bir kısmının örgütsel faaliyetlerin profesyonelliği ismi verilen bir faktörün altında, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olan ifadelerin bir kısmının ise insan kaynakları uygulamalarında adalet adı verilen bir faktörün altında toplandığı görülmüştür. Yapılan basit doğrusal Regresyon Analizi sonuçları her iki faktörün de finansal performans düzeyi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Örgütsel faaliyetlerin profesyonelliği tek başına finansal performansın %16'sını, insan kaynakları uygulamalarında adalet ise %12'sini açıklamıştır. Ancak tüm faktörlerin etkisinin birlikte değerlendirildiği çoklu Regresyon Analizi'nde bu değişkenler finansal performans açıklamadaki anlamlılığını yitirmiştir. Bununla birlikte, yapılan analizlerde örgütsel yapı, süreç ve faaliyetlerin profesyonelliği boyutunda yer alan biçimsel örgüt ve faaliyet yapısı, stratejik planlama ve biçimsel insan kaynakları uygulamalarının finansal performans üzerinde etkili olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir.

**Biçimsel örgüt ve faaliyet yapısının aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi:** Biçimselleşme profesyonelleşmenin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Stewart ve Hitt, 2012; Flamholtz ve Randel, 2007). Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmı büyük ve orta ölçekli işletmelerdir. Büyük işletmelerin hemen hepsi yapı, süreç ve uygulamalarında biçimselleşmeyi gerçekleştirmiştir. Bu durum büyük işletmelerin biçimselleşme açısından kendi aralarında farklılaşmalarını beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte orta ve küçük ölçekli işletmelerin biçimselleşme derecesi büyük işletmelere göre ve kendi aralarında farklılık gösterebilir.

Biçimselleşme işletmede görev ve rol karmaşıklığını engellemesi, faaliyetlere istikrar kazandırması, emir komuta ilişkilerini ve iletişimi düzenlemesi, girişimciye ve yöneticiye aşırı bağlılığı azaltması, etkili bir denetimin sağlanması açısından önem taşır (Zhang ve Ma, 2009, s. 129). Bu yönüyle profesyonelleşmenin işletmede etkenliği ve verimliliği artırması, doğrudan veya dolaylı olarak finansal performansı olumlu etkilemesi beklenir. Literatürde biçimselleşmenin aile işletmelerinin rekabet gücünü artırdığı sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Tavşancı, 2009). Rekabet gücünün

artması işletmenin daha iyi performans göstermesini sağlayabilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde biçimselleşmenin finansal performansla ilişkili olmadığı sonucuna varan araştırmalar da mevcuttur (Apaydın, 2009).

Bu araştırmanın sonuçlarına göre işletmenin biçimselleşmesi kısmen de olsa finansal performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Araştırmada yazılı iş ve görev tanımları ve yazılı politikalar gibi biçimselleşme unsurlarına sahip olan işletmelerin, finansal performansın bazı boyutlarında daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yazılı iş ve görev tanımlarına sahip işletmelerde özsermaye kârlılığı ve satış gelirlerinde artış, yazılı politikalara sahip işletmelerde ise özsermaye kârlılığı ve genel finansal performans daha yüksek bulunmuştur.

#### **Stratejik planlamanın aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi:**

Stratejik planlama aile işletmelerinin profesyonelleşmesini sağlayacak araçlar arasında kabul edilir (Mazzola vd., 2006; Songini, 2006) ve stratejik planlamanın aile işletmelerinde performansı artıracığı öne sürülür (Eddlestone, Kellermanns ve Sarathy, 2007; Schulze vd., 2001; Songini, 2003). Aile işletmelerinde stratejik planlama ve performans arasında bağlantı olduğunu ifade eden çok sayıda çalışma olmasına rağmen (Chrisman, Chua ve Litz, 2004) bu bağlantı zayıftır ve sonuçları genellikle kesinlik taşımamaktadır (Nordqvist ve Melin, 2010, s. 17). Bu araştırmanın sonuçları ise bu bağlantıyı destekler görünmektedir. Araştırmada yazılı bir stratejik plana sahip işletmelerin finansal performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yazılı bir stratejik planı bulunan işletmeler özsermaye kârlılığı, satışların kârlılığı, satış gelirlerinde artış, net kâr marjı ve genel finansal performans açısından yazılı bir stratejik plana sahip olmayan işletmelere göre daha iyi bir performans sergilemektedir. Türkiye'deki işletmelerde stratejik planlamanın yaygın olmaması veya genellikle etkili bir şekilde kullanılmaması stratejik planlamanın performans farklılığı yaratmasını sağlamış olabilir.

#### **Profesyonel insan kaynakları uygulamalarının aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi:**

Profesyonel insan kaynakları uygulamalarının aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi Aile işletmelerinde biçimsel insan kaynakları uygulamaları daha az kullanılır (Steijver, Lybaert ve Dekker, 2017, s. 151). Profesyonelleşme sürecindeki aile işletmelerinin profesyonel insan kaynakları uygulamalarını benimsemeleri ve biçimselleştirmeleri gereklidir. Biçimsel işe alma sistemleri, eğitim programları, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan



kaynakları uygulamaları profesyonelleşmeyi sağladığı gibi, işletme faaliyetlerini destekler ve performansı iyileştirir (De Kok vd., 2006; Steijver, Lybaert ve Dekker, 2017, s. 151). Bu araştırmada profesyonelleşmenin alt boyutları arasında yer alan profesyonel insan kaynakları uygulamalarını saptamayı amaçlayan ifadelerin büyük bir kısmı Faktör Analizi sonucu elenmiştir. Kalan dört ifade “insan kaynakları uygulamalarında adalet” adı verilen bir faktör altında toplanmıştır. Tüm faktörlerin modele dâhil edildiği çoklu Regresyon Analizi sonuçlarına göre bu faktörün işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte aile işletmelerinde biçimsel insan kaynakları uygulamalarının varlığı ve bu uygulamaların finansal performans üzerindeki etkileri incelenmiş, yazılı performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemine sahip olan işletmelerin finansal performansının bu sistemlere sahip olmayan işletmelere oranla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yazılı ödüllendirme sistemine sahip olan işletmelerde aktif kârlılık değerleri, yazılı performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerde ise aktif kârlılık, satış gelirlerinde artış ve genel finansal performans değerleri bu sistemlere sahip olmayan işletmelere göre daha yüksek bulunmuştur. Aile işletmeleri alanındaki araştırmalar biçimsel işe alma ve performans değerlendirme sistemleri gibi insan kaynakları denetim sistemleri ile finansal performans arasında önemli düzeyde olumlu bir ilişkiye işaret etmektedir (Carlson, Upton, and Seaman, 2006; Dekker vd. 2015). Bu araştırmanın bulguları söz konusu ilişkiyi desteklemektedir.

**Biçimsel denetim sistemlerinin aile işletmelerinin finansal performansları üzerindeki etkisi:** Profesyonelleşme biçimsel denetimi de kapsamaktadır (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009; Davila ve Foster, 2005), Flamholtz ve Randle, 2007; Songini, 2006). Bu araştırmada biçimsel denetimin bir aracı sayılabilecek performans değerlendirme sisteminin varlığının aile işletmelerinde performansı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Biçimsel performans sisteminin uygulanması aile işletmelerinde nepotizm ve özgeciliği engelleyerek vekâlet maliyetlerini düşürürken, çalışanların işletmeye ilişkin algılarını da olumlu etkiler (Steijvers, Lybaert ve Dekker, 2017). Performans değerlendirme sistemleri ahlaki risk olarak ifade edilen vekâlet problemlerini ve kaytarmayı azaltmaya yardımcı olur ve asillerin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlar. Söz konusu sistemler işletmedeki bireysel performansa hedeflerini belirleyerek vekil ve asilin karşılıklı beklentilerini ortaya koyar. Buna bağlı olarak, performans

değerlendirme sistemleri aile işletmelerinin performansını iyileştirebilirler (Madison vd. 2017, s. 329).

Biçimsel denetimin bir diğer aracı olan etkili raporlama sistemine sahip olan işletmelerin satış gelirlerinde artış ve net kâr marjı açısından böyle bir sisteme sahip olmayan işletmelere göre daha iyi bir performans göstermesi biçimsel denetimin finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görüşüne destek sağlamaktadır. Biçimsel denetim hedef koymayı ve sonuçları karşılaştırmayı mümkün kılmakta, disiplini sağlamaktadır.

#### ***4.10.2.3. Aile işletmelerinde çalışanların profesyonelleşmelerinin finansal performans üzerindeki etkisi***

İnsan kaynağının işletmenin en önemli kaynağı olduğu günümüzde tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. İşletme çalışanları ve yöneticilerinin profesyonelliğin gerektirdiği yeterliliklere, özelliklere ve davranışlara sahip olması öncelikle kişisel performansı ve dolaylı olarak işletmenin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Aile işletmeleri mesleki yeterliliğe sahip işgören ve yöneticilerin bulunması ve elde tutulması konusunda zorluklar yaşamaktadır (Carlson, Upton and Seaman, 2006). İnsan kaynakları uygulamaları yardımıyla profesyonellerin işletmeye dâhil edilmesi ve mevcut çalışanlara profesyonellik kazandırılması işletmenin daha etken ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini, rekabet avantajı kazanmasını ve değer yaratmasını sağlayabilir. Bu araştırmada profesyonelleşmeyi temsil eden boyutlardan çalışanların profesyonelleşmesinin tespiti için oluşturulan ifadelerin büyük bir kısmı “çalışanların profesyonelliği” olarak isimlendirilen bir faktör altına toplanmıştır. Profesyonelleşmeyi temsil eden tüm faktörlerin modele dâhil edildiği çoklu Regresyon Analizi’nde, çalışanların profesyonelliğinin finansal performans üzerinde etkisi olan tek faktör olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların profesyonelliği hem finansal performans ortalaması ile hem de finansal performansın alt değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buna göre çalışanların profesyonelliğinin işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Aile işletmelerinde aile dışından nitelikli çalışanların istihdam edilmesi ve bu çalışanların değer yaratan tavır ve davranışlarının desteklenmesi aile işletmelerinin başarısında önemli faktörlerdir (Barnett ve Kellermanns, 2006, s. 837). Çalışanların çaba ve başarıları rekabetçiliği güçlendirmek ve performansını artırmak için hayati önem taşır

(Crook vd., 2011). Araştırmalara göre çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinlikler işletmelerde verimliliği artırmakta (Chowdury vd., 2014; Backman, 2014), rekabet avantajı yaratabilmekte ve örgütsel performansı olumlu etkilemektedir (Nyberg vd., 2014).

