

T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN  
ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MOBİLYA  
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Altay BÖLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Beynaz UYSAL

İSTANBUL, Ocak 2020

T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN  
ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MOBİLYA  
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Altay BÖLER  
(162001074)

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Beynaz UYSAL

İSTANBUL, Ocak 2020

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN**  
**ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI VE İŞTEN**  
**AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MOBİLYA**  
**SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Altay BÖLER**  
**(162001074)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih** :

**Tezin Savunulduğu Tarih** :

**Tez Danışmanı** : **Dr. Öğr. Üyesi Beynaz UYSAL** .....  
(İstanbul Okan Üniversitesi)

**Diğer Jüri Üyeleri** : **Doç. Dr. Gaye Özçelik** .....  
(İstanbul Bilgi Üniversitesi)

: **Dr. Öğr. Üyesi Murat Bolelli** .....  
(İstanbul Okan Üniversitesi)

**İSTANBUL, Ocak 2020**

## ÖNSÖZ

Tez hazırlama sürecinde büyük emeği geçen, özverili ve sabırlı tutumuyla baştan beri desteğine esirgemeyen danışmanım Sn. Doktor Öğretim Üyesi Beynaz UYSAL'a teşekkür ederim. Ayrıca yazım sürecinde başlangıcından sonuna hep yanımda olan kıymetli arkadaşlarım Doğancan KORKMAZ ve Berkay ÖCAL'a teşekkürlerimi sunarım.



# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2 AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>4</b>
2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI VE DÜNYADA AİLE İŞLETMELERİ.....	<b>4</b>
2.2. TÜRKİYE’DE TARİHSEL GELİŞİMİ .....	<b>6</b>
2.2.1. Cumhuriyet Öncesi Aile İşletmeleri .....	<b>6</b>
2.2.2. Cumhuriyet Sonrası Aile İşletmeleri .....	<b>7</b>
2.3. AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	<b>8</b>
2.4. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ .....	<b>11</b>
2.4.1. Güçlü Yönler.....	<b>11</b>
2.4.2. Zayıf Yönler.....	<b>12</b>
2.5. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ .....	<b>13</b>
2.6. AİLE İŞLETMELERİNİN HEDEFLERİ.....	<b>16</b>
2.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR .....	<b>17</b>
2.7.1. Rol Çatışması Sorunları .....	<b>17</b>
2.7.2. Yönetim Sorunları.....	<b>18</b>

2.7.3. İdare Sürecindeki Sorunlar .....	19
2.8. AİLE İŞLETMELERİNDE STATÜLER.....	19
<b>BÖLÜM 3 KURUMSALLAŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI.....</b>	<b>23</b>
3.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	23
3.2. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	25
3.3. KURUMSALLAŞMANIN AŞAMALARI .....	29
3.4. KURUMSALLAŞMANIN TEMEL UNSURLARI.....	30
3.5. KURUMSALLAŞMANIN AVANTAJLARI DEZAVANTAJLARI.....	35
3.6. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI SÜRECİ .....	37
3.6.1. Aile Konseyinin Oluşturulması .....	37
3.6.2. Aile Anayasasının Hazırlanması.....	39
3.6.3. Devir Planlamasının Yapılması .....	41
<b>BÖLÜM 4 İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMLARI</b>	<b>42</b>
4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI.....	42
4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	43
4.2.1. Genel Ekonomik Etmenler.....	44
4.2.2. Örgüt Kaynaklı Etmenler.....	45
4.2.3. Bireysel Etmenler .....	46
4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	46
4.4. İŞE ADANMIŞLIĞIN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ .....	47
4.5. İŞE ADANMIŞLIĞIN BOYUTLARI.....	50
4.6. İŞE ADANMA (CEZBOLMA) KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR ...	51
4.6.1.Kahn'ın İşe Cezbolma ve Olmama Modeli .....	51
4.6.2. Maslach'ın Adanma ve Tükenmişlik Modeli .....	52
4.6.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli .....	54

4.6.4. Sosyal Mübadele Teorisi .....	56
<b>BÖLÜM 5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>59</b>
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	59
5.2. ARAŞTIRMADAKİ KAVRAMLAR .....	60
5.2.1. Aile İşletmesi .....	60
5.2.2. Kurumsallaşma .....	60
5.2.3. İşten Ayrılma Niyeti .....	61
5.2.4. İşe Adanmışlık .....	61
5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	61
5.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE UYGULAMA ALANI.....	62
5.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI .....	63
5.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	63
5.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	64
5.7.1. Kurumsallaşma Ölçeği.....	64
5.7.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	65
5.7.3. İşe Adanmışlık Ölçeği .....	65
5.7.4. Demografik Soru Formu .....	66
5.8. VERİLERİN ANALİZİ .....	66
5.9. BULGULAR.....	67
5.9.1. Araştırmaya Katılanların Profili .....	68
5.9.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular .....	70
5.9.2.1. Çalışanların Demografik Bilgileri ile Ölçekler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	72
5.9.2.2. Pearson Korelasyon Analizi.....	77
5.9.2.3. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri .....	81
<b>BÖLÜM 6 SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>89</b>

<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>95</b>
EK A. Anket Formu .....	113
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>117</b>





## ÖZET

### AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIĞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MOBİLYA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aile işletmeleri, dünyadaki ve Türkiye'deki şirketlerin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır ve ekonomide önemli bir yere sahiptir. Aile şirketlerinin varlığını sürdürmeleri ve gelecek kuşaklara aktarılmaları için hem aile şirketlerinin hem de aile ilişkilerinin düzenlenip sistemli bir hale getirilmeleri gerekir. Bu yöndeki düzenlemeler için aile şirketlerinin kurumsallaşması gereklidir. Günümüzün çalışma yaşamında çalışanların işletmelerin rekabet avantajını sağlayan en önemli kaynaklarından biri olduğu tartışmasızdır. İşe adanmışlıkları yüksek ve işten ayrılma niyeti düşük seviyede olan çalışanlar işletmeye daha yüksek performansla katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda araştırmada aile işletmelerindeki kurumsallaşmanın çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyi arttığında çalışanların da işe adanmışlık düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir. Buna ek olarak aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyi arttığında çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi azaldığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık, İşten Ayrılma Niyeti

**Tarih:** Ocak 2020

# **SUMMARY**

## **IMPACT OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY COMPANIES ON EMPLOYEES' WORK ENGAGEMENT AND INTENTION TO LEAVE: A STUDY ON FURNITURE SECTOR**

Family businesses constitutes a large part of companies both in the world and in Turkey and has an important place in the economy. In order for family companies to survive and be transferred to future generations, both family businesses and family relationships need to be organized and systematized. Family businesses need to be institutionalized for regulations in this direction. It is unquestionable that today's working life is one of the most important resources that provide competitive advantage for businesses are employees. Employees with a high level of work engagement and low level of intention to leave jobs will contribute to the business with higher performance. In this context, the aim of the study is to evaluate the effect of institutionalization in family businesses on employee engagement and intention to leave. For this purpose, a research was conducted on family businesses operating in the furniture sector in Istanbul. In the research, questionnaire was used as a data collection tool. As a result of the analysis, it has been observed that there is a moderate positive relationship between the institutionalization level of the family businesses and the level of engagement of the employees to the work, and when the level of institutionalization of the enterprises increases, the level of engagement of the employees increases. In addition, it was concluded that there was a low negative relationship between the institutionalization level of family businesses and the level of intention to leave, and when the level of institutionalization of the enterprises increased, the level of intention to leave decreased.

**Keywords:** Family Business, Institutionalization, Engagement to Work, Intention to Leave

**Date:** January 2020

## **KISALTMALAR**

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
C	: Cilt
S	: Sayı
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2. 1. Aile Şirketi Aktörleri .....	15
Şekil 4. 1. Maslach'ın Tükenmişlik ve İşe Adanma İlişkisine İlişkin Modeli.....	53
Şekil 4. 2. Karasek'in Talep- Kontrol Modeli .....	55



## TABLO LİSTESİ

	SAYFA NO
Tablo 2. 1. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar .....	14
Tablo 2. 2. Aile Şirketi Hedefleri .....	16
Tablo 5. 1. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 5. 2. Çalışanların Demografik Özellikleri Dağılımı .....	68
Tablo 5. 3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 5. 4. Çalışanların Cinsiyeti ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	72
Tablo 5. 5. Çalışanların Yaşı ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	72
Tablo 5. 6. Çalışanların Medeni Durumu ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	73
Tablo 5. 7. Çalışanların Eğitimi ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	73
Tablo 5. 8. Çalışanların Çalışma Yılı ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	74
Tablo 5. 9. Çalışanların Çalıştığı İşletmedeki Çalışma Yılı ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	74
Tablo 5. 10. Çalışanların Yönetici Olma Durumu ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	74

Tablo 5. 11. Çalışanların Çalıştığı İşletmedeki Çalışan Sayısı ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	75
Tablo 5. 12. Çalışanların Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Yılı ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	75
Tablo 5. 13. Çalışanların Çalıştığı İşletmelerin Sahibinin Kim Olduğu ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	76
Tablo 5. 14. Çalışanların Çalıştığı İşletmelerin Hukuki Statü Durumu ile Kurumsallaşma, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	77
Tablo 5. 15. Araştırma Değişkenlerin Birbiri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	78
Tablo 5. 16. Kurumsallaşmanın İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	82
Tablo 5. 17. Kurumsallaşma Ölçütlerinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	83
Tablo 5. 18. Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	84
Tablo 5. 19. Kurumsallaşma Ölçütlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	85
Tablo 5. 20. Hipotez Değerlendirmesi .....	87

## BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ

19. yüzyılın ikinci yarısından beri sürekli gelişmekte olan serbest piyasa ekonomisi ve aynı zamanda artan rekabet ortamı, işletmelerin hem kurumsal hem de finansal yönetiminde yeni çalışma şekilleri ortaya çıkarmıştır. Serbest piyasa ekonomisi devamlı gelişim ve devinim içinde olduğundan bu ekonomi kapsamında aile işletmelerinin kendini yenilemesi, yeni çalışma şekillerine ve aile hukukuna uyum ile ilgili daha çok çaba harcaması gerekmektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelere oranla öne taşıyacak olan iyi bir yönetim ve kurumsallaşma hamlesidir. İş gücünü aile üyelerinden aldığı için iş gücüne ödenecek maddi tutardan büyük ölçüde muaf olan aile işletmeleri, iyi yönetildiğinde ve çağın ihtiyaçlarına ayak uydurduğuna çok daha hızlı gelişeceklerdir.

Aile işletmelerinin kendilerini idame ettirebilmesi ve gelişebilmesi için kurumsallaşma ve çağın gerektirdiği şartlara ayak uydurma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Rekabet ortamının deyim yerinde ise vahşi bir hal aldığı 21. yüzyılda değişim için kurumsallaşma, kurumsallaşma için de değişim koşulu vardır. Bir aile işletmesinin kurumsallaşabilmesi için kendisi ile ilgili her bir konuya, kurallara, sürece hakim olması, iş bölümünün iyi bir şekilde ve sağlıklı işliyor olması ve değişen koşullara cevap verebilmesi gerekir.

Aile işletmelerinin etkin bir büyüme politikası izlememesi, teknolojiye ayak uyduramaması, yenilikçi olmaması ve zamanında kurumsallaşma faaliyetlerini başlatamaması; aile işletmelerinin devamlılığını sürdürememesi, sonraki kuşaklara devredilmemesi ve uzun ömürlü olmamasının en önemli sebeplerindendir. Şirketler büyüyüp geliştikçe bazı kurallara ve birtakım standartlara olan ihtiyaçlar artmaktadır. Şirketin devamlı büyümesi sonucunda şirketin sahip/yöneticileri ile çalışanlar yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetici desteği yardımına ihtiyaçları olmaktadır. Eksik ve sorun olan durumun zamanında tespit edilmesi ve sıkıntılı olan durumda şirketin neye ihtiyacı olduğu zamanında fark edilip gerekli tedbirlerin alınması bu durumda önemli olan bir noktadır. Bu sebeple aile şirketleri şeffaf, dışa açık bir tutumda bulunmalı, değişim ve yeniliklere açık olmalıdır.

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından önemli bir konumu bulunmaktadır. Tüm yetkiler, sermaye, mülkiyet ve girişimciliğin tek bir elde toplanması aile işletmelerinin en önemli özelliğidir. Bu özellik sayesinde bürokrasi azalır ve kararların alınmasında merkezileşme artar. Bu özellik avantaj olsa bile aile şirketlerinin darboğazını oluşturduğu bilinmektedir. Aile işletmeleri sahip/yöneticileri işletmenin her zaman ve her konuda kendi kontrollerinde olduğu fikriyle hareket etmektedir. Bundan dolayı aile, işletmenin varlığını devam ettirilebilmesi için kurumsallaşmanın sağlanmasında büyük bir etken olan profesyonel yönetici çalıştırmaktan uzak durmaktadır. Aile işletmelerinin devamlılık sağlaması ve sonraki kuşaklara devredilmesi isteniyorsa kurumsallaşmayı sağlamaları şarttır. Aile işletmelerinin sahip/yöneticileri şirkete duygusal açıdan bağlı olduklarından ve şirketin karar ve yetkilerini tek elden toplamasından dolayı şirketle ilgili kararlarda duygusal bir tutum sergileyebilmektedir. Bu durum şirketin varlığının kısa sürmesine sebebiyet vermektedir. Bu sebeple alınan kararlarda şirketin ve aynı zamanda ailenin çıkarlarını koruyarak nesnel olacak profesyonel yöneticiler istihdam edilmelidir.

