

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORUNSALLIĞININ
ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ:
TR-22 BÖLGESİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ersin ALAYVAZ

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Erdal AYDIN

Çanakkale, 2017

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunsallığının Örgütsel Ekolojik Kuramı Bağlamında İncelenmesi: TR-22 Bölgesindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

22.03.2017

Ersin ALAYVAZ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne


Ersin ALAYVAZ' a ait AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
SORUNSALLIĞININ ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ: TR-22 BÖLGESİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı,

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr. Erdal AYDIN

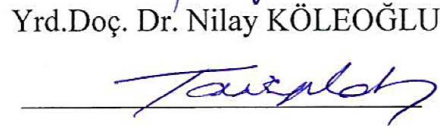
(Danışman)



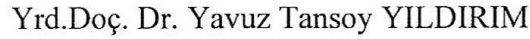
Prof.Dr. Nazan YELKİKALAN



Yrd.Doç. Dr. Umut EROĞLU



Yrd.Doç. Dr. Nilay KÖLEOĞLU



Yrd.Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM

Tez No : 10143579

Tez Savunma Tarihi : 22.03.2017

ONAY



Doç.Dr. Şerif KORKMAZ

Enstitü Müdürü

30.03.2017

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORUNSALLIĞININ ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI BAĞLAMINSA İNCELENMESİ: TR-22 BÖLGESİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aile işletmeleri, ekonomik hayatta önemli bir yere sahiptir. Bu işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, tüm ülke ekonomilerinin işlerliliğini etkilemektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilir bir performans sergileyebilmeleri üzerinde birçok etken vardır. Bu çalışmada, TR-22 bölgesindeki anonim şirket sınıfındaki aile işletmelerinin örgütsel performanslarının, örgüt kuramları çerçevesinde, örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinden hangi düzeyde etkilendiklerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Bu çerçevede 2016 Nisan ve Mayıs aylarında ankete katılan işletme yetkilileriyle yüz yüze görüşülerek 69 soru yöneltilmiş, işletmelerin durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma amacıyla hazırlanan anketler, Balıkesir ve Çanakkale ilindeki anonim şirket sınıfındaki aile işletmelerinin yönetici, ortak ve sahiplerine uygulanmıştır. Yapılan analiz çalışması ile, örgüt kuramları bağlamında, örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin işletme performansı üzerine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. İşletme performansı bağımlı değişkeninin örgüt kültürü ve dış çevre bağımsız değişkenleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı, bu değişkenlerin alt faktörlerinin birbirleri ile olan bağları, istatistiksel veriler halinde ortaya konulmuştur. Bu verilerden elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürü ve dış çevrenin şirket performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların, önceki bulguları inceleyerek hareket etmelerinde fayda vardır. Bu doğrultuda uygulama bölgeleri belirlenebilir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Vekalet Kuramı, İşlem Maliyeti Kuramı, Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı, Örgütsel Ekoloji, Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

SUSTAINABILITY PROBLEMATIC ON ECOLOGICAL THEORY IN FAMILY BUSINESS: RESEARCH OVER FAMILY BUSINESSES IN TR-22 REGION

Based on the theory of organizational ecology, the targeted outcome of this research is to detect the degree of influence of the organizational culture and the external environmental conditions on the organizational performance of the family corporations, those are established under the umbrella of TR-22 region joint-stock companies. Within this framework, an interview that is composed of sixty-nine research relevant questions, was conducted to overview the recent condition of the companies in April and May 2016. The targeted audience of the interviews were the managers, the shareholders and the owners of the family corporations within the scope of joint-stock companies established in the cities of Balıkesir and Çanakkale. Within the context of organizational ecology, the study aimed to identify the influence of the organizational culture and the external environmental conditions on the operation performance through the analysis of collected interview data. The relationship between the operational performance related factors and the factors of the organizational culture and the external environmental conditions, as well as, the connections between the factors as such with the existing sub-factors were questioned and presented in the form of statistical data. The results of the research were argued according to the revealed knowledge of the collected interview data.

Key Words: Family Business, System Approach, Situational Approach, Theory of Power of Attorney, Transaction Cost Theory, Institutional Theory, Resource Dependency Approach, Organizational Ecology, Sustainability.

ÖNSÖZ

Çalışmamda emeği geçen başta danışman hocam Yrd.Doç.Dr.Erdal AYDIN olmak üzere tüm hocalarıma ve her zaman desteğiyle yanımda olan Hasan AZAZI'ye teşekkür ederim. Ayrıca, bu zorlu süreçte hiçbir zaman desteğini benden esirgemeyen aileme şükranlarımı sunar, çalışmamı rahmetle andığım babaannem Şirin ALAYVAZ'a atfederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR CETVELİ.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ

1.1.Dünyada Aile İşletmeleri	3
1.2. Türkiye'de Aile İşletmeleri	6
1.3.Aile İşletmesi Kavramı	8
1.3.1. İşletme Kavramı	8
1.3.2. Aile İşletmesi Kavramı	9
1.4.Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri	11
1.5.Aile işletmelerinin Özellikleri	12
1.5.1. Aile İşletmelerinin Yönetmel Özellikleri	12
1.5.2. Aile İşletmelerinin Finansal Özellikleri	13
1.6.Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	15

1.6.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	15
1.6.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	17
1.7. Aile İşletmelerinin Yapısı	23
1.7.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri	23
1.7.2. Kardeş Ortaklığı	25
1.7.3. Kuzenler Konsorsiyumu	26
1.8. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü	28
1.8.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	29
1.8.1.1. Değerler	29
1.8.1.2. Normlar	29
1.8.1.3. Liderler ve Kahramanlar	29
1.8.1.4. Semboller	29
1.8.1.5. Öykü ve Efsaneler	30
1.8.1.6. Örgütsel Sosyalleşme	30
1.8.2 Örgüt Kültürünün Finansal Performans Üzerine Etkileri	30

BÖLÜM II

ÖRGÜT YAZININDA DIŞ ÇEVRE

2.1. Sistem Yaklaşımı	32
2.1.1. Sistem Kavramı	33
2.1.1. Sistem Yaklaşımı	35
2.2. Durumsallık Yaklaşımı	36
2.2.1. Durumsallık Yaklaşımı ve Çevre	37
2.2.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Teknoloji	39
2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	41
2.4. Vekalet Kuramı	42

2.5. İşlem Maliyeti Kuramı	43
2.6. Kurumsal Kuram	44
2.7. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı Ve Kuramları	45
2.7.1. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı	45
2.7.1.1. Yapısal Durağanlık Kuramı	47
2.7.1.2. Yoğunluk Bağımlılığı Kuramı	49
2.7.1.3. Çevresel Kesim Dinamikleri	50
2.7.1.3.1. Kesim Genişliği Kuramı	51
2.7.1.3.2. Kaynak Bölünmesi Kuramı	52
2.7.1.4. Demografik Süreçler	52
2.7.2. Örgütsel Ekoloji İle İlgili Kavramlar	53
2.7.2.1. Örgütsel Kimlik Kavramı	53
2.7.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	54
2.7.2.3. Örgütsel Değişim Kavramı	55
2.7.2.4. Örgütsel Niş (izolasyon) Kavramı	56
2.7.2.5. Öğrenen Örgüt Kavramı	56

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA TR-22 BÖLGESİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ	58
3.2. VERİ SETİ VE DEĞİŞKENLER	59
3.3. HİPOTEZLER	62
3.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	63
3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler	63
3.4.2. Ölçeklerin Yapı ve Güvenirlilik Analizleri	67

3.4.2.1. Şirket Performans Ölçeği.....	67
3.4.2.2. Örgütsel Kültür Ölçeği.....	68
3.4.2.3. Dış Çevre Ölçeği.....	70
3.4.3. Hipotezlerin Test Sonuçları.....	73
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	91
KAYNAKÇA	95
EK ANKET FORMU	105



KISALTMALAR LİSTESİ

ASO: Ankara Sanayi Odası

BM: Birleşmiş Milletler

ILO: International Labor Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

İTO: İstanbul Ticaret Odası

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

SPK: Sermaye Piyasası Kurumu

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TR-22 BÖLGESİ: Balıkesir ve Çanakkale İllerini Kapsayan Bölge

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Dünyanın En Eski 25 İşletmesi	4
Tablo 1.2: Dünyanın Ekonomik Olarak En Büyük 20 İşletmesi	5
Tablo 1.3: Türkiye'deki En Eski 25 Aile İşletmesi.....	7
Tablo 1.4: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	22
Tablo 2.1: Örgütsel Kimlik.....	54
Tablo 2.2: Örgütsel Özdeşleşme.....	54
Tablo 3.1: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Devamlılık Durumu	63
Tablo 3.2: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Sınırlılığı	64
Tablo 3.3: Araştırma Kapsamında Şirketlerdeki Çalışan Sayısı	64
Tablo 3.4: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Süreleri	65
Tablo 3.5: Araştırma Kapsamındaki İşletmede Çalışanların Buldukları Departmana Göre Dağılımı	65
Tablo 3.6: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Çalışanların Unvanları.....	66
Tablo 3.7: Ankete Katılanların Yaş Bakımından Dağılımı	66
Tablo 3.8: Ankete Katılanların Cinsiyet Bakımından Dağılımı	66
Tablo 3.9: Ankete Katılanların Çalışma Süresi Bakımından Dağılımı	67
Tablo 3.10: Çalışanların Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi.....	67
Tablo 3.11: Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	68
Tablo 3.12: Açıklanan Varyans	68
Tablo 3.13: Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	68
Tablo 3.14: Açıklanan Varyans	69
Tablo 3.15: Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	69

TABLO 3.16: KMO ve Barlett's Test Sonuçları	71
Tablo 3.16: Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi	71
Tablo 3.17: Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	72
Tablo 3.18: Korelasyon Matrisi.....	74
Tablo 3.19: Model Özeti.....	75
Tablo 3.20: Varyans Analizi Tablosu.....	75
Tablo 3.21: Parametre Tahminleri.....	76
Tablo 3.22: Model Özeti.....	76
Tablo 3.23: Varyans Analiz Tablosu.....	76
Tablo 3.24: Parametre Tahminleri.....	77
Tablo 3.25: Model Özeti.....	77
Tablo 3.26: Varyans Analiz tablosu	78
Tablo 3.27: Parametre Tahminleri.....	78
Tablo 3.28: Model Özeti.....	79
Tablo 3.29: Varyans Analiz Tablosu.....	79
Tablo 3.30: Parametre Tahminleri.....	79
Tablo 3.31: Model Özeti.....	80
Tablo 3.32: Varyans Analiz Tablosu.....	80
Tablo 3.33: Parametre Tahminleri.....	81
Tablo 3.34: Model Özeti.....	81
Tablo 3.35: Varyans Analiz Tablosu	82
Tablo 3.36: Katsayı Tahminleri.....	82
Tablo 3.37: Model Özeti.....	83
Tablo 3.38: Varyans Analizi Tablosu.....	83
Tablo 3.39: Parametre Tahminleri.....	83
Tablo 3.40: Model Özeti.....	84
Tablo 3.41: Varyans Analiz Tablosu.....	84
Tablo 3.42: Parametre Tahminleri.....	85

Tablo 3.43: Model Özeti.....	85
Tablo 3.44: Varyans Analiz Tablosu.....	85
Tablo 3.45: Parametre Tahminleri.....	86
Tablo 3.46: Model Özeti.....	86
Tablo 3.47: ANOVA	87
Tablo 3.48: Katsayı Tahminleri.....	87
Tablo 3.49: Model Özeti.....	88
Tablo 3.50: ANOVA	88
Tablo 3.51: Katsayı Tahminleri.....	88
Tablo 3.52: Model Özeti.....	89
Tablo 3.53: ANOVA	89
Tablo 3.54: Katsayı Tahminleri.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Sistem-Alt Sistem İlişkisi.....	31
Şekil 2.2. Çevre Koşullarının Organizasyona Etkisi.....	35
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	51



GİRİŞ

Aile işletmeleri, ülke ekonomileri açısından önemli bir yere sahiptir. Ekonomiye yapmış oldukları katkı ile lokomotif görev üstlenen aile işletmelerinde en temel problemlerden birisi sürdürülebilir performanstır. Bu noktada işletmelerin en temel sorunlarından birinin varlıklarını sürdürebilmeleri olduğu söylenebilir.

İşletmelerin temel amacı sürdürülebilirliktir. Öyleki kar etmekten de öncelikli bir amaçtır. İşletmelerin uzun yıllar varlıklarını sürdürmeleri şirket performanslarına bağlıdır. Şirket performansı üzerinde önemli etkiye sahip argümanlardan birisi örgüt kültürüdür. Sağlam temellere dayanmış bir kurum kültürü, işletme performansı üzerinde çok önemli etkiler yaratabilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri için kurum kültürü üzerine önemle düşmeleri gerekmektedir. Şirket performansı üzerinde önemli etkisi olan başka bir argüman ise rekabet edebilirliktir. İşletmelerin kendilerini doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkileyen iç ve dış etkenlere vermiş olduğu tepkinin yerinde ve zamanında olup olmadığı, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet edebilirliğin, işletmeler açısından var olmak ya da yok olmak arasındaki ince çizgiyi oluşturduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, işletme faaliyetlerinin başarılı yönetimi için iç ve dış faktörlerin bir bütün içerisinde görülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini savunan sistem yaklaşımı, işletme içindeki işlem ve faaliyetlerin verimli ve optimum bir biçimde uyumlaştırılmasını hedefler. Sistem yaklaşımı, işletme içinde oluşan sorunların, işletmenin bütünsel amaçları doğrultusunda çözülmesi gerektiğini ve böylece şirket performansında olumlu etkiler oluşacağını ifade etmektedir. Sistem yaklaşımından bağımsız olmayan, sistem yaklaşımının devamı niteliğinde olan durumsallık yaklaşımına göre, her ortamda ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı bulunmamaktadır. En iyi organizasyon yapısı her koşulda farklılık gösterecektir. Bu yaklaşımın ilkelere ve kurallara göre değil de, günün koşullarına göre hareket etmesi, yönetimin pratik ve faydacı doğasınada uygun düşmektedir. Bu yaklaşıma göre, dış çevre ve teknoloji şirket performansı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerin araştırılması üzerine yoğunlaşan bu yaklaşım, çevrede meydana gelen değişimlerin örgütler üzerinde ne derece etki yarattığını araştırmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirliği üzerinde duran bir başka yaklaşım da örgütsel ekoloji yaklaşımıdır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, örgütsel ekoloji yaklaşımının

temelini oluşturan; yenilik yönetimiyle, kaynak kullanımıyla ve işletmenin yaşamsal tecrübeleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bu yaklaşım sosyal, ekonomik ve politik konjonktürün şirketlerin mevcut durumunu ve örgütlerin yapısını zaman içinde nasıl etkilediğini ölçmek ve değerlendirmek için geliştirilmiştir. Diğer yaklaşımlardan ayrılan en temel noktası, örgütsel dünyayı ve bu dünyanın evrimini açıklamada çevresel ayıklanmayı öne çıkarmasıdır.

Bu çalışmada neo-klasik örgüt kuramından sonra gelişen sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, vekalet kuramı, işlem maliyeti kuramı, kurumsal kuram ve örgütsel ekoloji yaklaşımı çerçevesinde, örgüt kültürü ve dış çevrenin şirket performansı üzerindeki etkisinin araştırılması ve elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeler yapılarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

BÖLÜM I

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri tüm dünya ülkelerinin ekonomilerinde önemli bir lokomotif görevi üstlenmektedir. Ekonominin yanında ülkelerin kültürel yapılarında da etkin rol oynadıkları ifade edilmektedir. Birçok alan üzerinde etkisi olan aile işletmeleri, öncelikle makro açıdan incelenecek; daha sonra da Türkiye özelinde incelenecektir.

1.1.Dünyada Aile İşletmeleri

Sanayi devrimi öncesi Avrupa'da küçük esnaf ve zanaatkarların ekonomiyi yönlendirdiği söylenebilir. Bu sistem o zamanın toplum yapısına uygun olmasına karşın, sanayi devrimi ile birlikte bu yapı değişmiştir. Sermayeyi elinde bulunduran güç sahiplerinin yeni girişimlere öncülük etmesiyle beraber büyük fabrikalar açılmaya başlanmıştır. Bu durum karşısında küçük esnaf ve zanaatkarlar giderek erimiş ve yok olmuştur (Ateş 2003: 82; ASO 2005: 82). Yeni oluşan bu aile işletmelerinin bir kısmı gelişerek günümüze kadar gelmiştir.

Aile işletmelerinin ekonomideki yerine değinecek olursak, aile işletmelerinin tüm işletmeler içerisindeki payı çok yüksektir. Dünya genelindeki kamu iktisadi teşebbüsleri dışındaki tüm şirketlerin %65 ile % 90 civarını aile şirketlerinin oluşturduğu söylenebilir. ABD'de 18 milyon işletme vardır. Bunların yaklaşık % 90'ı aile işletmesidir. Şili'de %75, Meksika'da % 80, İsviçre'de % 85, Avustralya'da % 75 olan bu oranlar AB ülkelerinden olan Almanya da % 83, Fransa'da %60, Portekiz'de % 70, Hollanda'da % 75, Finlandiya'da % 80, İngiltere'de % 75 ve Türkiye'de % 90'lar civarındadır (Aydın 2010: 28;Yelkikalan ve Aydın 2004: 136; Beehr, Drexler ve Faulkner 1997: 297;Karpuzoğlu 2002: 232; İltis 2001: 9; Günay 2014:17; Gümüştekin ve Adsan 2006: 179; Erdil, Cığırım ve Gök 2004: 64; Baraz 2008: 61; ASO 2005: 83; Şanal 2011: 18).

Aşağıdaki tablo 1.1. de Dünya'nın en eski aile işletmelerini görebiliriz. Kuruluş yılları itibariyle geçmişten günümüze nesillerdir devam edenler de konjonktür gereği kapananlar da bulunmaktadır.

Tablo 1.1: Dünyanın En Eski 25 İşletmesi

NO	ŞİRKET ADI	ÜLKE	KURULUŞ	FAALİYET ALANI
1.	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat Sektörü
2.	Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik Faaliyeti
3.	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarap Üretimi
4.	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarap ve Zeytinyağı Üretimi
5.	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6.	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotelcilik Faaliyeti
7.	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8.	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın İşleme
9.	Antinori	İtalya	1385	Şarap Üretimi
10.	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İmalatı
11.	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarap Üretimi
12.	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik Üretimi
13.	Fabbrica D'Armi P. Beretta	İtalya	1526	Silah Üretimi
14.	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil Faaliyeti
15.	Codorniu	İspanya	1551	Şarap Üretimi
16.	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarap Üretimi
17.	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun Üretimi
18.	Von Poschinger Manufaktüre	Almanya	1568	Cam Üretimi
19.	Wachsendustrie Fulda AdamGies	Almanya	1589	Cam Üretimi
20.	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum Üretimi
21.	R.Durtnell & Sons	Birleşik Krallık	1591	İnşaat Sektörü

22.	J.P. Epping of Dippvadr	Almanya	1595	Bakkallık
23.	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabıcılık
24.	Tissiman & Sons Ltd.	Birleşik Krallık	1601	Terzi
25.	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat Sektörü

Kaynak: Aydın 2010: 29; Karpuzoğlu 2004: 60; Ateş 2003: 84; ASO 2005: 84.

Dünyanın en köklü şirketlerini gördüğümüz bu tabloda, dönemsel ihtiyaçların dikkate alınarak işletme kurulduğu gözlemlenmektedir. En eski şirket olan Kongo Gumi Şirketi faaliyetine tapınak inşaatları ile başlamış olması o dönemlerde dini değerlerin daha yoğun olduğunu göstermektedir. İnsani ihtiyaçlar işletmelerin sektörel olarak şekillenmesinde etkin rol oynamıştır. Aşağıdaki tablo 1.2'de dünyanın ekonomik olarak en büyük şirketleri görülmektedir.

Tablo 1.2: Dünyanın Ekonomik olarak En Büyük 20 İşletmesi

NO	ŞİRKET ADI	ÜLKE	AİLE	FAALİYET ALANI
1.	Novartis	İsviçre	Sandoz	Sağlık
2.	Roche	İsviçre	Hoffmann-Oeri	Sağlık
3.	Walmart	ABD	Walton	Perakende
4.	Facebook	ABD	Zuckerberg	Enformasyon Teknolojileri
5.	Anheuser-Busch In Bev	Belçika	Leman-Sucupira- Telles	İçecek
6.	Oracle	ABD	Ellison	Enformasyon Teknolojileri
7.	Samsung Electronics	Güney Kore	Lee	Enformasyon Teknolojileri
8.	Volkswagen	Almanya	Piech-Porsche	Otomotiv
9.	Kinder Morgan	ABD	Kinder	Enerji
10.	Nike	ABD	Knight	Spor Giyim
11.	Tata Consultancy Services	Hindistan	Tata	Enformasyon Teknolojileri

12.	Softbank	Japonya	Son	Telekomunikasyon
13.	McKesson	ABD	McKesson	Sağlık
14.	Sun Hung Kai Properties	Hong Kong	Kwok	Finans
15.	Foxconn	Tayvan	Gou	Enformasyon Teknolojileri
16.	Richemont	İsviçre	Rupert	Lüks Tüketim
17.	Raliance Industries	Hindistan	Ambani	Enerji
18.	Phillips 66	ABD	Phillips	Enerji
19.	Carnival Corporation	ABD	Arison	Seyahat
20.	CK. Hutchison Holdings	Hong Kong	Lii	Finans

Kaynak: Business Insider 2015'den aktaran <http://www.retailer.net/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/>, 2016.

1.2. Türkiye'de Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de diğer işletmeler içindeki oranı çok yüksektir. Türkiye'deki işletmelerin %99,5'i KOBİ ölçeğinde olan işletmelerdir. KOBİ'lerin %95'ini de aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerin ekonominin temel direklerinden olması, onların ekonomik ve sosyal yapıda bir denge ve istikrar unsuru olmalarını sağlayacaktır (Genç ve Karcıoğlu 2004: 22; Ege 2006: 310; Kiracı ve Alkara 2009: 167).

Türkiye'de aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, en temel sorunun sürdürülebilirlik olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinin ancak üçte biri'nin ikinci kuşağa devredildiği göz önüne alınacak olursa, Türkiye'deki aile işletmelerinin de bu durumdan farklı olduğu söylenemez. Genelde ilk kurucusundan sonraki kuşakta başarının azalması ile işletmeler sürdürülebilirliklerini kaybetmeye başlamışlardır. Bu sebeptendir ki ortalama yaşam süreleri 17-20 yıl olmaktadır. Osmanlı dönemi de dahil olmakla birlikte Cumhuriyet döneminde sanayileşmenin geç başlaması işletmecilik kültürünü de etkilemiştir. Kurulan işletmelerin genellikle gıda sektöründe ağırlık kazandığı söylenebilir (Pazarcık 2004: 35; Aydın 2010: 31; Ülgen ve Mirze 2004: 28; Günver 2002:7; Dökümbilek 2010: 35; Arbak 2010:

21; Erdoğan 2007: 87; Kuzu 2010: 7; Dalgı 2012: 22). Türkiye'de aile işletmelerini incelediğimizde, kuruluşlarının çok eski olmadığı söylenebilir. Aşağıdaki tabloda 1.3.' te Türkiye'deki en eski aile işletmeleri görülmektedir.

Tablo 1.3: Türkiye'deki En Eski 25 Aile İşletmesi

NO	ŞİRKET ADI	KURUCU	KURULUŞ TARİHİ	NESİL SAYISI
1.	Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	5
2.	İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860	3
3.	Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
4.	Kurukahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871	3
5.	Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871	5
6.	Sabuncakıs	İstrati Sabuncakıs	1874	3
7.	Komili	Komili Hasan	1878	3
8.	Cemilzade A.Ş.	Udi Cemil Bey	1883	3
9.	Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
10.	Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
11.	Hacı Şakir	Hacı Ali	1889	4
12.	Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
13.	Rebul Eczanesi	Jean Cesare Reboul Kemal Müderrisoğlu	1895	3
14.	Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
15.	Arkas Holding	Gabriel J.B Arcas	1902	3
16.	Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904	2
17.	Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
18.	Abdi İbrahi	Abdi İbrahim Barut	1912	3
19.	Zeki Kırtasiye	Mehmet Tevfik Samlı	1919	3
20.	Ördekçioğlu	Bakırcı Ahmet	1919	3
21.	Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3

22.	Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat Pırsak	1923	3
23.	Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
24.	Broderi Narin	Hamdi Narin	1923	3
25.	Hatemoğlu	Mustafa Saykı	1924	3

Kaynak: Göker ve Üçok 2006: 46.

Tabloda gördüğümüz Türkiye'nin en eski aile işletmelerinin ekonomik olarak en büyük işletmeler arasında pek fazla yer almadığı görülmektedir. Bunun sebepleri arasında faaliyet gösterdikleri iş kollarının etkisi olduğu söylenebilir. Türkiye'nin en büyük aile işletmelerine bakılacak olunursa, liste başını Koç Grubuna bağlı işletmelerin çektiği görülmektedir. Koç ailesinin yanında Sabancı ve Doğu Grupları da en büyük aile işletmeleri listesinde zirveye yakın şirketlerdir.

1.3.Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmeleri üzerine birçok tanımlama bulunmaktadır. Literatürde üzerinde durulan tanımlamalara yer vermeden önce işletme kavramına değinilecektir. Aşağıda bu kavramlar ayrıntılı olarak ayrıca incelenmektedir.

1.3.1.İşletme Kavramı

İnsanoğlu varoluşundan beri her türlü ihtiyaçlarını giderebilmek için gerekli mal ve hizmet üretimini yapmıştır. Üretimin, üretilen fazla malların el değiştirmesi olayının olduğu her yerde işletmenin varlığından söz edilebilir.

İşletmenin tanımlanması konusunda oldukça çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Oluç, işletmeyi, insanların gereksinimlerini doğrudan veya dolaylı olarak karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen her iktisadi birim olarak ifade ederken, Koçel, insan ihtiyaçlarını direkt veya endirekt olarak karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten birimler olarak tanımlamaktadır (Oluç 1963: 4; Koçel 2014: 75).

Çeşitli tanımlamalar ışığında genel bir tanımla işletme, bir yatırım fikrinin oluştuğu, bu fikrin çeşitli yöntemlerle fizibilite edildiği, bir proje oluşturularak bu projeyi gerçekleştirebilmek için üretim faktörlerinin (sermaye, emek, doğal kaynaklar, girişimci), teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının belirli bir yönetim

kültürü çerçevesinde bir araya getirerek, kar elde etmek, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve devamlılıklarını sağlamak amacıyla mal ya da hizmet üreten ya da pazarlayan ekonomik, teknik, yönetsel, hukuki ve sosyal kuruluşlardır (Akdemir 2008:4; Sabuncuoğlu ve Tokol 2005:10; Tosun 1992: 5; Mucuk 2005: 4; Örucü 2006: 10; Can, Tuncer ve Ayhan 2004: 11; Çetin ve Mutlu 2011: 11; Ak 2008: 93; Dinçer ve Fidan 2000: 3; Güven vd. 2004: 314; Armour, Hansmann ve Kraakman 2009: 6; Certo 2000: 212; Koontz ve O'Donnell 1976: 63).

1.3.2. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmesi kavramı 'aile ve işletme' kavramlarının birlikte kullanılmasıyla oluşturulmuş bir kavramdır. İşletme kavramı yukarıda açıklanmıştır. Aile kavramına değinecek olursak, Türk Dil Kurumuna göre aile; *evlilik ve kan bağına dayanan karı, koca, çocuklar ve kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birliktir* (TDK).

Aile işletmelerinin tanımlanmasında ortak bir sonuca varmak oldukça güçtür. Bu durum gayet normal karşılanmaktadır. Çünkü her aile şirketinin kuruluş şekli, sermayesi, kültürü, kurucuların kişisel özellikleri, şirketin içinde bulunduğu sektör, siyasi konjonktür gibi birçok farklılık, aile işletmelerine tek bir tanım getirilmesini zorlaştırmaktadır.

Genel bir tanımlama yapacak olursak, aile işletmesi; ailenin geçimini sağlayabilmek veya mirasın parçalanmasını önleyebilmek amacıyla kurulan, ailenin ve işletmenin çıkarlarının aynı olduğu, ailenin ekonomik yükünü taşıyan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir bölümü aile fertlerince doldurulan, önemli kararların alınmasında (özellikle genel müdür seçiminde) büyük ölçüde aile bireylerinin etkin olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği, ürün veya hizmet özelliklerinin aile adıyla özdeşleştiği, hisselerinin %50'den çoğuna aile üyelerinin sahip olduğu, kar amacı güden dinamik şirkettir (Aydın 2010: 6; Yelkikalan 2006: 195; Karpuzoğlu 2004: 19; Getz ve Carlsen 2005: 239; Günver 2002: 4; Baraz 2010: 26; Kırım 2000: 3; Özler ve Şahin 2010: 41; İşeri ve Çağlar 2004: 141; Wallace 2010: 7; Ting 2009: 3; Öner ve Turhan 2010: 121; Aydemir, Seymen ve Taşçı 2004: 605; Ağca ve Kızıldağ 2010: 300; Atılğan 2003: 101; Yalçın ve Günel 2004: 72; Aydınlık ve Karagülle 2006: 59).