Bireysel profesyonelliğin davranışsal boyutu kişilerin uzmanlıklarını ve mesleklerine ilişkin sosyal statülerini iyileştiren bireysel değerler, davranış yönelimi ve inanç sistemini ifade eder (Lee, 2014, s. 140). Profesyonelce davranmak adanmışlık, davranış kodları ve güçlü bir hizmet ahlakını ifade eder (Cheng ve Wong, 2015, s. 123). Profesyonelliğin artışı beceri düzeyinin artmasına ve çalışma standartlarını iyileştirmesine yol açması bakımından olumlu kabul edilir. Bu olumlu etkiler çalışanların iş tatminini ve işe ve çalıştıkları örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarını sağlar (Cheng ve Wong, 2015, S. 124). Araştırmalar çalışanların işe yönelik tutumlarının örgüt performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Schneider vd., 2003, s. 836).

#### ***4.10.2.4. Ailenin işletme ile ilişkisinin profesyonelleşmesinin finansal performans üzerindeki etkisi***

Aile işletmeleri literatüründe işletme ve aile ilişkilerini düzenleyen aile anayasası ve aile konseyi gibi iletişim yapıları profesyonelleşmenin unsurları arasından kabul edilmektedir (Flamholtz ve Randle, 2007; Songini, 2006). Bu yapılar kurumsal yönetim çalışmalarında da ele alınan ve aile işletmelerinin performansını olumlu yönde etkilediği düşünülen yapılardır (Gnan, Montemerlo ve Huse, 2015, s. 356). Araştırmada aile işletmelerinde ailenin işletme ile ilişkisinin profesyonelliği aile anayasası, aile konseyi ve devir planının varlığı ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin 29'u bir aile anayasalarının olduğunu ifade etmiştir. Aile anayasası olan işletmeler arasında ayrıca aile konseyine sahip olanların sayısı 13'tür. 16 işletmede aile anayasası olmamakla birlikte bir aile konseyi vardır. Aile anayasası ve aile konseyi gibi işletmenin aile ile ilişkisini profesyonel bir zemine oturtmayı sağlayan yönetim yapıları ile işletmenin finansal performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmalar işletmenin en üst düzey yöneticisinin aile dışından olması, işletme hisselerinin birden fazla kişi arasında dengeli bir şekilde dağılması ve işletme yönetimi kurucu kuşaktan sonraki kuşaklarda olması durumunda aile anayasasının uygulanmasının işletmenin finansal performansı üzerinde daha olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017, s. 332). Bu araştırmaya katılan işletmelerin

%87'sinde işletmenin en üst düzey yöneticisi aile üyesidir. Aile anayasasına sahip olan 29 işletmenin 18'inde birinci kuşak veya birinci kuşakla ikinci kuşak birlikte yönetimdedir. Bu durum aile işletmelerinin aile anayasasından sağlayacakları faydayı azaltmış olabilir.

Aile işletmelerinde devir, liderliğin görev başındaki aile üyesinden bir halefe geçişini ifade eder (Beckhard ve Dyer, 1983) ve başarılı bir devir işletmenin sürekliliğini sağlar. Devir planının yapılması aile işletmeleri için en zor görevlerden biridir (Chittoor ve Das, 2007). Araştırmaya katılan 111 işletmenin 71'inde işletme sahibinin ayrılması durumunda yönetimi devralacak kişi bellidir. Dolayısıyla bu işletmelerde devir planının varlığından söz edilebilir. Araştırmaya katılan işletmelerin 55'inde ise sahibin işletmeden tamamen ayrılmasından sonra hisselerin nasıl dağıtılacağı bellidir. Araştırma bulguları yönetime ilişkin bir devir planına sahip işletmelerin, net kâr marjı ve satış gelirlerinde artış açısından devir planı olmayan işletmelere göre daha yüksek performans gösterdiğine işaret etmektedir. Devir planının varlığı bir sonraki aşamada işletmeye kimin liderlik edeceği ile ilgili belirsizliği ortadan kaldırır ve başarılı bir geçiş yaşanmasını sağlar. Bu durum örgütsel performansı olumlu etkiler (Palacios, Martínez ve Jiménez, 2013, s. 65).

#### ***4.10.2.5. Aile işletmelerinde profesyonel çalışma ortamının ve kültürünün finansal performans üzerindeki etkisi***

Aile işletmeleri, kurucunun değerlerini ve görüşlerini yansıtan kendine özgü örgüt kültürüne sahiptir. Bu kültürel eşsizlik, takip eden kuşaklarca anlaşılır ve beslenirse, işletmenin en önemli avantajlarından biri olabilir (Denison vd., 2004, s. 63). Literatürde aile işletmelerinin kendine has örgütsel kültürünün bu işletmelere eşsiz bir güç kazandırabileceği görüşü yaygındır. Bununla birlikte aile işletmelerinin olumlu örgütsel davranışı sağlayacak uygun bir çalışma ortamı yaratması için çaba göstermesi elzemdir. Profesyonelleşme, profesyonelliği besleyecek uygun bir iş kültürünü oluşturmayı da gerektirmektedir (Galvis, 2011).

Çalışmada aile işletmelerinde profesyonel çalışma ortamını ve bu ortamı oluşturan kültür öğelerini tespit etmek amacıyla geliştirilen ifadelerin bazıları Faktör Analizi sonucunda ifadeler arasından çıkarılmıştır. Kalan ifadeler “profesyonel çalışma kültürü” adı verilen bir faktörün altında toplanmıştır. Bu ifadeler işletme kültüründe adalet, etik değerler, olumlu iletişim gibi unsurları temsil etmektedir. Söz konusu faktörün finansal performans üzerindeki etkisi basit doğrusal Regresyon Analizi ile test edildiğinde,

profesyonel çalışma kültürünün finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve finansal performansın %14'ünü ( $R^2=0,14$ ) açıkladığı görülmüştür. Bununla birlikte profesyonelleşmeyi temsil eden tüm faktörlerle birlikte çoklu Regresyon Analizi'ne dâhil edildiğinde, profesyonel çalışma kültürü değişkeninin anlamlılığını yitirdiği tespit edilmiştir.

Araştırmalar örgütsel adalet ile çalışanların olumlu iş davranışları ve performansları arasında önemli ilişkilerin varlığını ortaya koymuştur (Colquitt vd., 2012, s. 1). Örgütsel adalet hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli fayda yaratma potansiyeline sahiptir. Örgütsel adalet bir işletmede çalışanların güven ve bağlılığının tesis edilmesi, iş performansının artması ve daha etkili vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi, çatışma ortamının engellenmesi ve müşteri tatmininin artması gibi olumlu etkiler yaratabilir (Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 2007, s. 34). Bu olumlu etkilerin finansal performansı olumlu etkilemesi beklenir (Hosmer ve Kiewitz, 2005). Benzer şekilde, örgütlerde yüksek etik standartları işlem maliyetlerini düşürerek, kârlılığı artırabilir, paydaşlar arasında güvenin tesis edilmesini, çalışanlar arasında işbirliği ortamının yaratılmasını, çalışan sadakat ve bağlılığının artmasını ve örgütsel imajın iyileşmesini ve nihayetinde daha iyi finansal performansı sağlayabilir (McMurrian ve Matulich, 2016, s. 83).

Örgütsel adaletin veya etik kültürün varlığının işletmenin finansal performansı üzerindeki etkilerini doğrudan test eden çalışmaların sayısı sınırlıdır ve bu etkinin dolaylı olabileceğini göstermektedir. Etik değerler, etik örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu örgütsel davranışlar aracılığı ile örgütün finansal performansını artırdığı ortaya koyulmuştur (Chun vd., 2011). Bir başka çalışmada etik ortamın varlığı bireysel düzeyde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansını artırırken, örgüt düzeyinde müşteri tatminini ve finansal performansı olumlu etkilediği, algılanan örgütsel inovasyonun bu etkileşimde aracılık rolü oynadığı saptanmıştır (Moon ve Choi, 2014). Örgütsel adalet, etik kültür ve olumlu iletişimin çalışma ortamında olumlu örgütsel algı ve davranışları sağlayacağı aşikârdır. Olumlu örgütsel davranışın örgütsel performansla ilişkisine dair ampirik çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bununla birlikte çalışanların örgüt kültürü ve iklimi tarafından desteklenen olumlu davranışlarının çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu yansıtıldığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır. Bireysel düzeydeki olumlu sonuçların örgütsel kârlılık ve verimliliği olumlu etkileyeceği öne sürülmektedir (Cameron vd, 2011, 267-268).

#### 4.11. Öneriler

Bu çalışmadan çıkan sonuçlar aile işletmeleri sahipleri, yöneticileri için faydalı olabilir ve aile işletmelerinin profesyonelleşmesine yönelik araştırmaların ilerletilmesini sağlayabilir. Bu bağlamda aile işletmeleri ve alanda çalışan yöneticiler için bazı öneriler ortaya koyulmuştur.

Bu çalışma ile aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin aile dışından yönetici atanması ile sınırlı olmadığı, ailenin işletme üzerindeki kontrollerini devam ettirirken de profesyonelleşebilecekleri vurgulanmış, profesyonelleşme sürecinde gerçekleştirilmesi gereken değişimler ortaya koyulmuştur. Aile işletmeleri sahip ve yöneticileri işletmelerini profesyonelleştirme sürecine girdiklerinde bu çalışmada önerilen uygulama ve değişiklikleri benimseyebilirler.

Profesyonelleşme çok boyutlu bir örgütsel dönüşümdür ve bu dönüşüm sürecinin aile işletmesi sahipleri ve yöneticileri tarafından ihtiyaca uygun bir şekilde planlaması ve uygulanması gerekmektedir. Planlama ve uygulama sürecinde profesyonelleşme sürecini başarıya veya başarısızlığa sevk edebilecek hususların dikkatle ele alınması aile işletmelerinin profesyonelleşmeden elde edecekleri faydayı artıracaktır. Aile işletmeleri işletmelerini profesyonelleşme sürecinde yol haritalarını belirlerken bu araştırmada ortaya konulan boyutlar ve profesyonelleşme araçlarından faydalanabilirler.