Aile işletmelerinde ailenin öncelikleri, genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçmeye çok müsaittir. Özellikle sahip/yöneticiler, aile üyeleri veya akrabaları için istihdam sağlarken onların becerileri ve özelliklerindeki zayıf noktaları göz ardı etmektedirler. Personel seçim ve değerlemede yetenek, beceri ve deneyimi göz ardı ederek şirket içerisindeki kilit pozisyonlara birçok aile işletmesi aile bireylerini getirmektedir. Niteliği olmayan birinin emrinde çalışmak, aile bireyi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve elde edilen pay arasındaki eşitsizlik olması durumu, çalışanlara adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşündürür. Bu şartlarda meydana gelen güven eksikliği, iş tatmini, motivasyon ve performansı olumsuz şekilde etkisi altında bırakır. Özellikle, aile üyesi olmayan yöneticilerden yüksek performansın beklendiği aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile bireylerini ayıracak şekilde olması, yöneticilerin şirketten ayrılmasına sebebiyet verir (Günel, 2005, s. 31–32).

Örgütten ayrılma konusunda bilinçli şekilde karar alınması ya da buna niyet edilmesi durumuna işten ayrılma niyeti denir (Barrlett, 1999, s. 70). Rusbult ve ark. işten ayrılma niyeti kavramını çalışanların iş yerindeki şartlardan tatmin olmamaları durumunda



sergileyebilecekleri yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde ifade etmektedirler (Rusbult vd, 1988, s. 599). Belli bir ailenin üyesi olan çalışanların örgütsel uygulamalarda nerdeyse her tür örgütsel uygulamada diğerlerine karşı kolların sözcüğüdür. Aile bireylerinin kayırılması durumunda ortaya çıkan adaletsiz ortam, aile bireyi olmayan yetenekli çalışan ve yöneticilerin işletmeden kopmasına sebebiyet verir (Ateş, 2003, s. 13). Bu sebeple, nepotizm kaynaklı adaletsiz ortamın, aile bireyi olmayan yönetici ve çalışanların işten ayrılma niyetini artıracakı öngörülebilir.

Günümüzde işletmelerin başarıları çalışanlarının örgütlerine karşı tutumları ve nitelikleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar ne düzeyde örgütleriyle özdeşleşir ve kendilerini işlerine adarlarsa o düzeyde hem örgüt, hem de kendileri başarılı olurlar.

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla çalışmanın girişten sonraki ilk bölümünde aile işletmesi kavramı ve aile işletmelerinin özellikleri üzerinde durulmuştur. Öncelikle aile işletmelerinin tanımı ve tarihsel gelişimi ele alınmış, güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulmuştur, aile işletmelerinin temel özellikleri, hedefleri ve aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve statüler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü kurumsallaşmanın kavramsal çerçevesini ve aile işletmelerinin kurumsallaşmasını içermektedir. Bu bölümde kurumsallaşma kavramı açıklanmış, kurumsallaşmaya etki eden faktörler, aşamaları, temel unsurları ve avantajları ve dezavantajları açıklanmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık kavramları kısaca açıklanmaktadır. Bu bölümde ilk olarak işten ayrılma niyetinin tanımı yapılmış, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları üzerinde durulmuştur. Sonrasında işe adanmışlığın tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ve işe adanma kavramına ilişkin yaklaşımlar açıklanmıştır. Çalışmanın beşinci bölümü araştırmanın yöntemini ve yapılan anket uygulamasının bulgularını içermektedir.

## **BÖLÜM 2 AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ**

### **2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI VE DÜNYADA AİLE İŞLETMELERİ**

Aile işletmeleri üzerinde çalışılmış araştırmalara bakıldığında bir işletmenin “Aile İşletmesi” adını alabilmesi için aile üyelerinin işletme faaliyetinde beraber görev yapmaları yeterli görülmektedir denilebilir (Taiguri & Davis, 1996, s. 123). Türk Ticaret Kanunu aile şirketlerine ayrı bir tanım getirmemiştir; ancak Almanya’daki ticaret kanunu bu şirketleri akrabaların bir araya gelerek kurdukları şirketler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir söyleyiş ile bu şirketler “Kapalı Anonim Şirketler” olarak tanımlanmışlardır (Alayoğlu, 2003, s. 14).

Aile işletmeleri üzerinde genel anlamda kabullenilmiş tek bir nitelemeden söz edilmesi mümkün değildir. Zira birtakım tanımlar aile işletmeleri oldukça geniş bir çerçeveden bakarken bazı tanımların bakış açısı çok daha dar olmaktadır. Kavramla ilgili tanımlara bazı örnekler şunlardır:

“Şirketin çoğunun sahibi veya tamamının kontrolü tek bir ailenin elinde ise ve iki veya daha çok aile üyesi şirket ile direkt olarak ilgileniyorsa bu şirket aile şirkettir” (Rosenblatt, De Mik, Anderson, & Johnson, 2000, s. 24).

“Aile şirketinin kurulma amacı ailenin birikimlerinin dağılmasını engellemektir” (Feyzoğlu, 1990, s. 13). Farklı bir deyiş ile taşınmazların, bilhassa da tarım merkezli taşınmazların, alınıp ufalmalarının önlenmesi için akrabaların kendi aralarında oluşturduğu, ailede bırakılan mirasın bir kısmının veya tamamının ölüm sonrası paylaşılmadan kalması ve bazen de yanına başka mallar eklenmesi suretiyle bir ortaklık kurulur. Bu ortaklığın tüzel kişiliği bulunmamaktadır.

“Aile, aile işletmesi yönetim kademelerinde bulunurlarsa bu aile işletmesidir” (Potobsky, 1992, s. 601). Bu tanımın aile üyelerinin yalnızca kurucu ortağın çocuklarından oluştuğunu öngörmesine dikkat edilmelidir

Özalp’a göre ise bir şirketi yöneten bireyin ailenin geçimini sağlayan kişi olması bu şirkete aile şirketi denmesi için kafidir. Özalp (Özalp, 2001, s. 38) bir şirkete aile şirketi denmesi için şirketin başında aileyi geçindiren bireyin olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Alcorn’a (2003, s. 27) göre bir aile işletmesi sahibi ve yöneticisi bir aile olan işletmedir. İşletmeye yatırılan sermaye temelinde bir tanım yapan Cox’a (1996, s. 92) göre aile işletmesi “birden çok aile ferdinin büyük çaplı yatırımlarını bulunduran veya işletmenin yönetiminde kararların alınması ve faaliyetlerin yürütülmesinde aile üyelerinin önemli ölçüde söz sahibi olduğu işletme türüdür. Sıralanan bu tanımlara bakıldığında aile işletmesinin amacının aileyi geçindirmek ya da mirasın parçalanmasını engellemek için kurulan, bir aile üyesince idare edilen, yönetim kademelerinde aile fertlerinin çoğunlukta olduğu ve aileden iki veya daha fazla neslin bünyesinde faaliyetlerde bulunduğu şirkettir denilebilir (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 19).

Değerlendirilen tanımlara göre işletmenin yönetim kurulunda en azından iki aile ferdinin olması ve bu kişilerin ellerindeki hisselerin en azından işletmenin %10 hissesine tekabül etmesinin gerektiği söylenebilir (Bozkurt, 2004, s. 29). Diğer bir deyişle bir işletmeye aile işletmesi denebilmesi için işletme kapsamında aile üyelerinin olması yeterli olmamaktadır.

Aile işletmelerinin niteliklerinden bir diğeri ise işletmenin sahibinin ailenin geçimi ile yükümlü olan kişi olması gerekliliğidir. İki veya daha fazla nesil de işletmenin yönetimi ile ilgilenebilir. Şirkette yalnızca aileden bir girişimci bulunuyorsa bu bir patron şirkettir (Chau, Chrisman, & Sharma, 2009, s. 19).

Aile işletmelerinde vizyon temel olarak ailenin geleceğini en iyi şekilde hazırlama amacı olmaktadır. Bu vizyonun yerine getirilmesi açısından aile farklı bir durum ile karşılaştığında esneklik gösterebilmeli ve stratejileri doğru tasarlamalıdır. Aile şirketlerinin diğer şirketlerden ayrıldıkları temel öge yönetim işlevlerini nasıl yerine getirildiği ve yetkilerin aile bireylerinde olup olmadığıdır.

Aile işletmelerinin en genel tanımı, bu değerlendirilmeler bağlamında şöyle verilebilir: “İki veya daha fazla neslin şirket organizasyonunda görev aldığı, kuruluş

amacı aileyi geçindirmek veya mirası parçalanmaktan korumak olan, idarecisinin ailenin geçimini sağlamak zorunda olan birey olduğu, yönetim bünyesinde önemli oranda aile ferdi bulunan ya da kararların yönünü çizenlerin büyük oranda aile fertleri olduğu şirketlerdir.” (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 43)

Aile işletmeleri aktif oldukları ülkede ekonomik açıdan büyük getiriler sağlar. Çoğu ülkede aile şirketlerinin çeşitli sektörlerde oldukça yaygın oldukları görülmektedir. Bu durum aile şirketleri üzerine çalışmalar yapılmasını daha da önemli kılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’ne bakıldığında bu ülkenin gayri safi milli hasılasının %50 ila %60’ını aile işletmelerinin ürettiği görülmektedir. Batı Avrupa’da aile işletmeleri çok daha önemlidir. Ülke ekonomisine %75’ten %95’e kadar varan oranla katkı sağlamaktadırlar. Mevcut durumda dünyada aktif olan en büyük 200 aile şirketinin 99’u ABD’de bulunurken 17’si Fransa’da, 16’sı da Almanya’dadır. Ancak ABD’deki şirketlerin yalnızca 7’si ilk 25’te kendilerine yer bulabilmişlerdir. Güney Kore’de ise aile şirketleri çok önemli olmasına karşın ilk 25’e yalnızca 3 şirket girebilmiştir. Asya’da ve Avrupa’daki aile şirketlerinin büyük kısmı holdingde çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu durum şirketlerin sahiplik ve yönetim açısından ne konumda olduklarını anlamayı zorlaştırmaktadır (Dökümbilek, 2010, s. 38).

Dünyadaki en büyük 500 aile şirketinin %45’i Avrupa’dadır. Avrupa’dan toplamda 224 şirket bu kategoriye girmektedir. Bu şirketlerden ilk 10’da olanlarının toplamda ciroları 948,3 milyar dolardır. Bu şirketlerin yarattığı toplam istihdam 2,4 milyon kişidir. İlk 500 şirketin 139’u ise ABD’dedir. Bu 139 şirket 1.298,3 milyar dolar ciro elde etmektedirler. İlk 500’e 37 şirket ile giren Latin Amerika’da en büyük 10 şirket 1,2 milyon istihdam yaratmaktadır. En büyük 500 aile şirketinin 87’si Asya ve Pasifik’tedir ve bu şirketlerin en büyük 10 tanesi 314,9 milyar dolar ciro yapmakta ve 496.918 kişilik istihdam sağlamaktadırlar (Kanat, 2018, s. 35).

## **2.2. TÜRKİYE’DE TARİHSEL GELİŞİMİ**

### **2.2.1. Cumhuriyet Öncesi Aile İşletmeleri**

Osmanlı İmparatorluğu’nun kurulan yeni Türk devletine bıraktığı miras gelişmemiş bir ziraat toplumdur. Osmanlı sanayisi üç başlık altında toplanabilir (Ateş, 2003, s. 98):

- Devletin bizzat kurduğu askeri görünümlü fabrikalar
- Yerli özel sektör
- Tekel görünümlü yabancı işletmeler

Osmanlı Devleti'nde en büyük saygıyı askeri ve siyasi aktiviteler görmekte idi. Yerli özel sektöre bakıldığında ise bunların genellikle dışa kapalı konumdaki aile şirketleri olduğu görülür. Sanata ve ticarete yönelen insanlara pekiyi gözle bakılmadığı için bu işler daha çok Müslüman olmayan halkın ilgilendiğı işler olagelmıştır (Aydın, 1984, s. 72-73).

### **2.2.2. Cumhuriyet Sonrası Aile İşletmeleri**

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde ekonomide özel sektörün öncülüğünde bir gelişme sağlanmasına büyük önem verilmiştir. Azınlıkların bu konudaki egemenliğı kırılmaya çalışılmıştır. Erken dönemde yatırımlar yetersiz, maliyetler yüksek ve teknoloji geri olduğundan dolayı verim düşük kalmıştır. 1929 yılındaki krizin ardından özel sektör hepten zayıflamıştır. Bu yıldan sonra kamunun bizzat birçok tesis kurduğu görülmektedir. 1930-1950 dönemi devletçilik ilkesi çerçevesinde geçmiş ve özelleşme bu dönemde desteklenmiştir. Bu dönemdeki savaş ekonomisi girişimcileri şevklendirmiştir. Bürokrasiden özel sektöre kaymalar dahi olmuştur (Aydın, 2004).

Türkiye'de şirketlere, 1950-1960 arasındaki liberal ekonomik düzen çerçevesinde yatırım yapmak teşvik edilmiştir. Orta sınıf girişimcilerin ülkemizde bu dönemde ortaya çıktığı söylenebilir. Türkiye'nin günümüzdeki en büyük şirketlerinin çoğu o dönemde kurulmuşlardır. Bu dönemde şirket kurmak isteyen girişimciler güçlü aile ilişkilerinden sermaye toplama noktasında yararlanmışlardır. Bu şirketlerin önemli pozisyonlarında ise aile fertleri bulunmuştur. 1960-1970 döneminde artan kentleşme, hızlanan sanayi, ticaret faaliyetleri ve gelişen ulaşım olanakları sayesinde ekonomi hareketlenmiş ve kapalı ekonomi açık konuma gelmiştir. Bunun yanı sıra hizmet sektöründe de önemli gelişmeler görülmüştür. 1980'lerden itibaren işletmeler büyümüş ve piyasada rekabet de yükselmiştir. Büyümeden dolayı aile şirketleri çeşitli güçlükler ile karşılaşmışlardır. Bu nedenlerin yanı sıra devletin de önyak olması ile aile şirketleri halka açılmışlar ve yeni ortaklar almaya başlamışlardır. Bu şirketlerin yeni yapılarında artık yönetim kademelerinde aile fertlerinin yanı sıra profesyonel yöneticiler de bulunmaya

başlamıştır. Holdinglerde profesyonel yönetici çalıştırılması son derece sık rastlanan bir durumdur. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerde aynı durum söz konusu değildir (Aydıntan, 2004).