KOSGEB'e göre ise, aşağıdaki özellikleri taşıyan her işletme ölçeğine bakılmaksızın aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB 2015):

- Karar mekanizması, işletmenin kurucusu ya da sermayeden pay alan kişi ya da kişilere ya da eşleri, ebeveynleri, çocukları ya da çocuklarının varislerine aittir.
- Karar verme haklarının çoğu doğrudan ya da dolaylıdır.
- Aileden ya da akrabalarından en az bir kişi işletme yönetiminde yer alabilmelidir.
- Halka arz edilen şirketlerde, işletmeyi kuran ya da hissesini satın alan kişinin karar verme hakkına sahip olması gerekir.

Fındıkçı, aile işletmelerinin tanımlamalarında yer alan ortak noktaları şöyle sıralamaktadır (Fındıkçı 2007: 17):

- Aile işletmesi, bir ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile işletmesi, aile içinden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde bulunduğu kurumsal bir organizasyondur.
- Aile işletmesi, ailenin kendisine özgü kültürü ve geleneğinin iş hayatına yansıdığı sosyal bir düzendir.
- Aile işletmesi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ve kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile bireylerinden oluşabilecek bir birlikteliktir.
- Aile işletmesinde genellikle kan bağı bulunan girişimciler, yönetimin büyük bir çoğunluğunu ellerinde tutmaktadırlar.
- Aile işletmelerinde, mülkiyetin önemi büyüktür ve mülkiyetin aileye ait olması gereklidir.
- Aile işletmelerinde, ailenin işi etkilemesi, işinde aileyi etkilemesi söz konusu olmaktadır.
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını engellemeye yönelik olarak kurulan bir organizasyondur.
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önleyebilmek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulan birlikteliklerdir.

- Aile işletmesi, baskın karakterlerin ve karar vericilerin aynı aile bireylerinden oluştuğu bir işletmedir.
- Aile işletmesi, aile fertlerinin kendi kendilerine hayatlarını idame ettirebilmelerini sağlayacak, ekonomik birlikteliği sağlayan bir birlikteliktir.

Aile işletmeleri tanımlamalarını incelediğimizde, aile, yönetim, kültür, mülkiyet, ortaklık, birlikte hareket gibi kavramlarının üzerinde daha çok durulduğu söylenebilir.

1.4. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

Ülke ekonomilerine katkı sağlamada aile işletmelerinin önemi çok büyüktür. Her ailenin yapısı birbirinden farklı olduğu için her aile işletmesinin de kurulma nedenleri birbirinden farklıdır. Aileyle ilgili nedenlerin yanında kişisel nedenler de bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Aileyi bir arada tutarak, ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak (Köprülü 1989: 307; Ateş 2003: 6),
- Ailenin geçimini sağlamak ve kar elde etmek (Fındıkçı 2007: 20; Çelik, Soysal ve Alıcı 2004: 190),
- Aile üyelerine iş olanakları sağlayarak topyekün refah sağlamak (Arbak 2010: 13),
- Kendisinden sonra gelen kuşağa sağlam bir gelecek bırakma arzusu (Feyzioğlu 1986: 613),
- Kendi işinin patronu olarak bağımsız hareket etme isteği (Arbak 2010: 13),
- Patronla yaşanan sıkıntılar ve hayattaki kariyer beklentisinin çalışılan kurumda ulaşılamayacağı düşüncesi (Köprülü 1989: 307),
- Yönetici olarak başkalarını sevk ve idare etme isteği (Arbak 2010: 13),
- Ekonomik olanakların doğması ile birlikte yakın çevrenin işletme kurmaya teşvik etmesi (Köprülü 1989: 307),
- Daha fazla ekonomik gelir sağlama ve itibar kazanma isteği (Arbak 2010: 13),
- İş olanakları sağlayarak istihdama katkıda bulunma isteği (Feyzioğlu 1986: 613),
- Tüketici istek ve beklentilerini karşılayabilecek mal ve hizmet üretme arzusu (Arbak 2010: 13).

1.5. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı özellik ve niteliklere sahiptir. Bu durum gayet normal karşılanmaktadır. Çünkü her ailenin kendine has özellikleri vardır. Burada üzerinde durulması gereken önemli kavram kültürdür. Ailelerin kültürel özelliklerinin farklı olması, dolayısıyla işletmelerine de yansımaktadır. Bu sebeptendir ki, aile işletmeleri kendi aralarında farklı özelliklere sahip olmakla beraber diğer işletmelerle de aralarında farklı yönetsel ve finansal özellikler vardır.

1.5.1. Aile İşletmelerinin Yönetsel Özellikleri

Yönetim kademesinin önemi, tüm şirketlerde olduğu gibi aile işletmelerinde de üzerinde durulması gereken bir konudur. Aile işletmelerinin yönetsel özelliklerine değinilecek olunursa;

- Aile işletmelerinde yöneticinin kim olacağına karar verilmesinde temel etmen aile bağlarıdır. Kuruluş aşamasında genellikle ailenin büyüğü olan baba işletmenin başında yer alır. Babanın yaşlanması veya ölmesi durumunda yönetim en büyük çocuğa geçmektedir. Bu durum işletmenin aile işletmesi özelliğini koruduğu sürece nesiller boyu devam edecektir (Alayoğlu 2003: 17).
- İşletmenin yöneticiliğini sürdüren ve daha önceki dönemlerde yönetim kademesinde bulunmuş kişilerin çocukları da çoğu zaman işletme yönetiminde görev alırlar. Bu durum, gelecekte işletmeyi devralacak çocukların işletmeyi daha iyi tanımalarını sağlayacaktır. İşletme sahipleri ve yöneticileri, çocuklarının işletmeyi tanımalarını, sahiplenmelerini, işleyişi öğrenmelerini, duygusal bağlılığı sağlamayı ve çocuklarının geleceğini bu şekilde garantiye almak istemektedirler (Bilgin 2007: 8).
- Aile işletmelerinde yönetim kademesindeki idari personelin büyük bir kısmının iç kaynaklar diyebileceğimiz aileden ve akrabalarından seçilmesinin sebebi, bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan öncelikli olduğu ve aile üyeleri mevcutken aile dışından idareci almanın makul karşılanmadığı durumlara rastlanmaktadır. Dolayısıyla personel seçiminde aile bireylerine öncelik verilmektedir (Erdoğan 2007: 70).
- Aile işletmelerinde doğal bir koruma güdüsü bulunmaktadır. Çalışma koşullarının aile bireylerinin sağlığına zarar vermeyecek şekilde düzenlenebilmeli, çalışma

saatleri, yıllık izinler gibi birçok koşul aile bireylerinin lehine düzenlenebilmektedir (Ateş 2003: 6).

- İlk girişimi yapan girişimcide, hem aile içinden bireyleri hem de dışardan gelen profesyonel çalışanları genellikle herbirini ayrı ayrı kendisine bağlı olarak yönetmeye çalışma ve otorite kökenli bir davranış modeli sergileme eğilimi görülmektedir (Fındıkçı 2007: 30).
- Aile işletmelerinde genellikle girişimci aile üyeleri, işin kökünden geldikleri için işi çok iyi bilmelerine karşın, genellikle yeterli düzeyde eğitim alamamakta ve modern yönetim anlayışlarından uzak kalmaktadırlar (Fındıkçı 2007: 30).
- Aile işletmelerinde, belirli bir büyüklüğe gelinse dahi yönetim fonksiyonlarının (amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme) istenilen biçimde işe yansıtılmadığı görülmektedir (Fındıkçı 2007: 30).
- İş ortamında hüküm süren yürütme stratejileri, kurum politikaları ve yönetimin şekillendirilmesinde aile menfaatleri birincil önceliktir (Fındıkçı 2007: 31).
- Aile bireyleri arasında yoğun bir etkileşim, birlik ve beraberlik, iletişim ve işbirliğinin etkin olduğu bir organizasyon sergilenir (Fındıkçı 2007: 31).
- Aile işletmelerinde, kağıt üstündeki resmi prosedürlerden ziyade, aile değerlerinin etkin ve belirleyici olması, aile kültürünün iş ortamında temel kararlar üzerinde baskın olmasına sebebiyet vermektedir (Fındıkçı 2007: 31).
- Aile şirketlerinde genellikle otoriter yapıya sahip otokratik yönetim yapısının benimsenmesi, planlamada yetersizlik, anlık hareket edebilme ve kurumsallaşamama gibi dezavantajları getirir. Diğer taraftan aile işletmesi, hızla karar alabilme, güçbirliği yapabilme, yoğun tempoda çalışma ve çaba gösterme, kısa zamanda büyüyerek gelişebilme gibi avantajlarda sağlayabilir (Fındıkçı 2007: 32).

1.5.2. Aile İşletmelerinin Finansal Özellikleri

Şüphesiz ki tüm işletmeler gibi aile işletmelerinin de esas amacı, karlılığı maksimum seviyede tutmaktır. Finansal yönetimin işlerliği, işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu sebeptendir ki, tüm işletmeler finansal yönetim üzerinde dikkatle durmaktadır.

Aile işletmelerinin finansal özelliklerine değinilecek olunursa;

- Aile işletmeleri bir girişimcilik atılımıyla başlamakta ve ilerleyen süreçte gelen başarı veya başarısızlıkla beraber aile fertleri, faaliyetleri ve finansal başarıyı ya da başarısızlığı paylaşmak durumunda kalmaktadırlar (İbicioğlu ve Özdaşlı 2004: 571).
- Aile işletmeleri genellikle çok az sermayeyle kurulma ve önemli miktarda elinde nakit bulundurma eğilimi gösterirler (Genç, Güzel ve Pamukoğlu 2006: 573).
- Aile şirketlerinin büyük bir kısmı dışa kapalı bir görünüm sergilemektedirler. Bu sebeple, dışa kapalı aile işletmeleri finansal darboğaza düştüklerinde halka açılmak ya da dışarıdan borçlanmak yerine iç kaynak olarak aile bireylerinden finansal destek alırlar (Ansay 1971: 32; Kebeci 2011:36).
- Aile işletmelerinde formal bir bütçe oluşturulmamaktadır. Bütçe, beklentiler doğrultusunda geliştirilir. Bu sebeple bir yatırım ve harcama politikası da oluşturulamamaktadır (Yıldız 2008: 19).
- Aile işletmelerinde finansal başarı periyodik olarak değerlendirilmekten ziyade, faaliyet yılı sonunda genel bir hesaplama yapılmakta ve çıkan sonuçlara bakılarak başarı ya da başarısızlık şeklinde net olmayan bir değerlendirme söz konusu olmaktadır (Karpuzoğlu 2004: 20).
- Aile işletmeleri genellikle finansal performanslarıyla ilgili bilgileri paylaşmaktan çekinirler. Kol kırılır yen içinde kalır misali kar ve zarar bilgilerinin gizliliği esastır (Ansay 1971: 32).
- İşletme sahiplerinin işletme faaliyetlerini aşırı kontrol etme isteği, işletmeyi başarısızlığa götürebilir (Genç, Güzel ve Pamukoğlu 2006: 573).
- Aile işletmelerinin bir çoğu, finans, pazarlama ve planlama giderlerinde satışlar ve ürün üzerine odaklanma eğilimi sergilemektedirler (Genç, Güzel ve Pamukoğlu 2006: 573).
- Aile işletmelerinde karın dağıtımı konusunda, etkin ve istikrarlı bir yöntemin belirlenmesinde ve uygulanmasında aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar oluşabilmektedir. Bununla beraber birinci ve ikinci kuşak arasında yararlanılabileceği düşünülen finansman kaynakları konusunda da fikir ayrılıkları gündeme gelebilmektedir (Yıldız 2008: 19).
- Aile işletmelerinin, yatırım alanlarının seçimi, öngörülen yatırım hakkında teferruatlı çalışmaların yapılması, yatırım maliyeti ve karlılığı arasındaki dengenin sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi için gerekli çalışmaların yapılması, alternatif

finansal kaynakların değerlendirilmesi gibi finansal işlemlerin sorumluluğunu profesyonellere devretmesi gerekmektedir. Ancak aile işletmelerinde en çok önem arz eden bölümün finans bölümü olmasına rağmen, profesyonellere en son devredilen bölüm olduğu söylenebilir (Sırkıntıoğlu 2011: 9).

1.6.Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Her işletmenin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinin en önemli amaçlarından birisi sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. İşletmeler bunun için güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek stratejiler geliştirirler.

1.6.1.Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerin avantajları da dediğimiz güçlü yönleri, başarının temel direklerinden birisidir. Aile işletmelerin güçlü yönlerine değinilecek olunursa;

- Aile işletmelerinde özverinin ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Aile özveride bulunarak işletmeye ciddi bir finansal kaynak sağlar. İşletmenin kuruluş döneminden başlayarak her dönemde aile bireyleri, sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kendilerinden ya da kar paylarından sağlamaktadırlar. Bu durum işletmeyi daha güçlü kılar. İşletmenin zorluğa düşmesi durumunda aile bireyleri daha fazla fedakarlık yapmaktan kaçınmazlar. Çünkü işletmenin itibarı ailenin itibarıdır (Alayoğlu 2003: 24; Uluyol 2004: 20; Aşan 2010: 7).
- Aile işletmelerinde personel devir hızının düşük olduğu söylenebilir. Uzun dönem istihdam, aile işletmelerine özgü karakteristiklerden birisidir. İşletmede etkin ve verimli çalışan personelin, tüm iş hayatını o kurumda geçireceğinden emin olması durumunda, çalışanlar işletmeyi sahiplenirler ve kendilerini o ailenin bir ferdi olarak görürler. Bu durum çalışanlarda aidiyet ve sadakat duygusunu geliştirir (Bilgin 2007: 11).
- Aile işletmelerinde bürokrasinin az olması, uzun dönemde büyük faydalar sağlar. Kurumsallaşan firma büyüdükçe bürokratik engellerin arttığını görmekteyiz. Bu durum karar verme sürecini zayıflatmaktadır. Aile işletmelerinde bürokrasinin az olması, hızla değişen dış çevreye adaptasyonu hızlandırmaktadır. Yeni iş imkanları, yeni ürün ve hizmetler daha etkin değerlendirilebilir. Bu durum işletmeye dinamizm kazandırır. Aile işletmelerinde, aile ortamının getirmiş olduğu

özgürlükçü ortam, fikirlerin serbestçe dile getirilmesiyle daha yaratıcı bir yapı oluşturur. Prosedürlerin az olması, komiteler, toplantılar vb. faaliyetlerle zaman kaybını önlemektedir (Baykal 2004: 82; Günver 2002: 20).

- Aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin uzmanlıklarının geniş bir çerçevede olması, işletmeye büyük avantaj sağlayacaktır. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren işletmeyle iç içedir. Kendi bilgi ve becerilerine uygun bir işin olması durumunda, aile bireyleri başkasının işinde çalışmaktansa kendi işlerinde çalışmayı tercih ederler. İşi ve işletmeyi içselleştirirler ve uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık, genç aile üyelerine başarının yollarını açarak, yönetim kademelerine tırmanmalarını sağlayacaktır (Ateş 2003: 11).
- Aile işletmelerinde etkin bir örgüt kültürünün oluşması diğer işletmelere nazaran daha kolaydır. Örgüt kültürüyle ailenin inanç ve değerleri birleştiğinde, değer, inanç ve kurallar daha hızlı ve kolay içselleştirilir. Bu durum örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürü ile kurum kültürünün kaynaşması, örgüt üyelerince bu kültürün benimsenmesini artırır (Ateş 2003: 11).
- Ortakların aynı ailenin üyeleri olmaları ve aynı kültürden beslenmeleri, onların koordinasyon içinde olmalarını sağlamaktadır. Bu durum işlerin etkin ve daha hızlı olmasını sağlayarak işletmeye büyük avantaj sağlar (Yakupoğulları 2001: 19; Yıldız 2008: 24).
- Yöneticilerin sık sık değişmesi işletmelerin performansını olumsuz etkilemektedir. Aile işletmelerinde devamlılığın etkin olması, yönetim politikalarında istikrarı getirmektedir. Aynı yöneticinin uzun süre işinin başında olması, yürütülen politikada sürekliliği sağlamanın yanında örgüt iklimi ve kültürü açısından da tutarlılık sağlayacaktır (Yakupoğulları 2001: 19; Bilgin 2007: 11).
- İşletmeler kurulurken üzerinde çok düşünülen konulardan birisi de şirketin piyasada tutunup tutunamayacağı ve yeterli müşteri potansiyeline ulaşıp ulaşılamayacağıdır. Bu açıdan tanınmış bir ailenin kuracağı şirket, hammadde temini, kredi ve pazarlama konularında önemli bir avantaj sağlayacaktır. Böylelikle müşteriler, rakipler ve tedarikçiler nezdinde pozitif bir algıya ve güce sahip olurlar (Yıldız 2008: 24).
- Aile işletmeleri diğer işletmelere oranla daha uzun vadeli planlamalar yaparak yatırımlarını buna göre şekillendirmektedirler. Aile işletmeleri günü kurtarmaktan ziyade geleceğe sağlam adım atmayı yeğlerler. Bunu örneklendirecek olursak,

halka açılmış kurumsal işletmeler, her yıl imkanlar ölçüsünde daha fazla kar edip bu karı dağıtmayı düşünürken, aile işletmeleri, mali bünyelerinin güçlenmesine kardan daha çok önem vermektedirler. Elde edilen karı dağıtmak yerine işletmede bırakıp daha güçlü bir finansal yapı oluşturmayı tercih etmektedirler (Ural 2004: 103).

- Küreselleşme ile birlikte sınırların kalkması, işletmelerin hemen hemen her ülkede faaliyette bulunmalarına olanak sağlamaktadır. İşletmeler daha fazla kar elde etmek için kendi ülkeleri dışında faaliyet gösterirken, daha az ucuz işgücü olduğu için gittikleri ülkelerin vatandaşlarını çalıştırma eğiliminde bulunurlar. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu ise, kendi ülkelerinde hatta kendi şehirlerinde yatırım yaparak yerel istihdama büyük katkı sağlamaktadırlar (Yakupogulları 2001: 19).
- Aile işletmeleri, yapıları itibariyle daha yenilikçi, yeniliklere açık, karar almada hızlı ve esnek olabilmeleri, aile üyelerinin riski topyekün sırtlarına almalarından dolayı risk almaktan çekinmemeleri, üyelerin psikolojik kuvvet birliğine sahip olmaları, aile işletmelerine büyük artı sağlamaktadır (Günay 2014: 13).
- Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişim hızı müşteri beklentilerini de etkilemiştir. Bu durum işletmeleri daha esnek olmaya itmektedir. Aile işletmelerinin esnek yapıya sahip olmaları, onların değişime uyum sağlamalarını kolaylaştıran bir unsur olmaktadır (Şanal 2011: 22).
- Aile işletmelerinde bilgi, yığılarak birikmektedir. Aile üyeleri küçük yaşlardan itibaren işletmede buldukları için belli bir bilgi birikimi ortaya çıkaracaklardır. Aile üyeleri yaşadıkları tecrübelerini gelen her üyeye aktararak, bilgi birikiminin kuşaktan kuşağa geçmesine vesile olmaktadır. Hazır olan bilgiler, yeni gelecek olan aile bireylerinin uyum ve adaptasyonuna olumlu yansiyacaktır (Akça 2010: 8).

1.6.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin birçok üstün yanı olmasına karşın, diğer işletmeler nezdinde zayıf yönleri de bulunmaktadır. Kurumlar negatif yönlerini belirleyerek, bunların üzerine gitmeleri ve bu doğrultuda strateji izlemeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinin zayıf yönleri aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Latince Nepot kelimesinden türetilen ve "yeğen" anlamına gelen Nepotizm, yakın akrabaların kayrılması durumunu ifade etmektedir (Kocabaş ve Baytekin 2004: 424). Aile işletmelerine yöneltilen önemli eleştirilerden birisidir. İş ortamı ile aile ortamının birbiri içerisine girmesi ile aileden olan bireylerin kayrılması ve aile dışından olan çalışanlara farklı muamelelerin yapılmasıdır. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçtiği aile işletmelerinde, yönetim kademelerine getirilecek kişilerin yeterli donanıma sahip olmasalar bile aile üyelerinden seçilmesi, aileye kan bağı ile bağlı olmayan bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda güdülenme, iş doyumunu ve motivasyon eksikliğine sebebiyet verebilir. Bununla beraber yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmayan aile bireylerinin yönetimde söz sahibi olması işletmenin geleceğini tehlikeye atmaktadır (Yelkikalan 2006: 196; İltter 2001: 13; Yolaç ve Doğan 2011: 87; Yıldız 2008: 23; İyışeroğlu 2006: 23; Yakupoğulları 2001: 22).
- Finans, işletmelerin yaşam damarlarından birini oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin Finansman konusunda yaşadıkları bir çok sıkıntı bulunmaktadır. Menkul, gayrimenkul veya nakit para yetersizliği, işletmeyi borçlanmaya itmektedir. İşletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda büyüme hızında ciddi kaygı verici sonuçlar alınabilir. Bunun yanında, aile işletmelerinde kar dağıtımını konusunda da sıkıntılar yaşanmaktadır. Çoğu aile işletmesinde elde edilen karın nasıl dağıtılacağı, kimler arasında nasıl oranlanacağı konusunda kesin bir sistematik bulunmamaktadır. Bu durum, yönetimde söz sahibi olmayan diğer aile bireylerinin kardan aldıklarıyla yetinmemelerine ve ister istemez aile üyeleri arasında çatışmaya sebep olabilmektedir. Bir başka finansal sorun ise, elde edilen karın sermayeye mi ekleneceği yoksa ortaklara mı dağıtılacağı konusudur. Yönetimde bulunan aile bireyleri sermayeye daha çok aktarım yapılması taraftarı olurken, aileden olmayan ortaklar karın paylaşılması yanlısıdırlar (Yelkikalan 2006: 196; Aydın 2010: 11; Karpuzoğlu 2004: 23; Yolaç ve Doğan 2011: 87; Yıldız 2008: 23).
- Otoritenin merkezileşmesi aile işletmelerinde bir takım sorunlar yaratmaktadır. Tepe yönetimi elinde bulunduran aile bireyleri yetki devrine yeşil ışık yakmamaktadırlar. Kurucular başta olmak üzere tepe yönetim kadrosu, yetki devrini bir güç ve prestij kaybı olarak niteleyebilmektedir. İşletmenin planlama, strateji ve politika belirleme konusuyla daha fazla ilgilenmesi gereken üst yönetim,

günlük rutin işlere enerjisini harcamaktadır. Bu durum da işletmenin daha sağlıklı gelişmesine engel teşkil etmektedir. Ayrıca otokratik bir yönetim felsefesine sahip olan aile işletmelerinde yetki devrine olumlu bakılmıyorsa, arkadan gelecek kuşakların gelişimi olumsuz etkilenecektir. Gelecek neslin sağlıklı karar alamamalarına ve yaratıcılıklarının gelişmemesine neden olan bu durum tepe yönetimin üzerinde önemle durması gereken bir konudur (Güney 2008: 278; Ateş 2003: 17; Yıldız 2008: 23).

- Yetki ve sorumlulukların belirsizliği de aile işletmelerinde önemli sorunlar doğurmaktadır. Kimin ne iş yaptığı konusunda bir netliğin olmadığı, sürekli bir kaos durumunun olduğu aile işletmelerinde, iş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlamalarının var olan uygulamayla örtüşmemesi koordinasyonsuzluğa neden olmaktadır. Bu durum işletmede otorite ve rol çatışmasına neden olmaktadır. Aile bireylerinin yanında diğer çalışanlarında bazı karmaşıklıklar yaşadığı görülmektedir. Aile bireylerinin iş bölümü yapmamaları ya da mevcut iş bölümüne riayet etmemeleri, aile üyeleri dışındaki personelin yönetimde kime bağlı olduklarını, kimin yönetiminde olduklarını ve kimin direktiflerine öncelik vereceklerini bilmemelerine neden olmaktadır. Bu durumda işletmeye zarar vermektedir (Kebeci 2011: 70; Yakupoğulları 2001: 24; Günver 2002: 20-22).
- Aile işletmelerinde çalışanlar bir çok farklı rol içerisinde kendilerini bulabilmektedirler. İşletmenin kurucusu, akrabalık ilişkisi olduğu için birlik ve beraberliği sağlamaktan, işletmenin sahibi olduğu için karlılıktan, yönetici olduğu için kurumun etkinliğinden sorumlu bir birey olarak bir çok rol üstlenmektedir. Bunun yanında, ailede ortaya çıkabilecek rol karmaşasının işyerine, işyerinde ortaya çıkabilecek rol karmaşasının aileye yansması durumunda önemli sorunlar doğabilmektedir. Bireyler bir yandan kişiliklerini korumak için çaba sarf ederken diğer taraftan rollerinin gereğini yerine getirmeye çalışırlar. Farklı sistemlerdeki farklı rollerin iç içe geçmesi aile içerisinde rol çatışmasına neden olmaktadır (Ateş 2003: 17; İyışşeroğlu 2006: 23; Günver 2002: 22).
- Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinde özel teşebbüslerin varlığı önemli bir yer tutmaktadır. Özel teşebbüsün başarısının en önemli nedenlerinden birisi, bu işletmelerin başında bulunan profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerine nazaran tutucu olmamalarıdır. Profesyonel yöneticiler, işletmenin daha hızlı ve sürekli

büyüyebilmesi için verecekleri kararlarda daha cesurdurlar. Aile işletmelerinde ise değişime karşı bir direnç büyük bir dezavantaj oluşturmaktadır. İşletmenin sahibi genellikle profesyonel yöneticilerle kıyaslandığında yeniliklere kendini kapatmış, çekingen ve tutucu bir yapı sergilemektedir. Bu tavırları işletmenin birçok fırsatı kaçırmaya neden olmaktadır. Aile işletmeleri geleneksellikten sıyrılmadığı ve yenilikleri takip etmekte geri kaldığı için sürdürülebilirlikleri yeterli düzeyde olmamaktadır (Soral ve Tekeli 1976: 147; Ateş 2005: 17).

- Aile işletmelerinin dezavantajlarından birisi de aile içi rekabettir. İşletmenin gelecekteki varisinin belirlenmesinde yaşanan çıkar çatışmaları, işletmede gruplaşmalara neden olmaktadır. İşletmeden pay almasına karşın fiili olarak çalışmayan üyelerin durumları da sıkıntılar doğurmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden olan uyum ve ahengi zedelemektedir. Ahenk ve uyumun bozulması, aile bireyleri arasındaki rekabet, güç ve kontrol mücadelesi, fikir ayrılıklarının kişiselleştirilmesi, iş yükü ve ücret adaletsizliği aile işletmelerinde çıkar çatışmalarına neden olmakta ve işletmenin geleceğini tehlikeye atmaktadır. Bunun yanında değinilmesi gereken bir diğer çatışma sebebi ise işletme bünyesinde fiili olarak yer alsın veya almasın kadınlar arasındaki rekabettir. Kadınlar arasındaki rekabetin erkeklere yansımaması söz konusu değildir. Bu da ister istemez işletmenin geleceğini tayin ederken sorun oluşturmaktadır (Yıldız 2008: 23).
- Aile işletmeleri yönetim kademesi oluşturmada aile bireylerini tercih etmektedirler. Belli büyüklüğe ulaşan aile işletmelerinin yönetimi profesyonellere devretmesi, işletmenin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak aile işletmeleri profesyonel yönetici bulmakta sıkıntılar yaşamaktadırlar. Zira, profesyonel bir yönetici aile şirketlerinin çoğunda yaşanan anlaşmazlık ve çatışma ağının içinde bulunmak istememektedir. Bununla birlikte profesyonel yönetici, iş çevresinin yanında aile çevresine ve düzenine de adapte olmak zorunda olacağı için aile işletmelerini tercih ederken çekingen davranmaktadırlar. Bu yüzden aile işletmeleri kendi içinden yeterli eğitimi alan yöneticiler çıkaramıyorsa, bir çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Yakupogulları 2001: 27).
- Yönetimi devretme sorunu aile işletmelerinde sancılı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşaklar boyu en büyük çocuğun yönetimi eline alması geleneği artık çok zayıflamıştır. Yönetimin geçişi konusunda aile bireyleri arasında çokça

çatışmalar yaşanmaktadır. Bir sonraki kuşağa geçiş, aile mirasının devredilmesi ve aile işletmesinin geleceğe taşınması açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak, yönetim devrinde işletmenin başına geçecek kişi belirlenirken ortaya bir çok aday çıkabilmektedir. Bu durumda oluşabilecek çatışma ortamı ve güç kavgaları işletmeyi zor duruma sokmaktadır. Böyle bir sorunsalın oluşmaması için, işletmelerin kurucu yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Kurucu kendini ölümsüz gibi görmemeli, işletmenin gelecekteki yöneticisini önceden belirleyerek, onun gerekli bilgi, beceri ve tecrübe kazanmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde, yönetici olan aile bireyinin ölümü ya da başka sebeplerden dolayı pozisyonunu terk etmesi durumunda işletmede büyük bir kaos ortamı oluşabilmektedir. Dolayısıyla, işletmenin sürdürülebilirliği için yönetim kademesinin belirlenmesi ve gerekli hazırlıkların yapılması gerekir (Dalgar 2012: 20).