Profesyonelleşmenin hangi boyutlarının finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğunun ortaya konulması işletme sahipleri ve yöneticilerine profesyonelleşme sürecini planlarken yol gösterici olabilir. Bu çalışmada işletmelerin en değerli kaynağı olduğu ifade edilen insan kaynaklarının işletme performansı üzerinde en belirleyici unsur olduğu görülmüştür. Aile işletmelerinin sahip oldukları insan kaynağına yatırım yapması, çalışanlarının yetkinliklerini ve becerilerini artırmak ve işletmede profesyonel tavır ve davranışları hâkim kılmak suretiyle çalışanlarını profesyonelleştirmesi, profesyonel insan kaynakları uygulamalarını benimsemesi, profesyonelliği işletme kültürünün bir unsuru haline getirmesi bu işletmelerin anlamlı bir performans üstünlüğü yakalamasını sağlayacaktır. Dolayısıyla aile işletmeleri profesyonelleşme sürecinde çalışanların profesyonelleşmesine özel önem vermelidir.

Aile işletmelerini anlayabilmek için farklı kuramsal bakış açılarına ihtiyaç vardır. Bu çalışma aile işletmelerinin incelenmesinde Türkiye'deki araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılan kurumsal kuram dışındaki kuramlara dikkat çekmiş, aile işletmelerinin profesyonelleşmesi konusuna farklı bir kuramsal bakış getirmiştir. Takip

eden çalışmalarda aile işletmelerinin daha iyi anlaşılması için kurumsal kuram dışında araştırmalara zenginlik katacak diğer kuramlardan da faydalanılmalıdır.

Literatürde profesyonelleşmeyi çok boyutlu olarak ele alan fazla çalışma bulunmamaktadır (Dekker, 2012). Profesyonelleşmenin çok boyutlu bir örgütsel dönüşümü içeren bir süreç olarak ele alınmış olması açısından çalışmanın literatürdeki profesyonelleşme kavramını genişletme ve profesyonelleşme sürecine açıklık kazandırma amaçlı çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak ortaya konulan profesyonelleşme kavramı daha da geliştirilebilir, mevcut boyutlar daha geniş örneklerde sınanabilir, kavrama daha farklı boyutlar ilave edilebilir.

Araştırma kapsamında geliştirilmiş olan anket formu aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi ölçmek için bir araç sağlamıştır. Literatürde profesyonelleşmenin bu kadar geniş kapsamlı ele alındığı başka bir çalışma ve ölçüm aracı bulunmamaktadır. Takip eden çalışmalarda alanda çalışan araştırmacılara ve literatüre sağlanan katkıyı genişletebilmek için söz konusu araç daha geniş örnekleme uygulanmalı ve geliştirilmelidir.

Araştırma sonucunda profesyonelleşmenin işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkilerinin saptanması literatürdeki kuramsal öngörülere ampirik destek kazandırmıştır. İleriki çalışmalarda profesyonelleşmenin farklı finansal performans değişkenleriyle ve örgütsel performansın diğer boyutları ile etkileşimi incelenebilir, profesyonelleşmenin işletmeyi başka hangi yönlerden etkilediği araştırılabilir. Profesyonelleşme süreci içerisindeki işletmelerin uzun süre takip edilmesi ile profesyonelleşmenin zamana yayılan etkileri ortaya konulabilir. Profesyonelleşmenin hangi boyutlarının hangi koşullarda daha olumlu etkiler yaptıkları araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abernethy, M. A. and Stoelwinder, J. U. (1994). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting Organizations and Society*, 20 (1), I-17.
- Acar, O. (2012), Finansal bir analiz olan oran analizi. <http://www.okanacar.com/2012/10/finansal-bir-analiz-olan-oran-analizi.html> 31.10.2012 (Erişim Tarihi: 25.10.2016)
- Agnihotri, A. and Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50, 687-695.
- Akdoğan, A. ve Oflazer, S. (2012). Aile işletmelerinde “kurucu” nun değerlerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma: Kayseri örneği. 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 3-17). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2015). *İstatistik analiz teknikleri: SPSS’te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akıntürk, T. (1994). *Medeni hukuk*. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Alayoğlu, N. (2012). Aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları: Farklılıklar, sorunlar ve öneriler. 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 213-230). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Aldridge, M. and Evetts, J. (2003). Rethinking the concept of professionalism: the case of journalism. *British Journal of Sociology*, 54(4), 547-564.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K. and Bt Fadzil, F. H. (2014). The measurements of firm performance’s dimensions, *Asian Journal of Finance and Accounting*, 6 (1), 24-49.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., Arıkan, A. (2008). Performance implications of institutionalization process: Evidence from an emerging economies. *Journal of World Business*, 43, 435-448.
- American Management Association (2007). *How to build a high performanve organization: A Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2007-2017*. Newyork: AMA.
- Amit, R. and Villalonga, B. (2014). Financial Performance of Family Firms. L. Melin, M. Nordqvist and P. Sharma (Editors). In *The SAGE handbook of family business* (s. 157-178). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, R. C. and Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- Antalyalı, Ö. L. (2014). Varyans analizi (Anova-Manova). Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* içinde (s. 131-182) Ankara: Öz Baran Ofset.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1),1-12.



- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145
- Ararat, M. and Ugur, M. (2003). Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 3(1), 58–75.
- Argüden, Y. (2002). Aile şirketlerinde kuşak değişimi.  
<http://www.arge.com.tr/makaleler/aile-sirketlerinde-kusak-degisimi/>, 11 Ekim 2002, 08.06.2015
- Aronoff, C. E. and Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or the model for the future. *Family Business Review*, 8(2), 121–130.
- Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A. (2013). The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 127-135.
- Arteaga, R. and Menéndez-Requejo S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30 (4), 320-338.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 89-97.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), 6-14.
- Astrachan, J. H., Klein S.B. and Smyrnios K. X (2006). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem Poutziouris P. Z., Smyrnios K. X. and Klein S. B. (Editors), in *Handbook of research for family business* (s. 67-179), Cheltenham: Edward Elgar.
- Astrachan, J. H. and Kolenko T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resources practices. *Family Business Review*, 7 (3), 251-262.
- Ataay, A. (2006). Aile şirketlerinde başkacılık ve koruma: Vekâlet maliyetleri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 64-71). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Aydemir, B.; Seymen, O.; Taşçı, A; (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve Sektörel Bir Uygulama, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 604-615). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Backman, M. (2014). Human capital in firms and regions: Impact on firm productivity. *Papers in Regional Science*, 93 (3), 557-575.
- Balthazard, C. (2014). The Professionalization of Human Resources. Kingston: Queen's University Industrial Relation Center.

- Barnett, T. and Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 837-854
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. and Hesterly, W. (2002). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. S. R. Clegg, C. Hardy and Nord, W. R. (Editors). In *Handbook of organizational studies* (p. 110-148). London: Sage Publications
- Barrett, M. (2014). Theories to define and understand family firms. H. Hasan (Editor). *Being practical with theory: A window into business research* (p. 168-170). Wollongong, Australia, Theori.
- Basco, R. (2013). Family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 42-66.
- Basco, R. and Perez-Rodriguez, M.J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance, *Journal of Family Business Strategy*, 2, 151-165.
- Basco, R. and Voordeckers, W. (2015). The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: A test of the demographic versus behavioral approach. *Journal of Management and Organization*, 21(4), 411-435.
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*. 20 (5), 777-799.
- Beckhard, R. and Dyer, W. G. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. and Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 647-691.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Benligiray, S. (2009). Performans yönetiminin önemi ve özellikleri, *Performans ve ücret yönetimi* içinde (s. 1-18). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berle, A. A. and Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Blumentritt, T., Keyt, A. and Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20 (4), 321-335.
- Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, Yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254.

- Brenes, E. Madrigal, K. and Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance, *Journal of Business Research*, 64 (3), 280-285.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17 (2), 165-177.
- Büte, M. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 313-332). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Büyüköztürk Ş. (2002). Faktör analizi, temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2, 470-483.
- Canbaş, S., Doğanlı, H. ve Düzakın, H. (2004). Tobin Q oranı ve günümüzde işletme kararları açısından önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 57-74.
- Carlock R. S. and Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.
- Carlson, D. S., Upton, N. and Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44 (4), 531-543.
- Carton R. B. ve Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar
- Chandler, A. D., (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chang, S.J. ve Shim, J. (2014). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, Published online EarlyView in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/smj.2289
- Charan, R., Hofer, C. W. and Mahon, J. F. (1980). From entrepreneurial to professional management: a set of guidelines, *Journal of Small Business Management*, 18(1), 1-10.
- Che, L. and Langli, J. C. (2015). Governance structure and firm performance in private family firms. *Journal of Business Finance ve Accounting*, 42(9-10), 1216-1250.
- Cheng, S. and Wong, A. (2015). Professionalism: A contemporary interpretation in hospitality industry context. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 122-133.
- Chirico, F. ve Nordqvist, M (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chittoor, R. ve Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20 (1), 65-79.

- Chowdhury, S., Schulz E., Milner, M., Van De Voort, D. (2014). Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 67 (11), 2473-2479.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F., Chang, E. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 467-472.
- Chrisman, J.J, Chua, J.H. and Litz, R. (2004). Comparing the agency cost of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 267-293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 441-448.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1107-1119.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23 (1), 9-26.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), 355-372.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Chang, E.P.C. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17 (1), 37-54.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 351-338.
- Chua, J. H., Chrisman, J.J., Steier L. P., Rau S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice Special Issue on Family Business*, 36, 1103-1113.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., Kim M. S. (2011). How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 39 (4), 853-877.