### **2.3. AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM SÜRECİ**

Aile işletmelerinin kurulması ve büyümesi konusunda bilgi sahibi olduğunda bu işletmelerin irdelenmesi daha kolay olacaktır. Bir aile işletmesi aşağıdaki aşamalardan geçerek ortaya çıkmaktadır:

**Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi:** İşe başlanan aşama olan bu aşamada iş sıfırdan yaratılır ve işin devamı getirilir. Girişimi başlatan birey genellikle kırsal bölgede büyümüş ve zorluklar ile karşılaşmış bir birey olmaktadır. Girişimci birey cesur ve azimli olarak görülmektedir Yapılan girişim ya ailenin bir önceki neslinin mesleği ya da bireyin daha önce çırak olarak çalıştığı bir iş üzerine olur. (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 74) Şirketin ilk girişimcisi işe başlama döneminde işlere kendisi koşar. Eşi veya çocuklarından da yardım alabilir (Gersick, Davis, Mccolom, & Lansberg, 1997, s. 96-97). Bu aşamada önemi olan tek şey işin gerçekleştirilmesi ve devamının getirilmesi olmaktadır. Bu aşamayı yaşayan şirketlerde işlerin görülmesini yönlendiren yazılı bir prosedür bulunmaz. Bu yüzden çalışanlar iş yapma motivasyonlarını kaybedebilirler. Bunun yanında sermaye şirkete yetmeyebilir veya mülkiyet yapısı bir sonraki nesil için düzgün kurulmayabilir. İşe başlama dönemini yaşayan şirketin sahibi olan girişimci bu dönemdeki şirkete enerjisinin ve zamanının tamamını ayırmaktadır. Hem müşteriler ile hem de kendi çalışanları ile doğrudan muhatap olan girişimci bu sayede müşteri potansiyelinin daha ileriye taşıma olanağına sahip olabilmektedir (Gümüştekin, 2004, s. 530-533; Kırım, 2001, s. 20). İşe başlama aşamasının son dönemlerinde girişimcinin ailesinden veya aile dışından bazı kişiler işe alarak iş yükünün paylaşıldığı görülmektedir.

**Büyüme ve Gelişme Dönemi:** Başlama ve devam etme sürecini başarıyla aşan girişim, aile açısından büyük ekonomik bir kazanım anlamına gelir. İş aileyi desteklediği gibi aile de işi destekler ve işletme büyüme yakalar. Üretim ya da pazarlama temelli işletmeler için büyüme evresi son derece hızlı olur. Bu dönemde girişimci idareyi çocuklarına devreder ve hisseler kardeşler ve onların çocukları

tarafından paylaşılır. Kardeşler bu sayede işletme üzerinde yürütme gücü de kazanırlar. Gerçekleştirilen çalışmalara göre aile işletmelerinin %60'ı bu aşamaya ulaşabilmektedirler (Fındıkçı, 2011, s. 22). Aile işletmeleri büyürken kalifiye işgücü eksikliği sebebiyle sorun yaşayabilmektedirler. Bir sonraki aşamada şirketin zorluk çekmemesi için büyüme aşamasında kalifiye elemanların şirkete çekilmesi önem taşımaktadır. Profesyonel yönetim bu seviyede artık önemli olmaya başlar (Alayoğlu, 2003, s. 33-37; Gümüştekin, 2004, s. 522). Kurumsallaşma süreci daha sorunsuz işleyen işletmeler profesyonel yönetime gereken önemi veren işletmeler olmaktadır.

**Mülkiyet Genişlemesi ve Doyum Dönemi:** Büyüme ve gelişme dönemlerinde başarılar kazanıldıysa bunların meyveleri artan karlılık olarak toplanır. Büyüme döneminde yapılanların yararı veya zararı sonradan görülecektir. Bu aşamada işletmede mülkiyet genişlemesi yaşanmaktadır. Gelirler ve varlıklar arttıkça kurucular maddi sebeplerle birbirlerine düşebilirler. Bu aşamaya ulaşan işletmelerde mülkiyet genişlemesinde adaletin gözetilmesi şirketin bekası açısından oldukça önemlidir. Bilhassa ortakların kardeşler olduğu işletmeler için bu mevzu önemlidir. Mülkiyeti genişleyen işletmelerde doyum dönemi başlar. İşletme doyuma ulaştığında bu aşamadan sonra amacın ne olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Çoğu kurumda bu aşamada rehavet meydana gelir. İşlerin yolunda gittiği, kaygıların ortadan kalktığı ve yapılacak başka bir şey kalmadığı düşünülür. Ancak bazı işletmeler bu noktayı yolun başı olarak görüp daha da büyümek isterler. Diğer bir deyişle doyumun yaşandığı işletmeler bir yol ayrımına gelip ya olgunlaşır ya da başka alanlara da girmek isterler (Fındıkçı İ. , 2011, s. 20).

**Eski Başarıları Bekleme Dönemi:** Büyüyen aile işletmeleri bu noktada artık çan eğrisinin tepesine ulaşmışlardır. Buradan sonra düşüş başlamaktadır. Açılımlar biter, çalışanlar çalışma şevklerini kaybeder ve monotonluk başlarsa şirketin düşüşü başlar. Bu aşamaya gelmiş olan işletmelerde en belirgin davranış eski başarıların bahsinin açılmasıdır (Fındıkçı İ. , 2011, s. 25). Ancak eski koşullar artık olmadığından, kurucuların yaşları ilerlediğinden ve motivasyon seviyesi eskisi gibi olmadığından dolayı bu başarılarla yeniden ulaşılması kolay değildir.

**Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Dönemi:** Aile işletmesinin büyümesinde artık kurucuların kurumsallaşmadan ilerleyemeyeceklerini anladıkları bir nokta

gelmektedir. Kurucuların kurumsallaşmaya ve sistematik yaklaşıma güvenç duymaları son derece önemlidir. Kurumsallaşma işler iyiyken gerçekleştirilirse daha kolay olmaktadır. Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için şirkettekilerin gerçekten istekli olmaları, yöneticilerin konuya destek vermeleri ve gerekli davranış değişimlerinin sağlanabilmesi gereklidir. Bu aşamaya ulaşmış olan aile şirketleri eğer sistematik bir davranış gösterebilirlerse arzuladıkları kurumsal yapıyı kurabileceklerdir. Aile işletmelerinin profesyonel yapıyı elde edenleri süreklilik sağlayabilirler

(Ateş Karataş, 2016).

**Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri:** Sürekli olma hedefine ulaşmış olan aile işletmeleri kurumsal hale gelmişlerdir ve artık süreklilik elde etmişlerdir. Bu aşamada artık “yeni kuşaklara devir” gerçekleşecektir. Sürekliliğe sahip işletmelerde misyon, vizyon, strateji ve ana faaliyet alanı nettir. Performans değerlendirme, eğitim, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, terfi, araştırma-geliştirme ve ücret politikası gibi mevzularda sistemli bir yaklaşım görülmektedir. Performans değerlendirme ve benzeri insan kaynakları pratiklerinde artık aile ilişkilerinin yerini eğitim, yetenek, birikim gibi kalifikasyonlar almıştır. Stratejik vizyon, uzun vadeli ekonomik hedefler, misyon, sorumluluklar ve yetki alanlarının belirlenmiş olması, kurumsal imaja özen gösterilmesi gibi veriler bir aile işletmesinin kalıcılık yakalamış olduğunu göstermektedirler (İşeri & Çağlar, 2004, s. 140-147; Atılğan, 2003, s. 109).

**Tasfiye Dönemi:** Tasfiye dönemi işletmenin son evresidir. Tasfiye dönemine ulaşılması doğal olarak istenmez. Ancak işletmeler de ömürlerini tamamlarlar. İşletmenin ortaya çıkması ve büyümesi kadar varlığını sürdürememesi ve ortadan kaybolması da normaldir. Ancak bazı aile şirketleri kurulduktan sonra çok kısa bir süre içerisinde tasfiye olmaktadır. Bu durum normal görülmemektedir. Bu şirketlerin batışlarının sebebi kurum yapılarına bağlanmaktadır. İşler kötüye döndüğünde aile üyeleri aralarında çatışabilirler ve mal paylaşımı kaygıları bu dönemlerde su yüzüne çıkar. İş kuran, mülk edinen girişimciler objektifliklerini kaybetmemelidirler. Bir sonraki nesiller için yatırımlar yapmalı ve işler iyi durumdayken sistematik bir yaklaşımla faaliyet göstermeyi tercih etmelidirler (Ateş Karataş, 2016).



## 2.4. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

### 2.4.1. Güçlü Yönler

Aile işletmelerinin güçlü oldukları alanlar finans, kurum kültürü ve yönetim alanları olarak sıralanmaktadır (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 22).

Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri: İşletmenin kuruluş aşamasında aile üyelerinin sermaye sağlamaları aile şirketlerinin bir avantajıdır (Altınkaynak, 2007, s. 12). Aile üyeleri sermaye konusunun üstesinden kendi aralarında geldiklerinde dışarıdan mali olarak güçlü görünürler. Aile üyeleri şirketin itibarını ailenin itibarı ile eş gördükleri için şirkete destek olmaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 24). Öte yandan sektörde itibarı yüksek bir bireyin şirket bünyesinde var olması şirkete çok büyük katkılar sağlayacaktır (Demirbaş, 1999, s. 46). Aile şirketleri ana hedef olarak ailenin servetinin muhafazası ve ailenin geçiminin sağlanmasını kabul ederler. Dolayısıyla şirketi ailenin finansal açıdan desteklemesi oldukça normaldir. Bu sayede şirketin dış borçlanması azalır ve maddi ve manevi açıdan şirket daha az yıpranır (Demir & Sezgin, 2014).

Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri: Aile işletmeleri hızla büyüyebilirler. Ayrıca karar alma süreçleri bu işletmelerde çok hızlı gerçekleşebilir. Kurum içi değer birlikteliği, etkin iletişim ve ortak geçmiş faktörlerinden dolayı kararlar hızlıca alınabilmektedir (Şanal, 2011, s. 20). Bu sebepten aile işletmeleri bürokratik yapılanmadan uzak olurlar. Aile işletmelerinin çalışanları birbirlerini uzun süredir bilen kişilerdir ve sahiplenmeleri yüksek olmaktadır. Bu da pazar payına olumlu yansır.

Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri: Kurumlar çalışanları ile kendilerini gösterirler. Kurum kültürü kurum bünyesindeki bireylerin inançları ve değer yargıları ile oluşur (Kayalar & Özmutaf, 2007, s. 164). Aile değerleri aile işletmelerinde kurum kültürünü ortaya çıkaran öğeler olmaktadır. Kurum içindeki iletişim, iş yapma biçimi ve kurumun kültürünü aile değerleri şekillendirmektedir. Aile bireyleri birbirlerine bağlı, saygılı ve ortak geçmişe sahip insanlar olabilirler; bu da kurum kültürü açısından olumlu özelliklerdir. Bu sayede işyerinde uyum ve verim artacaktır (Vural & Sohodol, 2004, s. 328). Aile işletmeleri

daha uzun vadeli bakış açlarına sahip olurlar. Aile isimlerini şirket ile bir markaya dönüştüren aileler bu ismi sahiplenirler ve yaşatmak isterler. Ailenin imajını korumak için güdülenen aile fertleri müşteri memnuniyetine ve ürünlerin kalitesine dikkat ederler.

### **2.4.2. Zayıf Yönler**

Aile işletmeleri güçlü yönler sahip oldukları gibi bazı zayıflıklar da içerirler. Şirket sahipliği, geleneksel bağlılık ve rollerin belirsizliği gibi sebeplerle aile şirketleri finans, yönetim ve kurum kültürü açısından birtakım zayıflıklar sergilerler (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 24).

**Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri:** Şirketin sermayesinin aile tarafından sağlanması avantaj olabileceği gibi dezavantaj da olabilir. Ailenin kaynakları yetmeyebilir ve o zaman şirketin mali yapısı zayıflar, büyümeye sekte vurulur. Yönetim borçlanmaya sıcak bakmaz ise şirket rekabetçi özelliğini kaybeder. Aile işletmelerinin diğer bir finansal sorunu ise karın dağıtılmasıdır. Kar dağıtımını disiplinli bir şekilde gerçekleştirmezse aile bireyleri bu konuda sorunlar yaşayabilirler (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 25).

Yönetim kademelerinde bulunan aile fertlerinin kişisel harcamaları şirket harcamalarına karıştığında şirket bilançosunda önemli sorunlar görülebilmektedir (Aşan, 2010, s. 7-8).

**Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri:** Aile işletmelerinde nepotizm de denen adam kayırma geleneği oldukça yaygındır. Bazı aile işletmeleri işe uygun kişi seçeceklerine kişiye uygun iş yaratmaya yatkın olurlar. Şirketin bünyesinde olan ancak aile dışından olan bireylere bu durum olumsuz yansır. Bu insanlar şirkete yükselemeyeceklerini görürler ve motivasyonları bozulur. Yönetim kademesi aile üyelerinden kurulu olur. Bu kademedeki yöneticilerin görev dağılımları ve çalışanlara nasıl muamele yaptıkları büyük önem taşımaktadır. Şirketteki patronun elindeki yetkileri zamanı geldiğinde diğer aile üyeleri ile veya profesyonel yöneticiler ile paylaşması gerekmektedir (Fındıkçı İ. , 2017). Aile şirketinin yetki paylaşımına sıcak bakmayan bireylerce yönetilmeleri daha sonraki nesillerin bundan zarar görmelerine sebebiyet vermektedir. Aile şirketlerinde iş ile ilgili kararlar aile ile ilgili kararlardan

ayrı değerlendirilmelidir. Bu başarılmazsa şirket düşük verimle çalışmaya başlar ve yönetim zafiyeti yaşanır

Aile İşletmesinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri: Aile işletmelerinde yaygınlaşan adam kayırmacılık çalışanlarda güven duygusunu zedeler ve sahiplenmeyi güçleştirir. Bu durum kaçınılmaz olarak örgütsel verimliliğe yansiyacaktır. Örgütsel kültür duygu tabanlıdır. Dolayısıyla aile işletmelerinde güven duygusu zedelendiğinde ortak hedeflere birlikte hareket edilemez. Örgütün etkinliği bu atmosferden olumsuz etkilenmektedir. Son olarak, aile işletmeleri aile içindeki sorunların şirkete taşınması riski ile karşı karşıya olurlar. Aile sorunlarının şirkete taşınması şirket içindeki çatışmaları artıracaktır (Vural & Sohodol, 2004, s. 330-331).