- Aile işletmelerinde iyi bir yönetim kadrosunun oluşturulmasının yanında bu kadronun eğitimi de önemli bir konudur. Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında, yöneticilerin bu değişimin içinde olmalarını sağlayabilmek için gerekli eğitimleri almaları sağlanmalıdır. Bu eğitimler ile teknik beceri, iletişim becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal beceri gibi bazı yetenekler kazanmaları sağlanmalıdır. Aksi durumda işletmenin kötü yönetilmesine sebebiyet verilecek ve olumsuz sonuçlar kaçınılmaz olabilecektir. Ancak aile işletmelerinde, yöneticiler birden çok görev ve sorumluluk altında oldukları için, kendilerini eğitmelerine yeterli zaman ayıramadıkları görülmektedir. Yönetici eğitimlerinin, işletme bünyesinde gerçekleştirilebileceği gibi işletme dışındaki kurumlarda da gerçekleştirilebilir. Kurumsallaşmış firmalarda eğitime verilen önem aile işletmelerine ziyade daha fazladır. Aile işletmelerinde bu tür eğitimler genellikle zaman ve para kaybı gözüyle bakılmaktadır (Alayoğlu 2003: 25; Yakupoğulları 2001: 28).
- İşletme kültürü, aile kültüründen etkilenerek oluşmaktadır. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, inançlar, mitler, simgeler, ilkeler ve normlar işletmenin tüm yapısı üzerinde izler barındırır. İşletmenin sermayedarının bu kültürün bir parçası olduğu gerçeğini göz önüne alacak olursak, bu kişinin tutucu, değişime direnç gösteren, inovasyondan uzak gibi bir yapıda olması durumunda, işletmenin büyük sıkıntılar çekeceği aşikardır (Bayhan 2002: 11).

- Yöneticilerin yanında işletme sahipleri içinde en büyük sorunlardan birisi de, farklı özellikteki ve farklı beklenti içerisindeki çalışanları işletme amaçlarına nasıl kanalize edileceğidir. Etkin bir yönetim kadrosunun oluşturulması ve bu kadroların eğitimi kadar, yöneticilerin motivasyonu da büyük bir öneme sahiptir. Profesyonel yöneticilerin, işletmede kalmalarını sağlamak ve başarılı olabilmeleri için, onların işletme için önemli olduklarını hissettirmek gerekir. Bununla birlikte, aile içi çatışmalardan doğacak sorunlara karşı çalışanlara güvence vermek, başarıların ödüllendirilmesi suretiyle çalışanları teşvik etmek, çalışanların akrabalık derecelerine bakılmaksızın performansa göre ücretlendirme yapmak tüm personel için bir motivasyon kaynağı olacaktır. Aksi durumda çalışanlar işletmeyi içselleştiremeyecek ve motivasyon kaybı yaşayacaktır. Bu da verim kayıplarına neden olacaktır (Yakupogulları 2001: 29).
- Aile işletmelerinde dedikodu önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın 400 büyük aile şirketine danışmanlık yapan David E. Bork da bu konuda Türk aile şirketlerinin çok dedikoducu olduklarından bahsetmektedir. Bu durumun yaratacağı sorunları önleyebilmek için, aile ile işletme arasında net bir sınır olması gerektiği ve aile üyesi dışındakilere nasıl uygulama yapılıyorsa aile bireylerine de aynı muamelenin yapılması gerektiğini söylemektedir (Genç ve Karcioğlu 2004: 25).

Tablo 1.4: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Boyut	Güçlü	Zayıf
Altyapı	Gayri resmi; esnek; girişimsel; yenilik getiren	Karışık; şaşkıncı; sınır problemleri; değişime dirençli; yönetim gelişmesi eksikliği; organizasyon şeması yok
Roller	Çoklu rollerin oynanması; ikili ilişkiler; çabuk karar verebilme	Rol kargaşası; işler yapılmaz; torpil; çift rol bilim ve objektiflikle karışır; doğum sırası, yetersiz aile üyelerini başa getirebilir
Liderlik	Yaratıcı; hırslı; gayri resmi otorite; girişimci	Otokrasi; yapı ve sisteme direnç; gitmeye izin vermekten kaçınma
Aile ilişkileri	Çalışanların adanmışlığı; sadakat; paylaşılan değerler ve inançlar sistemi; aile ruhu; aile rüyası; ailenin adı; güçlü vizyon ve misyon hissi	Ailenin, işten dışarı çıkardığını tutamama; ailenin ve işletmenin nakit ihtiyaçlarını dengelemede yetersizlik; objektiflik eksikliği; içeriye doğru bakmak; karar vermede duygusal davranma; işi

		ve aileyi ayırt edememe; rekabet
Zaman	Uzun dönemli perspektif; kendini adamışlık; sabırlı sermaye; sadakat; derin bağlar; zamanla artan güven	Değişim gücü; geleneklere bağlılık; ailenin geçmişi iş kararlarını etkiler; güven, erken hayal kırıklıklarıyla etkilenir.
Vekalet	Eğitim erken başlayabilir; ömür boyu yol gösterme; bırakılacak zamanı seçebilme	Aile konularının sürekliliği; gitmeye izin vermede isteksizlik; bir vekil seçmede yetersizlik
Sahiplik/Yönetişim	Yakın tutum; aile sahipliği; yüksek kontrol derecesi; kazanç bir motivasyon aracıdır.	Kontrol için büyüme kurban edilebilir; hissedarları cevaplamak zorunda değil; çoğunlukla dışarıdan yönetici olmaz; gizliliğe yüksek önem.
Kültür	Yenilik getiren; gayri resmi; esnek; yaratıcı; adapte olabilen; ortak lisan; verimli iletişim	Yeniliklere açık olmayan; yüksek duygusallık; değişime karşı dirençli; yüksek çatışma.
Karmaşıklık	Yaratıcılığı geliştirir; roller ve amaçların zengin etkileşimi.	Kötü idare edilebilir; kaynaklar ve enerjinin kaçışının bir kanalı

Kaynak: Çavuş 2005: 157.

1.7. Aile İşletmelerinin Yapısı

Aile işletmelerinin yapılarını incelerken mülkiyet evrimleri üzerinde durmakta fayda vardır. Aile işletmeleri genellikle tek kurucunun girişimiyle faaliyete başlamakta, daha sonra kardeşlerin devreye girmesiyle kardeş ortaklığı boyutuna geçmektedir. İşletmenin büyümesiyle bu durum daha da genişleyerek, ailenin uzak akrabalarının da dahil edilmesiyle kuzenler konsorsiyumuna dönüşmektedir (Gersick ve diğerleri 1999: 289). Bu kısımda aile işletmelerinin mülkiyet evrimleri üzerinde durulacaktır.

1.7.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin gelişim sürecinin ilk yapısı olan tek patronlu dönemde, bir kişinin yoğun çalışmaları sonucunda, bir işin işletilmesiyle ortaya çıkan bir girişim vardır. Girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının işletme kültürünü önemli derecede etkilediği, girişimci ile şirketin bir bütün olduğu birinci kuşak aile işletmesi oluşmaya başlayacaktır (Aydın 2010: 18; Alayoğlu 2003: 33; Fındıkçı 2011: 21).

Tek patronlu aile işletmelerinde, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün kurucuda olması beklenmektedir. Eğer kurucu dışında başka hissedar varsa bunlar genelde çok düşük hisseleri ellerinde bulundurmalarından dolayı mülkiyet otoriteleri zayıftır. Tek patronlu aile işletmeleri genellikle orta büyüklükte olmakla birlikte farklı büyüklükte de

olabilmektedirler. Bu dönemdeki aile işletmelerinin çalışan profili genellikle aile bireylerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin de aile bireylerinden oluştuğunu ve bunların genelde kağıt üzerinde faal oldukları söylenebilir (Ateş 2003: 28).

Bu dönemdeki aile işletmelerinde kurucu kişi aynı zamanda tepe yöneticisidir. Şirket sermayesi kurucunun tasarrufuna ve çabalarına bağlıdır. Kurucu sermaye konusunda yakın aile bireylerinden destek alabilmektedir. Eşinden ya da eşinin ailesinden, anne ve babadan, kardeşlerden ve bazende kendi çocuklarından sermayeye destek anahtarı sağlanabilmektedir. Bu işletmelerde aile bireyleri dışından ortak alındığı pek fazla yaygın değildir. Tek patronlu aile işletmelerinde, işletme faaliyetlerine ilişkin ana stratejik kararların kurucu girişimci tarafından bizzat alınmaktadır. Yazılı bir prosedürün olmadığı işletmede, işler ve ilişkiler biçimsel olmayan bir şekilde yürümektedir. Kurucu, işletmedeki dengeyi sağlayabilmek için otoriter yapısını ortaya koymaktadır. Hiçbir işletme tek patronlu aile işletmesi kadar otoriter bir yapı sergileyemez (Gümüştekin ve Adsan 2006: 178; Ateş 2003: 28).

Kurucunun kontrolünde olan tek patronlu aile şirketlerinde, kurucu tüm aileyi etkileyebilmekte ve ailenin itici gücünü temsil etmektedir. Bu durum aile içerisinde kurucunun sağlam bir otoriteye sahip olmasını doğurmaktadır. Aile üyeleri arasında saygın bir liderlik özelliği göstermeye başlamaktadır. Bu tür işletmelerin geleceği, tek kişinin yani kurucunun vizyonu, enerjisi, yeterliliği, becerisi, esnekliği ve şansına bağlı olarak olumlu veya olumsuz seyir izlemektedir. Kurucu liderin en çok zorlandığı konulardan birisi de gelecekteki lideri yani varisi seçme aşamasıdır. Bu aşamada kurucu, mülkiyeti sadece bir varise devredebileceği gibi birden çok varis arasında da pay edebilir. Burada kurucu lider şirketin geleceğinin tek patronla daha başarılı olacağı fikrinde olursa, bir kişiyi seçerek kendi devrinden sonra onu işletmenin başında görmek isteyecektir. Fakat bu durum kardeşler arasında sorunlara neden olabilmektedir. Kıskançlık başta olmak üzere bir sorun işletmeyi beklemektedir. Kurucu, işletmenin geleceğinin uyum ve koordinasyon içerisinde tüm aileyle daha başarılı olacağına inanıyorsa, mülkiyetin dağılımını adil olarak yapar ve kendisinden sonra işletmenin kardeşler ortaklığı olarak devam etmesini sağlar (Ateş 2003: 28; Alayoğlu 2003: 34).

1.7.2. Kardeş Ortaklığı

Kardeş ortaklığı şeklinde kurulan veya tek kişi tarafından kurulup daha sonra kardeşlerin katılımıyla kardeş ortaklığına dönen işletmelerde, iki veya daha fazla kardeş, hisselerin çoğunluğunu elinde bulundurmakta ve kontrolüne sahip olmaktadır. Bu yapıdaki aile işletmelerinde aile birliğinin yanında işbirliği ve takım çalışmasında önemi büyüktür (Kırım 2000: 22; Karpuzoğlu 2004: 102). Bu aşamada ortaya çıkabilecek temel sorunlar (Kırım 2000: 22; Erdoğan 2007: 78; Ateş 2003: 31; Papatya ve Papatya 2004: 621):

- Hissedarlar arasında herkesin hemfikir olabileceği bir kontrol mekanizması kurabilmek, şirkette aktif olarak faaliyette bulunmayan pay sahiplerinin rollerini belirlemek, sermayeyi muhafaza etmekle birlikte arttırabilmek ve kardeşlerin kendi ailelerinin diğer aile bireylerine karşı muhalifleşme eğilimini kontrolde tutabilmek oldukça güçtür. Bu yapıdaki bir aile işletmesinde, kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı konusu, üzerinde önemle durulması gereken bir sorundur. Bu konunun, işletmenin sonraki yıllarında oluşabilecek muhtemel sorunlara yol açmaması için kardeşler ve aileleri arasında güçlü bir iletişim ağı oluşturulması gerekir. İyi bir iletişimle aile işletmelerinde birçok sorunun çözümü mümkündür. Bu iletişim mekanizmalarını çalıştırmak ve üzerinde mutabakata varılmış olan konuların yazıya dökülmesi, doğacak pek çok sorunu önceden önlemiş olacaktır. Kontrol konusunda ortaya çıkabilecek sorunlardan birisi de kayırmacılıktır. Bunların önüne geçebilmek için aile anayasası ve aile konseyi gibi yapıların oluşturulması gerekmektedir.
- Kardeş ortaklığında çözülmesi gereken bir diğer konu, şirkette çalışan ve çalışmayan kardeşler arasında aktif bir ilişki kurabilmektir. Örneğin işte çalışanlarla çalışmayanların kazançları ne olacak? Önemli yatırım kararlarını kimler verecek? İşe emek verenlerle vermeyenler arasındaki gelir dengesi nasıl sağlanacak? Bu konular aile işletmelerini içten içe kemiren ve işletmeyi iflasa kadar götüren konulardır. Hali hazırda böyle bir sorun olmasa bile her an çıkabilme ihtimali göz önünde bulundurulmalı ve gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Şirketin sermaye ihtiyacının olmasına rağmen bazı kardeşlerin sürekli kar dağıtımını yapılmasını istemesi aile içerisinde sorunlar doğurabilmektedir. Buradaki çatışma, şirketteki kardeşlerin karın sürekli olarak işletme bünyesinde değerlendirilmesini

istemelerine karşın, şirket dışındaki hissedar kardeşlerin, kar dağıtımını yapılmasını istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunun aşılması için yapılması gereken, aile konseyini etkin kılarak tüm ilgili aile fertlerini devamlı olarak eğitmek, onların düşüncelerinede saygı duyarak ortak noktayı bulmaktır.

- Kardeşler ortaklığında üzerinde durulması gereken bir diğer sorun ise hizipleşme yani nepotizm de dediğimiz kayırma eğilimini kontrol etmektir. Kardeş ortaklığının ileriki yıllarında çocuklar büyümeye başlayacaktır. Birlikte büyüyen kardeşler arasında her ne kadar sorun olmasa da çocukları büyüdükleri zaman artık kendi ailelerine daha fazla önem vereceklerinden dolayı, kendi çocuklarını kayırma eğilimleri başlayacaktır. Kendi çocuklarının işe girmesi, terfi etmesi, kontrol etmesi gibi konular en uyumlu kardeşleri bile anlaşmazlıklara sokabilir. Bu tür sorunların çözüm kaynağı, aile konseyi ve orada oluşturulacak olan aile anayasasında yatmaktadır.

1.7.3. Kuzenler Konsorsiyumu

Aile işletmelerinin mülkiyet evrimlerinin son aşaması olan kuzenler konsorsiyumu, birden fazla neslin işletme bünyesinde olduğu karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu tür işletmelerde birden fazla neslin bir arada bulundurulmasından dolayı kompleks bir yapı karşımıza çıkabilmektedir. Farklı yaşta, bilgi ve beceride, tecrübeye, kariyerde çok sayıda aile üyesi ile birlikte, bir çok profesyonel yönetici iç içe bulunmaktadır. Kuzenler ortaklığı şeklindeki aile işletmelerinde, sürdürülebilirliğin sağlanması için örgüt yapılarını sürekli geliştirdiklerini ve şirket strateji ve politikalarını çevre koşullarını dikkate alarak revize ettikleri görülmektedir. Bu aşamada aile işletmesi daha önceki dönemlere göre büyüme hızı yavaş olsa bile, ürün veya hizmet satışında maksimum seviyeye gelmektedir. Satış miktarının ve karlılığın yüksek olması ile birlikte biriken fonlar işletmenin itibarına da yansıtacaktır. Piyasada olumlu firma imajı sergileyen bu tür işletmelerin toplumsal sorumluluklarının da arttığı yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu işletmelerin, çevrenin korunması, sosyal amaçlı kurumların desteklenmesi, burs verilmesi gibi sosyal sorumluluk faaliyetleriyle itibarını güçlendirmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu 2004: 108).

Kuzenler konsorsiyumu şeklindeki aile işletmelerinde bazı temel sorunlarla karşılaşmaktadır. Kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına çok farklı hisse oranları devretmeleri sebebiyle mülkiyet yapısı karmaşık bir hal alacaktır. Örneğin eşit hisseye

sahip üç kardeşten birisi dört çocuğuna, birisi üç çocuğuna, diğeri de iki çocuğuna kendi paylarına düşen hisselerini eşit oranda devrederse, kuzenlerden her birinin hisse oranı farklılık göstereceğinden ortaya karmaşık bir yapı çıkacaktır. Kuzenlerin aynı ana babadan olmamaları, kardeşlere nazaran daha az içten ve daha fazla politik olacağından dolayı işletmede yönetim sorunlarına zemin hazırlayacaktır. Bu karmaşıklığı yönetmeyi başarabilen aileler, aile üyeliği ile şirket hissedarlığı arasındaki çizgiyi çok iyi bir şekilde koruyan ailelerdir (Kırım 2000: 25).

Aile işletmelerinde yönetim kurullarının etkili bir şekilde çalışmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Kuzenler konsorsiyumu şeklindeki işletmelerde ortak sayısının artması yönetim kurulunun önemini daha da arttıracaktır. Bu yönetim kurulu, genellikle aile bireylerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulu gündemini, işletmenin stratejik konularından ziyade kişisel konuların işgal ettiği söylenebilir. Bu sebeple yönetim kurulu strateji oluşturmada yetersiz ve güçsüz kalacaktır. Yapısal oluşumu aile üyelerinin eşitliği temeline dayanmasından dolayı karar verme süreci sancılı olmaktadır. Bu tür durumlarda hissedar sözleşmeleri ile sorunlar çözülebilir. Memnun olmayan hissedarların hisselerinin alınması çokça başvurulan yöntemlerdendir (Ateş 2003: 33; Kırım 2000: 26).

Aile işletmelerinin büyümesiyle oluşan kuzenler ortaklığında gelirlerin paylaşımı konusunda sorunlar oluşabilmektedir. Bu işletmelerde nakde duyulan ihtiyacın fazla olması, elde edilecek karın yatırıma yönlendirilmesine sebep olmaktadır. Ancak aile üyelerinin tamamı elde edilen karın işletme sermayesine eklenmesini onaylamayacaktır. Ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocuklarının eğitimi, evlilik, sağlık gibi bir çok sebepten ötürü bazı aile üyeleri kar dağıtımının olmasından yana tavır sergilemektedirler. Kazançların yatırım dışında çocukların işletmede faal olup olmamalarına bakılmadan iyi eğitim almalarını sağlamak, lüks bir hayat sürmek, çocukların yeni bir eve taşınmalarına veya evlenmelerine destek olmak gibi durumlarda işletme darboğaza girebilir. Bu sebeple işletmenin sürdürülebilirliği için elde edilen karın belirli ölçütler dahilinde tekrar işletme yatırımı olarak kullanılması gerekmektedir (Karpuzoğlu 2004: 105).

1.8. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği sert rekabet ortamı örgütleri derinden etkilemektedir. Örgütler bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için rekabet güçlerini arttırmaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmenin en önemli yollarından birisi, çalışanların örgüt için özverili olmalarını sağlayabilmek, onların örgütlere bağlılıklarını

arttırabilmekten geçmektedir. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını zorunlu kılmaktadır. Tüm örgütlerde geçerli olan bu ortak güç "kültürdür". Kültür, insan topluluklarının geçmişten günümüze kadar gelişen üretim ve tüketim alışkanlıkları, örfleri, adetleri, gelenek görenekleri, yaşam tarzları vb. insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir (Köse ve diğerleri 2001: 219).

Hofstede kültürden, sosyal oyunun yazılı olmayan kuralları olarak söz etmiş ve kültürü bir grup ya da kategori üyesini diğerlerinden ayıran ortak zihinsel programlama olarak tanımlamıştır (Hofstede 2010: 3). Örgüt kültürünü ise Hofstede *Cultures and Organizations: Software of the Mind* isimli kitabında insanların örgütsel çevrelerinde olan olayları algılama biçimi olarak tanımlamıştır (Hofstede 2011: 3). Diğer bir Hofstede tanımına göre ise örgüt kültürü; bir organizasyonun üyelerinin diğer organizasyonlara kıyasla birbirleriyle, çalışmalarıyla ve dış dünyayla bağlantı kurma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda Hofstede örgüt kültürü ile ilgili stratejik bir araç söyleminde bulunmaktadır (<https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>). Schein ise örgüt kültürünü, dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarını çözmüş, bir grup tarafından paylaşılmış ve bu varsayımları geçerli kabul edecek kadar iyi çalışmış bir grup üyenin , yeni üyelere algılama, düşünme ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretileceği temel bir model olarak tanımlamıştır (Schein 2004: 17).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlarda yola çıkarak bazı ortak noktalara ulaşılmaktadır (Berberoğlu ve Baraz 1999: 67):

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ortak değerlerdir.
- Örgüt kültürü, organizasyon içerisindeki iş yapma ve yürütme şeklidir.
- Örgüt kültürü, örgütlere belirli bir kişilik kazandırır ve onları diğerlerinden ayırır.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve baskın değerlerden oluşan, çalışanlar üzerinde sembolik anlamlarla etki eden, örgütte anlatılan hikayeler, sloganlar ve inançlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürünün örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- Üst yönetim kademesinin ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, örgütlerde beşeri sermayeye önem verilmesinin gelişim aşamasıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerine ulaşılmasında, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarıya ulaşmasında önemli bir öge olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bu duruma yol açan etmen, inançlara derinden bağlılıktır (Vural 1998: 50).

1.8.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

1.8.1.1. Değerler

Değerler örgütteki tüm bireyler için nelerin önemli olduğu, nelerin iyi veya nelerin kötü olduğunu ifade eder. Örgütteki değerlerin nasıl oluştuğu incelendiğinde, öncelikli olarak temel inançların, ahlaki kuralların, davranış kurallarının ve ideallerin belirlendiği görülmektedir (Yelkikalan ve Aydın 2004: 335).

Örgütteki tüm bireylerin örgüte kattığı kazanımlar olarak da ifade edilen değerler, örgütsel davranışlarda yol göstericidirler. Yönetim kademesinin, örgütsel değerleri örgütün tüm kademelerine yayması ve içselleştirmesi gerekmektedir. Zira, değerler örgütsel başarıda önemli bir paya sahiptir (Köse ve diğerleri 2001: 229).

1.8.1.2. Normlar

Normlar doğru ile yanlış ayırımına dayalı beklentilerdir. Örgüt kültürü açısından ise uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedir. Bir kurumda hangi tür davranışların onaylandığı, hangi tür davranışların onaylanmadığı örgüt içindeki normlara ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak, örgütteki çalışanlara yol gösteren, doğruyu ve yanlışı, olumlu ve olumsuz davranışları belirleyen fikirler, kurallar ve standartlar bütünüdür (Akdemir 2008: 168).

1.8.1.3. Liderler ve Kahramanlar

Liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkiden söz edilmektedir (Ogbonna ve Harris 2000: 767). Liderlerin ve kahramanların örgüt üzerinde ciddi etkileri vardır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında bu liderlerin rolü büyüktür. Liderlerin yenilik ve yaratıcılık konusunda takınacakları tutum ve yönetim anlayışları işletmelerin yenilikçi yapılarının şekillenmesinde önemli bir rol üstleneceklerdir (Marangoz 2016: 170). Dolayısıyla örgüt kültüründe yenilikçi bir anlayış oluşacaktır.

1.8.1.4. Semboller

Semboller örgütler için belirli bir anlam ifade etmektedir ve örgüt kültürü açısından önemli göstergelerdir. Sözcükler, şekiller, ambalajlar, giysiler, renkler, ürün tasarımları, bina şekilleri ve örgüt mensuplarının duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı

zamanda dış çevreyi de uyaran her şey sembol olarak ifade edilebilir (Yelkikalan ve Aydın 2004: 335).

Semboller, örgüt üyelerine örgütte kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından uygun görülen eşitlik derecesini ve uygun kabul edilen davranış tarzlarını (risk alabilen, tutucu, otoriter, liberal, katılımcı, bireyci, sosyal, vs) aktarır (Akdemir 2008: 174).

1.8.1.5.Öykü ve Efsaneler

Örgüt kültüründe öykü ve efsanelerin önemli bir yeri vardır. Genellikle örgütte geçmişte yaşanmış olayları, kahramanlık ve efsanevi öğelerle güçlendirilerek aktarılmasıdır. Öykü ve efsaneler, organizasyonlarda, geçmiş ile bugün arasında bir bağ kurmaktadır (Köse ve diğerleri 2001: 230).

Gerçek hayattaki deneyimlerin paylaşılmasında öyküler kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra bilginin sembolik sunumuna yardımcı olarak faaliyete geçmiş eylemlere yol gösterir. Geleceğin lider kadrolarının oluşturulmasında öykülerden yararlanır. Örgütsel kültür öykülerle anlam kazanır. Yöneticiler bazı durumlarda hızlı karar vermek zorunda kalabilirler. Bu durumu çalışanlara aktarmada kavramlar yetersiz kalabilir. Örgütsel öykülerle anlatımı güçlü kılarak çalışanlar bilgilendirilebilir (Danzing 1999'dan aktaran Çelik 2004: 5).

1.8.1.6.Örgütsel Sosyalleşme

İşgörenlerin işe ilk başladıkları dönem en sancılı dönemlerin başında gelmektedir. İşe ve iş koşullarına adaptasyon sorunu güncelliğini korumaktadır. Personellerin işe ilk başladıklarında yaşayabilecekleri sıkıntıları en aza indirgeyebilmek için örgüt yöneticileri, çeşitli sosyalleşme eğitimleri düzenlemektedirler. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler, örfler, adetler ve kuralları tanıma, öğrenme ve içselleştirme sürecidir (Çalık 2006: 3).

1.8.2. Örgüt Kültürünün Finansal Performan Üzerine Etkileri

Performans, belirli bir amaç ve plan doğrultusunda belirlenmiş faaliyet sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak ifade eden kavramdır. Bir örgütün performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o örgütte elde edilen çıktılar ya da çalışma sonucudur. Bu sonucun, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılma derecesi olarak algılanması gerekir (Bolat 2000: 105). İşletmelerin temel hedefi, sürdürülebilir bir karlılıktır. Bu amaca ulaşabilmek için üretim, pazarlama, hizmet alanları gibi farklı alanlarda işlev görürler. Kültür faktörü

aile işletmelerinin aile işletmesi kimliği kazananmasında önemli bir yapı taşıdır. İşletme bir aileye ait olmasa dahi belirli bir kurum kültüründen söz edilebilir (Taşkıran ve Şimşek 2008: 206).

Rekabetin çok sert olduğu günümüzde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, operasyonel, finansal ve çevresel performanslarına ilişkin yaptıkları sistematik incelemeye ve burdan elde edilen çıktılara bağlıdır (Sheu ve Lo 2005: 84).

Örgüt kültürünün performansla bağlantılı olduğu iddiası, kültürün rekabet avantajı yaratmada oynadığı algılanan rol üzerine kurulmuştur (Ogbonna ve Harris 2000: 769). Örgütlerde kültürün finansal performans üzerinde önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Chan ve diğerleri 2004: 20). Denison, Lief ve Ward özellikle büyük ölçekli aile işletmelerinin bu güç üzerinde önemle durduklarını belirtmektedirler. Aile işletmelerinin, ailenin geçmişiyle bağlantılı olarak hareket etmesi ve girişimcinin bu vizyon doğrultusunda çalışması işletmelere büyük katkı sağlayacaktır. Fakat bu durum uygulamada yeterince dikkate alınmamaktadır. Özellikle günümüz ekonomisinde, açık pazarların getirdiği rekabet ortamında, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için aile işletmelerinin kendi özlerine bakmaları ve geçmişten gelen temel üstünlüklerini kullanmaları onların lehine bir durum yaratacaktır (Denison ve diğerleri 2004: 66).