- Claessens, S. and Yurtoglu, B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey, *Emerging Markets Review*, 15, 1-33.
- Clark, T. S. (2010). Recognizing and raising professionalism behaviors within the culture of business undergraduates. *Working Paper Series-10-10*. Arizona: Northern Arizona University, The W. A. Franke College of Business, 1-20.
- Clark T. S. (2011). Raising ethics and integrity awareness by incentivizing professionalism. Charles Wankel and Agata Stachowicz-Stanusch (Editors). In *Handbook of Research on Teaching Ethics in Business and Management Education* (p. 200-213). Hershey, Pa: IGI Global.
- Clarke, M., Seng D. and Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (4), 505-530.
- Clinton, E. and Diaz, V. (2015). Starting the family business professionalising process, center for family business. *CFB Ezine*, Academic Article, Dublin City University February, [https://www.dcu.ie/sites/default/files/centre\\_for\\_family\\_business/Starting%20the%20Family%20Business%20Professionalising%20Process%20.pdf](https://www.dcu.ie/sites/default/files/centre_for_family_business/Starting%20the%20Family%20Business%20Professionalising%20Process%20.pdf). (Erişim tarihi: 28.04.2015)
- Colli, A. (2011). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 20 (10), 1-15.
- Colli, A. (2013). Family firms between risks and opportunities: a literature review. *Socio-Economic Review*, 11, 577-599.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo R. F. and Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 1-15.
- Combs, J. G., T., Crook, R., Shook, C. L. (2015). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In *Research Methodology in Strategy and Management*. Published online: 09 Mar 2015; 259-286.
- Corbetta G. and Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: a commentary on “Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 355-362.
- Craig J. and Lindsay, J.N. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 416-430.
- Craig J. and Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, 18 (2). 105-122.
- Craig, J. and Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business using the balanced scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 78-87.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 443-456.

- Cropanzana, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48
- Çakar M. ve Danışman A. (2012). Kurumsal kuram. Cenk Sözen, Nejat Basım (Editörler). *Örgüt kuramları içinde* (s. 241-271). İstanbul: Beta.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: Kahraman Maraş örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde* (s. 189-201), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Çokluk, Ö. (2010). Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulama. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory and Practice*, 10 (3), 1357-1407.
- Dahmash, F. N. (2015). Size Effect on Company Profitability: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, Canadian Center of Science and Education, 10 (2), 58-72.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28, 371-382.
- Daily, C. and Dollinger, M. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 25-34.
- Dana, L. E. ve Kras, H. (2014). Pocket summary professionalising the family business need help or assistance?. Family Business Resource Center, Melbourne: Australia.
- Davila, A. and Foster, G. (2005). Start up firms' growth, management control systems adoption and performance, Working Paper, WP No 603, University of Navara.
- Davis, J. H., Allen M. R. and Hayes D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (6), 1093-1116.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 47-56.
- Davis, P. S. and Harveston, P. D. 2000. Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneurled Family Businesses. *Family Business Review*, 13 (2), 107-120.
- De Kok J. M.P., Uhlaner L. M. and Thurik A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 166-175.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., Cassia L. (2015). The impact of family involvement on SMEs' performance: theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948.

- Dekker, J. (2010). Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization, *European Academy of Management Conference: Back to The Future*, Rome: Tor Vergata University, 1-40.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., Mercken, R. (2012). Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research, *Family Business Review*, 20 (10), 1-19.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53 (2), 516-538.
- Demir, E., Ö. Saatçioğlu ve İmrol F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Current Research in Education*, 2 (3), 130-148.
- Denison, D, Colleen, L. ve Ward J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17 (1), 61-70.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dixit, M. (2008). Issues in professionalizing management: perspectives of owner-managers of small and medium sized family firms, Research Paper presented by at *First Asian Invitational Conference on Family Business*, February 1-3, 2008.
- Donaldson, L. and Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donnelly, R.G. (1964). The family business, *Harvard Business Review*, 42 (4), 93-105.
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8 (1), 17-28.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37-50.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2 (3), 221-235.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.
- Dyer, W.G. and Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), 71-83.
- Eddleston, K. A. and Kellermanns, F. W. (2007a). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1048-1057.

- Eddleston, K. A. and Kellermanns, F. W. (2007b). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- Eddleston, K., Kellermanns, F.W. and Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and environmental dynamism to performance. *Journal of Management Studies*, 45 (1), 26-50.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W and Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 347-367.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde davranış*, İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Erdönmez, P. A. (2003). Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma. *Bankacılar Dergisi*, 47, 38-55.
- Essen, M., Engelen, P.J. and Carney, M. (2013). Does “good” corporate governance help in a crisis? The impact of country and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis, *Corporate Governance: An International Review*, 21(3), 201-224.
- Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. R. and Heugens, P. P. M. A. R. (2015). How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of US publicly listed firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23 (1), 3-24.
- Evetts, J. (2005). The management of professionalism: a contemporary paradox. Working Paper, Changing Teacher Roles, Identities and Professionalism. London: Kings College.
- Evetts, J. (2009). The management of professionalism: a contemporary paradox. S. Gewirtz, S., Mahony, P., Hextall, I., Cribb, A. (editors). In *Changing Teacher Professionalism: International Trends, Challenges and Ways Forward* (p. 19-30). Routledge: London.
- Evetts, J. (2010). Reconnecting professional occupations with professional organizations: Risks and opportunities. Svensson, L. and Evetts (editors). In *Sociology of professions: Continental and Anglo-Saxon*. Göteborg: Daidalos.
- Evetts, J. (2011a). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59 (4), 406-422.
- Evetts, J. (2011b). Sociological analysis of professionalism: past, present and future. *Comparative Sociology*, 10 (1), 1-37.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: value and ideology. *Current Sociology Review*, 61(5-6), 778-796.
- Evetts, J. (2014). The concept of professionalism: professional work, professional practice and learning. Billett, S., Harteis, C. and Gruber, H. (Editors). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Springer Netherlands.



- Fang, H., Memili, E., Chrisman J. J. and Welsh D. H. B. (2012). Family firms' professionalization: institutional theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8 (2), 12-34.
- Faulconbridge, J. and Muzio, D. (2008). Organizational professionalism in globalizing law firms. *Forthcoming in Work Employment and Society*, 22 (1), 1-30.
- Fernando, A. C. (2009). *Corporate governance: principles, policies and practices*. New Delhi: Dorling Kindersley.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Filatotchev, I. (2007). Corporate governance and the firm's dynamics: contingencies and complementarities. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 1041-1056.
- Filatotchev, I., Jackson G., Nakajima C. (2013). Corporate governance and national institutions: A review and emerging research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*. 30 (4), 965-986.
- Filatotchev, I., Lien Y.C. and Piesse J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms: evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 257-283.
- Filatotchev, I., Toms, S. and Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance lifecycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2 (4), 256-279.
- Flamholtz, E. G. (1986). *How to make the transition from a entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flamholtz, E. G. and Randle, Y. (2007). *Growing pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass
- Flamholtz E. G. and Randle, Y. (2007). Successful organizational development and growing pains, Published: March 2007 in Management Online Review, [www.morexpertise.com](http://www.morexpertise.com), [https://www.mgtsystems.com](http://www.mgtsystems.com), erişim tarihi: 10.10.2014.
- Fraczkiewicz-Wronka and Szymaniec, K. (2012). Resource based view and resource dependence theory in decision making process of public organisation. research findings. *Management*, 16 (2), 16-29.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston MA: Pitman.
- Freidson E (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity.
- Gaglio, G. (2013). Organizational sense: a notion for studying emerging organizational professionalism at work. *Professions and Professionalism*, 4 (1), 1-17.
- Gallo, M.A., Arino, A. M., Manez, I. and Cappuyns, K. (2004). Internationalization via strategic alliances in family businesses. *IESE Business School Working Paper No. 540*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=685863>
- Galvis, J. F. R. (2011). Professionalization, key element to the success of a family enterprise. *Visión de Futuro*, Año 8, 1 (15).

- Ganesh, S. and McAllum, K. (2010). Volunteering and professionalization: tensions and trends, Paper Submitted to the *Pre-conference on Non-profit Organizations, Organizational Communication Division, National Communication Association Annual Convention*, San Francisco.
- Garcia-Castro, R. and Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1), 85-96.
- Garson, D. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. David Garson and Statistical Associates Publishing, Blue Book Series [online] 2012 [cited 26.11.2017]. <http://www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf>
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H. and Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective, *Journal of Management Studies*, 41 (5), 899-912.
- Gedajlovic, E. R. and Schulze W. S. (2010). Whither family business?, *Journal of Management Studies*, 47 (2), 191-204.
- Gegez, E. (2005). *Pazarlama araştırmaları teknikleri: SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Kırklareli: Beta Basım.
- Gersick, K. E., Davis J. A., Mccollom, H., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilding, M. (2005). Families and fortunes: accumulation, management succession and inheritance in wealthy families. *Journal of Sociology*, 41 (1), 29-45.
- Gillan S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: an overview. *Journal of Corporate Finance*, 12 (3), 381-402.
- Gillan S. L. and Starks L.T. (1998). A survey of shareholder activism: motivation and empirical evidence, *Contemporary Finance Digest*, 2 (3), 10-34.
- Gimeno, A. (2013). *The three levels of professionalization for family business*. <http://www.esade.edu/web/eng/about-esade/today/events/viewelement/280961/1/17-04-2013/the-three-levels-of-professionalization-for-family-businesses>, (Erişim tarihi: 16.12.2014)
- Gimeno A. and Parada, M. J. (2013). Professionalization of family business: decisionmaking domain. Sharma, P., Sieger, P., Nason, R. S., Gonz^lez L A. C., Ramachandran, K. (Editors). In *Exploring Generational Entrepreneurship: The Role of Resources and Capabilities* (p. 42-61), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Giraldo C. (2001). La importancia de la Profesionalizacin de las Organizaciones del Tercer Sector. Revista Documento de discusión sobre el tercer sector No. 13 2001. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense. 6-6.
- Girgin, K., Değerli, D. ve Azaklıoğlu, M. . (2004). KOBİ boyutlarında aile işletmelerinde teknolojik sorunlar-ngrler ve mobilya Sektr. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde* (s. 243-255). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Gelade, G. A. and Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- Gnan, L., Montemarolo, D. and Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: the substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53 (2), 355-381.
- Gnan, L. and Songini, L. (2003). The professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanism. Working Paper N. 104/03. SDA Bocconi: Bocconi University School of Management.
- Gökçe, B. (1990). *Aile ve aile tipleri üzerine bir inceleme*, Aile Yazıları I, Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. and Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51 (7), 1206-1220.
- Gupta, V. and Levenburg, N. (2010). A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project. *Family Business Review*, 23 (2) 155-169.
- Gümüştekin, E. G. (2004). Aile işletmelerinin yapısal analizi ve Tokat ili aile işletmelerinde uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 521-533). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Gümüştekin, E. G. (2005), KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları: Kütahya Seramik Sanayi örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 71-92.
- Gümüştekin E. G. (2013). *Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmada Yaşadığı Sıkıntılar*. <http://optimum.usak.edu.tr/index.php/arsiv/52-prof-dr-eren-guemuestekin-aile-isletmeleri-ve-aile-isletmelerinin-kurumsallasmada-yasad-klar-s-k-nt-lar11.10.2013>).
- Güngör, B. ve Demirci, N. S. (2014). Hisseleri borsa İstanbul'da işlem gören KOBİ'lerde finansal performansın içsel ve dışsal belirleyicileri (2009-2012). *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 51 (594), 57-74.
- Günver, B. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, A. B. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 169-177). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları
- Gürbüz, A. ve Ergincan, O. Y. (2004). *Kurumsal yönetim, Türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: felsefe, yöntem, analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, A. (2013). Yatırımlar, belirsizlik ve piyasa yapısı: kavramsal bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (1), 1-23.
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 879-886.