## **2.5. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

Aile işletmelerinin temel özelliklerine dair yapılan iki çalışma aşağıda anlatılmaktadır.

Aile Sistem Teorisi: Aile sistem teorisi 1991 yılında Whiteside ve Brown tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre aile işletmeleri iki ayrı alt sistemden oluşurlar. Bu sistemler işletme ve aile şeklindedir. Bu alt sistemlerin ikisinde de özgün örgütsel yapı ve değerler sistemi bulunur (Günver, 2002, s. 17). Aile ve işletme sistemlerinin çerçevelerinin görülebilmesi için öncelikle bu iki kavramın tanımlanmaları gerekmektedir.

Ailenin amaçları ile işletmenin amaçları farklı olmaktadır. Bu durum oldukça normal görülür; zira işletmeler kar odaklı kurumlar olurlar. İşletmeler müşterilerce tercih edilmek, istikrar göstermek, pazar payını arttırmak ve rekabette güç kazanmak gibi amaçlara sahiptir. Aileler ise, aileden aileye değişmekle birlikte, aile şeklinde bir arada kalmaya, ailedeki bireylerin mesleki ve kişisel becerilerinin geliştirilmesine, aile olma duygusu hissetmeye ve ailedeki bireylerin kendilerini ispatlamalarına önem verirler. İşletmenin ve ailenin hedefleri çoğu zaman birbirlerini tutmaz. İşletmelerin ve ailelerin iletişim tarzları, aile fertlerinin birbirleri ile iletişime geçme gereksinimleri ve geçinme biçimleri gibi etkenler bu alt sistemlerin her ikisinde de sorunlar yaratır (Rosenblatt, De Mik, Anderson, & Johnson, 2000, s. 204).

Jaffe (1990), işletme ve aile sistemleri arasındaki farklılıkları sınıflandırmıştır. Bu süreçte ilişkiler, mevcut roller ve güven gibi birtakım öğeleri kullanmıştır. Tablo 2.1 işletme ve aile sistemlerinin önemli özelliklerini sunmaktadır. Bu özellikler dikkate alındığında görülmektedir ki işletmeler önceliği kar etmeye verirken aileler öncelikle çocukların iyi geleceklerinin olmasına verirler. İşletme etkileşimlerinde belli başlı kurallar bulunmaktadır ve ilişkiler resmi ilişkilerdir. İşletme etkileşimlerinin aksine aile arasındaki etkileşimlerin gayri resmi olduğu gözlemlenmektedir.

İşletme ve aile sistemlerinin birbirlerinden bazı önemli noktalarda ayrıldıkları görülmektedir. Aile işletmeleri bunun farkında olmalı ve bu farklılıkların açığa çıktığı anlarda ihtiyaç duyulan önlemleri alıp uygulayarak problemlerin önüne geçmeye çalışmalıdırlar.

**Tablo 2. 1. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar**

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetken insanların var olması	Üreten insanların var olması
Koşulsuz kabulleniş	Performans talep etme
Duygulara dayanan bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

**Kaynak:** Jaffe, D. T. (1990). *Working with the Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley: Conari Press.

Üç Daire Modeli: 1980'lerin sonlarında gerçekleştirilen çalışmalar aile sistem teorisini geliştirmiştir. Bu dönemde aile ve işletme sistemlerine mülkiyet sistemi de eklenmiştir. Bu sebepten ötürü artık model üç daire modeline dönüşmüştür (Ateş Ö. , 2003, s. 23; Gersick, Davis, Mccolom, & Lansberg, 1997, s. 6).

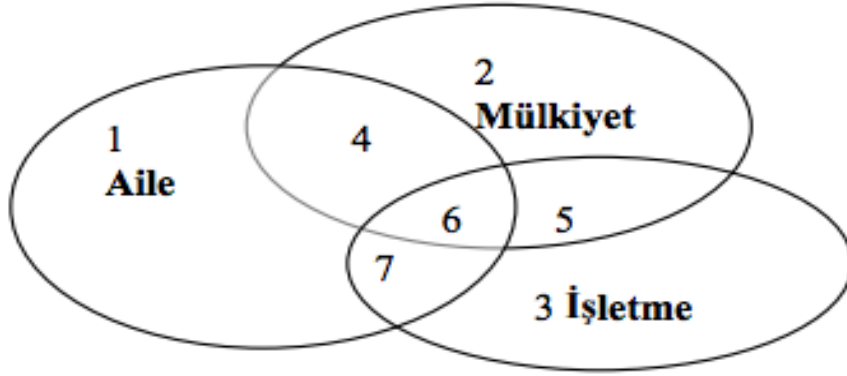
Bu model, şirketler aile işletmesinin kapsamını belirlerken şu üç çıkar grubunun organik bağlarını esas alırlar:

- Aile,
- Şirket,

- Mülkiyet

Her grup birer daire olarak çizildiğinde grupların birbirleri ile kesiştikleri alanlar, grupların diğer gruplar ile kesişmediği özgün alanlar ve üç grubun da kesiştiği alanlar şeklinde üç tip alan olduğu görülmektedir. Bu alanlardan yol açılarak şirketlerin hedefleri ve amaçları belirlenebilir (Carsrud, 2004, s. 4). Şekil 2.1 bu fikirlerden hareket edilerek ortaya çıkarılmıştır. Bu şekil sayesinde açıklanan öğeler ve bunlar kapsamındaki aktörler görülebilmektedir. Şekil 2.1’de üç dairenin gösterimi yapılmıştır ve toplamda yedi farklı tür aktör grubu olduğu görülmektedir (Bowman, 1991).

**Şekil 2. 1. Aile Şirketi Aktörleri**



**Kaynak:** (Kırım, 2001; Bowman, 1991)

Aktör 1: Bu aktörün aile şirketi ile hissedar bağı veya çalışan bağı yoktur. Ancak bu birey ailenin bir ferdidir. Bu grubun kapsamı içerisinde damatlar, gelinler ve çocukların olması beklenir. Bu aktörlerin şirket işleri ile ilgileri minimal seviyede olsa da şirket bağlamındaki birtakım dinamikleri özümsemeleri gerekebilir.

Aktör 2: Bu tip aktörler şirketin çalışanı değildirler, aile üyesi değildirler ancak şirkette hisseleri bulunmaktadır. Bu aktörler bağlamında tartışmalar oluşmaktadır.

Aktör 3: Bu kişiler aile üyesi veya hissedar olmayan şirket çalışanlarıdır. Bu kişilerin de kendilerini aile fertleri ile kıyaslamaları sonucunda problemler yaşanabilmektedir.

Aktör 4: Bu kişiler aile üyesi hissedarlardır ancak şirkette çalışmamaktadırlar. Bu kişiler genellikle kardeş gibi yakın akrabalarıdır. Gelir dağılımı konusunda bu grubun sorunlar yaşadıkları görülmektedir.

Aktör 5: Bu aktörler hissedar olan şirket çalışanlarıdır. Ancak aile üyesi değildirler. Bu gruptaki aktörler de çeşitli aile üyeleriyle zaman zaman karşı karşıya gelebilirler.

Aktör 6: Bu aktörler hem hissedardır hem şirket çalışanıdır hem de aile ferdidirler. Bu kişilere şirket açısından çok büyük sorumluluk düşer. Şirketin yönetilmesinden ve aktörlerin bir araya getirilmesinden sorumludurlar. Bu aktörlerin hem aile bireyi olan hem de olmayan çalışanlar ile ilişkiler kurmaları gereklidir. Tek patronlar, kurucular ve genel müdürler bu konumdaki bireylerdir (Bowman, 1991).

Aktör 7: Bu kişiler hissedar olmayan aile üyesi çalışanlardır. Bu kişiler aile üyesi olmalarına rağmen hisse sahibi olmamaları kıyaslama temelli problemler yaratmalarına sebebiyet verebilecektir (Bowman, 1991).

Bu yedi aktör türü her aile şirketinde olmasa da çoğu aile şirketinde bulunur. Farklı aktör grubu farklı çıkarlar demektir (Kırım, 2001, s. 15). Her bir ayrı grup aile şirketinden farklı şeyler beklerler. Bu durum çıkar çatışmalarını doğurur (Kırım, 2001, s. 15). Aile içi çatışmalar daha etkin bir biçimde yönetilir ise bu gibi problemlerin engellenmesi mümkündür. Eğer bu başarılamazsa şirketin geleceği açısından çeşitli problemler ortaya çıkabilir.

## 2.6. AİLE İŞLETMELERİNİN HEDEFLERİ

İşletmelerin ve ailelerin hedefleri birbirlerinden farklı olur. Ailelerin ve işletmelerin istekleri birbirleriyle çatışabilir. Craig Aranoff ve John Ward bu farklılıkları özetlemişlerdir. Tablo 2.2 Aranoff ve Ward'ın modelini göstermektedir (Aranoff & Ward, 2001, s. 17):

**Tablo 2. 2. Aile Şirketi Hedefleri**

AİLENİN HEDEFLERİ	İŞLETMENİN HEDEFLERİ
Her üye için eşit fırsat	Başarıya göre terfi
Aile üyelerinin çalışması	Nitelikli insan gücü
Aileye devretme	Profesyonel yönetim
Yüksek kar payı	Yatırım
Kar	Büyüme
Güvenlik ve güvence	Risk

**Kaynak:** Aranoff, C., & Ward, J. L. (2001). *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*. Georgia: Family Enterprise Publisher.

Aile bireylerinin eşit fırsatlara sahip olmaları geleneklerin bir parçası olabilir. Ancak şirketler başarılı olmak durumundadırlar ve bu yüzden şirketlerde eşitlik değil adillik sunulur. Şirketler ödülleri ve terfileri başarılı çalışanlara verirler. Aile bütün aile fertlerinin şirket çalışanı olmalarını ister. Ancak şirkette çalışmak için bazı niteliklere sahip olması gereklidir. Aile yaşam standartlarını arttırmak ister ve kar payının yüksek tutulmasını talep eder. Ancak şirket kar payını daha az verip bu kaynağı yatırım olarak kullanmayı ister. Aile için güvence ve huzur ön planda iken şirket risk alma eğiliminde olur ve girişimler ile büyümek ister. Bu farklılıklar aile şirketlerinin kültürlerinin kendisine has olmasına neden olur. Oluşan kültürü ve gelişen değerleri bir sonraki jenerasyona iletmek aile şirketleri için başarının anahtarı olmaktadır.

## **2.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR**

Aile işletmesinde yaşanan sorunlar aşağıda başlıklar altında açıklanmıştır.

### **2.7.1. Rol Çatışması Sorunları**

Aile işletmelerinin geleceği aile bireylerinin birbirleri ile çatışmaları yüzünden sık sık tehlikeye girer. Duygusal temelli çatışmalar yaşanabileceği gibi güç çatışmaları da yaşanabilir. İş konusunda fikirler çatışabilir ya da bireyler ekonomik verileri farklı yorumlayabilirler. Bu çatışmalara dikkatlice bakıldığında temel sorunun aslında kişilerin farklı rollere sahip olmasından kaynaklandığı görülmektedir. İşletmedeki bireyler aile üyesi, akraba, yönetici, işveren gibi farklı sıfatları aynı anda taşıdıklarından dolayı rol çatışması yaşamaktadırlar (Günver, 2012, s. xix).

Aile bireyleri hem ailede hem de işletmede çeşitli rollere sahip olurlar. Bu bireylerin kan bağından, yöneticilikten ve mülkiyetten doğan rolleri ve sorumlulukları vardır. Bütün bunların birbirlerine karışmaları sonucunda problemler baş gösterir. Aile bireylerinin iş tanımlarının yapılması ve işin geleceğinden sorumlu olacak aile bireyinin belirlenmesi çatışmaları azaltacaktır. Aile bireylerinin yetki mücadelesi de çatışmaların bir diğer kaynağıdır. Aile bireyleri birlikte çalıştıkları profesyoneller ile de sorun yaşayabilmektedirler. Genellikle bu sorunlar yetki devrinin reddi, iş tanımının belirlenememesi, sorumluluk paylaşımı ve profesyonellerin niteliklerinin yetersiz olması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Fındıkcı İ. , 2005, s. 59).

## 2.7.2. Yönetim Sorunları

Gerçekleştirilen çalışmalar aile işletmelerinin profesyonel yöneticilerce yönetilen işletmelere göre daha yavaş büyüme gösterdikleri, uzun vadeli bağlılık planlarına sahip oldukları, tutumlarının muhafazakar olduğu, vizyonlarının ve misyonlarının aile değerlerinin dışına çıkmadığı sonuçlarına varmışlardır (Erdil, Ciğerim, & Gök, 2004, s. 65). Bu faktörler aile işletmelerinin yönetim biçimlerinin değişkenlik gösterdiğini gözler önüne sermektedir. Bu faktörlere bağlı olarak yönetim biçimleri değişkenlik gösterir. Üç tip yönetim biçimi tanımlanmıştır:

**Merkeziyetçi Yönetim:** Merkeziyetçi yönetimde işletme sahibi en çok yetkiyi elinde bulundurur. Yönetici çoğu zaman aynı zamanda işletme sahibidir. Bütün işlere tek bir kişi bakmaktadır ve çalışanların söz hakkı yoktur. Patron çalışanları korur ve işlerini yapmalarının önündeki engelleri kaldırır. Ancak tavrı hükmedicidir. Merkeziyetçi yönetim biçiminin en önemli niteliği son kararların her zaman işletme sahibince alınması ve işletmenin değerlerinin işletme sahibinin değerleri ile aynı olmasıdır (Karayormuk & Köseoğlu, 2006, s. 383). Her türlü iş ile bizzat ilgilenen işletme sahibinin bazı ayrıntıları gözden kaçırmaması çoğu zaman kaçınılmazdır. İşletme sahibi yöneticilerden rol çaldığı zaman yöneticiler işlerini yapamaz hale gelmektedirler.