Sonuç olarak aile işletmelerinin, onlar için önemli bir rekabet unsuru olan örgüt kültürünü dikkate almaları durumunda, finansal performanslarını arttırabilecekleri söylenebilir. İşletmelerin kendilerine özgü, benzersiz ve taklit edilemez kültürel unsurlara sahip olduğunu veya olabileceğinin farkına varması, bu konuda yarar sağlayabilmenin birinci adımı olacaktır. İkinci adım ise, olumlu çıktılar yaratabilen kültürel özelliklerin daha fazla güçlendirilmesi ve olumsuz çıktılar oluşturan kültürel özelliklerden arınması yolu ile örgütsel performansı arttıracak özelliklere sahip güçlü bir örgütsel kültür oluşturmaya çalışmak olmalıdır (Akdoğan ve Mirap 2008: 7).

BÖLÜM II

2. ÖRGÜT YAZININDA DIŞ ÇEVRE

1929 Ekonomik Buhranı'ndan sonra bütün dünyada ekonomik sistemler tartışılmaya başlandı. Klasik yönetim yaklaşımının çözüm üretmede yetersiz kalması, yeni yönetim anlayışlarının doğmasına sebep olmuştur. Klasik yaklaşımda insanlar bir makina gibi görülüyordu. Neo klasik yaklaşım klasik yaklaşımdan farklı olarak, insanın duygusal yönüne önem atfedmektedir. Sistem yaklaşımı ise önceki yaklaşımlardan bağımsız olmamakla birlikte olaylara bütünlük bir bakış açısı ile bakmaktadır. Organizasyonlarda başarı için iç ve dış faktörleri birlikte ele almanın önemli olduğu ifade edilmektedir.

Durumsallık yaklaşımı ise sistem yaklaşımından tamamen bağımsız değildir. Diğer yaklaşımlardan farkı, her koşul için geçerli bir yönetim yaklaşımı olmadığını savunmasıdır. Bu yaklaşıma göre işletmeler dışa açık sistemler olduğu için dış çevrenin önemi büyüktür. Dış çevre örgüt yapısını etkilediği için yönetim uygulamaları da etkilenmektedir. Bu yüzden örgütün dış çevreyi dikkate alarak hareket etmesi gerekmektedir. Örgütsel ekoloji yaklaşımı ise durumsallık yaklaşımından tamamen farklı değildir. Ekoloji kuramı dış çevrenin örgütsel yaşam üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. Dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uyduramayan örgütlerin, doğal seçimle elenerek yaşamlarının sona ermesi durumu söz konusu olabilmektedir. Aşağıda bu yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır.

2.1.Sistem Yaklaşımı

Yirminci yüzyıl içerisinde bilimsel gelişmede son derece ciddi bazı atılımlar gözlenmiş, bunun sonucu olarakda, bu alanda devrim yaratacak nitelikte yeni kavramlar ortaya çıkmış ve yeni teoriler geliştirilmiştir. İşte bu teorilerden birisi olan sistem teorisi, bilimsel gelişmenin önemli parçalarından birisini oluşturmaktadır (Yamak 2004: 3).

Geçmiş 18. yüzyıla kadar uzanan sistem teorisinin çeşitli bilim dallarında uygulanması 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. 1937 yılında Ludwig Van Bertalanffy'in başlattığı 'Genel Sistem Teorisi', tüm bilim alanlarında ortak bir analitik model kurma amacı gütmektedir. Nihai amaç; matematikten fiziğe, hukuktan iktisada tüm bilimlerde ortak unsur ve süreçleri kullanarak evrensel bir bilim oluşturmaktır (Dinçer <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/s/032.htm> 2016).

Sistem yaklaşımını açıklamadan önce sistem kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Çünkü bu kavram çok farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Sindirim sistemi, sinir sistemi, ekonomik sistem, politik sistem, uzay sistemi, okul sistemi, işletme sistemi, otomasyon sistemi, yönetim sistemi, askeri sistem, ulaştırma sistemi telekomünikasyon sistemi vb. kavramlarla sık sık karşılaşmaktayız.

2.1.1.Sistem Kavramı

Building yeryüzündeki sistemleri belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde basitten karmaşığa doğru sıralamaktadır (Building 1956: 202);

1. Statik yapıya sahip sistemler (kapı, pencere vb.),
2. Basit dinamik sistemler (Güneş sistemi),
3. Kontrol mekanizmalı ya da siberetik sistemler (termostad, klima),
4. Kendi kendini otomatik koruma mekanizmasına sahip sistemeler (hücreler),
5. Jenetik - toplumsal düzeydeki sistem (ağaçlar),
6. Hayvanlar alemi sistemi,
7. İnsan sistemi,
8. Sosyal sistemler denilen insan örgütü sistemleri,
9. İspatı zor olan ama kabul edilen fizik ötesi sistemler.

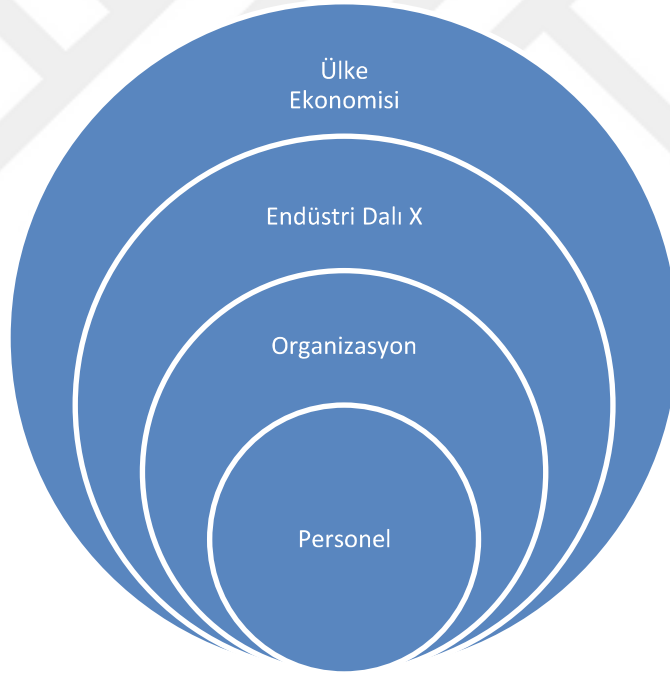
Building'in sıralamasından da görüldüğü üzere sistemler çok farklı alanlarda farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Sistem genel hatlarıyla tanımlanacak olunursa; bir bütün oluşturmak üzere bir araya gelmiş, birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde bulunan bileşenlerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere senkronize bir şekilde bir arada çalıştığı yapıdır (Yamak 2004: 5).

Tanımdan yola çıkılarak sistemin iki temel özelliği şöyle belirtilmektedir. Birincisi, sistemin bir amacı olmalıdır. Tüm sistemlerin gerçekleştirmek isteyeceği bir amacı ya da amaçları vardır. Herhangi bir amacı bulunmayan bütünü, sistem olarak ifadelendirmek mümkün olmayacaktır. Bir başka ifade ile sistemin varlığı amacının olmasına bağlıdır. İkinci özelliği ise, sistemin birbirleri ile etkileşimde bulunan parçalardan oluşmasıdır. Sistemi bir bütün biçiminde oluşturan parçalar amaca ulaşabilmek için birlikte uyum içerisinde çalışırlar ve bu çalışma esnasında birbirleri ile etkileşim halinde olurlar. Bu etkileşim sistem için çok önemlidir. Çünkü sistemi bir parçalar yığını olmaktan kurtarır. Parçalardan herhangi birinde meydana gelecek değişim tüm sistemi etkileyecektir (Sariaslan http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/39/1/5_halil_sariaslan.pdf 2016:51).

Demir ve Gümüőođlu sistemin ortak özelliklerini şöyle sıralamaktadırlar (Demir ve Gümüőođlu 1998: 39);

- Sistem bir bütündür.
- Her sistemin bir sistemler çevresi vardır.
- Her sistem kendi özellikleri ve çevresiyle uyumlu olacak şekilde değişmek zorundadır.
- Bir sistemden outputların sağlanabilmesi için öncelikle inputlar olmalıdır.
- Sistemin nereden başalayıp nerede bittiğini gösteren sınırların belirlenmesi çok zordur, çünkü bu sınırlar sistemin parçalarının ayrıntılarını da içermektedir.

Sistemin bu özelliklerinin yanında en belirgin özelliklerinden birisi de, sistemin alt sistemlerden oluşmasıdır. Çevremizde var olan her sistemin bir alt sistemi vardır ve aynı zamanda kendisi de başka büyük bir sistemin alt sistemidir.



Şekil 2.1: Sistem - Alt Sistem İlişkisi (Koçel 2014: 309).

Örneğin endüstri dalı X bir sistem olarak ele alınırsa, bizim ele almış olduğumuz organizasyon diğer organizasyonlarla birlikte X endüstri dalının alt sistemlerini oluşturmaktadır. Endüstri dalı X ise daha büyük bir sistem olan ülke ekonomisinin alt sistemlerinden birini oluşturmaktadır.

Sistemlerin, sistem - alt sistem ilişkisinin yanında, sistemler açık sistem - kapalı sistem şeklinde de incelenmektedir.

Tüm sistemlerin belirli bir alanda faaliyet göstermektedirler. Çevresinden etkilenen, çevresiyle ilişki içerisinde olan sistemler açık sistemlerdir. Çevresi ile etkileşimde olmayan veya çevresi bulunmayan sistemler ise kapalı sistemlerdir. Kapalı sistemler tamamen kendi içine kapanık sistemler olup dış çevreyle hiçbir alışverişleri yoktur. Tüm "canlı" sistemler açık sistem özelliği gösterirken, tüm "cansız" sistemler de kapalı sistem özelliğindedir. Örneğin işletmeler açık sistem iken termostat kapalı sistemdir (Yamak 2004: 9).

2.1.2.Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının ortaya çıkmasında önemli bir yeri olan ünlü biyolog Bertalanffy, 1968 yılında yayınladığı "General System Theory" adlı çalışmasında sistem teorisi için, tüm bilim dalarında birbirinden ayrı geliştirilmiş ilkelerin benzer özelliklere sahip olduğunu, sistem teorisinin tüm sistemler için geçerli olabilecek temel ilkeler oluşturulmasının amaçlandığını savunmaktadır (Bertalanffy 1968: 10).

Ludwig Von Bertalanffy'nin öne sürdüğü bu kuramla birlikte, kapalı sistem bakış açısıyla örgüt içerisindeki süreç ve fonksiyonlar üzerinde duran klasik örgüt kuramı yaklaşımları yerini yeni bir anlayışa bırakmıştır. Açık sistem yaklaşımının benimsendiği sistem yaklaşımı ile birlikte modern örgüt kuramlarının gelişmesinde önemli bir dönüm noktası yaşanmıştır. Bertalanffy'nin öne sürdüğü açık sistem yaklaşımının temelinde, yaşayan bir organizmanın, farklı parçaların bir toplamı değil, organizasyona ve bütünlüğe sahip bir sistem olduğu yatmaktadır (Rosenzweig 1972'den aktaran Çetin ve Şeşen 2015: 75).

Sistem yaklaşımı, konuları bir bütün içerisinde ele almak, bütün olarak görmek, parçaları birleştirerek, problemleri ait oldukları sistem içerisinde incelemektir. Bu yaklaşımın ana unsurunu "bütünün ele alınması" oluşturmaktadır. Tek tek ağaçları görüp ormanı görememek sistem yaklaşımının tam tersini ifade etmektedir. Burada bütünün önemi vurgulanmaktadır. Bütün üzerinde durun bu yaklaşımda, bütünün ögelere ayrılıp incelenmesini göz ardı edilmemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, incelenen ögenin bütün içerisindeki yeri ve diğer öğelerle olan ilişkileridir (Yamak 2004: 10).

Bir sistem olarak organizasyonlar incelendiğinde yukarıda bahsedilen bütüncül görüşün yanında iki önemli özellik daha bulunmaktadır. Bunlar organizasyon-çevre ilişkisi ve bilgi akışının önemidir (Koçel 2014: 320).

Organizasyonlar açık sistem olarak ele alındığında çevresel faktörlerin önemi çok büyüktür. 1966'da Katz ve Kahn'ın yazdığı *The Social Psychology of Organizations* adlı kitabında açık sistem yaklaşımını tartışırken sistemlerin çevreleriyle olan ilişkileri üzerinde ayrıntılı bir şekilde durmuşlardır. Enerji girdisi, çıktılar, denge, geri bildirim ve çeşitlenme gibi, sistemin çevresiyle olan ilişkilerini geliştiren olguları gündeme getirmektedirler (Sargut 2015:46). Organizasyonun hangi çevresel faktörlerle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olabilmesi için izlenecek yolların neler olduğu, çevresel faktörlerin özelliklerine göre organizasyonun iç değişkenlerinin nasıl olması gerektiği gibi konular da önem kazanmıştır. Bunun yanında bilgi akışının önemi de büyüktür. Açık sistem olarak bir organizasyonun başarısı, bilgi akışının düzenlenmesiyle yakından ilişkilidir. Bilgi, sistemin iç değişkenleri ile dış parametrelerinin özellikleri ile ilgili ve sistemin davranışını sağlayan mesajlar topluluğudur. Dolayısıyla sistem bu değişkenler ve parametreler hakkında ne kadar bilgi sahibi olursa belirsizlikte o kadar azalır (Koçel 2014: 320).

Örgütleri açık sistem olarak ele alan bu yaklaşım, klasik örgüt kuramlarına farklı bir bakış açısı getirmekte, modern örgüt kuramlarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımda örgüt sınırlarının geçirgenliğine vurgu yapılmaktadır. Bu geçirgenlikle birlikte, çevrede meydana gelen değişim ve karmaşıklığın alt sistemlerin arttırılmasına ve uzmanlaşmasına yol açması sonucu, örgütler sürekli olarak farklılaşmaya maruz kalmaktadırlar. Yaşanan farklılaşma süreci, örgüt bütünlüğünün, kimliğinin ve kültürünün korunması için mecburi olarak, alt sistemlerle bütünleşmeyi doğurmaktadır. Böylelikle açıklık ve bütünlük gibi temel özellikler sistem yaklaşımının örgüt kuramlarına kazandırdığı en temel değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin ve Şeşen 2015: 83). Ayrıca sistem yaklaşımı düşüncesi, işletmenin alt sistemleri arasındaki ilişkileri yönetimin görmesine olanak vermek suretiyle, birbirleriyle amaçları çelişen alt sistemlerin, çelişen yanlarının giderilerek, işletme amacına ulaşmak yolunda, koordinasyon içinde çalışan bir bütünleşik sistem haline getirilmesini sağlar (Yamak 2004: 13).

2.2.Durumsallık Yaklaşımı

Modern yaklaşımlardan biri olan durumsallık yaklaşımı, literatürde farklı isimlerle de anılmaktadır. Koşul bağımlılık kuramı, yapısal koşul bağımlılık kuramı gibi farklı isimlendirmelerle karşılaşmaktayız.

Durumsallık yaklaşımının klasik ve neo-klasik örgüt kuramlarına ve bu kuramların savunduğu evrensel yönetim ilkelerine karşıt olarak geliştirilmiş bir yaklaşım olarak

görülebilir (Smircich 1983: 342). Ancak, durumsallık yaklaşımı diğer yaklaşımlardan bağımsız bir yaklaşım değildir. Devamlı bir gelişmenin sonucudur. İşletme yönetimi alanında, özellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve kültürel değişiklikler, yöneticilerin birçok sorunla karşılaşmalarına sebep olmuştur. Bu sorunların çözümünde klasik ve neo-klasik bakış açıları yetersiz kalmış, bu yüzden başka alternatifler aranmıştır. Daha önceki kuramlar dünyanın her yerinde geçerli yönetim kuramları olduğunu sanmışlardır. Bu yeni bakış açıları ise yönetimde böyle bir deterministlik, belirlilik olmadığını, içinde bulunulan duruma göre farklı yönetim biçimlerinin olduğunu ifade etmektedir (Miles and Snow 1978'den aktaran Koçel 2014: 332).

Durumsallık yaklaşımının temel önermesi, organizasyonların örgütlenme sürecinde birden çok tercih yapabileceği ve etkin örgütlenmenin yapı, strateji, teknoloji, insanların yükümlülük ve ihtiyaçları ile dış çevre koşulları arasında denge ve uyum sağlamasıyla mümkün olduğudur (Morgan 1998: 61). Durumsallık yaklaşımına göre farklı durum ve koşullar, yönetimde başarıyı yakalayabilmek için farklı kavram, teknik ve davranışları zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle her ortamda ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı bulunmamaktadır. En iyi organizasyon yapısı her koşulda farklılık gösterecektir (Yeniçeri 1993: 63). Bu yaklaşımın ilkelere ve kurallara göre değil de, günün koşullarına göre hareket etmesi, yönetimin pratik ve faydacı doğasında uygun düşmektedir (Genç 2007: 134).

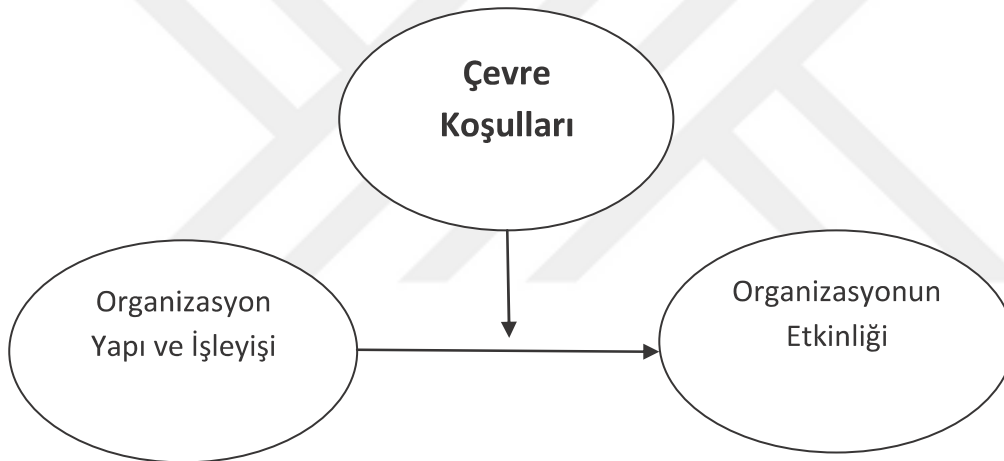
Durumsallık yaklaşımı daha çok çevre ve teknoloji konuları üzerinde durmaktadır. Organizasyonun yönetim uygulamalarında çevresel ve teknolojik değişimleri dikkate almaları gerektiği vurgusu yapılmaktadır.

2.2.1.Durumsallık Yaklaşımı ve Çevre

İşletmeler dışa açık sistemlerdir. Bu yüzden işletmeyi etkileyen bir çevre vardır. Durumlara dayalı bu yaklaşım doğal olarak çevreyle daha dinamik bir ilişkiyi işaret etmektedir (Çakar 2013:64). Örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerin araştırılması üzerine yoğunlaşan bu yaklaşım, çevrede meydana gelen değişimlerin örgütler üzerinde ne derece etki yarattığını araştırmaktadır (Görücü ve Uçar 2015: 116). Bu kuramdaki en sistematik yaklaşım; çevrede meydana gelebilecek belirsizliklere karşı koyabilmek için strateji, yapı, sistem, süreçler ve kaynaklar arasında çok boyutlu bir uyum kavramının geliştirilmesidir (Nonaka 1988: 58).

Buradan anlaşılacağı üzere durumsallık yaklaşımına göre çevre, örgütlerin hayatta kalabilmeleri açısından son derece önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada örgüt yapılarının çevreye göre şekillenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bunun yanında örgütlerin büyüdükçe veya başka bir ifade ile yaşlandıkça esnekliklerini kaybederek kısmen daha katı bir yapıya bürünecekleri göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle durumsallık yaklaşımında genç örgütlerin hayatta kalma şanslarının daha fazla olacağı öne sürülmektedir. Bir başka ifade ile yaşlı örgütlerde inertia dediğimiz katılığın fazla olması ve bu örgütlerin rutinlerine daha sıkı sıkıya bağlı oldukları için çevreye uyum sorunu yaşadıkları söylenebilir (Yılmaz ve Çetinel 2015: 224).

Durumsallık yaklaşımı, çevre koşullarının organizasyonun yapı ve işleyişi üzerine etkisini araştırmaktadır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Koçel 2014: 352).



Şekil 2.2: Çevre Koşullarının Organizasyona Etkisi (Koçel 2014: 352).

Burada organizasyonun çevresinin tanımlanması da önemlidir. Çevrenin nasıl tanımlandığı uyum açısından önemlidir. Can alıcı nokta, organizasyonun gerekli performansı gösterebilmek için çevresel koşul bağımlılıklara nasıl uyum sağlayacağını öğrenmesi ve ona göre tepki vermesidir. Çevre kavramı, durumsallık yaklaşımının ortaya çıkışından bu yana çok fazla değişim yaşamıştır (Sargut 2015: 67).

Çevre, organizasyon yapı ve süreçlerini yakından etkileyen bir koşul olarak ele alındığında, her organizasyon için en uygun sayılabilecek yapı ve süreçler birbirinden farklı olacaktır. Çevrenin hangi boyutları itibariyle nasıl kavramsallaştırıldığı ile ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlar; Burns ve Stalker Çalışması, Lawrence Lorsch Çalışması, Emery Trist Çalışması, James Thompson Çalışmaları ve Robert Duncan Çalışması (Koçel 2014: 355). Bu çalışmalara kısaca değinecek olursak;

- Burns ve Stalker, çevresle koşulların örgütsel tasarım üzerine etkilerini ortaya koymak için öncü çalışmalar yapmışlardır. Örgütün aktif olduğu çevrenin, değişkenlik itibariyle gösterdiği karakteristik, örgütsel yapıyı belirleyen bir koşulsal değişkeni oluşturmaktadır. Değişken ve durağan pazar koşullarının gerektirdiği örgütsel yapı türleri, araştırmacılarca, iki uç tipoloji şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu çalışmada, mekanik ve organik örgütsel yapı olarak adlandırılan bu formlara uyumun, örgütsel performans açısından zaruri olduğu ifade edilmektedir (Burns ve Stalker 1961'den aktaran Sayılar 2015: 112).
- Lawrence Lorshc, çevresel unsurların örgüt üzerindeki etkisini incelemiştir. Yaptıkları çalışmalarda başarılı örgütlerin çevrenin beklentilerine uygun bir yapılanmaya sahip olduklarını göstermiştir. Bu nedenle bir örgütün iç yapısını oluşturan unsurlardan farklılaşma, koordinasyon ve belirsizlik kavramlarının ilgili çevre şartlarına bağlı olarak şekillenmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Karmaşıklık arttıkça örgüt farklılaşmaya gitmekle birlikte, bu farklılık, aynı örgüt yapısı içinde farklı yapılanmalarada yol açabilmektedir (Hicks ve Gulet 1975'den aktaran Çakar 2013: 62).
- Emery Trist, yapmış olduğu çalışmalarında açık sistem kuramına göndermeler yapmaktadır. Bunu yanında örgüt çevrelerinin rastlantısal dokusunu dört değişik biçimde tanımlamaktadır. Bu örgütsel çevreleri durgun, durgun kümelenmiş, karışık-tepkici ve çalkantılı çevreler olarak ifade etmektedir (Sargut 2015: 46).
- James Thompson Çalışması, çevre ile ilgili sınıflama ve bunun organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bunun yanında, organizasyonların çevreleri ile ilişki kurarken hangi stratejiler izleyebilecekleri üzerinde de durmuşve durumsallık yaklaşımına önemli katkılar sağlamıştır (Koçel 2014: 375).
- Robert Duncan, 1972'de yapmış olduğu çalışmada, belirsizlikten yola çıkarak durağan - dinamik ve basit karmaşık çevrelerden bahsetmektedir. Çevreye örgütlerin penceresinden bakıldığında içsel - dışsal ya da girdi çevresi - çıktı çevresi benzeri sınıflamalar getirilebileceği ifade edilmektedir (Sargut 2015: 63).

2.2.2.Durumsallık Yaklaşımı ve Teknoloji

Teknolojik alanda meydana gelen değişimler, işletmeler açısından önemle takip edilmektedir. Teknoloji kişileri, insan ilişkilerini, grup düzeyindeki davranışları, personelin motivasyonunu ve beraberinde başarısını, yönetim şeklini etkilemektedir. Başka bir

ifadeyle, örgütün amaçlarına ulaşması üzerinde önemli bir etkisi vardır (Tortop ve diğerleri 1999: 297).

Teknolojiyi genel olarak, girdileri (input) çıktılara (output) çevirmeye yarayan teknik araçlar topluluğu olarak tanımlanabilmektedir (Pennings 1975: 394). Bu araçlar fiziksel araçlar olabileceği gibi, fikirsel araçlar da olabilir. Bir imalat işletmesinde her iki tür araçta kullanılabilir. Bir danışmanlık şirketinde ise daha çok fikirsel araçların kullanıldığı görülmektedir. İşletmelerin kullanmış oldukları üretim teknolojilerinin organizasyon yapılarına nasıl etki ettiği, belirli tür teknolojiler için hangi organizasyon yapı ve sürecinin daha uygun olacağı, birçok yazar tarafından araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımının bir sonucu olan bu çalışmalar, bu yaklaşımın gelişimde önemli paya sahiptirler (Koçel 2014: 339). Bu konuda yapılmış çalışmalar kısaca aşağıda incelenmektedir.

- Woodward Çalışması; organizasyonun başarılı olabilmesi için kullanılan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışmada her yerde ve her koşulda geçerli en iyi organizasyon yapısının olmayacağı ifade edilmiştir. En iyinin durumdan duruma değişecektir. Durum'a teknoloji penceresinden bakıldığında, kitle üretimi teknolojisiyle faaliyetlerini sürdüren işletmeler için mekanik organizasyon yapısının, birim teknoloji ve süreç teknolojisiyle faaliyetlerini devam ettiren işletmeler için organik organizasyon yapısının daha uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koçel 2014: 344).
- Aston Grubu Çalışması'nda elde edilen bulgular; büyüklüğün yapısal değişkenlerle kuvvetli bir ilişki içinde olduğunu savunurken, teknolojinin yapısal değişkenler üzerindeki etkilerinin zayıf olduğu savunulmuştur. Bu duruma, örgütsel yapının belirlenmesinde teknolojiye öncelik verilmesi gerektiğini savunanlar, karşı eleştiride bulunmuşlardır (Sargut 2015:59).
- Tavistock Enstitüsü Çalışmaları (Trist-Bamforth Çalışması) İngiltere'de 1950'lerde yapılmıştır. Araştırmacılar kömür madenlerinden kömür çıkarma işleminde yapılan teknolojik değişmelerin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, yeni teknolojilerin işçiler üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve işletmelerin bu olumsuzlukları giderebilmek için yeni sosyal sistemler geliştirmek zorunda kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın en önemli

tarafı, teknoloji ile organizasyon yapısının ve kullanılacak yönetim süreçlerinin belirlenmesi arasındaki ilişkileri göstermesidir (Koçel 2014: 347).

- James Thompson, Temel Teknolojiler Sınıflandırması'nda teknolojileri üç ana grupta toplamaktadır. Ardışık teknolojiler, art arda gelen basamaksal eylemlerle gerçekleşen üretimi ifade etmektedir (bant üretimi). Aracı teknolojileri kullanan organizasyonlar ise iki farklı tarafı bir araya getirerek ilişkilendirmek üzerine işlem yapmaktadır (bankaların parasını tasarruf amacıyla kullanmak isteyenlerle kredi kullanmak isteyenleri bir araya getirmesi). Yoğun teknolojiler ise aynı anda birçok farklı tekniğin kullanılmasını ifade etmektedir (acil servise getirilen hastaya aynı anda tetkik, teşhis, tedavi ve bakıma ilişkin birçok işlemin yapılması işlemi) (Thompson :1967'den aktaran Sayılar 2015: 105).

Durumsallık yaklaşımı ve teknoloji ilişkisi üzerine yapılmış olan bu çalışmalardan çıkarılabilecek genel sonuç, organizasyon yapısının tasarımında ve organizasyonda kullanılan yönetim süreçlerinin etkinliğinde, teknolojinin rolü çok büyüktür. Kullanılan teknolojiye göre her organizasyon için farklı örgütsel yapı oluşturulmalıdır. Yani klasik yaklaşımın savunduğu gibi her organizasyon yapısı için geçerli bir en iyi yoktur (Koçel 2014: 351).