- Habbershon, T. G. and Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-25.
- Habbershon, T. G. Williams, M. and MacMillan, I. C. (2003). A unified system perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 451-465.
- Hall, A. and Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21 (1), 51-69.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora-Bienengräber, L., Günther, T. W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 67-87.
- Hatch, M. J. and Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Hampshire: Oxford University Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R E. (2014). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Stamford: Cengage Learning.
- Hofer, C. W. and Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible?. *American Journal of Small Business*, 9 (1), 1-11.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. E. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. West Publishing. The West Series in Business Policy and Planning.
- Hosmer, L. T. and Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory, *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 67-91.
- Howorth, C., Wright, M. and Westhead, P. (2007). Succession, professionalization and the staying power of “familiness”: a longitudinal study of management buyouts of family firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27 (14), 1-14.
- Hwang, H. and Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: the influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, 268-298.
- Irava, W. J. and K. Moores (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 131-144.
- Jaffe D. T. (1991). *Working with the ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for successful family business*. Berkeley: Conari Press.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalization. W. W. Powel and P. J. DiMaggio (Editors), in *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 143-63). Chicago: University of Chicago Press.

- Kalaycı, Ş. (2014). Faktör analizi. Ş. Kalaycı (Editör), Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde* (s. 321-331). Ankara: Öz Baran Ofset.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-9.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1999). *Balanced scorecard: şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. (Çev: S. Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karabag, S.F. and Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies: Business groups, strategy, industry and state support. *Journal of Business Research*, 67, 2212-2223.
- Karadağ, H. (2017). The impact of industry, firm age and education level on financial management performance in small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from Turkey. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9 (3), 300-314.
- Karadeniz, E. (2016). Türkiye’de en yüksek satış gelirine sahip 20 şirketin satış geliri ve kârlılık performansının karşılaştırmalı analizi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 48, 45-58.
- Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO ‘Outsiderness’: Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28, 681-706.
- Karasu, K. (2001). *Profesyonelleşme olgusu ve kamu yönetimi*. Ankara: Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları.
- Karataş, K. (2001). Toplumsal değişme ve aile. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 12 (2), 87-96.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Aile şirketlerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 4 (15), 115-124.
- Karpuzoğlu, E. (2003). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek için aile anayasası. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s.159-168). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Kayalar, M. ve Özmutaf M. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim kültürü bağlamında etkileşim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (2), 107-119.
- Kayış, A. (2016). Güvenilirlik analizi. Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde* (s. 403-419). Ankara: Öz Baran Ofset.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21 (1), 1-14.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
- Kırım, A. (2005). *Aile şirketlerinin yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kim Y. and Gao, F.Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese familyfirms. *Journal of Business Research*, 66, 265-274.
- Klein, S. and Bell, F. A. (2007). Non-Family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koçel, T. (2004). Aile işletmelerinde yönetim sorunları ve yeniden yapılanma gerekliliği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 9-10). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Kotey, B. (2005). Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11, 394-421.
- Kouchaki, M. (2015). Professionalism and moral behavior. *Business and Society*, 54 (3) 376-385.
- Koyuncu, İ. (2016). Verilerin çok değişkenli istatistiksel analizlere hazırlanması. C. O. Güzeller (Editör), *Herkes için çok değişkenli istatistik* içinde (s. 1-56). Ankara: Maya Akademi.
- Koyuncugil, A. S. ve Özgülbaş, N. (2008). İMKB'de işlem gören KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 1-21.
- Kök, S. B. (2005). Aile şirketlerinde yeniden yapılanma eğilimi ve kurumsallaşma ihtiyacı. 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, s. 49-50.
- Küçükşille, E. (2014). Basit doğrusal regresyon. Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* içinde (s. 199-204). Ankara: Öz Baran Ofset.
- Küçükşille, E. (2014). Çoklu doğrusal regresyon. Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* içinde (s. 259-269). Ankara: Öz Baran Ofset.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, summer, 39-46.
- Lansberg, I. S., Perrow, E.L. and Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field, *Family Business Review*, 1, 1-8.
- Lansberg, I. S. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business Press.
- Lawler E. J. and Hage, J. (1973). Professional-bureaucratic conflict and intraorganizational powerlessness among social workers. *The Journal of Sociology ve Social Welfare*. 1 (1), Article 12
- Lawrence, T.B., Leka B. and Zilber T. B. (2013). Institutional work: current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18 (3), 215-228.

- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35.
- Lee, K. J. (2014). Attitudinal dimensions of professionalism and service quality efficacy of frontline employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 140-148.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: further evidence. *Family Business Review*, 19 (2), 103-114.
- Lewis, P. (2013). The search for an authentic entrepreneurial identity: difference and professionalism among women business owners. *Gender, Work and Organization*, 20, 252-266.
- Lien, Y. C. and Li, S. (2013). Professionalization of Family Business and Performance Effect. *Family Business Review*, 20 (10), 1-19.
- Liljegren, A. (2012). Pragmatic professionalism: micro-level discourse in social work. *European Journal of Social Work*, 15 (3), 295-312.
- Lin, S.-H. and Hu, S.Y. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 1348-1362.
- Lin, Y. and Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67, 407-413.
- Lindon, C. and Fisher, D. (1994). *Family Business and Other Pieces*. Cambridge: Cambridge Press.
- Lindow, C. M. (2012). *A strategic fit perspective on family firm performance*. Wiesbaden: Springer Science ve Business Media.
- Lindow, C. M., Stubner, S. and Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 167-178.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lubatkin M. H., Schulze W. S., Ling Y., Dino R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal Organizational Behavior*, 26 (3), 313-30.
- Lumpkin, G. T., Martin, W. and Vaughan, M. (2008). Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21, 127-138.
- Lussier, R. N. and Sonfield, M. C. (2010). A six- country study of first- , second- , and third- generation family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16 (5), 414-436.
- Madison, K., Daspit J., Turner, K., Kellermans F. W. (2017). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.

- Maltz A. C., A. J. Shenhar and Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures, *Long Range Planning*, 36, 187-204.
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues on behalf of European Commission Contract No. 30-CE- 0164021/00-51 Final Report*. Austrian Institute for SME Research. Vienna.
- March J. G. and Olsen J. P. (1989). *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Martin-Reyna, J. M. S. and Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican Stock Exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3 (2), 106-117.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 166-181.
- Mazzola, P., Sciascia, S. and Kellermanns, F. W. (2013). Non-linear effects of family sources of power on performance. *Journal of Business Research*, 66, 568-574.
- Mazzola, P., Marchisio, G. and Astrachan, J. H. (2006). Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business, Poutziouris P. Z., Smyrnios K. X. and Klein S. B. (Editors), in *Handbook of Research for Family Business* (s. 402-421), Cheltenham: UK, Edward Elgar.
- McMurrian, R. C. ve Matulich, E. (2016). Building customer value and profitability with business ethics. *Journal of Business & Economics Research* (Online), 14(3), 83-90.
- Melin, L. and Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, 5 (3), 321-333.
- Melnyka, S. A., Bititci, U., Plattsc, K., Tobiasd, J., Andersene B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25, 173-186.
- Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns F. W., Welsh, D. H. B. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (1), 143-151.
- Meydan, C.H. ve Çetin, F. (2012). Vekalet kuramı. Sözen, C ve Basım N. (Editörler). *Örgüt kuramları içinde* (s. 141-161). İstanbul: Beta.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Micheli, P. and Mari, L. (2014) The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25 (2), 147-156.
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship and capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73-87.
- Miller, D., Le-Breton Miller, I., Lester, R. ve Canella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers. *Journal of Corporate Finance*, 13 (5), 829-858.



- Miller, D., Le Breton-Miller I., Minichilli, A., Corbetta, G., Pittino, D. (2014). When do non-family ceos outperform in family firms? Agency and behavioural agency perspectives. *Journal of Management Studies*, 51 (4), 547-572.
- Miller, D., Minichilli, A. and Corbetta, G. (2013). Is Family Leadership Always Beneficial? *Strategic Managemet Journal*, 34, 553-571.
- Mills, P. K. (1983). Self-Management: its control and relationship to other organizational properties. *The Academy of Management Review*, 8 (3), 445-453.
- Minichilli, A., Corbetta, G. and MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'Familiness', 'Faultlines' and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47 (2), 205-222.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mirze, S. K. (2010). İşletme. İstanbul: Literatür Yayınları
- Moon, H. K., Choi, B. K. (2014). How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective. *European Journal of Innovation Management*, 17 (1), 85-106.
- Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22 (2), 167-180.
- Moores, K. ve Craig, J. (2006). From vision to variables: a scorecard to continue the professionalization of a family firm. Poutziouris P. Z., Smyrniotis K. X. and Klein S. B. (Editors), in *Handbook of Research for Family Business* (s. 196-214), Cheltenham: Edward Elgar.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1), 17-33.
- Mustakallio M., Erkko A., Zahra S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15 (3), 205-222.
- Muzio, D. and Kirkpatrick, I. (2011). Introduction: professions and organizations-a conceptual framework. *Current Sociology*, 59 (4) 389-405.
- Nakip, M. (2008). Pazarlama araştırmalarına giriş (SPSS destekli). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Neely A., Adams, C., Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-13.
- Neely, A., Chris, A. and M. Kennerley (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education.