**Katılımcı Yönetim:** Katılımcı yönetim şeklinde büyük hissedarlar olan aile üyelerinin yanı sıra profesyonel yöneticiler de mevcuttur. Bu tarz bir yapılanmada görevlerin ve yetkilerin tanımları nettir. Profesyoneller şirketin daha verimli çalışmasını sağlarlar. Katılımcı yönetim tarzında aile değerleri iş değerlerinin önüne geçmez. İşlere en uygun çalışanlara görev verilir (Erben, 2005, s. 352). İş tanımlarının ve sorumlulukların daha önceden ortaya konması sayesinde aile bireyleri ile çalışanların kendi aralarında yaşayabilecekleri sorunlar önceden belirlenerek bunların önüne geçilir.

**Profesyonel Yönetim:** İşletme kurucuları profesyonel yöneticilere doğrudan müdahale etmemektedirler. Aile bireyleri profesyonel yöneticileri belirleme ve önemli stratejik kararları alma sürecine dahil olurlar. İşletmeyi aile bireylerinin seçtikleri profesyonel yöneticiler yönetirler. En önemli stratejik kararlar dışındaki konularda aile bireyleri karar vermez (Karpuzoğlu E. , 2004).



Profesyonel yönetim biçiminin yürütüldüğü şirketlerde aile üyelerinin uzun vadeli düşünmeleri daha kolaydır. Hiyerarşik yapı daha sağlam kurulmuştur ve yöneticiler kaynakların kullanımı ve iş akışı gibi alanlarda çok daha özgürdürler (Ünlü & Selek, 2004, s. 13).

### **2.7.3. İdare Sürecindeki Sorunlar**

Her toplum için geçerli olabilecek tek bir yönetim modelinin bulunması kolay olmamaktadır. Örgütlenme için, hangi toplumda çalışılacaksa o toplum için tasarlanmış bir model kullanılması gerekir. Her organizasyon için yönetim modelinde göz önünde bulundurulması gereken ilkeler ise adalet, şeffaflık ve sorumluluk bilinci taşıma gibi ilkelerdir. Aile şirketinin tercih ettiği yönetim modeli ve şirketin gelişme aşamalarının hangisinde bulunduğu oldukça önemlidir (Korkmaz, Savaş, & Yahyaoğlu, 2012, s. 5).

Zaman içerisinde iş hayatı farklılaşmıştır. Uzman yaklaşımları ile tekrardan yaratılan görüşler geleneksel aşamaların yerini almıştır. Bilhassa ikinci ve üçüncü kuşaktan aile üyeleri bu gelişmelerin etkisi altında kalmaktadırlar (Otluoğlu, Yeşildal, & Uyargil, 2012, s. 175).

İkinci kuşağa erişmeden tasfiye olan aile şirketleri çok sayıda değişik nedenden dolayı bu duruma gelmiş olabilirler (Çelik, 2012, s. 94). Aile şirketlerinin ataerkil yapısı, kurucu kişinin başarısızlığı, iş-aile ayrımının yapılamaması ve işi paylaşmanın istenmemesi gibi etkenler yüzünden aile şirketlerinin ömrü kısalabilmektedir (Kıracı & Alkara, 2009, s. 169).

## **2.8. AİLE İŞLETMELERİNDE STATÜLER**

Aile işletmelerinde aile içinden kişilerin rolleri ve aile dışından kişilerin rolleri olmak üzere iki tip rol bulunur. Aile içinden olan bireyler statüden kaynaklanan tutum temelli rollere sahip olurlarken aile dışından olan bireyler bilgi ve birikimleri ile rol elde ederler. Aile üyelerinin girişimci, varis ve akrabalık statüleri incelenmesi gereken roller olarak göze çarpmaktadır (Bilgin, 2007, s. 19).

Aile Üyelerinin Statüsü;

Girişimci statüsü: Kurucu da denilebilen girişimci bir projeyi girişimcilik çerçevesinde ele alarak, geliştirmek için tanıtımını yapan kişi olarak

nitelenebilmektedir. Girişimciler risk alırlar ve refah sağlamayı amaçlayan özel tutumlara sahiptirler (Kurt, 2009, s. 69). Girişimci tanımladığı ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla sermaye, emek ve üretimi bir araya getirir. Bu girişimleri sonucunda kar veya zarar edebilir; ikisi de kendisine aittir (Budak & Budak, 2004, s. 15). Girişimciler tipik olarak piyasayı bilen, risk alma özelliğine sahip, işbirliğine yatkın ve yönetim konusunda becerikli bireyler olmaktadır (Dikmen, 1990, s. 77). Girişimcilerin davranış özellikleri dinamik, risk alabilen, inovatif, yaratıcı, vizyoner, problem çözücü ve önemsiz görülen durumlardaki önemli fırsatları görebilen şeklinde sıralanmıştır (Karpuzoğlu E. , 2000, s. 23). Girişimcinin ekonomik yönüne vurgu yapan başka bir tanıma göre ise girişimci “Sahip olduğu beceri ve birikimleri kullanarak mal ya da hizmet üretimi/pazarlaması yapmayı amaçlayarak doğal kaynakları, emeği, sermayeyi ve gereken diğer girdileri bir araya toplayarak kar amacıyla bir iş yapan ve zarar olasılığını göze alan kişidir”. Kuriloff ve Hemphill’in yaptıkları tanım çerçevesinde ise girişimci işi bizzat yerine getiren, geliştiren ve bağımsız davranan kişidir. İşletmenin devamı için girişimcinin bilgisi, deneyimi ve ileri görüşlülüğü son derece önemlidir (Kıran, 2007, s. 27-28).

**Varis Statüsü:** Varisler, ileride işletmenin kurucusunun yerine geçmesi öngörülen bireylerdir. Varislerin bilgilerinin ve donanımlarının yeterli olması, tecrübe kazanması ve yeterince motive olması aile işletmesinin geleceği için önem taşımaktadır (Bilgin, 2007, s. 21).

Churchill ve Hatten’a (1987) göre aile işletmesinin idaresinin babadan oğluna geçmesi için dört aşamadan geçilmektedir. İlk aşamada şirketi kurucu tek başına yönetmektedir. İkinci evrede baba çocuklarına ve torunlarına iş hakkında eğitim vermeye başlamaktadır. Üçüncü evrede şirkette baba ve çocuğu beraber çalışmaya başlarlar. Son evrede yönetim yalnızca çocuğa geçer ve süreç tamamlanır. Başarılı bir devir teslim için kurucunun devre gönüllü olmasına ihtiyaç vardır (Kurt, 2009, s. 70).

Ataerkil toplumlarda varis olarak genellikle ailenin en büyük erkek evladı seçilir. Ancak günümüzde kız çocuklarına veya daha küçük erkek çocuklarına da liderlik verilebilmektedir. Ancak aileye evlilik ile katılan gelin ve damatların varis olarak kabul edilmesi ise son derece nadir gerçekleşen bir durumdur. Özetle varisin en önemli özelliği aile ile kan bağına sahip olmasıdır (Kızıl, Akman, & Esmer, 2013, s. 30).

Akrabalık Statüsü: Aile ile şirket ikisi de birbirlerinden etkilenir. Aile bağları sayesinde şirketin geleceği konusunda avantaj sağlanabilir. Dolayısıyla şirketin akrabalık bağlarından etkileneceği göz önünde bulundurulmalıdır (Bilgin, 2007, s. 19).

#### Aile Dışı Üyelerin Statüleri;

Aile dışındaki çalışanların statüleri kan bağına dayanmaz. Kıran'a (2007, s. 30) göre çalışan, profesyonel yönetici, ortak ya da danışman pozisyonunda şirkette bulunan ancak aileden olmayan kişiler bilgi, beceri ve tecrübeleri ile şirkete kabul edilmektedirler. Aile dışından yöneticiler olması o şirketi aile şirketi olma statüsünden çıkarmamaktadır.

İş gören statüsü: İşletmeler işgücüne ihtiyaç duyarlar ve bu ihtiyacı karşılamak için birtakım yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Çalışanlar şirkete emek, bilgi, deneyim ve sadakat vadeden çalışanlar bunun karşılığında bir ücret ile birlikte sosyal haklar alırlar (Cemalcılar, Doğan, İnal, & Şan, 1994, s. 10). Ücreti ödeyen ve sosyal hakları sağlayan şirket çalışanlardan işlerin düzgün bir şekilde ve gecikmeden görülmesini beklerler. İki tarafın dengeyi bulması ile hem işler gerektiği gibi yürür hem de çalışanlar ruhsal ve mali açıdan tatmin edilmiş olur. Şirketin erken dönemlerinden beri şirkette çalışan kıdemli elemanlar yönetime ve aile bireylerine yakın olurlar.

Profesyonel yönetici statüsü: Aile işletmelerinde işletmenin sahibi ve en üst seviyede bulunan yönetici çoğunlukla aynı kişidir. İş konusunda gereken bilgi ve deneyime sahip bireyler aile içinde bulunamıyorsa aile dışarıdan bir profesyonelden yardım isteyecektir. Finans, pazarlama, muhasebe ve hukuk gibi konularda profesyonellerden yardım alan şirketler kurumsallaşma yönünde bir adım atmışlar demektir. Profesyoneller, sayılan bu işleri yerine getirmek için eğitilmiş kişilerdir ve şirkete sundukları hizmetler karşılığında belli bir ücret alırlar. Yöneticiler mal ve hizmetlerin üretimi için ihtiyaç duyulan unsurları bir arada toplayan ve bu öğeleri gereksinimleri ve beklentileri karşılayabilmek için belli bir amaca kanalize eden kişilerdir. Bu işlemlerden elde edilen kar ve zarar yöneticiye ait değildir; yönetici şirketi girişimciyi temsilen çalıştırır. Yöneticiye bir ücret, prim ve bazen de kar payı ödenir (Budak & Budak, 2004, s. 16). Girişimci şirketin faaliyetleri sonucunda elde edilen riski üstlenirken yönetici bu riski üstlenmemektedir. Şirketlerin büyümeleri için deneyim, bilgi ve birikim açısından ihtiyaç duyulan seviyede olmayan yöneticilerin değiştirilmesi oldukça önemlidir.

Profesyonel yöneticilerin sadakatinin sağlanması için yöneticilere yardımcı olunması, kariyerlerinin önünde durulmayacağına altının çizilmesi, bir seviyeye kadar özerk çalışmalarına müsaade edilmesi, motivasyon artırıcı etkinlikler yapılması, maddi ve manevi yönden tatmin sağlanması, başarılı olduklarında takdir edilmeleri ve ödüllendirme yapılması düşünülmelidir (Kıran, 2007, s. 36).

Ortaklık statüsü: Aile işletmeleri hedeflerine ulaşmaları için gerekli olarak gördükleri sermayeye sahip olmadıklarına karar verirlerse aile dışından ortak alma yoluna gidebilirler. Finans gereksiniminin artması çoğunlukla yeni pazar penetrasyonu istenmesi, pazar payının arttırılmak istenmesi ve şirkette değişiklikler yapılmasının istenmesi gibi nedenlerle ortaya çıkar. Aile dışından ortak alınarak sıcak para girdisi elde edilmektedir. Aile dışı ortak ile girişimci aynı düşünme yapısına sahip olurlarsa şirket bu durumdan karlı çıkacaktır. Aile işletmeleri dışarıdan ortak alsalar dahi çoğu zaman aile kültürlerini muhafaza ederler (Bilgin, 2007, s. 25).

Danışman statüsü: Aile işletmelerinde çok sayıda avantaj ve dezavantaj aynı anda yaşanır. Aile işletmelerinin yaşadıkları sorunların çoğunun temelinde aile işletmesi olmak bulunmaktadır. Yaşanan problemler birçok zorluk getirir ve işletmenin geleceği risk altında kalır. Danışmanların verimli çalışabilmeleri için aile işletmesinin önem vermeleri gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. İlk adım olarak işletmenin yetersiz kaldığı konu belirlenmelidir. Daha sonra ise işletmenin elindeki yöneticilerin vakitlerini nasıl harcadıkları ve danışmana gerek duymalarının sebebi sorgulanmalıdır (Bilgin, 2007, s. 20).

# **BÖLÜM 3 KURUMSALLAŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI**

## **3.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI**

Kurumsallaşma kavramının kapsamı içerisinde birden fazla olgu bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kavramın tanımlanması güçtür. Kurumsallaşma konusunda birçok bakış açısı mevcuttur. Öncelikle kurum ayrımının kurumsallaşmadan ayrı bir şekilde ele alınması daha doğrudur (Gündüz, 2008, s. 40). Kurum sözcüğünün İngilizcesi “institution”dur ve kurumu TDK bu kavramı “beli düşüncelerin, kalıplaşmış davranış yapılarının, insanlar arası etkileşimlerin ve iki taraflı görevlerin meydana getirdiği, temelinde bazı töreler bulunan toplumsal örgenleşmedir” olarak tanımlar. Kurumlara örnek olarak da din ve aile gibi yapılar verilmektedir (TDK, 2017).

Kurumlarda değişim yavaş gerçekleşir ve kurumlar kendi ekollerine sahip olurlar (Karaer, 2007, s. 2). Yılmaz’a (2007, s. 3) göre kurum standardize edilmiş sosyal uygulamalara sahiptir ve düzenli ve kurallı bir yapıdır. Selznick (1957, s. 5) ise kurumun sosyal gereksinimlerin veya dış baskıcı etkenlerin sebebiyle oluştuğunu ve duyarlı olan ve uyurlanabilme özelliğine sahip olan bir nevi organizma olduğunu ifade etmektedir.