Toparlayacak olursak, durumsallık yaklaşımının özellikle çevre ve teknoloji üzerinde durduğunu daha önce de ifade etmiştik. Bu yaklaşıma göre çevresel ve teknolojik değişimler örgüt yapılarında da değişimi zorunlu kılmaktadır. Her çevre için geçerli bir en iyi örgüt yapısının mümkün olmadığı gibi, farklı teknolojik sistemler için geçerli ortak bir en iyi örgüt yapısı da mümkün değildir.

Genel olarak şu söylenebilir ki, durumsallık yaklaşımı; işletmelerin, örgütlerin, organizasyonların, maksimum verimlilik seviyesine çıkması, insana fayda sağlama misyonlarının gerçekleştirilmesi ve bütün amaçlarına ulaşmalarının sağlanmasında çok önemli bir rehberlik görevi üstlenmektedir (Sucu 2000: 73).

2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

1970'lerde ilk kez ortaya çıkan Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Pfeffer ve Salancik'in öncülüğünde geliştirilmeye başlanmıştır. Bu terimin ilk kullanımı ise Aldrich ve Pfeffer'in 1976 yılında ortak yazısında görülmektedir. Yaklaşımın temel düşüncesi şudur: Organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrelerinden input (girdi) alırlar.

Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, önemi ve temin edilme şekli farklıdır. Hatta bazı girdilerin temin edilmesinde belirsizlikler olabilir. Organizasyonlar bu tip kritik öneme sahip ve temin edilmesinde belirsizlik olan girdiler için çeşitli önlemler almaktadır. Şirket evlilikleri, konsorsiyumlar, stratejik birliktelikler, ortak yönetim kurulu üyelikleri gibi (Shropshire 2010: 246). Bu tür önlemler organizasyonlar için hayati öneme sahiptir. Bu önlemleri almayan organizasyonlar sert rekabet ortamında çok sıkıntılar yaşayabilir, hatta faaliyetlerine son verme noktasına gelebilirler.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımının anlatmaya çalıştığı asıl nokta, çevrelerinin yaratabileceği zorluk ve tehditler karşısında organizasyonların neleri, neden yaptıklarıdır. Kaynak bağımlılığı görüşlerinin özgün tarafını, örgütü, çevresini ve örgüt - çevre ilişkilerini tanımlama ve açıklama şekli oluşturmaktadır (Üsdiken 2015: 83).

Bu çerçevede örgüt çevre ilişkisine değinilecek olunursa, işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürülebilmeleri için çevrelerine ihtiyaçları vardır. Organizasyonların ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi veya kıtlık derecesi, bu organizasyonun çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Organizasyonlar kritik nitelik taşıyan bu bağımlılığı garanti altına alabilmek için dış çevredeki organizasyonlarla çeşitli ilişkiler geliştirirler (Koçel 2014: 415). Çevrenin kontrol edilememesi durumunda ise, örgüt kendi yapısını ya da davranışlarını revize etme yoluna gitmekte, bu noktada da örgütün çevreye uyumu ortaya çıkmaktadır (Meydan 2015: 187).

Kaynak Bağımlılığı kuramının örgütün çevreye adaptasyonu ile ilgili üç prensibi bulunmaktadır (Johnson 1995'den aktaran Meydan 2015: 187): Birincisi, örgüt yöneticileri örgütün sürekliliği için çaba sarf etmektedirler. Kaynak akışının devamlılığı için örgüt yapısında ve davranışlarında değişiklikler yapabilmektedirler. İkincisi, yöneticiler çevresel sınırlılıkların örgütün karar mekanizmalarına yapabileceği etkileri absorbe etmeye çalışmaktadırlar. Üçüncüsü ise, yöneticiler örgütün çevreye uyumunu sağlayabilmek için yüksek bağımsızlığı sağlamaya çalışmaktadırlar.

2.4. Vekalet Kuramı

Vekalet kuramı, özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda sahipliğin ve yöneticiliğin ayrı olarak sürdürüldüğünü ortaya koyan Berle ve Means'ın (1932) "The Modern Corporation and Private Property" adlı çalışmasıyla beraber ortaya çıkmış (Arrow 1971, Wilson 1968'den aktaran Meydan ve Çetin 2015: 162) daha sonra Jensen ve

Meckling (1976) tarafından geliştirilmiştir. Günümüzde ise Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülke tarafından araştırma konusu olarak incelenmektedir (Çelik ve Bedük 2014: 34).

Örgütlerin giderek büyümesi beraberinde karmaşık örgüt yapılarını getirmektedir. Bu durum örgüt sahiplerinin yönetsel alan başta olmak üzere örgütsel her alanda bilgi sahibi olmalarını zorunlu kılmaktadır. Örgüt sahiplerinin her alanda uzmanlaşmaması sorunu, profesyonel yönetici istihdamı ile çözülmek istenmektedir. Profesyonel yöneticilerin kendi kişisel fikirleri ile örgütü yönetme istekleri karşısında, örgüt sahiplerinin düşüncelerinin çakışması, bazı sorunları gündeme getirmektedir (Meydan ve Çetin 2015: 157). Vekalet veren örgüt sahibi ile vekil olan yönetici arasında anlaşmazlıklar çıkmasındaki en önemli sebep, vekalet verenin, vekilin davranışlarını değerlendirip yönlendirememesidir. Çünkü vekil, kişisel çıkarlarına göre motive olur, rasyonel davranır ve riskten kaçınır (Stroh vd. 1996: 751). Vekalet kuramı bu problem üzerine eğilmektedir.

Bu yaklaşıma göre vekalet veren, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin kararlarını kontrol edebileceği bir yapı oluşturma, ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Vekil ise kendi çıkarlarını ön planda tutan davranış sergileyecektir (Singh ve Sirdeshmukh 2000'den aktaran Koçel 2014: 418). Bu noktada oluşabilecek çatışmaların önüne geçilebilmesi için kuram savunucuları, belirli bir yönetim kurulu yapısını önermekte ve daha fazla üyeden oluşan, bağımsız üye sayısının nispeten daha fazla olduğu bu ideal kurulun işletme üzerinde olumlu etkileri olacağını öne sürmektedirler (Karoğlu 2016: 65).

Kurama göre örgütlerin belirsiz bir geleceğe sahip olduğu söylenmektedir. Gelecek iflas, gelişme veya kısa vadeli bir sonuç getiren ve örgüt üyelerince kısmen kontrol edilebilen bir unsurdur. Devlet düzenlemeleri, yeni rakiplerin doğması veya teknolojik gelişmeler gibi çevresel etkiler örgütsel sonuçları etkilemektedir. Son tahlilde vekalet kuramı; örgütsel yaşamın önemli bir kısmının şahsi çıkarlardan meydana geldiğini, bilginin satın alınabilir bir maliyeti olduğunu ve geleceğin belirsizliğinin riskler yarattığını öne sürerek, yönetim süreçlerinde belirli kontrol ve teşvik mekanizmalarının kurulmasının önemini ortaya koymuştur (Meydan ve Çetin 2015: 172).

2.5. İşlem Maliyeti Kuramı

İşlem maliyeti yaklaşımının temeli, 1937 yılında Nobel ödüllü iktisatçı Ronald Coase'nin "The nature of the firm" adlı makalesinde sorduğu "örgütler neden vardır?" sorusunu ele almasına dayanmaktadır. Daha sonraki yıllarda birçok araştırmacının ilgisini

çeken bu konuya Williamson yeni alanlar ve boyutlar katarak işlem maliyeti yaklaşımını geliştirmiştir. Bu sebeple daha çok Oliver Williamson ismi ile anılmaktadır (Foss ve Klein 2008'den aktaran Kalemci 2015: 133).

İşlem maliyeti kuramı, dış kaynaklardan yararlanabilme üzerinde önemle durmaktadır. Dış kaynaklardan istifade etmek, çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışında önemli bir yere sahiptir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin uzmanlıkları dışında kalan faaliyetlerini, bu alanda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki örgütler vasıtasıyla karşılanmasında ve rekabet avantajı yakalama açısından büyük bir öneme sahiptir (Karahana 2009: 186). Bu yaklaşıma göre, işletmeler bir ürün ya da hizmeti neden dış kaynaklardan temin etmek yerine kendi bünyesinde üretir veya tersine, kendi bünyesinde üretirken neden bundan vazgeçip dış kaynaklardan tedarik etme yoluna gider sorusunun cevabını araştırmaktadır. Sorunun cevabı üretim işleminin maliyet hesabında bulunmaktadır. Bir ürün ya da hizmeti dış kaynaklardan temin etmek için ek maliyetlere (teklif alma, görüşme, pazarlık, kontrat hazırlama, denetleme vb.) katlanılacaksa, sonunda bu ürün ya da hizmeti işletme bünyesinde üretmek işlem maliyetinden tasarruf etmek söz konusu olacaktır. İşletmeler, bir ürün ya da hizmeti kendi bünyesinde üretmek ile dışardan almak arasındaki işlem maliyetlerini kıyaslayarak bir denge kurmaktadır (Koçel 2014: 420).

Organizasyonları dış kaynak kullanımına yönlendiren sebepler arasında; işgören sayısında küçülmeye gitme, ölçek ekonomisinden faydalanma, kalite ve verimde yükselme, dış tedarikçilerin daha uzman olduğu alanlardan istifade etme, maliyetleri düşürme gibi istekler gelmektedir (Khatri ve Budhwar 2002: 169).

2.6. Kurumsal Kuram

Kurumsal kuram, 19. yüzyılın sonları, 20. yüzyılın başlarından itibaren gelişim göstermektedir. Ancak 1970'li yıllardan itibaren daha fazla gelişim olanağı bulmuştur (Scott 2008'den aktaran Çakar ve Danışman 2015: 258).

Bu kuramın gelişiminde önemli katkıları bulunan öncü yapıtlara (Meyer ve Rowan 1977; Zucker 1977; Scott ve Meyer 1983; DiMaggio ve Powell 1983) dayanarak söylersek, kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme ile birlikte örgütlerin dışında ve üstünde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir (Özen 2015: 240). Sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve

yönlendirmeleri, o endüstri dalında etkin olan iş yapma usulleri de örgütler üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır (Greenwood ve Hinings 1996: 1025).

Belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri arasında bir benzeşme ve paralellik sözkonusu olacaktır. Dolayısı ile, ortaya çıkan etkileşim sonucunda örgütsel alanda baskın bir kurumsal eşbiçim oluşacaktır (Meydan 2011: 25). Bu benzerlik sonucu oluşan eşbiçimlilik, örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Aynı alanda faaliyet gösteren örgütler benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır. Bütün örgütler aynı eşbiçimliliği göstereceği için sonuçta ortaya kurumsal eşbiçimlilik çıkacaktır. Yani aynı faaliyet alanındaki örgütler benzer yapı ve işleyiş özellikleri sergileyecekleridir (Koçel 2014: 422).

2.7. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı ve Kuramları

2.7.1. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı

Örgütsel ekoloji yaklaşımı, literatürde birçok farklı isimle ifadelendirilmektedir. Örgüt ekolojisi, nüfus ekolojisi, popülasyon ekolojisi, çevre bilim yaklaşımı, doğal seleksiyon yaklaşımı gibi kavramlar, örgütsel ekoloji kavramıyla eş anlamda kullanılmaktadır (Ataman 2002: 2002). Örgütsel ekoloji yaklaşımı, 1977 yılında Michael Hannan ve John Freeman'ın "The Population Ecology of Organization" başlıklı yazısı ile gelişim göstermeye başlamıştır (Koçel 2014: 423).

Örgütsel ekoloji kuramı, örgütlerin var oluş nedenlerini ve neden bu kadar çok çeşitli biçimlerde ortaya çıktığını sorgulamaktadır. Bu soruların yanıtını, dünya üzerindeki biyolojik çeşitlilikle arasında bağ kurarak bulmaya çalışmaktadır. Dünyada bu kadar çok çeşitte türün yaşamasını evrim kuramına bağlanmakta ve türlerin evrim süreci içerisinde çeşitlendiği ve çoğaldığı ifade edilmektedir (Leblebici 2004: 290). Bu noktada iki ana kuram örgütsel ekoloji kuramını beslemektedir. Bunlar, Lamark'çı evrim kuramı ve Darwin'ci evrim kuramıdır. Lamark'çı evrim kuramının temelini, türlerin çevreye adapte olması oluşturmaktadır. Lamark'çı kuramın ele aldığı en temel konu, türlerin hayatlarını devam ettirmede çevresel koşullara uyum sağlaması gerektiği ve bu yüzden değişim geçirdikleridir. Ancak Darwin'in evrim kuramı Lamark'ın kuramından farklılaşmaktadır. Darwin, evrim sürecinde türlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, önce çeşitlenme gösterdiklerini ve daha sonra çevreye adapte olan türlerin yaşamlarına devam ettiklerini iddia etmektedir. Buradaki değişim her zaman isteğe bağlı olmamakta, değişen çevre

koşullarına göre zorunluluk durumu oluşabilmektedir. Örgütsel ekoloji bu noktada Darwin'ci yaklaşımı temel almaktadır (Yeloğlu 2015: 205).

Hannan ve Freeman, örgütlerin çeşitliliğini ve değişimini, örgütlerin çevrede oluşan değişikliklere kısa sürede uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak gören hakim anlayışı yetersiz bulmakta, örgüt çevre ilişkisine çevresel ayıklanma penceresinden bakılması gerektiğini öne sürmektedirler. Örgütsel ekolojicilerin temel tezi, örgütsel dünyadaki evrimin, çevresel ayıklanma ile, başka bir deyişle, çevrede oluşan yeni koşullarla uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklindedir (Önder ve Üsdiken 2015: 133).

Örgütsel ekolojinin ana fikri, doğal hayattaki canlılar nasıl doğal bir seçimle elenip yaşamını kaybederken diğer kısmı bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, örgütler için de durum bununla benzer özelliktedir. Örgütsel çevre de, bünyesinde bulunan örgütlerden bir kısmını eleyerek yok etmekte, bir kısmını da ayıklayarak hayatlarına devam etmelerine imkan vermektedir (Erdil vd. 2010: 18). Çevresel ayıklanmaya yapılan bu vurgu, tek tek örgütleri anlamlı bir analiz birimi olmaktan çıkarmaktadır. Kuramın öncülerinden Carroll üç temel analiz düzeyinin varlığından söz eder. Bunlar; Örgütsel Seviye, Popülasyon Seviyesi ve Topluluk Seviyesidir (Carroll 1984: 72). Bu çerçevede örgütsel seviye, örgüte yönelik demografik olaylar ve yaşam döngülerini ele almaktadır. Bu seviyede genellikle tek örgüt üzerinde durulur. İkinci seviye olan popülasyon seviyesinde, örgütlerin meydana getirdikleri toplulukların dinamikleri ele alınır. Üçüncü seviye olan topluluk seviyesinde ise, popülasyonlar arasındaki etkileşimler incelenmekte ve popülasyon içerisinde bulunan örgütsel formların nasıl ortaya çıktığı ve yok olduğu konuları incelenir (Yeloğlu 2015: 212). Bu yeni analiz birimi aracılığı ile, örgütsel ekoloji yaklaşımının araştırma programı, esasen, topluluk içi ve topluluklar arası süreçlerin, yaş ve büyüklük gibi bazı örgütsel özelliklerin ve toplumsal düzeydeki koşullarda meydana gelen değişimlerin bir örgüt topluluğundaki doğum ve ölüm oranlarıyla ilişkilerinin incelenmesi şeklinde izah edilmektedir. Ancak, yapılan çalışmalar ve kuramsal gelişim daha çok bu meselelerden ilk ikisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Dışsal nitelikte olan siyasi, sosyal ve iktisadi etkenlerin örgüt toplulukları üzerindeki etkilerinin incelenmesi ile sınırlı kalmıştır (Önder ve Üsdiken 2015: 135).

Sosyal değişikliklerin örgüt çeşitliliğine ve örgüt çeşitliliğinde meydana gelen değişikliklerinde topluma etkilerini araştırmak, örgütsel ekoloji yaklaşımının çıkış noktalarından birisidir (Hannan ve Freeman 1989: 15'den aktaran Şahin <https://docs.google.com/file/d/0B8B8l66wjHVtQjYydVpWck5GV2c/view> 2016). Örgütsel ekoloji yaklaşımının temelini "neden bu kadar çok örgüt var?" sorusu oluşturmaktadır. Örgüt topluluklarının artışı veya azalışını, yeni tür örgütlerin doğmasıyla birlikte yeni örgüt topluluklarının ortaya çıkması veya üyesi olan tüm örgütlerin ölmesiyle birlikte eskilerinin yok olması neticesinde örgüt topluluklarının sayısının azalmasına bağlanmaktadır. Örgüt doğumlarını ve ölümlerini ise hem örgüt toplulukları içerisinde hem de örgüt toplulukları arasında etkili olan ekolojik süreçler ve daha genel sosyal ekonomik ve siyasi etkiler belirlemektedir. Bunun yanında örgüt topluluğunun belirlenmesinde topluluğun içinde bulunduğu sosyal sistemin sınırları önem taşır. Bir örgüt topluluğundan söz edebilmek için üyelerinin birbirleriyle etkileşimlerinde herhangi bir engelin olmaması ve aynı kurumsal etkiler altında bulunmaları gerekir. Örgüt topluluğunda üyeler birbirlerinin potansiyel rakipleri konumunda olmalıdırlar. Bir örgütün varlığı diğer örgüt üzerinde rekabetçi bir baskı yaratamıyorsa o örgüt topluluğun üyesi değildir (Önder ve Üsdiken 2015: 137-141).

Örgütsel ekoloji kuramının yararlarına değinilecek olunursa, ekoloji kuramı popülasyonların dış çevreyle olan ilişkilerine vurgu yapmakta, çevrenin tepkilerine cevap veremeyen kuruluşlar toplum tarafından ayıklanacaktır. Seçilen organizasyonlar yaşamlarını devam ettirirken, ayıklanan organizasyonlar tek tek yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır. Organizasyonların çevredeki değişim taleplerine duyarlı olmaları, yaşayabilmeleri için kaçınılmaz bir unsurdur. Başka bir ifadeyle işletmelerin asıl amacı olan sürdürülebilirlikleri, çevresel değişimlere gösterdikleri reaksiyonla bağlantılı olacaktır (Yücel vd. 2006: 215).

2.7.1.1. Yapısal Durağanlık Kuramı

Çevresel ayıklanmaya dayanak teşkil eden yapısal durağanlık kuramı, toplulukların evrimini iki temel varsayıma dayandırmaktadır. Bunlardan birincisi, çevrenin değişken bir yapıda olduğu; ikincisi ise, örgütlerin dış çevrede meydana gelen değişimlere yeterli düzeyde tepki oluşturamadıkları, bir başka deyişle, çevreye nazaran daha durağan olduklarıdır (Önder ve Üsdiken 2015: 142).

Katılık veya inertia dediğimiz durağanlık, canlı organizmanın çeşitli nedenlerden dolayı katı ve hareketsiz hale gelmesidir (Koçel 2014: 424). Burada anlatılmak istenen, bir canlı

organizmanın ya da örgütün çevrede meydana gelen zorunlu değişikliklere tepki üretememesi, bu değişiklikler karşısında esnek ve hareketli bir yapıda olamamasıdır (Erdil vd. 2010: 24).

İşletme organizasyonlarında çeşitli nedenlerle durağanlık oluşabilmektedir. Hannan ve Freeman bu durumun başlıca nedenlerini şu şekilde açıklamaktadırlar (Koçel 2014: 424):

- Sabit yatırımların fazla olması
- Uzmanlaşmış personel sayısı (aşırı uzmanlaşma)
- Organizasyon yapısı içerisinde meydana gelen güç dengeleri
- Organizasyon dışından gelen veri ve bilgi yetersizliği
- Aşırı ölçüde prosedür ve iş yapma yöntemleri ile şekillenen organizasyon kültürü
- Sanayi alanına giriş ve çıkışla alakalı engeller (bariyerler)

Bunların yanında, başka işlerde kullanılamayacak varlıklara (makine, teçhizat, insan) yapılan yatırımlar, yöneticilerin bilgi işlemedeki yetersizlikleri ve öngörü kapasitelerinin istenilen düzeyde olmaması gibi nedenler örgütlerde durağanlığa neden olmaktadır. Benzer şekilde, yasal kurumsal veya piyasa kökenli dış kökenli kısıtlarda örgütlerin değişiklik yapmalarına engel teşkil edebilmektedir (Hannan ve Freeman 1984'den aktaran Önder ve Üsdiken 2015: 143).

Yapısal durağanlık kavramı, örgütlerin diğer topluluklar nazarında sahip oldukları iki önemli üstünlükle kuramsal açıdan geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi, örgütlerin güvenilir ve hesap verebilir olmalarıdır. İkincisi ise, yaptıkları ve elde ettikleri sonuçlara ilişkin akılcı açıklamalar ve gerekçeler getirmeleridir. Güvenilirlikten kasıt, örgütlerin ürettikleri sonuçlar arasındaki farkın az olmasıdır. Güvenilir ve hesap verebilir hale gelmenin birincil koşulu, örgütün düzen ve düzenlemelerinin yeniden üretilebilirliğidir. Eğer bir örgüt kendini sürekli aynı şekilde üretebiliyorsa, başka bir deyişle, düzenini koruyabiliyorsa istikrarlı bir performans sergilediği ve kabul gören kural ve usullere uyduğu söylenebilecektir. Örgütsel düzenin sürekli yeniden üretilmesi yani düzenin korunması kurumsallaşma ile mümkün olacaktır. Örgütsel düzenlemelerin kurumsallaşması ise değişime direnmeyi, böylelikle durağanlığı getirir (Hannan ve Freeman 1984'den aktaran Önder ve Üsdiken 2015: 144).

Örgütlerin yaşları ve büyüklükleri de var olma veya yok olma noktasında önemlidir (Leblebici 2004: 290). Küçük boyuttaki örgütler rekabetin yüksek olduğu ortamda daha çok zarar görebilirler. Öte yandan yeni yapılara ve süreçlere yaşılan örgütlerin uyum sağlaması oldukça sıkıntılı bir hal alır. Uzun dönemli değişimler yaşılan örgütlere zarar verirken, kısa dönemli değişimler yeni kurulan örgütlere zarar vermektedir (Garson 2007'den aktaran Erdil vd. 2010: 21). Bunun yanında yeniden yapılanma çabaları örgütün performansına olan güveni azaltacak, ölümleri arttıracaktır. Bu duruma bağlı olarak da örgüt ölümleri meydana gelecektir (Coşar 2013: 48).

Yapısal durağanlık, önceleri çevresel ayıklamayı önceleyen bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır. Çevresel ayıklanmanın bir sonucu olarak örgütlerin güvenilirliği ve hesap verebilirliği bağdaştırılmıştır. Örgütler güvenilir ve hesap verebilir oldukları ölçüde, gereksinim duydukları kaynakları etraflarından sağlayabilirler. Hannan ve Freeman'a göre, örgüte kaynak sağlayanların onlardan istikrarlı bir performans bekledikleri varsayılmaktadır. Performansı istikrarlı olmayan veya istikrarlı olamayacak olan örgütlere toplum kaynak sağlamayacaktır. Toparlanacak olunursa, çevresel ayıklanmayla daha güvenilir ve hesap verebilen örgütler ayakta kalmakta, güvenilir olmayanlar ve hesap verebilirlikten uzak olanlarsa yok olmaktadır (Önder ve Üsdiken 2015: 146).

2.7.1.2. Yoğunluk Bağımlılığı Kuramı

Yoğunluk bağımlılığı kuramı, birbirinden çok farklı toplulukların doğum ve ölüm oranlarına bağlı olarak değişen örgütsel yoğunluğu, rekabet ve meşruiyet kazanmanın etkileri üzerine temellendirmiştir (Önder ve Üsdiken 2015: 147). Burada kast edilen yoğunluk, bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin sayısıdır (Şahin 7. <https://docs.google.com/file/d/0B8B8l66wjHVtQjYydVpWck5GV2c/view> 2016).

Yoğunluk bağımlılığı kuramı, artan yoğunluğun örgütsel biçimin meşruiyetini giderek azalan bir hızda, topluluk içindeki rekabeti ise giderek artan bir hızda arttıracığını belirtir. Dolayısı ile yoğunluk ve yaşamsal oranlar olarak ifade edilen örgütün doğum ve ölüm oranları arasında tekdüze olmayan ilişkiler tanımlanmış olmaktadır (Önder ve Üsdiken 2015: 149). Yoğunluk arttıkça meşruluğun kuvvetli etkisi, kurulma oranlarını artırma eğilimi göstermektedir. Fakat yoğunluğun yüksek olduğu durumda rekabetin kuvvetli etkisi, kurulum oranlarına azaltıcı yönde etki yapabilmektedir. Böylece kuruluş oranları \cap şeklinde bir eğri olarak gösterilir. Aynı etkiler halinde ölüm oranları da U şeklini alacaktır (Loree 2008: 28'den aktaran Erdil vd. 2010: 23).

Yoğunluk bağımlılığı kuramını geliştirenler örgüt ölümlerinin yalnızca ölümün gerçekleştiği dönemdeki yoğunlukla ilgili olmadığını, aynı zamanda örgütün doğumu esnasındaki yoğunlukla da ilintili olacağını söylemişlerdir. İşletmelerin kuruldukları ilk dönemlerde karşılaştıkları sorunların ve koşulların, daha sonraki dönemlerde yaşayacakları sorunlar ve yaşam süreleri üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar bazen "*örgütte doğum izi*" olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmaların ana fikri, bir işletmenin kurulduğu dönemdeki çevresel koşulların ve yapının, organizasyonun yaşama şansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Eğer bir organizasyon, ilgili sektördeki yoğunluğun fazla olduğu dönemlerde kurulmuşsa, yüksek bir ölüm tehlikesiyle karşı karşıyadır. Ancak örgütsel yoğunluğun az olduğu bir dönemde doğmuşsa tehlike daha azdır (Koçel 2015: 425).

Dolayısıyla yüksek yoğunluk ortamında kurulan örgütlerin rekabet güçleri daha zayıftır ve ölüm olasılıkları yüksek seviyededir. Ayrıca, kuruluş dönemindeki yoğunluğun ve rekabetin yüksek olması, bu dönemde kurulan örgütleri kaynak kümesinin ikincil unsurlarına yönlendirir. Rekabetin hat safhada olduğu dönemlerde en önemli kaynaklar büyük ölçüde rekabet gücü yüksek örgütler arasında pay edilmiş olacaktır. Yeni kurulan örgütler bu türden kaynaklar için güçlü örgütlerle rekabet edebilecek güçte değildirler. Dolayısıyla daha önemsiz olarak atfedilen kaynaklarla kendilerini idame etmek zorunda kalırlar. Bu yüzden ölüm olasılıkları yüksek seviyede olması beklenmektedir (Önder ve Üsdiken 2015:153).

2.7.1.3. Çevresel Kesim Dinamikleri

Örgütler hayatta kalabilmek için çevresindeki kaynaklara fazlasıyla ihtiyaç duymaktadır. Örgütün çevredeki hammadde, emek, sermaye, ekipman, bilgi gibi kaynaklara duyduğu kritik ihtiyaçlar örgütün hassasiyet durumunu göstermektedir. Bu sebeptendir ki örgüt, çevre üzerinde önemli bir kısıttır. Örgütler çevresel kontrol altında, güç ve bağımlılık ilişkileri temelinde faaliyetlerini yürütmektedirler. Çevre bu gücü örgütün hizmetleri, ürünleri, politikası ve yapısı üzerinde kullanmaktadır. Ancak bu tek taraflı bir bağımlılık ilişkisi değildir; aynı şekilde çevre de örgütün sunduklarına bağımlılık duymaktadır (Jones 1998'den aktaran Çakar 2013: 64).

Örgütsel ekoloji yaklaşımında, örgütlerin, deyim yerindeyse, beslendikleri kaynaklar kümesindeki mutlak ve göreceli konumlarından hareketle onların karşı karşıya kaldıkları veya kalabilecekleri rekabetçi baskı ve hayatta kalma olasılıklarına dair çeşitli

tezler öne sürülmüştür. Bu tezler, kesim genişliği kuramı ve kaynak bölünmesi kuramıdır (Önder ve Üsdiken 2015:154).