- Neely, A., Kennerley M. and Chris A., (2007), Performance measurement frameworks: a review. A. Neely (Editor). In business performance measurement: unifying theory and integrating practice (p. 143-162). New York: Cambridge University Press. Knowledge Interchange Book Summaries, Cranfield School of Management web sayfasından alınmıştır.
- Neubauer, F. and Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Noordegraaf, M. (2011a). Remaking professionals? How associations and professional education connect professionalism and organizations. *Current Sociology*, 59 (4), 465-488.
- Noordegraaf, M. (2011b). Risky business: how professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. *Organization Studies*, 32(10), 1349-1371.
- Nordqvist, M. and Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 15-25.
- Nordqvist, M., Sharma and P. Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: a configuration approach, *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., Lepak D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40 (1), 316–346
- O'Boyle, E. H., Pollack, J. M. Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects, *Journal of Business Venturing*, 27 (1),1-18.
- OECD (2008), *Glossary of Statistical Terms*. Paris: OECD Publishing.
- Öktem, Ö. Y. and Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21, 115-130.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Ozankaya, Ö. (1982). *Toplumbilimine giriş*. Ankara: S Yayınları.
- Özilhan, T. (2002). Özel sektörün ihtiyacı: kurumsal yönetim. *Görüş*; 6-7, <http://www.koniks.com/data/pdf/5.pdf> , Erişim. 01.10.2015.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları*. Ankara: İmge.
- Palacios, T. M. B., Martínez, A. B. and Jiménez, J. L. T. (2013). Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11 (1), 58-76.

- Parada, M. J., Nordqvist M and Gimeno A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values, *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- Pazarçık, O. (2004), Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 33-41). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Peker, İ. ve Baki, B. (2011). Gri ilişkisel analiz yöntemiyle Türk sigortacılık sektöründe performans ölçümü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4 (7), 1-18.
- Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25 (5), 453-471.
- Perkin, H. (1996). *The third revolution: professional elites in the modern world*. London: Routledge.
- Pindado, J. and Requejo, I. (2015). Family business performance from a governance perspective: A review of empirical research, *International Journal of Management Reviews*, 7, 279-311.
- Plessis, J. J. D., Hargovan, A., Bagaric, M., Harris J. (2010). *Principles of contemporary corporate governance*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Porter, (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Postma, J., Oldenhof L. and Putters, K. (2015). Organized professionalism in healthcare: articulation work by neighbourhood nurses. *Journal of Professions and Organization*, 2, 61-77.
- Poza, E. J. (2010). *Family business*. Mason: Cengage Learning
- Reed, M. I. (2007). Engineers of human souls, faceless technocrats or merchants of morality? Changing professional forms and identities in the face of the neo-liberal challenge. Pinnington, A., Campbell, T. and Macklin, R (Editors). In *Human Resource Management: Ethics and Employment* (p. 171-189), Oxford: Oxford University Press.
- Reid R. S. and Adams, J. S. (2001). Human resource management-a survey of practices within family and non- family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25 (6), 310-320.
- Renders, A., Gaeremynck, A. and Sercu, P. (2010). Corporate-governance ratings and company performance: A Cross-European study. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2), 87-106.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*. 35 (3), 718-804.
- Rosenblatt P.C. and Albert S. (1990). *The family in business: human dilemmas in the family firm*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Rosenblatt, P. C, de Mik, L., Anderson, R. M., Johnson, P. A. (1985). *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. and Holt, D. T. (2008). Examining the link between “familiness” and performance: can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1089-1109.
- Sağlam, N. (2002), Aile şirketlerinde yeniden yapılanma, sanayide yeni ufuklar. *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, 22 (Ocak-Mart), 32-38.
- Sayın, Ö. (1994). *Sosyolojiye giriş*. İzmir: Üniversite Kitapları.
- Schecner, R. (2013). What is performance studies? *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities, Special Issue on Performance Studies*, 5 (2), 2-11
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. ve Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 836-851.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12 (2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. and Dino, R. D. (2001). Toward a theory of agency and altruism in family firms. Conference on Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field, Edmonton: University of Alberta.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. and Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473-490.
- Schulze, W. S. and Gedajlovic, E. R. (2010). Guest editors’ introduction: whither family business? *Journal of Management Studies*, 47 (2), 191-204.
- Sciascia, S. and Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21 (4), 331-345.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organisations*. London: Sage.
- Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12 (4), 879-894.
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. K. G. Smith, and M. A. Hitt, (Editors.), revised chapter for *Great minds in management: The process of theory development* (p. 1-47). Oxford: Oxford University Press.
- Selekler-Goksen, N. and Öktem, Y. (2009). Countervailing institutional forces: Corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management and Governance*, 13 (3), 193-213.

- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Seymen, A. O., Aydemir, B. ve Taşçı, A. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 604-617), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for future. *Family Business Review*, 17, 1-35.
- Sharma, P. and Carney, M. (2012). Value creation and performance in private family firms: Measurement and methodological issues. *Family Business Review*, 25, 233-242.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25 (1), 5-15.
- Shim, J. W. (2012). Performance effects of the transition from family managed firms to professionally managed firms. *business, policy and strategy, Academy of Management*.
- Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.
- Singh, S., Darwish T. K. and Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27 (1), 214-224.
- Sirmon, D. G. and Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339–358.
- Sonfield M. C. and Lussier R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17 (3), 189-202.
- Sonfield, M. C., Lussier, R. N., Pfeifer, S., Manikutty, S., Maherault, L., Verdier, L. (2008). Family businesses and the relationship between business age and management activities, styles and practices: A four-country analysis. *Small Business Institute® Research Review*, 35, 201-212.

- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: Theory and practice. Poutziouris P. Z., Smyrnios K. X. and Klein S. B. (Editors), in *Handbook of Research for Family Business* (s. 269-297), Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Songini, L. and Gnan, L. (2015). Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53 (3), 748-779.
- Steijvers, T., N. Lybaert and Dekker, J. (2017). Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7 (2), 151-165.
- Stewart, A. and Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25 (1), 58-86.
- Stewart, A. J. (2014). Understanding nonprofit professionalization: Common concepts and new directions for research. *Administration and Society*. Manuscript under Review
- Stinchcombe, A. L. (1968). *Constructing social theories*. Chicago: University of Chicago Press.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Şimşek, M. ve Mustafa N. (2002). *Toplam kalite yönetiminde performans ölçme (Örnek uygulamalar)*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Taşkır, H. ve Şimşek, T. B. (2008). Ayvalık ve yöresinde yaşam biçimi olan zeytin üreticiliğinin kurumsallaşma süreçleri getirisi olarak zeytinciliğin markalaşması ve örnek uygulamaları. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s.205-211). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Tagiuri, R. and Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199-208.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory [Electronic version]. S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Editors). In *Handbook of organization studies* (s. 175-190). London: SAGE.
- Tricker, B. and Tricker, R. I. (2015). *Corporate governance: principles, policies, and practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S., Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *Family Business Review*, 22, 319-332.
- Tsui-Auch, L. S. (2004), The professionally managed family-ruled enterprise: ethnic chinese business in singapore, *Journal of Management Studies*, 41 (4), 693-723.
- Turanlı, M, Cengiz D.T., Bozkır Ö (2012). Faktör analizi ile üniversiteye giriş sınavlarındaki başarı durumuna göre illerin sıralanması. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 17, 45-68.

- Türk Dil Kurumu (2017). *Güncel Türkçe Sözlük*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=BAŞARIM](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=BAŞARIM), erişim tarihi: 19.12.2016
- Uijl, H. den and Buijs, G. (2015). Praxeologizing normative professionalization: beyond the ‘Good Professional’ and the ‘Bad Manager’, *Philosophy of Management Conference*, St Anne’s College.
- Upadhaya, B., Munir R., Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 34 (7), 853-875.
- Ural, A. (2004). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Venkatraman N. and V. Ramanujam (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1 (14), 801-814
- Villalonga, B. and Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. and Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45 (1), 137-156.
- Vural A. ve Sohodol, B. Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s.325-332). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Wagner, D., Block, J. H., Miller, D., Schwens, C ve Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (1), 3–13.
- Wait, A. and Wright, J. (2014). Family ownership and the decentralization of decision making, <https://openjournals.library.sydney.edu.au/index.../8207>
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Whisler, T. L. (1988). The role of the board in the threshold Firm. *Family Business Review*, 1 (3), 309-321
- Whiteside, F. M. and Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4 (4), 383-395.
- Williams M. N, Grajales, C. A. G. and Kurkiewicz M. D. (2013). Assumptions of multiple regression: Correcting two misconceptions. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 18 (11), 1-14.
- Williams, P. and Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing*, 25 (1), 20-32.
- Wilson, N., Wright M. and S. Louise (2013). Family business survival and the role of boards, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1369-389.