Kurum sözcüğü gündelik hayatta sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak bu sözcük artık neredeyse yalnızca iş yerlerine atıf yapan bir sözcük olmuştur. Buna karşın bir evliliğin veya ailenin de kurum niteliği taşıdığını unutmamak gerekmektedir. Dolayısıyla daha genel tanımı ile kurum belirli bir seviyeye veya niteliğe erişmiş bir sosyal düzen veya kalıp olarak nitelenebilir (Ulukan, 2005, s. 31).

Yukarıda verilen kurum tanımlarından hareketle kurumsal olmak bir yapının kurum özelliklerini kazanmış olmasıdır ve kurumsallaşma da bu özelliklerin kazanılma sürecidir denilebilir. Bir şirket için kurumsallaşma örgütün kişilere değil sabit kural

prosedür ve standartlara bağılı olarak hareket edilmeye başlanması, özgün selamlama şekillerinin ve iş yapma tarzlarının uygulanmaya çalışılması sürecidir. Kurumsallaşan şirketler öteki şirketlerden ayırt edilebilecek bir kimlik oluşturmayı başarmışlar demektir (Karaer, 2007, s. 2).

Kurumsallaşma konusunda ulaşılan bazı tanımlar şöyle sıralanabilir:

- TDK kurumsallaşmayı “kurumsal duruma gelmek”, “örgütlü duruma gelmek” veya “süreklilik kazanmak” şeklinde nitelemiştir (TDK, 2017).

- Gereken organizasyon halini sergileyemeyen örgütlerin kurumsal çerçeveye olan uyumlarını arttırarak daha kararlı bir örgütsel hale geçmeleri ve bun durumun örgüt çapında özümsemesidir (Apaydın, 2007, s. 4).

- Kurumların faaliyet gösterdikleri çevreye uyum sağlamaları ve gelişmeleridir (Selznick, 1996, s. 276).

- DiMaggio ve Powel’a (1983, s. 148) göre kurumsallaşma yolundaki şirketler tekrarlanan davranışları örgüt alışkanlığına çevirir ve örgütsel kurallar yaratmaya çalışır. Örgüt içinde kişilerarası selamlama biçimleri, sistematik ödül ve ceza tarzları gibi uygulamalar bu davranışlardan bazılarıdır. Kurumsallaşmadan söz edilebilmesi için örgütte alışkanlık biçimine sokulan davranışlardan söz edilebilmesi gerekir (Ulukan, 2005, s. 32).

- March’a (1996, s. 278) göre bulunulan ortamdaki değişimlere karşı şirketlerin standardizasyona gitmeleri kurumsallaşmadır.

İşletmeler eğer değişen koşullara ayak uyduramazlarsa varlıkları tehlikeye girer. Kurumsallaşmış şirketlerde işlerin patronun elinden çıkıp yalnızca profesyonellere bırakılması gerekli değildir. Kurumsal şirketlerde gerek olduğunda patronun ve profesyonellerin güçlerini birleştirecekleri bir sistem kurulmalıdır (Özkaya & Şengül, 2006, s. 109).

Kurumsallaşma subjektif bir kavramdır. Günümüzde bu kavram üzerinde farklı görüşler mevcuttur. İçinde bulunulan ortam, var olan ilişkilerin doğası ve farklılaşan karakter özellikleri kurumlaşmadaki değişimleri açıklamaktadır (Koçel, 2010, s. 359).

İşletmeler kurumsallaşmayı gerçekleştirerek veya ondan kaçınarak iç ve dış çevre ile nasıl etkileşimlerinin olacağını belirlerler (Özler, Özler, & Gümüştekin, 2007, s. 438). Çevre koşulları değişir ve geri beslemeler olur, bu sayede de işletme uygulamaları kurulur. Şirket ne kadar kurumsallaşırsa o kadar uyum sağlayabilecektir. Kurumsallaşmanın diğer önemli yönleri ise örgütlerin kişilerden bağımsız bir şekilde ve onlardan sonra da ayakta durabilmelerini sağlanması, topluma mal olmuş birer tüzel kişilik olabilmesidir. İşletmeler uzman bireylerin iyi yaptıkları işi yaptıkları birer kurumsal alan olmalıdırlar. Kurumsallaşabilen şirketler rekabet ortamında diğer şirketlere nazaran daha avantajlı olmaktadır (Özgener, 2003, s. 152).

Kurumsallaşma hakkında toplumda bürokrasi ve yavaş çalışma getireceği yönünde bir inanç bulunmaktadır. Ancak günümüzde artık kurumsallaşmanın işletmelere getirdiği avantajlar rahatlıkla görülmeye başlamıştır. Kurumsallaşma konusunda diğer bir önemli sorun ise kurumsal görünen ancak aslında kurumsal olmayan firmalardır. Kurumsallaşma şirkette bir kıyafet yönetmeliği uygulamaktan çok daha derin ve meşakkatli bir süreçtir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 499).

### **3.2. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Kurumsallaşma süreci düzenleyici, normatif ve bilişsel şekillerde değerlendirilebilir. Düzenleyici süreçler resmi kuralların konulması, gözlem yapılması ve yaptırımların belirlenmesi gibi süreçlerdir. Kurallar kurumsallaştığında bunları bireylerin sorgulamaksızın kabul etmeleri beklenir. Bu kurallar sayesinde işletmelerde daha etkin bir faaliyet görülmektedir. Bireyler kurallara uyarlar çünkü eğer uymazlarsa yaptırımların uygulanacağını bilirler. Normatif süreçler ise toplumsal yaşamda hangi davranışların uygun karşılandığı konusundaki hislerden oluşurlar. Tıpkı düzenleyici süreçlerde olduğu gibi normatif süreçlerde de kurallar bulunur. Devamlı olarak gösterilen bir eylem zamanla özümсенir ve bu bir bilişsel süreçtir. Çeşitli davranışlar ve etkinlikler sosyal hayatta temel öğeler olarak görüldüğü takdirde bunlar kurumsallaşmıştır denilebilir. Bir eylem ve düşünce doğru bir eylem veya düşünce olarak genel kabul görmeye başladıysa bilişsel kurumlaşma süreci yaşanmaktadır denilebilir (Paksoy, Soysal, & Özçalıcı, 2007, s. 102).

Kurumlarda devamlılık oluşabilmesi iç ve dış öğelerin doğru analiz edilmelerine bağlıdır (Yelkikalan & Aydın, 2010, s. 85). Bu bağlamda ele alınan öğeler arasında aile şirketlerinde inşa edilen kültür de bulunmaktadır. Aile şirketlerinin her biri kendi kültürel kaynaklarından beslenen birer özgün kültür yaratırlar (Ateş, 2003, s. 60).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kavramı bireylerin belli değerler veya amaçlar doğrultusunda hep birlikte hareket etmeleri ile ortaya çıkar. Örgüt kültürü harekete geçen bu grubun benimsemiş olduğu değerlerdir. Örgüt kültürü sayesinde örgütün üyeleri birbirlerine daha da yakınlaşırlar. Örgüt kültürünün ana öğeleri inançlar, hikayeler, semboller, normlar, kahramanlar gibi öğelerdir. Örgüt kültürünün yaratılması ve sürdürülmesi için örgüt içerisinde değer yargı sistemleri, semboller ve mitlerin oturmuş olması gerekmektedir. Oturmuş bir örgüt kültürü işletmenin faaliyetlerine olumlu yansıtacaktır. Yönetimde yapılan uygulamalar ile örgüt kültürünün öğeleri birbirlerine uyum sağlar ise örgüt çok daha verimli çalışabilecektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 28). Örgüt kültürü benimsendiğinde örgüt üyeleri bireysel bakış açısını bir kenara bırakıp bakış açılarını yönetsel bir şekilde inşa ederler. İşletmenin yönetimini kolaylaştıran bir unsur olan örgüt kültürünün amacı yöneticilere yardım etmektedir (Ateş, 2003, s. 67). Aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşumu ise uzun zaman alabilir. Örgüt kültürü oluşturmak isteyen aile işletmeleri olabildiğince erken bir dönemde misyonlarını ve vizyonlarını oluşturmalıdır.

**Liderlik Tipi:** Aile işletmeleri hem mantıksal hem de duygusal bir birliktelik ile oluşan bir örgüte sahip olmaktadır. Bu durum örgüte hem olumlu hem de olumsuz etki edebilmektedir. Günümüzde ortalama bir çalışan oldukça stresli olmakta ve mutsuz olabilmektedir. Bu iki durum çalışanın verimsiz çalışmasını doğurmaktadır. İşletmeler çalışanlarından aldıkları verimi arttırmak için kimse için istisnası olmayan kurallar koymak durumundadırlar. Pazarda artan rekabet yönetim ve liderlik yaklaşımlarını gitgide daha da değerli kılmaktadır. Yönetim kademelerinde insan ögesi tabandan tavana kadar önemli bir kavram olarak görülmektedir. Günümüzde liderlik oldukça güç bir zanaattır. Aile işletmeleri liderliğe gereken önemi vermelidirler.

**Sürekli Eğitim:** Aile işletmeleri ortaya çıkan ihtiyaçlar için bazı kurullar oluşturmaktadırlar. Eğitim kurulunun bu kurulların en elzem olanı olduğu söylenebilir. Eğitim kurulu şirketin insan kaynağını geliştirme amacını güden bir kuruldur. Aile



üyelerini analiz eden bu kurul ihtiyacı olan aile üyelerine eğitim sağlamakla görevli olmaktadır. Aile işletmelerinde eğitim faaliyetleri kurumsallaşmanın temelinde bulunan faaliyetlerdir. Bir aile işletmesi ancak iyi eğitilmiş liderler ile büyüyebilir ve gelişebilir. Sürekli eğitim yaklaşımı ile yönetilen kurumlar sağlıklı bir ortam oluşturmaktadırlar. Yönetim uzmanı olarak önemli bir otorite olarak kabul edilen Peter Drucker kurumsallaşmak isteyen aile şirketlerine beş başlık altında tavsiyelerde bulunmuştur ve bu başlıklardan biri " Şirket bünyesinde çalışan aile fertleri becerileri ve eğitimleri yönünden diğer çalışanlardan geri kalmamalıdır" (Gürdoğan, 2005).

**Ortaklık Yapısı:** Ortaklık yapısı şirket içinde tartışmaların konusu olabilmektedir. Ortaklıklara bakıldığında bildirilen resmi olanların pratikte yürürlükte olan gerçek oranlar ile uyumsuzluk içinde olabildiği görülmektedir. Aile üyelerinin şirket ortaklıkları kağıt üzerindeki rakamlara genellikle uymazlar. Mesela bir patron çocuklarına bıraktığı şirketin nasıl bölüşüleceğini belirlememektedir. Babanın ve çocukların pay bölüşümü şirketin resmi rakamlarını tutmayabilmektedir. Çoğu şirkette ortaklıklar açık birer konu değildir. Ancak bu konu üzerinden birçok anlaşmazlık çıkabilmektedir. Bazı şirketler ortaklıkta payları kardeşlerin yaşlarına göre dağıtır. Büyük kardeşlerin şirkete katkı yapmaya daha erken başlamaları dolayısıyla şirkete daha fazla katkı yapmış olmaları bu durumun sebebidir (Altınkaynak, 2007, s. 69). Aile bireylerinin bazıları şirketin hissedarı iken bazıları hissedar olmayabilirler. Aynı şekilde bazı aile üyeleri şirket çalışanı iken bazıları çalışan olmayabilirler. Bu iki durumda da iki zıt grup arasında anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Farklı cinsiyetten kardeşlerin çatışması da bir diğer sorundur. Bazı aile şirketleri kız çocuklarına hisse vermekten veya onları şirket bünyesinde çalıştırmaktan imtina etmektedirler. Bu durum çatışmaları doğurmaktadır (Erdil, Cığırım, & Gök, 2004, s. 67).

**İnsan Unsuru (Çalışanlar):** İşletmelerin insan kaynakları en önemli kaynaklarından bir tanesidir. İnsan kaynağı işletmenin sürekliliğini sağlar, verimliliği artırır ve yönetimde başarıyı getirir. Örgütlerin varlığı insan kaynağının varlığına bağlıdır. Günümüzde işletmeler insan kaynaklarının önemini farkına varmış durumdadır. Büyük işletmelerin insan kaynaklarına büyük önem verdikleri ve bu alanda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Eski tip insan kaynakları yaklaşımı personel müdürü isimli pozisyonun yönetimindeki birimde kayıt tutulması ve sigortaların, tazminatların ve

benzeri uygulamaların yürütülmesinden ileri gitmemiştir. Ancak daha sonraları bu birim insan kaynaklarına çevrilmiştir. İnsan kaynaklarının yeni görevleri çalışanların verimini ve motivasyonunu ileriye taşımak olmuştur. Verimlilikte artış sağlanması, performans ölçme sistemlerinin uygulanması, kariyer planlaması faaliyetleri, etik kuralların korunması, eğitimlerin gerçekleştirilmesi ve primlerin dağıtılması gibi alanlar insan kaynakları uygulamalarının kapsamındadır (Aytekin, 2010). İnsan kaynakları biriminin başarı ile çalıştığı işletmeler verimlerinin yükseldiğini görmüşlerdir. Bu durum herkesin insan kaynaklarının önemini anlamasını doğurmuştur. İnsan kaynaklarının kritik görevlerinden birisi açılan pozisyonlar için doğru çalışanı seçmektir. Aile işletmelerinde de bu görev oldukça önemlidir. Aile işletmeleri ellerindeki vasıflı çalışanları ve üst düzey yöneticilerini ellerinden kaçırmamak için doğru insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirmek zorundadırlar. Profesyonel yöneticiler aile işletmelerinde birtakım sorunlar yaşarlar. Bu sorunlar şöyle sıralanabilir:

- İşler için seçilen çalışanların yanlış tercih olması
- Her türlü durumda kritik pozisyonlarda aile üyelerinin dışında kimsenin bulundurulmaması
- Terfi ihtimalin çok az olması
- Performans ölçümleri yapılırken aile üyelerinin bu ölçümlerden muaf olmaları
- Başarılar ile eşdeğer primlerin verilmemesi
- Aile üyelerinin işlere karışmayı kendilerinde hak görmeleri
- Şirket içinde yöneticinin söz hakkının sınırlı olması
- Şirketin yöneticiye sormadan kararlar alması

Eğer aile işletmeleri kurumsallaşmaya giderse yukarıdaki sorunlar ortadan kalkacaktır. Kurumsallaşma kapsamında başarılı insan kaynakları uygulamaları en önemli başarımlardan biri olmaktadır (Aytekin, 2010).