2.7.1.3.1. Kesim Genişliği Kuramı

Kuramların temel dayanağına göre, popülasyonların rekabet temelli bir etkileşim içerisinde bulunmalarının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki, popülasyonun benzeri kaynaklardan faydalanıyor olmalarıdır. İstifade edilen kaynakların benzerlik ve önem derecesi yükseldikçe bu kaynaklardan faydalanan popülasyonların rekabet derecesi de yükselir. İkinci neden ise, örgütlerin popülasyondaki boşluklarının birbiri ile çakışmalarıdır. Birinci duruma paralel olan ikinci durumda özalcilerin ve genelcilerin ihtiyaçları doğrultusunda kaynakları eş zamanlı olarak kullanması söz konusudur. Genelciler, kendi yaşamları için çevresel kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğine bağımlı olan örgütlerdir. Bu örgütler, birden çok sektörde faaliyet gösterebildikleri gibi, tek bir sektörde farklı alanlarda da faaliyet gösterebilmektedirler. Özalciler ise dar bir niş (izolasyon) genişliğine sahip olan örgütler olarak ifadelendirilmektedir. Kaynak çeşitliliğinin görece az olduğu çevrelere bağımlı olarak yaşarlar. Genelcilere kıyasla tam tersi, daha özel alanlarda faaliyet gösterirler ve popülasyon içerisinde alt popülasyonlar oluşturmaktadırlar (Yeloğlu 2015: 219).

Kesim genişliği kuramına göre, eğer çevresel koşullarda istikrar hakimse veya çevresel değişiklikler küçük çapta ve dar bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşiyorsa, uzmanlaşmış (özelci) örgütlerin yaşam şansı açısından bir üstünlüğe sahip olmaları beklenir. İstikrarın olduğu bir ortamda, fazla kapasite taşımayan uzmanlaşmış örgütler genelci örgütlere kıyasla daha yüksek performans sergilerler ve bu sebeple hayatta kalma olasılıkları daha yüksektir. Ancak çevresel değişim büyük çapta ve uzun zaman dilimi içerisinde gerçekleşebilir. Bu durumda ise genelci örgütlerin yaşam şansı daha yüksek olacaktır. Çünkü bu örgütler büyük çapta ve zamana yayılan değişimler esnasında potansiyel olarak ulaşabilecekleri kaynakların yalnızca bir kısmını kaybedebilirler. Oysa uzmanlaşmış örgütlerin önemli bir kısmı bu dönemlerde dar ve farklılaşmamış kaynak tabanlarını büyük oranda kaybedebilir ve kapasiteleri alternatif kaynakları kullanmaya elverişli olmadığı için yok olma riskiyle karşı karşıya kalırlar (Önder ve Üsdiken 2015: 156).

2.7.1.3.2. Kaynak Bölünmesi Kuramı

Kaynak bölünmesi kuramı, ölen örgütlere ait kaynakların diğer örgütlere nasıl geçtiği konusuyla ilgilenmekte, ölen örgütlerin geride kalan örgütlere bıraktığı kaynak tabanlarını ele almaktadır (Coşar 2013: 55).

Bir popülasyon içerisinde bulunan ve kullanılabilir kaynaklar, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için paylaşılmalı istenecektir. Dolayısıyla kaynaklardan daha çok istifade etme isteği örgütler arasında rekabeti arttıracaktır (Yeloğlu 2015: 222). Bu rekabet ortamında bazı örgütler ayakta kalamayacak ve yaşamları son bulacaktır. Bu noktada ortaya çıkacak yeni kaynaklar, diğer örgütlerin hedefinde olacaktır.

Yoğunlaşmanın artışıyla birlikte uzmanlaşmış ve genelci örgütlerin sayısı da artmaktadır. Bu uzmanlaşmış örgütlerin genelci örgütlerle yan yana yaşayabilmeleri kaynak bölünmesi kuramının açıklamaya çalıştığı sorundur. Bu duruma, rekabet nedeniyle ölen genelci örgütlerin farklılaşmış kaynak tabanlarının ayakta kalan genelci örgütlere ele geçirilememesinin sebep olduğu iddia edilmektedir. Yani genelci örgütlerin ölümleri sonucunda ortaya çıkan yeni kaynaklar, sadece genelci örgütler için değil, uzmanlaşmış örgütler için de hedef halindedir. Yoğunlaşma, her biri daha büyük ama sayıca daha az genelci örgütü ayakta tutmakla birlikte, genelci örgütlerin kontrolünde olan kaynak miktarını azaltmaktadır. Çünkü ölen bir genelci örgütün kaynaklarının bir bölümü mevcut veya yeni kurulan uzmanlaşmış örgütler tarafından ele geçirilmektedir. Kurama göre, genelci bir örgütle kendisinden daha büyük diğer genelci örgütler arasındaki toplam büyüklük farkı ne kadar çok ise bu örgütün ölüm olasılığı o kadar yüksektir. Uzmanlaşmış örgütler açısından bakıldığında ise, yoğunluk içerisindeki örgütler arttıkça uzmanlaşmış örgütlerin kullanabileceği kaynakların bollaşacağı şeklindedir (Önder ve Üsdiken 2015: 157). Uzmanlaşmış örgütlerin kullanabilecekleri kaynak miktarlarının artması, onların ayakta kalabilmelerine, yeni uzmanlaşmış örgütlerin doğumuna ve ölüm oranlarının düşük olmasına sebep olacaktır.

2.7.1.4. Demografik Süreçler

Kuramın, örgütlerin yaşamlarına ait süreçlerini inceleyen demografik süreçler konusu, örgütlerin doğumu, ölümü, değişimleri, birleşmeleri, dağılmaları üzerine odaklanır (Yeloğlu 2015: 210).

Örgütsel ekolojinin özellikle ilk dönemlerinde, örgütlerin demografik özelliklerinden yaş ve büyüklük değişkenlerin örgüt topluluklarının evrimi üzerine etkisi büyük ilgi görmüştür. Ancak burada bahsedilen demografik süreçler, hali hazırda faal olan örgütlerin özelliklerini temsil etmektedir. Bu nedenle demografik süreçler örgütlerin ölümleriyle ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu ilişkide yaş ve büyüklük bağımlılığı olarak iki başlıkta incelenebilir (Önder ve Üsdiken 2015: 162). Genç örgütler yaşlı örgütlere nazaran daha fazla risk altındadır. Bu örgütlerin başarısızlık nedenleri, buldukları ortamdaki kaynak yetersizliği, sosyal aktörler olarak yeni kuralları ve rolleri öğrenme zorunluluğu ve aynı zamanda kendi örgütleri için de yeni kurallar belirleyecek olmalarıdır. Ayrıca, etki bırakma, kabul edilebilirlik, örgüt için önemli olan dış kurumlarla istikrarlı ilişkiler ve yılların tecrübesinin verdiği meşruiyet yönlerinden eksiklikleri vardır. Daha küçük boyuttaki örgütler aynı şekilde rekabetin yüksek olduğu koşullarda daha çok zarar görebilmektedirler (Erdil vd. 2010: 21). Bundan dolayı yeni kurulan yani küçük örgütlerin ölüm riski daha yüksektir.

Büyük örgütler de yaşlı örgütler gibi daha az meşruiyet ve kaynak sorunu çekmektedirler. Bu tür örgütlerin büyüklükleri tek başına bir başarı göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yapısal durağanlık kuramının öne sürdüğü gibi, büyük örgütlere olan güvenin yüksek olduğu ve bu örgütlerin daha hesap verebilir olduğu algısı oluşmaktadır. Dolayısıyla, büyük örgütlerin kaynak temininde bir üstünlüğü oluşmaktadır. Çevrelerindeki diğer örgütler bu güven veren örgütlere kaynak temininde pozitif ayrımcılık yapmaktadırlar. Dolayısıyla, büyük örgütlerin küçük örgütlere kıyasla evrimsel bir üstünlüğe sahip oldukları söylenmektedir (Önder ve Üsdiken 2015: 163).

2.7.2. Örgütsel Ekoloji İle İlgili Kavramlar

2.7.2.1. Örgütsel Kimlik Kavramı

Örgütsel kimlik, bir örgütün ne yapması gerektiğine ve bunu nasıl yapacağına, ondan nelerin beklendiğini ifade eden kurallardan oluşur (Polos vd. 2002'den aktaran Önder ve Üsdiken 2015: 141). Örgütsel kimlik kavramı örgütün dış çevrede nasıl algılandığıyla ilgilidir.

Örgütsel kimlik üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalara değinilecek olunursa;

Tablo 2.1: Örgütsel Kimlik.

Hall ve diğerleri (1970)	Örgütsel kimliği, "örgüt amaçları ile örgütün bireylerinin bütünleştiği ve yakınsaklaştığı süreç" olarak ifadelendirmişlerdir.
Albert ve Whetten (1989)	Örgütsel kimlik, "örgüt üyelerinin, örgütün özlük kazandıran, süregelen veya var olan, farklı özelliklerine olan inancıdır".
Elsbach ve Kramer (1996)	Örgütsel kimlik, "örgütün farklı ve özlük kazandıran özellikleriyle ilgili, örgüt üyelerinin bilişsel şeması ya da algılamasıdır".
Fiol, Hatch ve Golden-Biddle (1998)	Örgütsel kimlik, "benlik odaklanmasına kültürel içerilmişlik unsurudur".
Hatch (1997)	Örgütsel kimlik, "örgüt üyelerinin örgütün bütününe yönelik inançları ve deneyimleri, örgüt üyelerinin kendilerini örgüt olarak nasıl ifade ettiği".
Hatch ve Schultz (2000)	Örgütsel kimlik, "örgüt üyelerinin örgütle anlamlı ilişkiler yaratan, bağlılığı oluşturan bilişsel ve duyuşsal kurulumu sağlar".
Reger, (in Whetten ve Godfrey, 1998)	Örgütsel kimlik, "örgüt üyelerinin "ben kimim" sorusuna verdiği farklı yanıtların hepsi".
Scott ve Lane (2000)	Örgütsel kimlik, "karmaşık, dinamik ve karşılıklı etkileşimle belirlenen bilişsel imaj durumu".

Kaynak: Garmon, M. 2004'den aktaran Tüzün 2006: 56.

2.7.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Örgütün başarı ya da başarısızlık tecrübelerinin dahil edilerek, grupta aidiyetin ve görüş birliğinin yani birlik olmanın algılanması olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme, bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmaktadır (Ashforth ve Mael 1989: 34'den aktaran Tüzün 2006: 79). Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyesinin, örgütün ana örgütsel kimliği ile kendini birleştirebilme derecesi olarak da ifade edilebilmektedir (Eker 2015: 119). Örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaştırılması üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalara aşağıdaki tabloda yer verecek olursak;

Tablo 2.2: Örgütsel Özdeşleşme

Ashforth ve Mael (1989)	"Gruba başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı"
-------------------------	---

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	"Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ"
Dukerich, Golden ve Shortell (2002)	"Örgüt üyesinin örgütle özdeşleme düzeyi, kendi benlik bağlamının içeriğinin örgütle bağladığı dereceyi gösterir"
Pratt (2000)	"Örgütün benlik tanımlaması olması hakkındaki bireysel inancı"
Scott ve Lane (2000)	"Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek"
Tajfel (1978)	"Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılığın oluşması"
Tajfel (1982)	"Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirli değerlerle ilişkilendirilmesi"

Kaynak: Garmon M. 2004'den aktaran Tüzün 2006: 81.

2.7.2.3. Örgütsel Değişim Kavramı

Değişim, genel olarak, örgütlerin yaşamlarını sürdürmek amacıyla çevresine verdiği tepkileri kapsamakta ve onları bir durumdan başka bir duruma dönüştürmektedir (Sayılı ve Tüfekci 2008: 195).

Örgütler belirli bir amaca göre kurulmuş sistemlerdir. Bu sebeple çevrelerinde meydana gelen değişimlere duyarsız kalmaları imkansızdır. Böyle bir durumda örgütün, belirlediği amaçlara ulaşması mümkün olmayabilir. Örgütlerin yeni durumlara adapte olabilmeleri, gelişim hızlarını arttırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri yakından izlemeleri gerekmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu 2006: 243).

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alanlardan Kurt Lewin'e göre, işletmelerde değişim üç aşamaya ayrılmaktadır. Bu aşamalar, çözülme, değişme ve yeniden dondurma aşamalarıdır. Daha sonraki süreçlerde Kurt Lewin'in bu düşüncesinin işletmelerde yeterli karşılık bulmadığı iddia edilmiş, değişimin, sorunu tanımlama, danışma, planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluştuğu kabul edilmiştir (Kozak ve Güçlü 2003).

Örgütsel değişimin işletmeler üzerinde birçok olumlu etkisi vardır. Bunlar, örgütü durağanlıktan kurtararak heyecan yaratır, örgüt üyelerinin dikkatlerinin çekilmesi sağlar, örgüte birçok fırsat sağlar, çalışanlarda motivasyon artışına ve güdülenmeye katkı sağlar,

örgütte oluşan yeni gruplar heyecan yaratır, çalışanların iş tatmini yükselir, örgütsel, bireysel ve kültürel ayrılıkların etkisini azaltır (Güçlü ve Şehitoğlu 2006: 250).

2.7.2.4. Örgütsel Niş (izolasyon) Kavramı

Niş (izolasyon) kavramı; pazar açığı, fırsat pazarı, pazar boşluğu, bakir alan, küçük pazar dilimi olarak tanımlanmaktadır (Çakırer 2012: 66). Örgütler, keşfedilmemiş teknolojik veya coğrafi pazarları bularak kendilerini popülasyon içerisindeki rekabetten ve baskıdan koruyabilirler (Michael ve Kim 2005: 114'den aktaran Erdil vd. 2010: 20).

Örgüt nişleri, neyin nerede yapıldığına bağlı olan örgütsel bir süreç değildir. Örgütlerin ya da popülasyonların yaşamlarını sürdürebilmelerinde nişlere uyum sağlayabilmek çok önemlidir. Bu strateji kısa dönemde avantaj sağlarken, uzun dönemde ölümü getirecektir. Çünkü bu stratejide örgüt rekabetten korunmanın yanında, uyumsal öğrenmeye de uzak kalmaktadır. Popülasyonlardaki gelişmelerden, yönlerden habersiz kalacaktır. Böylece, kısa dönemli avantajını yitirmeye başlayacak, akabinde hali hazırdaki müşteri potansiyeli kaybolmuş olacak, yeni rakiplerle karşılaşacak ve bu durumları absorbe edebilecek güncel ve yeni gelişmelerin gerisinde kalabilecektir. Rekabetten tümüyle sıyrılmak, örgütün gelişmelerden uzak kalmasına ve örgütsel büyüme hızının düşmesine neden olmaktadır. Her zaman rekabet ortamı örgütleri ilerlemeye, gelişmeye ve değişimleri yakından takip etmeye zorlar (Witteloostuijn ve Boone 1997: 4'den aktaran Erdil vd. 2010: 20).

2.7.2.5. Öğrenen Örgüt Kavramı

Örgütsel öğrenme kavramına ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında değinilmiştir. Senge'nin sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki olumlu etkilerinin görülmesi örgütsel öğrenmeye verilen önemi arttırmıştır (Özgener 2000: 52'den aktaran Avcı ve Küçükusta 2009: 34).

Öğrenen örgüt, çevresinde meydana gelen değişimleri zamanında fark ederek kendi kendini eğiten, devamlı gelişim gösteren ve öğrenen, her vakadan dersler çıkartan, problem çözme kabiliyetini geliştiren ve böylelikle yeniliklere adapte olarak ilerleyebilen ve tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştırabilen örgüttür (Öneren 2008: 166). Bu kapsamda, daha hızlı öğrenen örgütler, hızlı uyum yakalayabilme yetenekleriyle, küresel iş dünyasında stratejik avantaj elde edebilecek konuma geleceklerdir. Bu tür örgütler daha fazla bilgi edinecek,

esnek, hızlı ve güçlü olacak, değişen çevre koşullarına hızla adaptasyon sağlayacaklardır (Basım vd. 2009: 32).

Öğrenen örgütler, bilgiye ulaşma, ulaşılan bilgiyi işleme, farklı yönetim kademelerine aktarma ve bu bilgiyi kullanarak örgütü sürekli yenileme becerisine sahip kurumlardır (Okumuş vd. 2007: 31). Örgütsel öğrenmenin, küresel rekabetin hat safhada olduğu piyasada işletmelerin sürdürülebilirliğine önemi çok büyüktür.



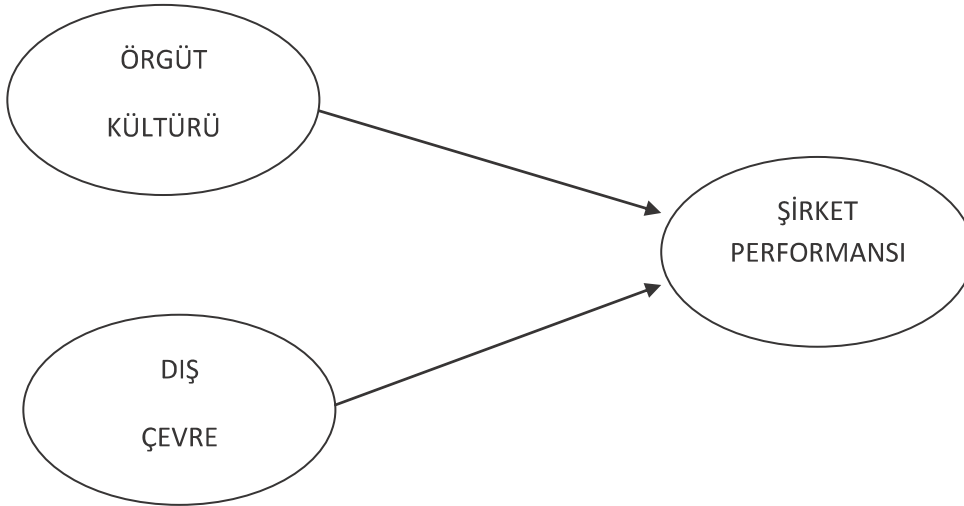
BÖLÜM III

TR-22 BÖLGESİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Tez kapsamında ortaya konan araştırmanın temel amacı, örgüt kültürü ile dış çevre faktörlerinin şirket performansı üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu amaçla, Şekil 3.1’de gösterilen model hem ana hipotezler hem de alt hipotezler bağlamında test edilecektir. Tüm hipotez testleri, örgüt kültürü, dış çevre ve şirket performans ölçeklerinin yapısal geçerliliği ve güvenilirlikleri test edildikten sonra yapılacaktır. Bu bağlamda, hipotezler hem tüm boyutu temsil eden sorular üzerinden hem de ölçeklerin her bir alt boyutu açılarından test edilecektir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



3.2. VERİ SETİ VE DEĞİŞKENLER

Araştırma kapsamında örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler belirlenerek sorulmuştur. Bu sorular, şirketin faaliyet devamlılığı, faaliyet alanı, çalışan sayısı, kuruluş yılı, katılımcının çalıştığı birim, ünvanı, yaşı, cinsiyeti, toplam çalışma süresi gibi araştırma kapsamında uygun olacak şekilde belirlenmiştir.

Tanımlayıcı İstatistikler	
Şirket faaliyetlerine devam ediyor mu?	1: evet; 2: hayır
Faaliyet alanının sınırları:	1: ulusal; 2: uluslararası
Çalışan sayısı:	1: 0-50 kişi; 2: 51-100 kişi; 3: 101-200 kişi; 4:201-400 kişi; 5:401-1000 kişi; 6: 1001 ve üzeri
İşletmenin kuruluş yılı:	1: 0-5 yıl; 2:6-10 yıl; 3: 11-20 yıl; 4:21-40 yıl; 5: 41 yıl ve üzeri
Çalıştığı departman:	1: dış ticarete; 2: finans; 3: muhasebe; 4: pazarlama; 5: üretim; 6: lojistik; 7: diğer
Ünvanı / Statüsü:	1: üst düzey yönetici; 2:orta düzey yönetici; 3:düşük düzey yönetici
Yaşı	1: 20 yaş altı; 2:21-25 yaş; 3: 26-30 yaş; 4:31-40 yıl; 5: 41 yıl ve üzeri
Cinsiyeti:	1: kadın; 2: erkek
Toplam Çalışma Süresi:	1: 0-1 yıl; 2:1-5 yıl; 3: 6-10 yıl; 4:11-20 yıl; 5: 20 yıl ve üzeri
Bu iş yerinde çalışma süresi:	1: 0-1 yıl; 2:1-5 yıl; 3: 6-10 yıl; 4:11-20 yıl; 5: 20 yıl ve üzeri

Araştırmada kullanılan örgüt kültürüne ait ölçek beş boyut ve 27 sorudan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla aidiyet (5 soru), ilişkiler (8 soru), hikayeler (4 soru), güç mesafesi (4 soru) ve örgütsel yapı (6 soru) şeklindedir.

Boyut Adı	Sorular
Aidiyet	OK1
	OK2
	OK3
	OK4
	OK5
İlişkiler	OK6
	OK7
	OK8
	OK9
	OK10
	OK11
	OK12
	OK13
Hikayeler	OK14
	OK15
	OK16
	OK17
Güç Mesafesi	OK18
	OK19
	OK20
	OK21
Örgütsel Yapı	OK22
	OK23
	OK24
	OK25
	OK26
	OK27

Araştırmada kullanılan dış çevreye ait ölçek altı boyut ve 29 sorudan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla Şirketimizin Müşterilerine Bakış Açısı (4 soru), Şirketimizin Ürün ve Hizmetlerine Bakış Açısı (3 soru), Şirketimizin İş Çevresinin Önemi (4 soru), Şirketimizin Rakiplere Bakış Açısı (12 soru), Şirketimizin Kendine Bakış Açısı (4 soru) ve Şirketimizin Çalışanlara Bakış Açısı (6 soru) şeklindedir.

Boyut Adı	Sorular
Şirketimizin Müşterilerine Bakış Açısı	DC1
	DC2
	DC3
	DC4
Şirketimizin Ürün ve Hizmetlerine Bakış Açısı	DC5
	DC6
	DC7
Şirketimizin İş Çevresinin Önemi	DC8
	DC9
	DC10
	DC11
Şirketimizin Rakiplere Bakış Açısı	DC12
	DC13
	DC14
	DC15
	DC16
	DC17
	DC18
	DC19
	DC20
	DC21
	DC22
	DC23
Şirketimizin Kendine Bakış Açısı	DC24
	DC25
	DC26
Şirketimizin Çalışanlara Bakış Açısı	DC27
	DC28
	DC29

Araştırmada kullanılan performansa ait ölçek iki boyut ve 12 sorudan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla Finansal Performans (6soru) ve Büyüme Performansı (6 soru) şeklindedir.

Performans Ölçeği

Boyut Adı	Sorular
Finansal Performans	SP1
	SP2
	SP3
	SP4
	SP5
	SP6
Büyüme Performansı	SP7
	SP8
	SP9
	SP10
	SP11
	SP12

3.3. HİPOTEZLER

Araştırmanın temel amacı kapsamında iki ana hipotez belirlenmiştir. Bunlar, örgüt kültürü ile dış çevre faktörlerinin şirket performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Bununla beraber, hem örgüt kültürü alt boyutları hem de dış çevre alt boyutları da hipotezlenerek performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın ana hipotezleri aşağıdaki gibi gösterilebilir:

H_{N1}: Örgüt kültürü ile şirket performansı arasında ilişki yoktur (etkilemez)

H_{A1}: Örgüt kültürü ile şirket performansı arasında ilişki vardır (etkiler)

H_{N2} : Dış çevre ile şirket performansı arasında ilişki yoktur (etkilemez)

H_{A2} : Dış çevre ile şirket performansı arasında ilişki vardır (etkiler)

Alt Hipotezler

- Örgüt Kültürü Birinci Faktör (İlişkiler) Bağımsız değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Örgüt Kültürü İkinci Faktör (Örgütsel Yapı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Örgüt Kültürü Üçüncü Faktör (Aidiet) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Örgüt Kültürü Dördüncü Faktör (Güç Mesafesi) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Örgüt Kültürü Beşinci Faktör (Hikayeler) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Dış Çevre Birinci Faktör (Şirketimizin Rakiplere Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Dış Çevre İkinci Faktör (Şirketimizin Müşteri - Ürün ve Hizmetlerine Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Dış Çevre Üçüncü Faktör (Şirketimizin İş Çevresinin Önemi) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Dış Çevre Dördüncü Faktör (Şirketimizin Kendine Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken
- Dış Çevre Beşinci Faktör (Şirketimizin Çalışanlarına Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

3.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.1’de ankete katılan şirketlerin devamlılık durumuna ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Araştırma kapsamında ankete katılan 180 şirketten 175’i faaliyetine devam ederken, 5 şirket faaliyetlerine devam etmemektedir. Buna göre, ankete katılan şirketlerin %97,2’si faaliyetlerine devam ederken, %2,8’i faaliyetlerine devam etmemektedir.

Tablo 3.55: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Devamlılık Durumu

şirket devamlılığı					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	Evet	175	97,2	97,2	97,2
	Hayır	5	2,8	2,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet sınırlarına ilişkin Tablo 3.2 incelediğinde, işletmelerin faaliyet sınırlarının %92,8 oranında ulusal ve %7,2 oranında uluslararası olduğu görülmektedir. Buna göre, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunun faaliyetlerini ulusal sınırlar içerisinde gerçekleştirdikleri, uluslararası alanda faaliyette bulunan şirketlerin sayısının oldukça az olduğu söylenebilir.

Tablo 3.56: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Sınırlılığı

faaliyet_sınırlılığı					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	ulusal	167	92,8	92,8	92,8
	uluslararası	13	7,2	7,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Araştırma kapsamındaki aile şirketlerin çalışanlarıyla yapılan anketlerde, işletme çalışan sayısı ile ilgili bilgilerin yer aldığı Tablo 3.3'e göre, 0-50 arasında çalışanı bulunan şirketler %84,4, 51-100 arasında çalışanı olan işletmeler %5,6, 101-200 arasında çalışanı bulunan şirketler %4,4, 201-400 arasında çalışanı olan işletmeler %2,8, 401-1000 arasında çalışanı olan işletmeler %1,1 ve 1000 üzerinde çalışanı olan işletmeler %1,7 şeklindedir. Bu veriler küçük ve orta ölçekli firmaların araştırmadaki önemini göstermektedir.

Tablo 3.57: Araştırma Kapsamında Şirketlerdeki Çalışan Sayısı

çalışan_sayısı					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	0-50 kişi	152	84,4	84,4	84,4
	51-100 kişi	10	5,6	5,6	90,0
	101-200 kişi	8	4,4	4,4	94,4
	201-400 kişi	5	2,8	2,8	97,2
	401-1000 kişi	2	1,1	1,1	98,3
	1001 ve üzeri	3	1,7	1,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

İşletmelerin faaliyet sürelerinin yer aldığı Tablo 3.4'e göre, 0-5 yıl aralığında faaliyette bulunan şirketler %16,1 oranındadır. 6-10 yıl arasında faaliyette bulunan şirketler

%19,4, 11-20 yıl arasında faaliyette bulunan şirketler %26,7, 21-40 yıl arasında faaliyette bulunan şirketler %25 ve 41 yıl ve üzeri faaliyette bulunan şirketler %12,8 oranındadır.

Tablo 3.58: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Süreleri

		kuruluş yılı			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	0-5 yıl	29	16,1	16,1	16,1
	6-10 yıl	35	19,4	19,4	35,6
	11-20 yıl	48	26,7	26,7	62,2
	21-40 yıl	45	25,0	25,0	87,2
	41 yıl ve üzeri	23	12,8	12,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Tablo 3.5’de anketlerin işletmelerin hangi departmanlarında yapıldığı gösterilmektedir. Diğer departman haricinde muhasebe departmanı %28,3 oranı ile baştayken, bunu %22,8 oranı ile pazarlama departmanı izlemektedir. En az ise %0,6 ile finans departmanıdır. Üretim departmanının oranı %11,1 ve diğer departmanlarda çalışanların oranı ise %37,2’dir.

Tablo 3.59: Araştırma Kapsamındaki İşletmede Çalışanların Buldukları Departmana Göre Dağılımı

		Departman			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	finans	1	,6	,6	,6
	muhasebe	51	28,3	28,3	28,9
	pazarlama	41	22,8	22,8	51,7
	üretim	20	11,1	11,1	62,8
	diğer	67	37,2	37,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Tablo 3.6’da araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların ünvanlarına göre dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.6 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların %57,2’sinin orta düzey yönetici statüsünde olduğu görülmektedir. Bu oranı %41,7 ile üst düzey yönetici takip etmektedir. Düşük düzey yönetici ise %1,1 oranında kalmıştır. Orta düzey yöneticiler ile daha fazla anket yapılmıştır.

Tablo 3.60: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Çalışanların Ünvanları

		Ünvan			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	üst düzey yönetici	75	41,7	41,7	41,7
	orta düzey yönetici	103	57,2	57,2	98,9
	düşük düzey yönetici	2	1,1	1,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Tablo 3.7’de araştırma kapsamındaki işletmelerde ankete katılanların yaş bakımından dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.7’ye göre, 20 yaş altında 1 kişi, 21-25 yaş aralığında 14 kişi, 26-30 yaş aralığında 50 kişi, 31-40 yaş aralığında 67 kişi ve 40 yaşından büyük 48 kişi bulunmaktadır.