- Yadav N. S. and Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks Research trends of the last two decades. *Business Process Management Journal*, 19 (6), 947-971.
- Yavuz, S. (2009). Hataları ardışık bağımlı (otokorelasyonlu) olan regresyon modellerinin tahmin edilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 123-140.
- Yenilmez, İ. M (2013). Family businesses in Turkey: History, development and characteristics of family owned businesses in Turkey, *Final Workshop Report On "Family Businesses and SMEs in the Black Sea Economic Cooperation Region"* içinde (s. 232-246). Ankara: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Yıldırım-Öktem, Ö. and Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21 (1), 115-130.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61 (2), 83-110.
- Young, M.N., Peng M. W., Ahlstrom, D., Bruton G. D., Jiang Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45 (1), 196-220.
- Zahra, S. A. (2003). Ownership involvement and international expansion: an empirical test of the stewardship theory among family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.
- Zahra, S. A. (2016). Developing theory-grounded family business research: Some suggestions, *Journal of Family Business Strategy*, 7 (1), 3-7.
- Zahra, S. A., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1035-1054.
- Zhang, J. and Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 119-139.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

## TEZLER

- Ak, B. G. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altındağ, E. (2011). *Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü



- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Ayrancı, E. (2009). *Aile işletmelerinde ailenin etkisi ve finansal performans tatmini ile ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carton, R. B. (2004). *Measuring organizational performance: An exploratory study*. Phd Thesis (Under the Direction of Charles W. Hofer). Athens: Graduate Faculty of The University of Georgia
- Dündar, Ş. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin işletme performansına etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadağ, H. (2014). *The impact of strategic management on financial performance and competitiveness of small and medium sized enterprises: The Turkish case*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sungurtekin, P. (2008). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci ve bir uygulama örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma ile firma performansı ilişkisinde kurumsal yönetişimin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Tefek, A. (2016). *KOBİ'lerde kurumsallaşma ve örgütsel performans ilişkisi: Konya sanayi işletmeleri araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elmas, E (2015). *Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın finansal tablolar üzerinde yaratacağı etkiler ve uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günay, A. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin işletme performansına etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma çabalarının örgütsel performansa etkisi: perakende sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaprak, B. (2000). *Kurumsallaşma ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yasan, A. (2016). *KOBİ'lerde yönetim kurulu yapısının ve yönetim kurulu kararlarının şirket performansına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: T.C. Gebze Teknik Üniversitesi
- Yılmaz, Y. (2007). *İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

### ARAŞTIRMA RAPORLARI

- Worldbank (2006). *Report on the observance of standards and codes (ROSC): Corporate governance country assessment*. Washington, DC: World Bank.
- BDO LLP, (2009), Family governance in multi-generational Family Businesses, *The Family Business Management Series*, A joint publication of the BDO Centre for Family Business and the Institute for Family Business (UK), London: Turnpike Press, ISBN 1-870382-04-8
- Deloitte (2016). *Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları* araştırması, Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, EDU, TAİDER.
- European Commission (2009). Overview of family business relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies. Final Report of The Expert Group for *Promotion of SMEs' Competitiveness Project*, erişim tarihi: 20.05.2015.
- European Family Business (2012). EFB Position paper: Family business statistics. Brussels. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/publications/5/29/Family-Business-Statistics>, erişim tarihi: 03.08.2014
- FEUSA, (2011). *Annual Family Business Survey: General Results and Conclusions*. [https://www.uvm.edu/sites/default/files/2011\\_Annual\\_Family\\_Business.pdf](https://www.uvm.edu/sites/default/files/2011_Annual_Family_Business.pdf), erişim tarihi: 05.05.2015.
- PWC (2012). *Family firm: A resilient model for the 21st century*. Global family business survey. [https://www.pwc.com/hu/en/publications/assets/family\\_business\\_survey.pdf](https://www.pwc.com/hu/en/publications/assets/family_business_survey.pdf) erişim tarihi: 03.08.2014.
- PWC (2014). *Up and close professional: The family factor*. Global family business survey. <https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf>, erişim tarihi: 03.08.2014.
- PWC (2016). *PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması Türkiye Sonuçları*. [https://taider.org.tr/images/belgeler/pwc\\_kuresel\\_aile\\_sirketleri\\_arastirmasi\\_turkiye\\_sonuclari\\_2016.pdf](https://taider.org.tr/images/belgeler/pwc_kuresel_aile_sirketleri_arastirmasi_turkiye_sonuclari_2016.pdf) erişim tarihi: 18.05.2017.

## ELEKTRONİK KAYNAKLAR

http1:<https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>  
f erişim tarihi: 03.06.2015

http-2: Family Firm Institute Inc, <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>, erişim tarihi: 08.04. 2015.

http-3: Businessweek.com, 2006).

http-4: Alberta Business Family Institute, University of Alberta,  
<http://www.ualberta.ca/business/centres/family-business>, erişim tarihi: 14.06.2017

http-5: <http://familybusiness.ey.com/insights/family-business-yearbook-2014.aspx>, EY - Ernest and Young (2015). *Family Business Yearbook*.  
<http://familybusiness.ey.com/pdfs/20-23.pdf>, erişim tarihi: 02.03.2017

http-6: [www.taider.org.tr](http://www.taider.org.tr), erişim tarihi: 29.04.2016

http-7: [www.tusiad.org.tr](http://www.tusiad.org.tr).

http-8: The Competitive Advantage of a Family Business  
[www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com). Erişim tarihi: 07.05.2014.

http-9: Acar, 2012, <http://www.okanacar.com/2012/10/finansal-bir-analiz-olan-oran-analizi.html>.

http-10: William N. Evans' Homepage - University of Notre Dame  
[https://www3.nd.edu/~wevans1/ecoe60303/ecoe60303\\_f2009.pdf](https://www3.nd.edu/~wevans1/ecoe60303/ecoe60303_f2009.pdf). erişim tarihi 25.11.2017

## EKLER

### EK-1. Anket Formu

## AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONELLEŞME

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen “Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmesi ve Profesyonelleşme Düzeylerinin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi” başlıklı doktora tez çalışmasına ilişkin araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel bir zeminde Türkiye’deki aile işletmelerine ilişkin genel sonuçlara ulaşmak amacıyla kullanılacak, işletmelere ve cevaplayıcılara ait bilgiler gizli tutulup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Araştırmanın anlamlı sonuçlar üretebilmesi sizlerin anket sorularına vereceğiniz gerçek durumu yansıtan samimi cevaplara bağlıdır.

Değerli vaktinizi ayırarak anketimizi yanıtladığınız ve araştırmamıza katkı sağladığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Danışman

Prof. Dr. Serap Benligiray

Anadolu Üniversitesi, İİBF  
Üniversitesi

[sbenligi@anadolu.edu.tr](mailto:sbenligi@anadolu.edu.tr)

Doktora Öğrencisi

Gülçin Polat

Pamukkale

[gpolat@pau.edu.tr](mailto:gpolat@pau.edu.tr)

### I. Bölüm

#### İşletmeye İlişkin Demografik Bilgiler

**İşletmenizin ticaret unvanı:** ( ) Anonim Şirket ( ) Limited Şirket ( )  
Diğer.....

**İşletmenizin kuruluş yılı:** .....

**Çalışan sayınız:** Mavi yaka ..... Beyaz  
yaka.....

**Faaliyette bulunduğunuz sektör (lütfen yazınız):**  
.....

**Üretim tipiniz:** ( ) Siparişe göre üretim ( ) Parti üretimi ( ) Sürekli üretim

**İç piyasadaki rekabet yoğunluğu:**

( ) Düşük ( ) Orta-Düşük ( ) Orta ( ) Orta-Yüksek ( ) Yüksek

**Faaliyet gösteriliyorsa, dış piyasalardaki rekabet yoğunluğu:**

( ) Düşük ( ) Orta-Düşük ( ) Orta ( ) Orta-Yüksek ( ) Yüksek

**Yüzde olarak satışlarınızın dağılımı:** İç Piyasa % ..... Dış Piyasa % .....

**İşletme kurucunuzun eğitim düzeyi:**

( ) Yok ( ) İlköğretim ( ) Orta öğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

**Varsa, kurucunun yüksek öğretimini hangi alanda tamamladığı:.....**

**İşletmenin kurucusu yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim aldı mı?**

Evet  Hayır

**Evetsse, hangi konularda eğitim aldı?.....**

**Kurucusunu birinci kuşak olarak değerlendirdiğimizde, işletmenizde şu anda kaçınıcı kuşak yönetimdedir?**

Birinci Kuşak  İkinci Kuşak  Üçüncü Kuşak  Birinci ve İkinci Kuşak Birlikte  İkinci ve Üçüncü Kuşak Birlikte  Üç kuşak Birlikte

## II. Bölüm

### Anketi Yanıtlayana İlişkin Demografik Bilgiler

**Cinsiyetiniz:**  Erkek  Kadın

**Yaşınız:**  30 ve altı  31-40  41-50  51-60  61 ve üzeri

**Eğitim düzeyiniz:**  İlköğretim  Lise ve dengi  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

**İşletmedeki çalışma süreniz:**  1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  10-14 yıl  15 yıl ve üstü

**İşletmedeki pozisyonunuz:**  CEO  Genel Müdür  Genel Müdür yardımcısı  Diğer (Lütfen belirtiniz).....

**İşletme sahipleriyle akrabalık bağınız var mı?**  Var  Yok

**Varsa, işletme sahipleriyle akrabalık dereceniz:**

Ebeveyni  Oğlu-Kızı  Gelini-Damadı  Kardeşi  Kuzeni  Diğer (belirtiniz).....

**Bu işletme dışında ne kadar süre başka yerlerde çalıştınız?**

Çalışmadım  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

## III. Bölüm

### Profesyonelleşme Düzeyine İlişkin Birinci Grup Sorular

**1-İşletmenizde yönetim kurulu var mı?**  Evet  Hayır

**2-Yönetim kurulunuz kaç üyeden oluşmuştur?**

1  2  3  4  5  6  7  8  9 +

**3-Yönetim kurulunuz bir yıllık dönemde hangi sıklıkta toplanır?**

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10+

**4-Yönetim kurulunuzda aileden olmayan kaç üye var?**

Yok  1  2  3  4  5 +

**5-Yönetim kurulunuzda işletme dışından (aileden olmayan ve işletmede çalışmayan) kaç üye var?**

Yok  1  2  3  4  5 +

**6-İşletmenizde aile dışından kaç yönetici var?**

( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 +

**7-İşletmenizde aile üyesi olan kaç yönetici var?**

( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ve üzeri

**Evet Hayır**

**8-İşletmemizin en üst düzey yöneticisi aile üyesidir.**

( ) ( )

**9- İşletme sahibinin ayrılması durumunda yönetimi devralacak kişi bellidir.**

( ) ( )

**10-Sahibin işletmeden tamamen ayrılmasından sonra hisselerin nasıl dağıtılacağı bellidir.**

( ) ( )

**11- Bir aile anayasamız vardır\*.**

( ) ( )

**12- İşletmemizde aile konseyi vardır\*\*.**

( ) ( )

**13- Aile konseyiniz yılda kaç kez toplanır?**

( ) ( )

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ve üzeri

\* **Aile Anayasası:** Bir aileye evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadına sahip olmaya hak kazanan kişilerin aile ilişkilerinde, üçüncü şahıslarda ve işletmeyle olan ilişkilerinde rehber görevi yapan, aile üyeleri tarafından da kabul edilen, tüm aile üyelerine aynı şekilde uygulanan, uyulmaması durumunda daha önceden belirlenmiş yaptırımları bulunan kurallar ve değerlerdir (Karpuzoğlu, 2004:160).