Örgütler ellerindeki insan kaynağını ellerinde tutamazlarsa daha verimsiz hale gelirler ve şirket imajı da zarar görür. Şirketteki olumsuz gelişmeler şirkete sıkı sıkıya bağlı olan aile üyelerini de olumsuz etkileyecektir (Alayoğlu, 2003, s. 77).

### 3.3. KURUMSALLAŞMANIN AŞAMALARI

Kurumsallaşma süreci hareketli, dinamik ve canlı bir süreçtir. Bu süreç her işletmede farklı bir şekilde ilerler ve iç ve dış çevrenin şartları, çalışanların özellikleri, teknolojik gelişmeler ve iş yapış biçimleri her işletmenin şartlara uyum sağlama süreci olan kendi özgün kurumsallaşma sürecini ortaya çıkarır (Çiftçi, 2006, s. 31). Çalışanlar örgütsel vizyonu, misyonu ve değerleri benimserlerse işletmeler de süreklilik sağlanabilecektir (Yaşa, 2006, s. 43).

**Kanunen Tanıma:** Şirketler çeşitli kurumsal ve yönetsel yükümlülükler altındadırlar. Yasaların getirdiği kısıtlardan şirketlerin kurumsal kimlikleri doğrudan etkilenir. Şirketler süreklilik sağlamak istiyorlarsa içerisinde faaliyet gösterdikleri toplumun dinine, yaşam biçimine, gelenek ve göreneklerine ve ortak alışkanlıklarına olumlu yaklaşmalıdırlar. Türkiye’de bulunan şirketler Türk Ticaret Kanunu, İş Hukuku, Borçlar Hukuku, İcra İflas Hukuku ve benzeri yasal düzenlemeler ile kısıtlanmakta ve denetimleri yapılmaktadır. Kanuna ve toplumsal şartlara uyum sağlamak isteyen şirketlerin kurumsallaşma yolunu seçebildikleri görülmektedir. Yasalar gereğince şirketler sendikalaşmayı engellememe, çalışanlarına mutlaka sigorta yapma ve belli bir oranda engelli çalışan çalıştırma gibi kısıtlamalara tabidirler. Kurumsal hiçbir şirket yasal yükümlülüklerden kaçamaz (Çiftçi, 2006, s. 31-32).

**Varlığın Sürekliliği:** İşletmeler canlı varlıklara benzer yapılar olarak ele alınmaktadır. Bir canlı varlık gibi işletme de büyüyüp gelişmelidir. Ancak büyüyüp gelişmek istemek büyüme ve gelişme için yeterli olmayabilmektedir. Bir şirket büyümeye ise sürekliliği olmayacaktır. Şirketlerin büyüme hırsları patronun veya idare kademesinin kişisel tercihlerinden ileri gelen bir durum olarak sınırlandırılmaz. Şirketler artan ülke nüfusunun gereksinimlerini karşılama, pazarda daha büyük pay elde etme, teknolojik ilerlemelerin gerisinde kalmama, müşterilerin istediği ürün ve hizmetleri sağlayabilme gibi amaçlar ile büyümek isterler (Şimşek & Çelik, 2011, s. 40).

Büyüme sürecinde, işletmenin ne derece esnek olduğu önemli kriterlerden olmaktadır. İşletme bir fırsat tespit ettiğinde risk alarak bu fırsata yönelik hareket edebilir. Bu da esnek bir davranıştır. Büyüme de bu sayede gerçekleşecektir.

Dolayısıyla işletmenin esnekliği büyümeyi tetikleyen bir özelliktir (Dinçer & Fidan, 2009, s. 48).

Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyum İçinde Olması: Bütün örgütler bireylerden oluşur. Bireyler ise sosyal varlıklardır. Bireyler diğer insanlara ve örgüte bakarken öncelikle kendi çıkarlarını gözeteceklerdir. Örgütler bireylerin örgüt çıkarları için çaba harcamalarını örgüt yapısı ile sağlayabilirler. İşletmeler ortaya koydukları vizyon ve misyonları çalışanları bu amaçlar doğrultusunda yönlendirerek gerçekleştirebilirler (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 80).

İşletmeler hedeflerine ulaşacaklarsa öncelikle kendi içsel uyumlarını sağlamalıdır. İşletmeyi ortaya çıkaran öğeler işletmenin hedeflerine ulaşması için gereken öğeler olmalıdır. İşletmenin çalışanları kendi çıkarlarını gözeterek yükselmek isterken işletmenin ilerlemesini de istemelidirler (Eren, 2001, s. 39).

Kurumsal Kimlik Kazanma: Kurumların varlığı yalnızca kağıt üstünde resmi varlıklar olmalarıyla sağlanamaz. Kurumun bünyesindeki kişi ve grupların birbirleriyle uyum içerisinde çalışmaları ve kurumu özümsemeleri önemlidir. Kurumun kendisini diğer kurumlardan ayıran bir kimlik oluşturması çok önemlidir. Bu bağlamda kurumun ne kadar eskiye dayandığı önemli bir faktördür (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 80).

### **3.4. KURUMSALLAŞMANIN TEMEL UNSURLARI**

Literatürde kurumsallaşma beş ana boyut altında göstermektedirler (Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya, & Arıkan, 2008, s. 439; Ferrell & S.J, 1988; Kul, 2010; Kostova, 1999). Bu boyutlar şunlardır: Formelleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık ve tutarlılık.

Formelleşme: Ferrel ve Skinner (1988) formelleşmeyi kurullarca yönetilen işletmelerin kendilerini devamlı olarak tekrar etmeleri olarak açıklamışlardır. Kurumsal faaliyetler kurullar kapsamında ve süreçler için hedef üzerinde karar verilmesi ile ilerler. Hedeflere yönelik çalışmaların yürütülmesi esnasında üst birimlerin alt birimlere tam anlamıyla hükmetmesi gerekir. Formelleşme kapsamında yönetim yaptığı işleri, aldığı kararları ve uygulayacağı kurulları yazıya dökerek resmi tabana geçirmektedir (Kul, 2010, s. 26). Diğer bir anlatımı ile yönetimin işletmede gerçekleşecek bütün süreçleri belli kurulları ve standartları empoze ederek yürütmesi formelleşmedir.

Formelleşme için öncelikle yönetim öğelerinin kim tarafından nasıl takip edileceği tespit edilmeli ve kurum içindeki uygulamalarda uyum yaratılmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanların iş tanımları ile görevlerinin ve yetkilerinin sınırları net olmalıdır (Wallace, 1995, s. 28).

Profesyonelleşme: İşletmenin idaresinde profesyonel çalışanların da istihdam edilmesi ve profesyonel çalışanların özgür bir şekilde çalışmalarının sürdürebilmelerinin sağlanması profesyonelleşmedir (Kostova, 1999, s. 312). Profesyonel çalışan kelime anlamı olarak "1. Bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan (kimse), amatör karşısı. 2. Ustalaşmış, uzmanlaşmış terimleri olarak açıklanmıştır" (TDK, 2019) tanımlanmaktadır.

Profesyonelleşmenin ölçümü için işletmede profesyonel/çalışan şeklinde bir oran alınması önerilmektedir. Şirkette bu oran ne kadar yüksekse o kadar profesyonelleşme var demektir. İşletmeler profesyonellerin çalışmalarını izlemeli ve profesyonel çalışanların şirkete verebileceklerini vermeleri için uygun ortamı yaratmalıdır (Apaydın, 2007, s. 57).

Profesyonel çalışan çalıştırılması tek başına profesyonelleşmeyi garanti eden bir yaklaşım değildir. Profesyonel çalışanların iş tatmininin sağlanabilmesi için şirkette profesyonel bir atmosfer yaratılmalı ve bürokrasi esnek olmalıdır. Eğer şirket katı bir bürokrasi içerisinde veya amatörce idare ediliyorsa profesyonel çalışanlar yeterince verimli olamayacaklardır. Böyle bir durumun devam etmesi profesyonellerin işten ayrılmasına sebebiyet vermektedir (Cohen & Kol, 2004, s. 388).

Profesyonelleşmesi üst düzeyde bir şirkette profesyoneller otorite sahibi olurlar ve otonom hareket edebilirler. Profesyonellerin üstünün kim olacağı ve profesyonellerin kararlarında ne derece özgür olacakları otonominin önemli etkenleridir. Profesyoneller otonomi sahibi olduklarında daha verimli olurlar ve işlerine bağlı bir tutum sergilerler. Profesyonellere otonomi verilmesi onların işletmeye daha kolay uyum sağlayarak yüksek verimle çalışmaya başlamalarını getirmektedir. Profesyonel çalışanların işleri ile ilgili kararları kendi kendilerine almalarına müsaade edilmelidir. Ayrıca profesyonel çalışanlar yine profesyonel çalışanlar tarafından denetlenmelidirler (Apaydın, 2007, s. 57).

Profesyonelleşme açısından işletmenin ve işletme çalışanlarının profesyonel kurumların birer parçası haline gelmeleri ve profesyonel kurumların faaliyetlerine katılması profesyonelleşme sürecinin önemli bir basamağıdır. Bu sayede profesyonel arenada ortaya çıkan yenilikler ve gerçekleşen gelişmeler yakından izlenebilir. İşletmeler içinde buldukları sektörün mesleki kurumlarına yakın olmalı ve çalışanlarının bu kurumlara üye olmasına önayak olmalıdırlar. İşletmeler bu kuruluşların normatif baskısı sayesinde de gelişme gösterebilirler (Cohen & Kol, 2004, s. 388).

Normatif baskılara pozitif yaklaşan işletmeler kurumsallaşma alanında olumlu atılımlar yapabilirler. İşletmelerin yenilikleri açık olmaları bu bağlamda önem taşımaktadır (Westpal, Ranjay, & Stephen, 1997, s. 368). İşletmelerin profesyonel çalışanları işletmenin sektörde ve diğer firmalarda meydana gelen gelişmeleri fark etmelerini sağlarlar. Eğer işletme sosyal ve profesyonel çevreye entegre konumda ise oluşan değişimlere çabukça uyabilir (Matsuno, Mentzer, & Özsoy, 2002, s. 20).

**Kültürel Güç:** Tıpkı bireyler gibi örgütler de birer kişiliğe sahiptirler. Örgütsel kişilik sert veya esnek olabilmektedir. Kurumlar çalışanlarına yeni bir kimlik kazandırarak örgütsel iç dinamikleri istenen yönde değiştirir ve avantajlar sağlayabilirler. Kurum kültürü işletme bünyesinde tanımlanmış konumdaki ilişki ve davranışların toplamı olarak nitelenebilir. Kurum kültürünün gücü sayesinde örgüt üyeleri motive olabilirler ve belirsiz durumlara çözümler üretilebilmektedir. Bu sebepten ötürü işletmenin bünyesinde nasıl bir kültürün hüküm sürdüğü yönetim kademesince analiz edilmeli ve bu kültürü istenen yönde değiştirmenin yolları aranmalıdır (Güney, 2007, s. 37).

Örgüt bünyesinde kültürün ne kadar kabul edildiği ve ne hızla paylaşıldığı kültürel gücün ne kadar faal olduğunu gösteren parametrelerdir. Kültürel güç kültürel öğelerden değerlerin, ilkelerin ve kuralların özümsemeleri ile açığa çıkmaktadır. Kültürel gücün etkin olduğu işletmelerde denetim ve kontrol mekanizmalarına fazla gerek kalmamaktadır. Bazı etkinlikler hiçbir denetime tabi olmadan gerçekleştirilmek durumundadır ve bu etkinlikler için kültürel güç daha da kritiktir. Kültürel güç sayesinde kurumlar ihtiyaçları olan işlevselliği kazanırlar ve örgüt daha yüksek performansla çalışır. Kurum içerisinde gelişen çatışmalarda kültürel güç, problemlerin kısa sürede çözülebilmesini sağlayan bir etken olarak ortaya çıkar. Kültürel gücün etkisi

ile örgüt üyeleri ortak amaçlar üzerinde anlaşabilir, bağlılık ve güven hislerini taşıyabilirler. Özetle, kültürel yapının güçlü olması kurumsallaşma üzerinde çok büyük etkileri olan bir durumdur (Kiracı & Alkara, 2009, s. 167).

**Etik Kurallar:** Etik kuralları bireylerin doğrudan yanlışı ayırmak için kullandıkları dayanak noktalarıdır. İnsanların nasıl davranacaklarını etik kuralları büyük ölçüde etkiler. Dolayısıyla işletmelerin etik kuralları özümsetmeleri çalışanlarını daha rahat kontrol etmeleri anlamına gelmektedir (Danley, 2000, s. 111).

Etik kurallar kültürel yapının birer parçasıdır ve içinde bulunulan toplumsal kültürün bir uzantısı durumundadırlar. Bunun yanı sıra bazı etik kurallar da evrensel olurlar. Küreselleşme nedeniyle toplumlar birbirleri ile olan etkileşimlerini arttırmışlardır. Bu da ortak değerlerin sayısının giderek artmasını doğurmaktadır (Apaydın, 2007, s. 71). Etik kuralların gözetilmesi bireylerde kendi çıkarlarının gözetildiği şeklinde algılanmaktadır. Bu durumun doğurduğu güven işletmeler açısından çok geniş kapsamlı olumlu etkiler sağlamaktadır (Kostova, 1999, s. 312).