Tablo 3.61: Ankete Katılanları Yaş Bakımından Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	20 yaş altı	1	,6	,6	,6
	21-25 yaş	14	7,8	7,8	8,3
	26-30 yaş	50	27,8	27,8	36,1
	31-40 yıl	67	37,2	37,2	73,3
	41 yıl ve üzeri	48	26,7	26,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Tablo 3.8’de araştırma kapsamındaki işletmelerde ankete katılanların yaş bakımından dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.8’e göre katılımcıların 62’si kadın, 118’i ise erkektir.

Tablo 3.62: Ankete Katılanların Cinsiyet Bakımından Dağılımı

		Cinsiyet			
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	Kadın	62	34,4	34,4	34,4
	Erkek	118	65,6	65,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Tablo 3.9’da araştırma ankete katılan çalışanların toplam çalışma süresi bakımından dağılımı yer almaktadır. Tablo 3.9’a göre, çalışanlar %37,8 oranı ile toplamda en fazla 6 ile 10 yıl arasında çalışmaktadır. Bunu takiben, çalışanlar %28,3 oranı ile toplamda 11 ile 20 yıl arasında çalışmaktadır. En az olarak ise %2,2 oranı ile 0 ile 1 yıl arasında çalışmaktadır. 1 ile 5 yıl arasında çalışanların oranı %21,1 ve 20 yıl üzeri çalışanların oranı ise %10,6’dır.

Tablo 3.63: Ankete Katılanların Çalışma Süresi Bakımından Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	0-1 yıl	4	2,2	2,2	2,2
	1-5 yıl	38	21,1	21,1	23,3
	6-10 yıl	68	37,8	37,8	61,1
	11-20 yıl	51	28,3	28,3	89,4
	20 yıl ve üzeri	19	10,6	10,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Tablo 3.10’da araştırma kapsamındaki şirketlerde çalışanların mevcut firmadaki çalışma süresi bakımından dağılımı yer almaktadır. Buna göre, çalışanlar %13,9 oranı ile mevcut işletmede 0 ile 1 yıl arasında, %36,7’si 1 ile 5 yıl arasında, %29,4’ü 6 ile 10 yıl arasında, %15’i 11 ile 20 yıl arasında ve %5’i 20 yıldan daha fazla bir süredir mevcut işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.64: Çalışanların Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi

firmada çalışma süresi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	0-1 yıl	25	13,9	13,9	13,9
	1-5 yıl	66	36,7	36,7	50,6
	6-10 yıl	53	29,4	29,4	80,0
	11-20 yıl	27	15,0	15,0	95,0
	20 yıl ve üzeri	9	5,0	5,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

3.4.2. Ölçeklerin Yapı ve Güvenirlilik Analizleri

3.4.2.1. Şirket Performans Ölçeği

Şirket performans ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.11’de gösterilmektedir. Tablo 3.12’deki sonuçlara göre, KMO değeri 0,940 olarak elde edilmiştir. Barlett Sphericity testi sonucunda χ^2 değeri 1901,782 ve olasılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla

korelasyon matrisi birim matristir” sıfır hipotezi 0,05 önem seviyesinde reddedilmektedir. Her iki test sonucuna göre, şirket performansı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılması uygundur.

Tablo 3.65: Şirket Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,940
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1901,782
	df	66
	Sig.	,000

Uygulanan örneklem kapsamında iki boyutlu olan şirket performansı ölçeğinde yer alan ifadeler tek bir faktör altında toplanmıştır ve bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %67,958'dir. Bu faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alfa değeri 0.879 çıkmıştır. Bu da bu ölçeğin, yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.66: Açıklanan Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Çıkarım Toplamları		
	Toplam	% Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde %	Toplam	% Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde %
1	8,155	67,958	67,958	8,155	67,958	67,958

Extraction Method: Principal Component Analysis

3.4.2.2. Örgütsel Kültür Ölçeği

Örgütsel kültür ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen KMO ve Bartlett's test sonuçları Tablo 3.13'de gösterilmektedir. KMO değeri 0,886 ve Bartlett's test istatistiği 2395,714 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel kültür ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılması uygundur.

Tablo 3.67: Örgütsel Kültür Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2395,714
	Df	300
	Sig.	,000

Faktör analizi sonucunda örgütsel kültür ölçeğinde yer alan ifadeler 5 faktör altında toplanmıştır. Birinci faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %37,920, ikinci faktörün %8,360, üçüncü faktörün %6,636, dördüncü faktörün %5,058 ve beşinci faktörün %4,201'dir. Beş faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi ise %62,176'dır.

Tablo 3.68: Açıklanan Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Çıkarım Toplamları		
	Kümülatif Yüzde %	% Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde %	Kümülatif Yüzde %	% Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde %
1	9,480	37,920	37,920	9,480	37,920	37,920
2	2,090	8,360	46,281	2,090	8,360	46,281
3	1,659	6,636	52,917	1,659	6,636	52,917
4	1,265	5,058	57,975	1,265	5,058	57,975
5	1,050	4,201	62,176	1,050	4,201	62,176

Örgütsel kültür ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla yöntem olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmıştır. Tablo 3.15'de örgütsel kültür ölçeğine ilişkin döndürülmüş faktör yük değerleri yer almaktadır. Tablo 3.15'de görüldüğü gibi, örgütsel kültür ölçeğinde yer alan 27 ifade 5 faktör altında toplanmıştır. Birinci faktörde OK12F1, OK13F1, OK8F1, OK10F1, OK9F, OK11F1 ve OK7F1 soruları yer almaktadır. İkinci faktörde OK23F2, OK22F2, OK27F2, OK26F2, OK24F2 ve OK25F2 soruları yer almaktadır. Üçüncü faktörde OK4F1, OK5F1, OK3F1 ve OK2F1 soruları bulunmaktadır. Dördüncü faktörde OK19F2, OK20F2, OK21F2 ve OK18F2 soruları ve son olarak beşinci faktörde OK15F2, OK17F2 ve OK16F2 soruları yer almaktadır. OK1, OK6 ve OK14 soruları farklı faktörlere düşük değerlerle yüklendikleri için analizden çıkarılmışlardır. Buna karşın ölçeğin öngörülen yapısında olduğu gibi beş bir boyutlu bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 3.69: Döndürülmüş Faktör Matrisi

Döndürülmüş Bileşen Matrix ^a					
	Bileşen				
	İlişkiler	Örgütsel Yapı	Aidiet	Güç Mesafesi	Hikayeler
OK12F1	,766				
OK13F1	,712				

OK8F1	,672				
OK10F1	,649				
OK9F1	,600				
OK11F1	,564				
OK7F1	,533				
OK23F2		,741			
OK22F2		,714			
OK27F2		,701			
OK26F2		,638			
OK24F2		,625			
OK25F2		,588			
OK4F1			,793		
OK5F1			,769		
OK3F1			,661		
OK2F1			,548		
OK19F2				,735	
OK20F2				,593	
OK21F2				,558	
OK18F2				,535	
OK15F2					,921
OK17F2					,875
OK16F2					,497
Cronbach Alfa değeri	0,840	0,820	0,730	0,780	0,710
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 7 iterations.					

Örgütsel Kültür ölçeğinin faktörlerine ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.15’de gösterilmektedir. Buna göre, beş faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alfa değerleri sırasıyla,0,840, 0,820, 0,730, 0,780 ve 0,710 şeklinde çıkmıştır. Bu da bu ölçeğe ait faktörlerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.2.3. Dış Çevre Ölçeği

Dış çevre ölçeğinin yapı geçerliliğini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen KMO ve Barlett’s test sonuçları Tablo 3.16’da yer almaktadır. Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, KMO testi 0,846’dır. Bu değer 0,50’nin üzerinde olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Bartlett testi istatistiki olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, değişkenler

arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, diğer bir ifadeyle veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 3.70: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2122,095
	Df	210
	Sig.	,000

Tablo 3.17'de özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 5 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %35,735'ini açıklamaktadır. İkinci faktör toplam varyansın %12,463'ünü, üçüncü faktör %7,905'ini, dördüncü faktör %6,256'sını ve beşinci faktör %5,565'ini açıklamaktadır. Beş faktör toplam varyansın %67,925'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.71: Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Bileşen	İlk Özdeğerler			Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif Yüzde %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif Yüzde %
1	7,504	35,735	35,735	7,504	35,735	35,735
2	2,617	12,463	48,198	2,617	12,463	48,198
3	1,660	7,905	56,103	1,660	7,905	56,103
4	1,314	6,256	62,360	1,314	6,256	62,360
5	1,169	5,565	67,925	1,169	5,565	67,925

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Dış çevre ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla yöntem olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmıştır. Tablo 3.18'de dış çevre ölçeğine ilişkin döndürülmüş faktör yük değerleri yer almaktadır. Birinci faktörde DC22F4, DC23F4, DC21F4, DC18F4, DC17F4, DC20F4, DC16F4 ve DC19F4 soruları yer almaktadır. İkinci faktörde DC4F1, DC3F1, DC2F1, DC7F2, DC6F2 ve DC1F1 soruları bulunmaktadır. Üçüncü faktörde DC9F3, DC8F3 ve DC10F3, dördüncü faktörde DC27F5 ile DC26F5 soruları ve son olarak beşinci faktörde DC28F6 ile DC29F6 soruları yer almaktadır. Buna göre, altı boyutlu olan dış çevre ölçeği, araştırma kapsamında incelenen örneklem üzerinden beş boyutlu bir yapı göstermiştir. Şirketimizin müşterilerine bakış açısı boyutu ile şirketimizin ürün ve hizmetlerine bakış açısı boyutları birleşmiştir.

Diğer boyutlar öngörüldüğü üzere ayrılmıştır. Buna karşın her boyutta bazı soruların farklı boyutlarda ve düşük değerlerde yüklenmelerinden ötürü analizden çıkarılmışlardır.

Tablo 3.72: Döndürülmüş Faktör Matrisi

Döndürülmüş Bileşen Matrix ^a					
	Bileşen				
	Şirketimizin Rakiplere Bakış Açısı	Şirketimizin Müşteri - Ürün ve Hizmetlerine Bakış Açısı	Şirketimizin İş Çevresinin Önemi	Şirketimizin Kendine Bakış Açısı	Şirketimizin Çalışanlara Bakış Açısı
DC22F4	,812				
DC23F4	,806				
DC21F4	,783				
DC18F4	,731				
DC17F4	,701				
DC20F4	,689				
DC16F4	,640				
DC19F4	,542				
DC4F1		,836			
DC3F1		,779			
DC2F1		,767			
DC7F2		,732			
DC6F2		,634			
DC1F1		,555			
DC9F3			,835		
DC8F3			,813		
DC10F3			,648		
DC27F5				,833	
DC26F5				,681	
DC28F6					,836
DC29F6					,684
Cronbach Alfa değeri	0,820	0,780	0,810	0,840	0,830
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 7 iterations.					

Dış çevre ölçeğinin faktörlerine ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.18’de gösterilmektedir. Buna göre, beş faktörün güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alfas değerleri sırasıyla, 0,820, 0,780, 0,810, 0,840 ve 0,830 şeklinde çıkmıştır. Bu da bu ölçeğe ait faktörlerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.3. Hipotezlerin Test Sonuçları

Tablo 3.19’da korelasyon matrisine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tablo 3.19’a göre, MSP ile MOK, MDCF2, MOKF1, MOKF2 ve MOKF4 arasında pozitif, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bununla birlikte, MSP ile MDCF1 arasında negatif ve zayıf düzeyde, MDCF3, MDCF4, MDCF5 ve MOKF3 arasında ise pozitif ve zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. MOK ile MOKF1, MOKF2, MOKF3 ve MOKF4 arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki vardır. MOK ile MDCF2 ve MDCF3 arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. MDC ile MDCF1 arasında ise pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. MDCF2 ile MOKF1, MOKF2 ve MOKF4; MDCF3 ile MOKF1 ve MOKF2 arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. MDCF4 ile MDCF5, MOKF1, MOKF2, MOKF3 ve MOKF4; MDCF5 ile MOKF1, MOKF2, MOKF3 ve MOKF4 arasında pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. MOKF1 ile MOKF2, MOKF3 ve MOKF4; MOKF2 ile MOKF3 ve MOKF4; MOKF3 ile MOKF4 arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Tablo 3.73: Korelasyon Matrisi

	MSP	MOK	MDC	MDCF1	MDCF2	MDCF3	MDCF4	MDCF5	MOKF1	MOKF2	MOKF3	MOKF4
MSP												
MOK	,571**											
MDC	,023	,138										
MDCF1	-,499**	-,465**	,579**									
MDCF2	,518**	,563**	,390**	-,427**								
MDCF3	,493**	,529**	,195**	-,460**	,465**							
MDCF4	,291**	,465**	,321**	-,287**	,423**	,428**						
MDCF5	,344**	,381**	,345**	-,234**	,473**	,240**	,311**					
MOKF1	,530**	,857**	,101	-,464**	,534**	,523**	,373**	,372**				
MOKF2	,570**	,860**	,171*	-,406**	,546**	,517**	,405**	,365**	,695**			
MOKF3	,448**	,760**	,155*	-,380**	,481**	,472**	,439**	,351**	,590**	,553**		
MOKF4	,508**	,832**	,098	-,433**	,538**	,436**	,392**	,305**	,639**	,673**	,558**	
MOKF5	,058	,496**	-,020	-,047	-,014	-,007	,171*	,011	,209**	,255**	,251**	,375**

Tüm Ölçek (Elenen Sorular Hariç) Ana Hipotez

Örgüt Kültürü Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Örgüt kültürü ile şirket performansı arasında ilişkinin olduğunu söyleyen H_{A1} hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Tablo 3.20’de bu modele ilişkin özet sonuçlar yer almaktadır. Tablo 3.20’ye göre R^2 değeri 0,326 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %32’lik kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.74: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Square	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,571 ^a	,326	,322	,56361
a. Predictors: (Sabit), MOK				

Tablo 3.21’de modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri yer almaktadır. Tablo 3.21’deki sonuçlara göre, F istatistiği 85,945 ve Sig. değeri 0,000’dır. Dolayısıyla, modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.75: Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	df	Anlamlı Kareler	F	Sig.
1	Regresyon	27,301	1	27,301	85,945	,000 ^b
	Artık	56,543	178	,318		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MOK						

Modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerinin yer aldığı Tablo 3.22’ye göre, örgüt kültürünün artması şirket performansını yükseltmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin katsayı değeri 1,057 olarak elde edilmiştir. Bu katsayıya ilişkin t değeri de 9,271’dir. Örgüt kültürü değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.76: Parametre Tahminleri

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	-,661	,492		-1,343	,181
	MOK	1,057	,114	,571	9,271	,000

a. Bağımlı Değişken: MSP

Tüm Ölçek (Elenen Sorular Hariç) Ana Hipotez

Dış Çevre Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Tablo 3.23’de dış çevre ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modeline ait özet istatistikler yer almaktadır. Modelin R^2 değeri 0,001 olarak elde edilmiştir. Bu değer oldukça düşük bir değerdir. Ayrıca, Tablo 3.24’de yer alan F istatistiği değeri 0,097 ve olasılık değeri 0,755’dir. Bu sonuçlara göre, dış çevre ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi gösteren model tümüyle istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 3.77: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,023 ^a	,001	-,005	,68613

a. Belirleyiciler: (Sabit), MDC

Tablo 3.78: Varyans Analiz tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	,046	1	,046	,097	,755 ^b
	Artan	83,798	178	,471		
	Toplam	83,844	179			

a. Bağımlı Değişken: MSP
b. Belirleyiciler: (Sabit), MDC

Tablo 3.25’de model katsayılarının tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. Tablo 3.25’e göre dış çevre katsayısı istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 3.79: Parametre Tahminleri

Coefficients ^a						
Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	3,658	,722		5,068	,000
	MDC	,063	,203	,023	,312	,755

a. Bağımlı Değişken: MSP

Alt Hipotez**Örgüt Kültürü Birinci Faktör (İlişkiler) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken**

Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF1 ile şirket performansı arasında ilişkinin hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Tablo 3.26’da bu modele ilişkin özet sonuçlar yer almaktadır. Tablo 3.26’ye göre R^2 değeri 0,280 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %28’lik kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.80: Model Özeti

Model Summary				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,530 ^a	,280	,276	,58216

a. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF1

Tablo 3.27’de modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri yer almaktadır. Tablo 3.21’deki sonuçlara göre, F istatistiği 69,394 ve Sig. değeri 0,000’dır. Dolayısıyla, modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.81: Varyans Analiz tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	23,518	1	23,518	69,394	,000 ^b
	Artan	60,326	178	,339		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF1						

Modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerinin yer aldığı Tablo 3.28'e göre, örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF1'in artması şirket performansını yükseltmektedir. MOKF1'e ilişkin katsayı değeri 0,826 olarak elde edilmiştir. Bu katsayıya ilişkin t değeri de 8,330'dur. Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF1 değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.82: Parametre Tahminleri

Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	,281	,435		,646	,519
	MOKF1	,826	,099	,530	8,330	,000
a. Bağımlı Değişken: MSP						

Alt Hipotez

Örgüt Kültürü İkinci Faktör (Örgütsel Yapı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF2 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.29'da yer almaktadır. Tablo 3.29'a göre R² değeri 0,325 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %32'lik kısmı örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF2 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.83: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,570 ^a	,325	,321	,56376
a. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF2				

Tablo 3.30’da modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değerin anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri yer almaktadır. Tablo 3.30’daki sonuçlara göre, F istatistiği 85,807 ve Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla, bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.84: Varyans Analiz Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	27,271	1	27,271	85,807	,000 ^b
	Artan	56,573	178	,318		
	Total	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF2						

Modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerinin yer aldığı Tablo 3.31’e göre, örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF2’nin artması şirket performansını yükseltmektedir. MOKF2’ye ilişkin katsayı değeri 0,806 olarak elde edilmiştir. Bu katsayıya ilişkin t değeri de 9,263’dür. Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF2 değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.85: Parametre Tahminleri

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	,451	,373		1,209	,228
	MOKF2	,806	,087	,570	9,263	,000
a. Bağımlı Değişken: MSP						

Alt Hipotez

Örgüt Kültürü Üçüncü Faktör (Aidiet) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF3 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.32’de yer almaktadır. Tablo 3.32’ye göre R^2 değeri 0,201 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %20’lik kısmı örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF2 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.86: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,448 ^a	,201	,196	,61356
a. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF3				

Tablo 3.33’de modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri yer almaktadır. Tablo 3.33’deki sonuçlara göre, F istatistiği 44,717 ve Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.87: Varyans Analiz Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	16,834	1	16,834	44,717	,000 ^b
	Artan	67,010	178	,376		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF3						

Modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerinin yer aldığı Tablo 3.34’e göre, örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF3’ün artması şirket performansını yükseltmektedir. MOKF3’e ilişkin katsayı değeri 0,744 olarak elde edilmiştir. Bu katsayıya ilişkin t değeri de 6,687’dir. Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF3 değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.88: Parametre Tahminleri

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	,545	,501		1,088	,278
	MOKF3	,744	,111	,448	6,687	,000

a. Bağımlı Değişken: MSP

Alt Hipotez**Örgüt KültürüDördüncü Faktör (Güç Mesafesi) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken**

Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF4 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.35’de yer almaktadır. Tablo 3.35’e göre R^2 değeri 0,258 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %25’lik kısmı örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF4 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.89: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,508 ^a	,258	,254	,59128

a. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF4

Tablo 3.36’de modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği 61.823 ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.90: Varyans Analiz Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	21,614	1	21,614	61,823	,000 ^b
	Artan	62,230	178	,350		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF4						

Modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerinin yer aldığı Tablo 3.37'ye göre, örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF4'ün artması şirket performansını yükseltmektedir. MOKF4'e ilişkin katsayı değeri 0,745 olarak elde edilmiştir. Bu katsayıya ilişkin t değeri de 7.863'dür. Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF4 değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.91: Katsayı Tahminleri

Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	,657	,413		1,592	,113
	MOKF4	,745	,095	,508	7,863	,000

a. Bağımlı Değişken: MSP

Alt Hipotez

Örgüt Kültürü Beşinci Faktör (Hikayeler) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Örgüt kültürü alt boyutu olan MOKF5 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.38'de yer almaktadır. Tablo 3.38'e göre R^2 değeri 0,003 olarak elde edilmiştir. Bu değer oldukça düşüktür. Ayrıca, Tablo 3.39'da yer alan F istatistiği değeri 0,591 olarak elde edilmiştir. Bu değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, modelin tümüyle istatistiksel olarak anlamsız olduğu söylenebilir.

Tablo 3.92: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,058 ^a	,003	-,002	,68518
a. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF5				

Tablo 3.93: Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	,278	1	,278	,591	,443 ^b
	Artan	83,567	178	,469		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MOKF5						

Tablo 3.40'da model katsayılarının tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. Tablo 3.40'a göre MOKF5 katsayısı istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 3.94: Parametre Tahminleri

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	3,652	,304		11,993	,000
	MOKF5	,060	,078	,058	,769	,443
a. Bağımlı Değişken: MSP						

Alt Hipotez

Dış Çevre Birinci Faktör (Şirketimizin Rakiplere Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Dış çevre alt boyutu olan MDCF1 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.41’de yer almaktadır. Tablo 3.41’e göre R^2 değeri 0,249 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %24’lük kısmı dış çevre alt boyutu olan MDCF1 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.95: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,499 ^a	,249	,245	,59466
a. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF1				

Tablo 3.42’e göre, modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği 59,101 ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.96: Varyans Analiz Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	20,899	1	20,899	59,101	,000 ^b
	Artan	62,945	178	,354		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF1						

Tablo 3.43’de model katsayı tahminleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 3.43’e göre, dış çevre birinci faktörü olan MDCF1 değişkeninin katsayısı -0,494 ve t istatistiği -7,688 olarak bulunmuştur. MDCF1’de meydana gelecek artış şirket performansını azaltmaktadır. Bu katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.97: Parametre Tahminleri

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	4,914	,141		34,783	,000
	MDCF1	-,494	,064	-,499	-7,688	,000

a. Bağımlı Değişken: MSP

Alt Hipotez**Dış Çevre İkinci Faktör (Şirketimizin Müşteri - Ürün ve Hizmetlerine Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken**

Dış çevre alt boyutu olan MDCF2 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.44'de yer almaktadır. Tablo 3.44'e göre R² değeri 0,269 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %26'lık kısmı dış çevre alt boyutu olan MDCF2 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.98: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,518 ^a	,269	,265	,58689

a. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF2

Tablo 3.45'e göre modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği 65.421 ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.99: Varyans Analiz Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	22,534	1	22,534	65,421	,000 ^b
	Artan	61,311	178	,344		
	Toplam	83,844	179			

a. Bağımlı Değişken: MSP

b. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF2

Tablo 3.46’da model katsayı tahminleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 3.46’ya göre, dış çevre ikinci faktörü olan MDCF2 değişkeninin katsayısı 0,792 ve t istatistiği 8,088 olarak bulunmuştur. MDCF2’de meydana gelecek artış şirket performansını yükseltmektedir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.100: Parametre Tahminleri

Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	,339	,440		,770	,442
	MDCF2	,792	,098	,518	8,088	,000
a. Bağımlı Değişken: MSP						

Alt Hipotez

Dış Çevre Üçüncü Faktör (Şirketimizin İş Çevresinin Önemi) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Dış çevre alt boyutu olan MDCF3 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.47’de yer almaktadır. Tablo 3.47’ye göre R^2 değeri 0,243 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %24’lük kısmı dış çevre alt boyutu olan MDCF3 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.101: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,493 ^a	,243	,239	,59705
a. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF3				

Tablo 3.48'e göre modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği 57.208 ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 3.102: ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	20,393	1	20,393	57,208	,000 ^b
	Artan	63,452	178	,356		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF3						

Tablo 3.49'da model katsayı tahminleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 3.49'a göre, dış çevre üçüncü faktörü olan MDCF3 değişkeninin katsayısı 0,640 ve t istatistiği 7,564 olarak bulunmuştur. MDCF3'de meydana gelecek artış şirket performansını yükseltmektedir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.103: Katsayı Tahminleri

Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Sabit)	1,063	,375		2,832	,005
	MDCF3	,640	,085	,493	7,564	,000
a. Bağımlı Değişken: MSP						

Alt Hipotez

Dış Çevre Dördüncü Faktör (Şirketimizin Kendine Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Dış çevre alt boyutu olan MDCF4 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.50'de yer almaktadır. Tablo 3.50'ye göre R² değeri 0,085 olarak elde

edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %8’lik kısmı dış çevre alt boyutu olan MDCF4 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.104: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,291 ^a	,085	,080	,65655
a. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF4				

Tablo 3.51’e göre modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği 16,509 ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 3.105: ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	7,116	1	7,116	16,509	,000 ^b
	Artan	76,728	178	,431		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF4						

Tablo 3.52’de model katsayı tahminleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 3.52’ye göre, dış çevre dördüncü faktörü olan MDCF4 değişkeninin katsayısı 0,352 ve t istatistiği 4,063 olarak bulunmuştur. MDCF4’de meydana gelecek artış şirket performansını yükseltmektedir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.106: Katsayı Tahminleri

Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	2,359	,378		6,241	,000
	MDCF4	,352	,087	,291	4,063	,000
a. Bağımlı Değişken: MSP						

Alt Hipotez

Dış Çevre Beşinci Faktör (Şirketimizin Çalışanlara Bakış Açısı) Bağımsız Değişken - Şirket Performansı Bağımlı Değişken

Dış çevre alt boyutu olan MDCF5 ile şirket performansı arasında ilişkiyi araştıran hipotezi test etmek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon modeline ilişkin özet sonuçlar Tablo 3.53’de yer almaktadır. Tablo 3.53’e göre R^2 değeri 0,118 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle şirket performansındaki değişimin %11’lik kısmı dış çevre alt boyutu olan MDCF5 tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.107: Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,344 ^a	,118	,113	,64450
a. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF5				

Tablo 3.54’e göre modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği 23,849 ve bu değer in anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 3.108: ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalama	F	Sig.
1	Regresyon	9,906	1	9,906	23,849	,000 ^b
	Artan	73,938	178	,415		
	Toplam	83,844	179			
a. Bağımlı Değişken: MSP						
b. Belirleyiciler: (Sabit), MDCF5						

Tablo 3.55’de model katsayı tahminleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 3.55’e göre, dış çevre beşinci faktörü olan MDCF5 değişkeninin katsayısı 0,418 ve t istatistiği 4,884 olarak bulunmuştur. MDCF5’de meydana gelecek artış şirket performansını yükseltmektedir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.109: Katsayı Tahminleri

Model		Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılan Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	1,960	,397		4,941	,000
	MDCF5	,418	,086	,344	4,884	,000
a. Bağımlı Değişken: MSP						

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Aile işletmeleri tüm dünya ülkelerinin ekonomilerinde önemli bir lokomotif görevi üstlenmektedir. Aynı zamanda aile işletmelerinin, ülkelerin kültürel yapılarının gelişiminde de etkili oldukları söylenebilir. Aile şirketlerinin mevcut sorunlarından en önemlisi halen 'sürdürülebilirlik sorunudur'. Sürdürülebilirlik kavramı olarak; ekonomik ve sosyal kalkınmanın yanında çevrenin korunmasını içerisinde barındırmaktadır. Genel olarak ekonomik kalkınmayı çağrıştıran sürdürülebilirlik kavramı makro anlamda, ekonomik kalkınma ve gelişmenin, doğal kaynakları tüketmeden ve doğal dengeyi koruyarak gerçekleştirilmesi ve sonraki kuşakların ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kalkınmasına imkan verecek şekilde bugünün ve geleceğin kalkınmasını planlamayı ifade etmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin işletmelerin performansı üzerindeki etkileri örgüt kuramları çerçevesinde bir uygulama ile incelenmiştir.