\*\* **Aile Konseyi:** Ailenin ve işletmeyle olan ilişkilerinin yönetilmesi ve aile konularının işletme faaliyetlerinin dışında ele alınması için gerçekleştirilen biçimsel (kayıt altına alınan) aile toplantısıdır.

**Evet Hayır**

**14-Ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şemamız vardır.**

( ) ( )

**15-Çalışanların iş ve görev tanımları açık ve yazılıdır.**

( ) ( )

**16-Tüm bölümlerin faaliyetlerine yönelik yazılı politikalar vardır.**

( ) ( )

**17-Belirlediğimiz hedeflere göre durumumuzu kontrol etmemizi sağlayan etkili bir raporlama sistemimiz vardır.**

( ) ( )

**18- İşletmemizin yazılı bir stratejik planı vardır.**

( ) ( )

**19- Yazılı bir işe alma prosedürümüz vardır.**

( ) ( )

**20- Yazılı bir disiplin prosedürümüz vardır.**

( ) ( )

**21- Yazılı bir performans değerlendirme sistemimiz vardır.**

( ) ( )

**22- Yazılı bir ödüllendirme sistemimiz vardır.**

( ) ( )

**23- İşletmemiz tarafından benimsenen yazılı etik ilkeler ve/veya kuralları vardır.**

( ) ( )

## IV. Bölüm

### Profesyonelleşme Düzeyine İlişkin İkinci Grup Sorular

Bu bölümde işletmenizin profesyonelleşme düzeyini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, ifadenin karşısına gelen rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz. **1** HİÇ Katılmıyorum, **2** BÜYÜK ÖLÇÜDE Katılmıyorum, **3** NE Katılıyorum, **NE** Katılmıyorum, **4** BÜYÜK ÖLÇÜDE katılıyorum ve **5** TAMAMEN katılıyorum anlamına gelecektir. Aşağıdaki ifadelere eksiksiz cevap vermeniz çalışma için büyük bir önem taşımaktadır.

<b>Profesyonelleşme Düzeyiyle İlgili İfadeler</b>						
<b>1</b> HİÇ Katılmıyorum		<b>2</b> BÜYÜK ÖLÇÜDE Katılmıyorum				
		<b>3</b> NE Katılıyorum, <b>NE</b> Katılmıyorum				
		<b>4</b> BÜYÜK ÖLÇÜDE Katılıyorum				
		<b>5</b> TAMAMEN Katılıyorum				
1.	İşletmemizde faaliyetler <b>yazılı</b> prosedürlere, kurallara ve standartlara göre gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
2.	Çalışanlarımızın hepsi görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
3.	Faaliyetlerin tümü belgelendirilir ve kayıt altına alınır.	1	2	3	4	5
4.	Her bölüm kendine ait bir bütçe hazırlar.	1	2	3	4	5
5.	Belirlediğimiz hedeflere göre durumumuzu kontrol etmemizi sağlayan etkili bir raporlama sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
6.	İşletmemizde düzenli olarak finansal durumumuzu gösteren raporlar hazırlanır.	1	2	3	4	5
7.	Tüm bölümlerimizin işletme amaçlarıyla uyumlu aylık ve/veya yıllık hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
8.	Belirli dönemlerde envanter sayımı yaparız.	1	2	3	4	5
9.	Etkili bir kalite kontrol sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
10.	Tüm bölümlerimiz faaliyetleriyle ilgili istatistik kayıtlar tutar.	1	2	3	4	5
11.	İşletmemizdeki performans değerlendirme sistemi hakkında ilgili herkes bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticiler astlarını değerlendirirken objektif davranırlar.	1	2	3	4	5
13.	Performans değerlendirme sonuçları ücretlendirme, teşvik ve prim ödemeleri, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, terfi ettirme vb. uygulamalarda kullanılır.	1	2	3	4	5
14.	Ödüllendirme sistemimiz şeffaftır.	1	2	3	4	5
15.	Terfiler ve ödüller hak edişe ve liyakata göre kazanılır.	1	2	3	4	5
16.	İşe alımlar yeterliliğe ve liyakata göre yapılır.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlara belirli aralıklarla memnuniyet anketi yapılır.	1	2	3	4	5
18.	Çalışanlarımıza yönelik sistemli eğitimler yapılır.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticilerimiz yönetim becerilerini artırmak için eğitim programlarına ve seminerlere katılır.	1	2	3	4	5
20.	Yöneticilerimizin çoğu alanlarında üniversite eğitimi almıştır.	1	2	3	4	5
21.	İşletmemizde orta ve üst düzey yöneticilerimizin katıldığı düzenli ve planlı toplantılar yapılır.	1	2	3	4	5

22.	Aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler yeni politika ve uygulama kararlarında söz sahibidir.	1	2	3	4	5
23.	Aile üyeleri, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin karar verme yetkilerini kısıtlamaz.	1	2	3	4	5
24.	Önemli kararlar CEO/Genel Müdür tarafından tek başına verilir.	1	2	3	4	5
25.	Önemli kararlar ilgili bölüm yöneticilerinin katıldığı toplantılarda verilir.	1	2	3	4	5
26.	Tüm çalışanlarımız doğrudan CEO/Genel Müdür'e rapor verirler.	1	2	3	4	5
27.	Yöneticiler kendi bölümlerine ilişkin kararlarını bağımsız olarak verebilirler.	1	2	3	4	5
28.	İşletme sahibi aile üyelerinin işletme ile olan ilişkileri belirli kurallar dâhilinde sürdürülür.	1	2	3	4	5
29.	Tüm çalışanlarımız tarafından bilinen bir vizyonumuz ve misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30.	İşletmemizde yazılı stratejik planlara uygun hareket edilir.	1	2	3	4	5
31.	Tüm faaliyetlerimiz misyonumuz ve vizyonumuz ile uyumludur.	1	2	3	4	5
32.	Çevredeki gelişmeler sistemli olarak takip edilir.	1	2	3	4	5
33.	Çalışanlarımız alanlarında gerekli yetkinliklere sahiptir.	1	2	3	4	5
34.	Çalışanlarımız yaptıkları işe uygun eğitim almışlardır.	1	2	3	4	5
35.	İşletmemizde çalışan profesyoneller (avukat, doktor, yeminli mali müşavir, İSG uzmanı gibi) mesleki alanlarındaki değerlere göre kararlar verir.	1	2	3	4	5
36.	Çalışanlarımız dış görünüşlerine dikkat ve özen gösterirler.	1	2	3	4	5
37.	Çalışanlarımız yaptıkları eylemlerin sorumluluğunu üstlenir.	1	2	3	4	5
38.	Çalışanlarımız sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmek için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
39.	Çalışanlarımız kendilerine verilen işleri zamanında tamamlar.	1	2	3	4	5
40.	Çalışanlarımız işe yönelik hedeflere ve onları bu hedeflere itecek arzuya ve enerjiye sahiptir.	1	2	3	4	5
41.	Çalışanlarımız değişime kolayca uyum sağlayabilir.	1	2	3	4	5
42.	Çalışanlarımız zor ve stresli durumlarda duygularını kontrol edebilirler.	1	2	3	4	5
43.	İşletmemizde nezaketsiz davranışlar kabul görmez.	1	2	3	4	5
44.	Çalışanlarımız görevlerin başarıyla yerine getirilmesi için birbirlerine destek olurlar.	1	2	3	4	5
45.	Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz birbirlerine güvenirlere.	1	2	3	4	5
46.	Çalışanlarımız işletmenin olanaklarından eşit bir biçimde yararlanırlar.	1	2	3	4	5
47.	Yönetimin aldığı kararlar hakkında çalışanlar bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
48.	Çalışanlar işletmeyle ilgili isteklerini ve şikâyetlerini çekinmeden iletebilirler.	1	2	3	4	5
49.	Olumlu davranışlar ve işletmeye katkılar takdir edilir.	1	2	3	4	5
50.	Davranışların etik değerlere uygun olmasına hassasiyet gösterilir.	1	2	3	4	5
51.	İşletmemizde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin paydaşlarımıza olan etkisi dikkate alınır	1	2	3	4	5



## IV Bölüm

### Finansal Performans Algısıyla İlgili Bilgiler

Aşağıdaki kriterler açısından işletmenizin finansal performansını nasıl değerlendirirsiniz? Bu soruyu işletmenizin son üç yıllık verilerini dikkate alarak cevaplayınız.

Performans Kriterleri	Yetersiz	Ortalamanın Altı	Ortalama	Ortalamanın Üstü	Çok İyi
Aktif Kârlılık (Net Kâr / Toplam Aktifler)	1	2	3	4	5
Öz sermaye Kârlılığı (Net Kâr/Öz Kaynaklar)	1	2	3	4	5
Satışların Kârlılığı (Net Kâr/Satışlar)	1	2	3	4	5
Satış Gelirlerinde Artış	1	2	3	4	5
Net Kâr Marjı	1	2	3	4	5
Genel Finansal Performans	1	2	3	4	5

Araştırmadan elde edilen genel sonuçlar arzu eden işletmelerin erişimine açık olacaktır. Araştırma sonuçlarıyla ilgili bilgi edinmek istiyorsanız lütfen e-mail adresinizi yazınız .....  
Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Gülçin POLAT  
**Yabancı Dil** : İngilizce  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Denizli, 18.04.1979  
**E-Posta** : [gpolat@pau.edu.tr](mailto:gpolat@pau.edu.tr)

### Eğitim Bilgileri :

- 2012, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans
- 2001, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, Lisans

### İş Deneyimi :

- 2013- : Öğretim Görevlisi, Pamukkale Üniversitesi, Honaz Meslek Yüksek Okulu, Dış Ticaret ve Pazarlama Programı
- 2010-2013 : Öğretim Görevlisi, Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Meslek Yüksek Okulu, Dış Ticaret ve Pazarlama Programı
- 2006-2010 : Müşteri Temsilcisi, Kütahya Porselen San. Ve Tic. A.Ş., İhracat, Pazarlama ve Satış Bölümü
- 2003-2006 : Müşteri Temsilcisi, Ozanteks Tekstil San. Ve Tic. A.Ş., İhracat Bölümü

### Yayımları :

- Benligiray, S. ve Polat, G. (2016). Aile İşletmelerinin Analizinde Kullanılan Kuramsal Perspektifler. *7. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde, (s. 318-331). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Özler, D. E. ve Polat, G. (2012). Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 4 (2), ISSN: 2146-0744