Uygulamada kullanılan araştırma yöntemi kapsamında öncelikle kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri sınamak için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu aşamadan sonra farklı faktörlerde düşük yüklenen soruların çıkarılmasıyla ortaya çıkan faktör yapıları çerçevesinden regresyon analizleri yapılmıştır ve örgüt kültürünün firma performansı üzerinde hem genel ölçek düzeyinde hem de alt boyutlar özelinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu sonucunda varılmıştır. Bunun tek istisnası, örgüt kültürü ölçeğinin beşinci boyutu olan hikayeler boyutunun istatistiksel olarak anlamsız çıkmasıdır. Bunun sebebi, ankete katılan işletmelerin çoğunun köklü bir geçmişe sahip olmamalarına bağlanabilir. Buna karşın, dış çevre ölçeği genel olarak firma performansı üzerinde pozitif ancak istatistiksel olarak anlamsız bir sonuç ortaya koymaktadır. Yine dış çevre ölçeğinin alt boyutlar düzeyinden tüm boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır. Bu alt boyutlardan, Şirketimizin Rakiplere Bakış Açısı boyutu performans ile negative ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya koyarken, Şirketimizin Müşteri - Ürün ve Hizmetlerine Bakış Açısı, Şirketimizin İş Çevresinin Önemi, Şirketimizin Kendine Bakış Açısı ve Şirketimizin Çalışanlara Bakış Açısı boyutları işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kuramlarının dış çevreye bakış açısı incelenmiştir. Bu kuramlardan ilk olarak ele alınan sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı tartışılırken, sistemlerin çevreleriyle olan ilişkileri üzerinde önemle durulmuştur. Örgütleri açık sistem olarak ele alan bu yaklaşıma göre, çevrede meydana gelen değişiklik ve

karmaşıklıkların alt sistemlerin arttırılmasına sebep olduğu için, örgütler sürekli farklılaşmaya maruz kalmaktadır. Organizasyonun hangi çevresel faktörlerle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olabilmesi için izlenecek yolların neler olduğu, çevresel faktörlerin özelliklerine göre organizasyonun iç değişkenlerinin nasıl olması gerektiği gibi konular da önem kazanmıştır.

Diğer bir örgüt kuramı olan Durumsallık Yaklaşımı, işletmeleri dışa açık sistemler olarak ifadelendirmektedir. Bu yüzden işletmeyi etkileyen bir çevre vardır. Durumlara dayalı bu yaklaşım doğal olarak çevreyle daha dinamik bir ilişkiyi işaret etmektedir. Örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerin araştırılması üzerine yoğunlaşan bu yaklaşım, çevrede meydana gelen değişimlerin örgütler üzerinde ne derece etki yarattığını araştırmaktadır. Bu kuramdaki en sistematik yaklaşım; çevrede meydana gelebilecek belirsizliklere karşı koyabilmek için strateji, yapı, sistem, süreçler ve kaynaklar arasında çok boyutlu bir uyum kavramının geliştirilmesidir.

Çevre ile ilgili gelişmelerin örgütler üzerindeki etkilerine değinen Kaynak Bağımlılığı yaklaşımının anlatmaya çalıştığı asıl nokta, çevrelerinin yaratabileceği zorluk ve tehditler karşısında organizasyonların neleri, neden yaptıklarıdır. Kaynak bağımlılığı görüşlerinin özgün tarafını, örgütü, çevresini ve örgüt - çevre ilişkilerini tanımlama ve açıklama şekli oluşturmaktadır.

Vekalet Kuramı ise, örgütsel yaşamın önemli bir kısmının şahsi çıkarlardan meydana geldiğini, bilginin satın alınabilir bir maliyeti olduğunu ve geleceğin belirsizliğinin riskler yarattığını öne sürerek, yönetim süreçlerinde belirli kontrol ve teşvik mekanizmalarının kurulmasının önemini ortaya koymuştur.

Diğer bir yaklaşım olan İşlem maliyeti kuramı, dış kaynaklardan yararlanabilme üzerinde önemle durmaktadır. Dış kaynaklardan istifade etmek, çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışında önemli bir yere sahiptir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin uzmanlıkları dışında kalan faaliyetlerini, bu alanda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki örgütler vasıtasıyla karşılanmasında ve rekabet avantajı yakalama açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu yaklaşıma göre, işletmeler bir ürün ya da hizmeti neden dış kaynaklardan temin etmek yerine kendi bünyesinde üretir veya tersine, kendi bünyesinde üretirken neden bundan vazgeçip dış kaynaklardan tedarik etme yoluna gider sorusunun cevabını araştırmaktadır.

Kurumsal Kuram ise, örgütlerin yapı ve süreçleri üzerinde durmaktadır. Kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme ile birlikte örgütlerin dışında ve üstünde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir.

Örgütsel ekoloji kuramı, örgütlerin varlık nedenlerini araştırmanın yanısıra çeşitliliğini sorgulayan bir kuramdır. Biyolojik çeşitliliği, birçok türün varlığını devam ettirebilmesi için nasıl farklılaştığını, çevreye uyum sağlama yetenek ve kabiliyetlerini incelerken bunu ekolojik çevrenin acımasızlığıyla bağdaştırmıştır. Güçlü ve / veya üstün yetenek / kabiliyet ve / veya yapıya sahip olanların hayatta kalabileceğine vurgu yaparak, yaşamsal sürekliliğin ancak çevre koşullarına ve mevcut duruma uyum sağlamakla mümkün olabileceğini savunmuştur.

Bu yaklaşım "doğal seleksiyon" olarak adlandırılmaktadır. Aile işletmelerinin varlıklarını sürekli kılmaları noktasında, bu biyolojik çeşitliliğin bir parçası olduğu savından yola çıkarak, örgütsel ekoloji kuramı bağlamında konu incelenmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel ekoloji kuramı bağlamında incelendiğinde, örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin, şirket performansı üzerinde etkili oldukları ve aile işletmelerinin sürdürülebilirlik sorunsallığı ile, örgütsel ekoloji kuramı işleyişi arasında doğrusal bir orantı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Aile şirketlerinin bu mevcut sorunu çözmeleri adına yapılacak ilk çalışmanın, dış dünyada meydana gelen değişimlerden uzak kalmamak için şirket stratejilerini bu doğrultuda oluşturmalarının olduğu uygulama ile desteklenmiştir. Zira aile işletmelerinin uzun süre ayakta kalamamalarının en önemli nedenlerinden birisi de, kendilerini dış dünyadan soyutlamaları ve rekabete dayanamamaları yatmaktadır.

Şirket içi uyumun işletme performansına etkisinin yadsınamaz bir gerçeklik olduğu çalışmada gerçekleştirilen uygulama ile desteklenmiştir. Bu sonuç göz önüne alındığında, aile işletmelerinde oluşabilecek uyum sorunlarının giderilmesine önem verilmelidir.

Unutulmamalıdır ki, sürdürülebilir bir başarı için işletmelerin her kademesinde uyum ve koordinasyon olmalıdır. Aynı zamanda çalışanların eğitimleri, çalışma koşulları, mesai süreleri, sosyal ve özlük hakları gibi konularda sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların aşılmasında yönetim kademesine büyük görev düşmektedir

Örgüt kuramları üzerine çalışılırken, konuya eleştirel gözle bakmanın yanında, güncel hayatla bağdaştırarak araştırma yapmak, konunun kavranmasına olumlu katkı sağlayacaktır. Saha çalışmasında güvenilir bir ekiple birlikte hareket etmek, çalışmanın daha sağlıklı ilerlemesini sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel; Duygu Kızıldağ. "Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu?", *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 16-17 Nisan 2010, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 299-316, İstanbul 2010.
- Ak, Bihder Güngör. "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü", *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 91-100, İstanbul 2008.
- Akdemir, Ali. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Orion Kitabevi, Ankara 2008.
- Akdemir, Ali. *Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*, Ekin Yayınevi, Bursa 2008.
- Akça, Neslihan. "Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2010.
- Akdoğan, Asuman; Selen Oflazer Mirap. "Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri'de Bir Uygulama", *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 1-17, İstanbul 2008.
- Alayoğlu, Nihat. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2003.
- Ansay, Tuğrul. *Çağdaş Anonim Şirketlerin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara 1971.
- Arbak, T. Hande. "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü", Ege Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010.
- Armour, John; Henry Hansmann; Reinier Kraakman. "The Essential Elements of Corporate Law: What is Corporate Law?", *Harvard Law School Cambridge*, Discussion Paper No: 643, 2009.
- Aşan, Cihan. "Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi", Kadir Has Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002.
- Ateş, Özgür. "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı", Ankara Üniversitesi Doktora Tezi, Ankara, 2003.
- Atılğan, Turan. "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Antalya 24-25 Nisan 2003, ss. 100-114, Ankara 2003.
- Avcı, Nilgün; Deniz Küçükusta. "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:1, 2009, 33-44.
- Aydemir, Burhan; Oya Aytemiz Seymen; Aslı D. A. Taşçı. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", *1. Aile İşletmeleri Kongresi*

- Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 604-617, İstanbul 2004.
- Aydın, Erdal. "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü -Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması-", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Doktora Tezi, Çanakkale, 2010.
- Aydınlık, Arzu Ülgen; Ali Özgür Karagülle. "Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 58-63, İstanbul 2006.
- Baraz, Barış. "Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm", *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 16-17 Nisan 2010, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 25-36, İstanbul 2010.
- Baraz, Barış. "Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon", *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 61-74, İstanbul 2008.
- Basım, Nejat; Harun Şeşen; Cem Harun Meydan. "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 64 (3), 2009, 27-44.
- Bayhan, Vehbi. "Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, No: 1, 2002, 1-13.
- Baykal, Adnan Nur. *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Beehr, T.; Drexler J.A; Faulkner S. "Working in Small Family Businesses: Emirical Comparisons to non-family Businesses", *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 1997, 297-312.
- Berberoğlu, Güneş; Barış Baraz. "Tusaş Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 1999, 65-84.
- Bertalanffy, Ludwig Von. *General Systems Theory*, New York 41973, 1968.
- Bilgin, Naciye. "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği", Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- Building, Kenneth E.. "General Systems Theory: The Skeleton of Science", *E:CO Special Double Issue*, Vol: 6, 1956, 127-139.
- Bolat, Tamer. *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Yayınları, İstanbul 2000.
- Can, Halil; Doğan Tuncer; Doğan Yaşar Ayhan. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2004.
- Carroll, Glenn R.. "Organizational Ecology", *Annual Review of Sociology*, Vol: 10, 1984, 71-93.

- Certo, Samuel c. "Modern Management Diversty Quality Ethics the Global Environment", *Library of Congres Cataloging-in- Publication Data*, Amerika 2000.
- Chan, Lismen L.M.; Margaret A. Shaffer; Ed Snape. "In Searc of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *Int. J. of Human Resource Management*, Vol: 15-1, 2004, 17-35.
- Coşar Bora, Örgütsel Ekoloji Kuramı ve Ampirik Bir Çalışma: İstanbul Avrupa Yakası Tekstil Sektöründen Bir Örnek, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2013, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çakar, Mehmet; Ali Danışman. "Kurumsal Kuram", (der. H. Cenk Sözen, Nejat Basım), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara 2015, s. 257-285.
- Çakar, Ulaş. *Ekolojik Örgüt Üzerine Epistemolojik Bir Yaklaşım*, Detay Yayıncılık, Ankara 2013.
- Çakırer, Mehmet Akif. *Niş Pazar Girişimciliği: Yeni Pazarlama Tekniği Olarak: Niş Olursa Yaparım Abi*, Crea Kitap, İstanbul 2012.
- Çalık, Cemal. "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, 2006, 1-10.
- Çavuş, Mustafa Fedai. "Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2015, 152-166.
- Çelik, Adnan; Abdullah Soysal; Sedat Alıcı. "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 189-201, İstanbul 2004.
- Çelik, Neriman; Aykut Bedük. "Vekalet Teorisi Yaklaşımı ile İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki", *Sakarya İktisat Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2014, 43-67.
- Çelik, Vehbi. "Örgütsel Hikayeler ve Okul Kültürünün Analizi", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2004.
- Çetin, Canan; Esin Can Mutlu. *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul 2011.
- Çetin, Fatih; Harun Şeşen. "Genel Sistem Kuramı ve Örgüt Araştırmaları", (der. H. Cenk Sözen, Nejat Basım), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara 2015, s. 55-89.
- Dalgar, Tuncer. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Modeli Olarak KYS (Kalite Yönetim Sistemi) ve Örnek İşletme Analizi", Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2012.
- Demir, Hulusi; Şevkinaz Gümüšoğlu. *Üretim İşlemler Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 1998.
- Denison, Daniel; Colleen Lief; Jhon L. Ward. "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths", *Family Business Review*, Vol: 14, No: 1, 2004, 61-69.
- Diñçer, Ömer; Yahya Fidan. *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, Kırklareli 2000.
- Dökümbilek, Funda. "Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma", Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

- Ege, İlhan. "Basel II Uyum Sürecinde İşletmeler "Ölüyor" Mu?", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 310-319, İstanbul 2006.
- Eker, Derya. "Öğretim Elemanı Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Araştırması", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4, 2015, 118-124.
- Erdil, Oya; Adnan Kalkan; Ali Murat Alparslan. "Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:1, 2010, 17-31.
- Erdil, Oya; Erşan Çiğirim; M. Şahin Gök. "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 64-71, İstanbul 2004.
- Erdoğan, Nihat. *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları, İstanbul 2007.
- Feyzioğlu, Necmettin Feyzi. *Aile Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1986.
- Fındıkçı, İlhami. *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul 2011.
- Fındıkçı, İlhami. *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul 2007.
- Genç, Nurullah; Fatih Karcıoğlu. "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama-", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 20-32, İstanbul 2004.
- Genç, Nurullah; Ahu Güzel; Esra Pamukoğlu. "Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 571-584, İstanbul 2006.
- Genç, Nurullah. *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007.
- Gersick, Kelin E.; Ivan Lansberg; Michele Desjardins; Barbara Dunn. "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business", *Family Business Review* (12), 1999, 287-297.
- Getz, Donald; Jack Carlsen. "Family Business in Tourism State of the Art", *Annals of Tourism Research*, Vol: 32, No: 1, İngiltere 2005, 237-258.
- Göker, Anıl Z.; Tengiz Üçok. "Aile işletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 45-57, İstanbul 2006.
- Görücü, Veysel; Mustafa Uçar. "Paydaşlar, Etkileşenler, Sosyal Sorumluluk Yönüyle Örgüt Teorilerinin Analizi", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 2, 2015, 107-124.
- Güçlü, Nezahat; Ekrem Turgut Şehitoğlu. "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, 2006, 240-254.
- Gümüştekin, Eren Gülten; Ebru Adsan. "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 178-190, İstanbul 2006.

- Günay, Ahmet. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2014.
- Güney, Semra. *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitapevi, Ankara 2008.
- Günver, Bahar Akingüç. *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2002.
- Güven, Mehmet; İsmail Bakan; Tuba Büyükbeşe; Mustafa Taşlıyan. "Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 314-324, İstanbul 2004.
- Hofstede, Geert. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 2011, 1-26.
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, America 2010.
- İbicioğlu, Hasan; Kürşat Özdaşlı. "Isparta Aile İşletmeleri Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Yönelik Tutumlarının Ölçülmesine İlişkin Bir Araştırma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 570-581, İstanbul 2004.
- İlter, H. Melih. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları", *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, No: 11, İstanbul 2001.
- İşeri, Müge; Nazan Çağlar. "1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 140-147, İstanbul 2004.
- İyiiişeroğlu, Salih Cem. "Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Uygulama", Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006.
- Kalemci, R. Arzu. "İşlem Maliyeti Kuramı", (der. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım), *Örgüt Kuramları*, Beta Basım, İstanbul 2015, s. 133-156.
- Karademir, Bahattin; Ali Danışman; Bülent Büyükkiz. "İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 109-119, İstanbul 2006.
- Karahan, Atila. "Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, 2009, 185-199.
- Karoğlu, Ertuğrul. "Vekalet Kuramı Perspektifinde Yönetim Kurulu Kompozisyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: BİST İmalat Sektörü Örneği", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2016, 65-77.
- Karpuzoğlu, Ebru. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2004.

- Karpuzoğlu, Ebru. "Gelecek İçin Aile Anayasası", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür niversitesi, ss. 159-168, İstanbul 2004.
- Karpuzoğlu, Ebru. "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür niversitesi, ss. 42-53, İstanbul 2004.
- Karpuzoğlu, Ebru. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2002.
- Kebeci, Türkan. *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*, İkinci Adam Yayınları, İstanbul 2011.
- Khatrı, Naresh; Pawan S. Budhwar. "A Study of Strategic HR Issues in an Asian Context", *Personnel Review*, Vol: 31, No: 1/2, 2002, 166-188.
- Kırım, Arman. *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Kitabevi, İstanbul 2000.
- Kıracı, Murat; İbrahim Alkara. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri zerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir rneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 4, 2009, 167-197.
- Kocabaş, Füsun; E. Pelin Baytekin. "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İ Müşteri zerindeki Etkileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür niversitesi, ss. 424-430, İstanbul 2004.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 2014.
- Koontz, Harold; Cyril O'Donnell. *Principles of Management*, McGraw-Hill Book Company, New York 1976.
- Kozak, Meryem Akoğlan; Hatice Güçlü. "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi zerine Kavramsal Bir İnceleme", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, 2003.
- Köprülü, Bülent. *Aile Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul 1989.
- Köse, Sevinç; Semra Tetik; Cuma Ercan. "rgt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, 219-242.
- Kuzu, Deniz. "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi", Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- Leblebici, Doğan Nadi. "rgt evre İlişkisinde Yeni Perspektif Anlayışı: Dinamik rgtsel evre ve rgtsel Doku", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, 2004, 285-307.
- Marangoz, Mehmet. *Girişimcilik*, Beta Basım, İstanbul 2016.
- Meydan, Cem Harun. "Kaynak Bağımlılığı Kuramı", (der. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım), *rgt Kuramları*, Beta Basım, İstanbul 2015, s. 179-204.
- Meydan, Cem Harun; Fatih etin. "Vekalet Kuramı", (der. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım), *rgt Kuramları*, Beta Basım, İstanbul 2015, s. 157-177.

- Meydan, Cem Harun. "Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2011, 1-40.
- Mucuk, İsmet. *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2005.
- Morgan, Gareth. *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (çev. Gündüz Bulut; yay. haz. Zülfü Dicleli), MESS, İstanbul 1998.
- Nonaka, Ikujiro. "Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms", *California Management Review*, Vol: 30, Issue:3, 1988, 57-73.
- Ogbonna, Emmanuel; Lloyd C. Harris. "Leadership Styl, Organizational Culture and Performance: Empirical Edivence From UK Companies", *Int. J. of Human Resource Management*, 11:4, 2000, 766-788.
- Okumuş, Fevzi; Umut Avcı; İzzet Kılınç. "Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 7 (13), 2007, 31-50.
- Oluç, Mehmet. *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1963.
- Önder, Çetin; Behlül Üsdiken, "Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklanma", (der. A. Selami Sargut, Şükrü Özen), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara 2015, s. 133-191.
- Öner, Hale; Özden Turhan. "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi", *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 16-17 Nisan 2010, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 119-134, İstanbul 2010.
- Öneren, Melehat. "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 7, 2008, 163-178.
- Örücü, Edip. *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara 2006.
- Özen, Şükrü. "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar", (der. A. Selami Sargut, Şükrü Özen), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara 2015, s. 237-330.
- Özler, Derya E.; Meltem D. Şahin. "Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya'da Bir Araştırma", *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 16-17 Nisan 2010, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 41-52, İstanbul 2010.
- Papatya, Gürcan; Nurhan Papatya. "Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi ve Bir Faaliyet Portföy Çalışması", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 618-630, İstanbul 2004.
- Pazarcık, Orhan. "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 33-41, İstanbul 2004.
- Pennings, Johannes M. "The Relevance of the Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 20, 1975, 393-410.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tuncer Tokol. *İşletme*, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa 2005.

- Sargut, Selami. "Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri", (der. A. Selami Sargut, Şükrü Özen), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara 2015, s. 35-75.
- Sayılar, Yücel. "Koşul Bağımlılık Kuramı", (der. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım), *Örgüt Kuramları*, Beta Basım, İstanbul 2015, s. 91-126.
- Saylı, Halil; Ahmet Tüfekci. "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 2008, 193-210.
- Schein, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*, The Jooyes-Bass Business & Management Series, America 2004.
- Sheu, Her-Jiun; Shih-Fang Lo. "A New Conceptual Framework Integrating Environment into Corporate Performance Evaluation", *Sustainable Development*, (13), 2005, 79-90.
- Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 1983, 339-358.
- Shropshire, Cristine. "The Roles of the Interlocking Director and Board Receptivity in the Diffusion of Practices", *The Academy of Management Review*, Vol 35, No 2, 2010, 246-264.
- Stroh, Linda K.; Jeanne M. Brett; Joseph P. Baumann; Anne H. Reilly. "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 33, 1996, 751-767.
- Sırkıntıoğlu, Şükran. "Aile işletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi", Mustafa Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Hatay, 2011.
- Sucu, Yaşar. *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*, Elit Yayıncılık, Ankara 2000.
- Soral, Erdoğan; İlhan Tekeli. *Halk Sektörü Sorunu*, Gelişim Yayınları, İstanbul 1976.
- Şanal, Musa. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, Adana, 2011.
- Taşkır, Hayri; Tolga Bahadır Şimşek. "Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 203-211, İstanbul 2008.
- Ting, Zheng. "Succession in Family Business - Differences Between Foreign Family Business and Chinese Family Business", Mikkeli University Master Thesis, Finlandiya 2009.
- Tortop, Nuri; Eyüp G. İşbir; Burhan Aykaç. *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara 1999.
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara 1992.
- Tüzün, İpek Kalemci. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma", Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara, 2006.
- Uluçay, Osman. *Aile Şirketlerinde Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Medipress Yayıncılık, Malatya 2004.

- Ural, Aydın. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Ülgen, Hayri; Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul 2004.
- Üsdiken, Behlül. "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", (der. A. Selami Sargut, Şükrü Özen), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara 2015, s. 77-132.
- Vural, Z. Beril Akıncı. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul 1998.
- Yakupoğulları, Cafer. "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Erzurumdaki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2001.
- Yalçın, Azmi; Rıdvan Günel. "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 72-78, İstanbul 2004.
- Yamak, Oygur. *Üretim Yönetimi*, Sinerji Yayınları, İstanbul 2004.
- Yelkikalan, Nazan. "Aile İşletmelerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 2006, 195-209.
- Yelkikalan, Nazan; Erdal Aydın. "Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 333-344, İstanbul 2004.
- Yelkikalan, Nazan; Erdal Aydın. "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (1:1-2), 2003, 131-140.
- Yeloğlu, H. Okan, "Örgütsel Ekoloji", (der. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım), *Örgüt Kuramları*, Beta Basım, İstanbul 2015, s. 205-235.
- Yeniçeri, Özcan. *İşletmelerde Yönetim organizasyon ve Davranış*, TÜTİBAY, Ankara 1993.
- Yıldız, Arif. *Aile İşletmelerine Tavsiyeler: Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2008.
- Yılmaz, Sevdije Ersoy; Emine Çetinel. "Örgütsel Ölüm: Adaptasyon Teorileri Bağlamında Bir Değerlendirme", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 2015, 211-230.
- Yolaç, Sema; Ebru Doğan. "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 61, Sayı: 2, İstanbul 2011, 83-110.
- Yücel, Recep; İsmail Gökdeniz; Ali Erbaşı. "İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:11, Karaman 2006, 211-219.

Wallace, Jeffrey S.. "Family-Owned Businesses: Determinants of Business Success and Profitability", Master Thesis, Utah State University, ABD 2010.

Diğer, Ömer. <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/s/032.htm>, 2016.

KOSGEB, <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33>, 2016.

Sariaslan, Halil. http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/39/1/5_halil_sariaslan.pdf, 2016.

Şahin, <https://docs.google.com/file/d/0B8B8166wjHVtQjYydVpWck5GV2c/view> 2016.

TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57554f7d9229d8.47862448, 2016.

<http://www.retailer.net/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/> 2016.

<https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html> 2017.



EKLER

EK.1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan "Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunsallığının Örgütsel Ekoloji Kuramı Bağlamında İncelenmesi: TR-22 Bölgesindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Anket sorularının doğru veya yanlış cevabı yoktur. Amaç tamamen mevcut durumu ölçmeye yönelik olduğundan, sorulara samimiyetle vereceğiniz yanıtlar araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliğine katkıda bulunacaktır. Lütfen **cevaplandırılmamış soru bırakmayınız ve her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz.** **Anket sonuçlarına ait diğer bilgiler de kesinlikle gizli kalacak**, sadece tezin amacına yönelik olarak genel değerlendirmeler yapılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ersin ALAYVAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin adı (zorunlu değil):	
Şirket faaliyetlerine devam ediyor mu?	a) Evet b) Hayır
Faaliyet alanının sınırları:	
Çalışan sayısı:	
İşletmenin kuruluş yılı:	
Formu Dolduran Hakkında Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil):	
Çalıştığı departman:	a)Üretim b)Muhasebe c)Personel d)Satış/Pazarlama e)Diğer
Ünvanı / Statüsü:	a)İşletme Sahibi/Ortağı b)Üst düzey yönetici c)Orta düzey yönetici
Yaşı / Cinsiyeti:	
Eğitim Durumu:	a)İlköğretim b)Lise c)Üniversite d)Yüksek lisans
Toplam Çalışma Süresi:	Bu iş yerinde çalışma süresi:

İletişim: ersin_alayvaz_19@hotmail.com

Şirket Performansı Anketi

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansıyla ilgilidir. Şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansınızı rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Bu ölçek; (1) Çok kötü, (2) Kötü, (3) kararsızım, (4) iyi, (5) çok iyi seçeneğini temsil etmektedir. Sorulara (X) işaretiyle cevap verebilirsiniz.					
İşletmenizin Mali ve Büyüme Performansı	1	2	3	4	5
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız					
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız					
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir					
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı					
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz					
Satışlarındaki yıllık ortalama artış					
Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış					
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış					
Çalışan sayınızdaki artış					
Yeni müşteri sayınızdaki artış					
Genel olarak pazardaki rekabet konumunuz					
Genel olarak karlılık düzeyiniz					

Örgüt Kültürü Anketi

Aşağıdaki sorular örgüt kültürü ile ilgilidir. Şirket üyelerinin şirketin mevcut örgüt kültürüne olan bakışını ve bağlılığını değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Sorulara (X) işaretiyle cevap verebilirsiniz.					
	1	2	3	4	5
Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.					
Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.					
Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.					
İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.					
Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.					
Bölümler arası uyum yüksektir.					
Ast-üst ilişkisi korunur.					
Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.					
Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.					
Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.					
Çalışanlar sık sık denetlenir.					
Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.					
Yöneticiler, görevlerinin insani ilişkiler yönünde başarılıdır.					
Çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıkları uzlaşarak çözümlenir.					
Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.					
Yöneticiler çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.					
Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.					
Örgütteki bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.					
Yöneticiler çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik ederler.					
Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler.					
İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.					
Örgütte esnek bir çalışma ortamı vardır.					
Örgütte çalışma zamanı ve temponun belirlenmesinde çalışanlarına tanıdığı özgürlükler yeterlidir.					
Çalışanlar örgütleri ile ilgili düşüncelerini çekinmeden söyleyebilirler.					
Örgütte grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.					
Örgüt çalışanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyerek, onlara ayak uydururlar.					
Örgüt mensupları örgüt içi ve dışı değişimlere kolayca uyum sağlar.					

Dış Çevre Anketi

Aşağıdaki sorular şirketinizin dış çevreye ve kendine olan bakışı ile ilgilidir. Mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil eder. Sorulara (X) işaretiyle cevap verebilirsiniz.					
Şirketimiz müşterilerini;	1	2	3	4	5
şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.					
ihtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.					
pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.					
özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.					
Şirketimiz ürün ve hizmetleri;	1	2	3	4	5
gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.					
müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.					
Bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.					
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini;	1	2	3	4	5
öncelikli olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.					
öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.					
öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğini etkilemektedir.					
öncelikli olarak görür çünkü müşterilere interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğini etkilemektedir.					
Şirketimizin rakiplere bakış açısı;	1	2	3	4	5
rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya çalışan firmalar olarak görürüz.					
bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.					
yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.					
müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.					
rakiplerimiz bizden daha iyi rekabet stratejileri planlarlar.					
şirketimizin pazardaki payı rakiplere oranla daha azdır.					
ürün ve çeşit açısından rakiplerimiz bizden üstündür.					
şirketimiz rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahiptir.					
rakiplerimizde bize oranla daha kaliteli elemanlar çalışır.					
rakiplerimiz çalışanlarına bizden daha fazla maaş verir ve sosyal hakları daha fazladır.					
rakiplerimiz "sermaye, işgücü, sosyal haklar" anlamında bizden daha fazla imkana sahiptir.					
rakiplerimizin vizyonu bize göre daha geniştir.					
Şirketimizin kendine bakış açısı;	1	2	3	4	5
şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır.					
şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.					
şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.					
müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görür.					
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı;	1	2	3	4	5
şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.					
şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.					

Kaynak: Coşar 2013: 148.