**Tutarlılık:** Bireylerin sözlerinde durmaları ve sözlerinin davranışları ile çelişmemesi tutarlılık anlamına gelmektedir. Hem insanlar hem de örgütler için tutarlılık çok kritik bir kavramdır. İşletmeler açısından tutarlılık işletmenin nihai hedefi ile uygulanan stratejilerin aynı doğrultuda olup olması şeklinde gözlenebilmektedir. Örgütlerin tutarlılığı içsel tutarlılık ve dışsal tutarlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel tutarlılık sahibi örgütler eylemlerinde amaçlarının doğrultusundan sapmazlar ve aynı etkiler karşısında bu örgütler aynı tepkileri verirler. Dışsal tutarlılık sahibi örgütler ise bir söz verilerse onu mutlaka uygulamaya geçirirler (Apaydın, 2008, s. 125).

Tutarlılık boyutunun varlığından söz edilebilmesi için örgütler aşağıdaki aşamalardan geçmelidirler (Özkaya & Şengül, 2006, s. 119):

- Esas değerler ve kurumsal kimlik anlayışı gelişmelidir
- Davranışların ve uygulamaların tanımları net bir şekilde belirtilmiş olmalıdır
- Yöneticiler verdikleri karar doğrultusunda davranmalıdırlar
- İşletmenin imajı güvenilir bir şekilde algılanıyor olmalıdır

- Ortak değerlerin oturmuş olması ve iş ve görev tanımlarında ödül-ceza sistemlerinin belirli bir şekilde bulunması gerekmektedir.

- Çalışanlar işletmeye güvenmelidir.

Hesap Verebilirlik: Kurumsallaşma açısından kritik unsurlardan bir tanesi hesap verebilirliktir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri eylemler ile alakalı olarak topluma hem doğru hem şeffaf bilgiler sunabilmeleri işletme meşruiyeti açısından önemlidir. İşletmeler ayrıca eylemlerinden doğacak sonuçların sorumluluğunu kabul etmelidirler. İşletmeler eylemlerinde çevresel normlara uymalıdır, kayıtlarını hilesiz ve düzgün bir şekilde tutmalıdırlar ve faaliyetlerini ilgili kurumlara onaylatmış olmalıdırlar (Waddock, 2004, s. 313).

İşletmeler faaliyetleri konusundaki verileri açık ve net bir biçimde topluma duyurarak şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlarlar. İşletmeler doğru ve gerçek verileri hem paydaşlarına hem de toplum geneline duyurarak meşruiyetlerini sağlarlar ve bu da kurumsallaşmanın önemli bir basamağıdır (Zajac & Westhpal, 2004, s. 433).

İşletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk uygulamaları hesap verebilirlik kapsamında önemli uygulamalar olmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerine genel olarak meşruiyeti arttıran faaliyetler olarak bakılmaktadır (McWilliams & Siegel, 2001, s. 117). Sosyal sorumluluk projeleri olumsuz toplum ve medya baskıları ile krizlerin savuşturulması için etkili yollardır (Greening & Grey, 1994, s. 470).

İşletmelerin altı başlık altında toplanmış sosyal sorumlulukları bulunmaktadır (Sen & Bhattacharya, 2001, s. 225).

- Sağlık ve eğitim gibi alanlarda topluma destek vermek,
- Cinsiyet ve ırk gibi alanlarda ayrımcılık yapmamak,
- İş güvenliği ve sendika ilişkileri gibi alanlarda çalışanların haklarının tanınması,
- Tehlikeli atık yönetimi gibi konularda çevresel duyarlılık,
- İnsan haklarına saygılı olmak,
- Ürünlerin güvenilirlik gibi özelliklerinden doğan sosyal sorumluluklar



Standartlaşma hesap verebilirlik açısından yararlı bir uygulamadır. Ayrıca bilgi sistemlerinde standartlaşma ile saydamlık da artar. Hem hükümetler hem de meslek kuruluşları işletmelerin standartlaşmaya geçmelerini isterler ve bu bağlamda baskılar yaparlar (Apaydın, 2007, s. 79)

### **3.5. KURUMSALLAŞMANIN AVANTAJLARI DEZAVANTAJLARI**

Kurumsallaşma sınırlayıcı bir süreç olabilmektedir. Kurumsallaşma esneklik ile çelişen bir uygulamadır. Bu durum kurumsallaşmayı iyi ve kötü getirileri olabilen bir kavram yapmıştır. Kurumsallaşma şirkete birçok kural empoze edilmesine neden olur. Bu durum işlerin yavaşlamasına neden olabilir. Bu dezavantajın ortadan kaldırılması için kurumlar kendi özgün yapılarına göre bir kurumsallaşma pratiği belirlemelidirler. Uzun vadeli bakış açısı ile kurumsallaşmanın işletmeye çok sayıda getiri olduğu görülmektedir. İşletmeden beklediği fedakarlıklar ise nispeten daha hafif kalmaktadır (Orbay, 2005, s. 48) .

Baraz'ın (2006, s. 125) yapmış olduğu “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ölçütleri” çalışması kurumsallaşmanın avantajlarını sıralamıştır. Buna göre avantajlar şu şekildedir:

- Örgütler daha sistemli bir şekilde çalışırlar,
- Yetkiler ve sorumluluklar net çerçevelerle çizilebilir,
- Planlı büyüme gerçekleştirilebilir,
- Denetim daha kolay kılınır,
- Daha hatasız iş yapılabilir,
- İşletme daha verimli faaliyet gösterir,
- Karar alma süreci kolaylaşır,
- Dışa açılma daha kolay gerçekleşir.

Bunlara ek olarak, kurumsallaşmanın, iş bölümünü oldukça kolaylaştırması, hedeflere ulaşılma oranını arttırması gibi getirileri vardır (Alkış & Temizkan, 2010, s. 76).

Baraz'ın (2006, s. 125) çalışmasında kurumsallaşmanın olumsuz etkileri ise şu şekilde sıralanmıştır;

- Kurumsallaşma yüksek maliyet getirebilir,
- Karar alma prosedürleri fazla zaman olabilir,
- Çalışanların çok yönlülüğünü ortadan kaldırır,
- Çevredeki gelişmelere verilecek tepkiler daha yavaş hale gelir,
- İşletme yapısı daha hantal olur ve bürokrasi ortaya çıkar,
- Tekrarların sayısı artar,
- Yeni fikirlerin ve yenilikçi düşüncenin önü tıkanır.

Bunlara ek olarak kurumsallaşma ile koordinasyon zarar görür, iş ortamı monotonlaşır ve işlevsellik aşırılaşır (Alkış & Temizkan, 2010, s. 76).

Kurumsal kuram kapsamında davranışların ve örgütlerin ne seviyede sürekli oldukları irdelenmektedir. Kurumsal kuram kurumsallaşmanın istikrar ve verimlilik açılarından önemli olduğunu kabul etse de kurumsallaşma süreçlerinin uzun vadede değişim direnci oluşturdukları için uzun vadeli verimliliklerinin düşük olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin uzun vadeli başarıları hakkında şöyle varsayımları ileri sürülmektedir: Kurumsallaşma sonucunda oluşan değişim direnci örgütlerin rekabetçiliğini uzun vadede düşürür. Ancak eğer koşullar olması gerektiği gibi gerçekleşirse örgütsel başarı elde edilmektedir. Kurumsallaşmanın getirdiği kalıcılık ve kararlılık sayesinde örgütler daha uzun yaşarlar ve bu sayede de başarının gelme olasılığı güçlenmektedir (Fleck, 2007, s. 65).

Kurumsallaşma örgüte sert bir hiyerarşi ve yapı getirir. Bu yüzden yenilikçi düşüncelerin önü kesilebilmektedir. Örgüt yöneticileri kurumsallaşma ile artan kontrolün getireceği baskıların engellenmesi için kurumsallaşmayı bir süreliğine askıya alarak işleri resmi olmayan şekillerde yerine getirmeye sıcak bakabilmektedirler (Concannon & Nordberg, 2018, s. 72).

### **3.6. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI SÜRECİ**

Ailenin kurumsal yapısı üzerinde yapılan araştırmalar ailelerin kurumsallaşmasının önemine değinmektedirler. Aileler kendi değerlerini tespit etmeli, uygulanabilmesi mümkün olan bir aile anayasası üzerinde anlaşılmalı, aile içerisinde uyumsuzluklar oluştuğunda bunların çözülebilmesi için bir sistem ortaya çıkarılmalı, aile içinde ortaklıklar kurulursa bunlarda görevlerin nasıl paylaşılacağı karara bağlanmalı yani kısacası aile kurumsal tabana oturtulmalıdır (Aydın, 2010, s. 41-42).

Aile işletmelerinin yürütülmesinde aile ile işletme arasındaki sınırların belirlenmesi önemlidir. Bu sayede aile içinde sorunlar çıkmasının önüne geçilebilmelidir. Belirlenmesi gereken hususlar arasında aile üyelerinin her birinin şirkete ortaklık seviyesi, işletmede hangi pozisyonda oldukları, görev paylaşımı, aile harcamalarının hangi sınırlar çerçevesinde gerçekleşeceği, son kararları hangi aile üyesinin alacağı bulunmaktadır (Fındıkçı İ. , 2007, s. 42).

Aile işletmeleri bütün işletmeler arasında başarı merkezlilikleri ile göze çarpmaktadırlar. Ancak ailenin kendi içerisinde çıkabilecek çatışmalarda işletmenin de tehlikeye girmesi bu işletmelerin sürdürülebilirlik açısından sıkıntı yaşamasına sebep olmaktadır (Aydın, 2010, s. 42).

Aile işletmeleri devamlılıklarını sürdürmek için kurumsallaşmaya ve sistematik bir yaklaşım sahibi olmaya ihtiyaç duyarlar. Aile şirketlerinde kurumsallaşma belli bir süreci takiben gerçekleşebilir (Yaş, 2006, s. 48). Aile işletmeleri kurumsallaşmada zorluk çekmese dahi aile bu konuda zorlanabilir. Bu da işletme için sorun yaratabilir. Ailenin kurumsallaşması sürecinde aile konseyi oluşturulmalı, aile meclisi kurulmalı ve aile anayasası ortaya konulmalıdır (Aydın, 2010, s. 42).

#### **3.6.1. Aile Konseyinin Oluşturulması**

Aile konseyi belirli aralıklarla toplanan bir konseydir. Gündem maddeleri ailenin ve aile şirketlerinin karşılaştıkları problemlerdir. Aile konseyi yapısal olarak yönetim kurulu ile aynı değildir. Bu konsey işletmenin yönetimi ile ilgili kararlar vermez. Aile konseyi yalnızca aileye yoğunlaşır ve ailenin gereksinimleri ile işletmeden aile

tarafından beklenenleri belirleyerek uzun vadeli planları ortaya koyar. Aile konseyinde yeni nesilden aile üyelerinin nasıl eğitileceği, ailenin varlıklarının yönetiminin nasıl yapılacağı ve geleceğin liderlerinin nasıl yetiştirileceği gibi mevzular ele alınmaktadır (Haşit, 2009, s. 66).

Aile konseyinin neden olması gerektiği konusunda dört temel neden ortaya konmaktadır (Günver, 2002, s. 91):

- Aile üyelerinin yönetim konusundaki sorumlulukları ve hakları aile konseyi tarafından onlara açıklanabilir,
- Aile konseyi sayesinde aile-şirket ayrımı yapılabilir ve aile problemlerinin şirket işlerine karıştırılmadan tartışılabileceği bir mecra oluşturulmuş olur,
- Bayram ziyareti, doğum kutlamaları gibi aile toplantıları iş konularının tamamen dışarısına taşınmış olur,
- Aile konseyi sayesinde aile ortak bir anayasa ve vizyon ortaya koyabilmektedir.

Aile meclisinin üyeleri yönetim kurulu tarafından belirlenecektir. Aile meclisinin üyeleri çoğunlukla yönetim kurulundaki kişilerden oluşur ve yönetim kurulunda bulunmayan kardeş ve benzeri birinci derece akrabalar varsa onlar da aile meclisine alınır. Aile meclisi 16 yaşın üzerindeki aile üyelerinden oluşur. Aile meclisi yılda iki kez olağan olarak toplanır ancak yönetim kurulu aile meclisinin olağanüstü toplanmasını talep edebilir (Aydın, 2010, s. 51).

Aile meclisinin başkanını aile meclisi seçmektedir. Yönetim kurulunun başkanı veya yardımcısı aile meclisine başkanlık edebileceği gibi şirket bünyesinde bulunmayan bir kişi de aile meclisini yönetebilir. Yeni nesilden temsilcilerden iki adet raportör seçilerek mecliste konuşulanlar kayıt altına alınır (Yaşa, 2006, s. 49).

Aile meclisi aile meclisi başkanı tarafından yapılan bir açılış konuşması ile açılır. Daha sonradan yönetim kurulu başkanı veya onun görev verdiği bir kişi bir önceki toplantıdan beri gerçekleşen gelişmelerin özetini sunar. Özet şirketin durumunu, gelecek nesillerin nasıl eğitildiğini, şirketin rekabetçi pozisyonunu, aile üyelerinden olan beklentileri, gelecekte hedeflenenleri ve yeni yatırımları kapsar. Özetin ardından söz almak isteyen üyelere söz verilir ve onların sorunları veya önerileri dinlenir. Sunulan görüşler raporlanır. Aile meclisi toplantılarının ilkeleri finansal konulardaki

rakamların bu mecliste konuşulmasını yasaklamaktadır. Aile meclisinin kararları aile üyelerinin tümünü bağlar ve bu kararlar yönetim kuruluna öneri olarak sunulur (Fındıkçı İ. , 2011, s. 201).

Aile meclisi aile içi ilişkileri geliştirmeyi hedefler. İşletme yönetimini gerçekleştirmek gibi bir hedefi bulunmamaktadır. Aile meclisinin en önemli gündem maddelerinden bir tanesi yeni nesillerin eğitimi ve yönlendirilmesidir. Aile meclisi sayesinde, normal zamanlarda pek görüşemeyen aile üyelerinin aynı çatı altında toplanmaları ve görüş alışverişinde bulunmaları mümkün kılınmaktadır.

Kısacası aile meclisi ailenin aile hakkında yapacağı değerlendirmeleri belli bir zaman ve mekanda yapılacak şekilde düzenlemektedir. Aile meclisinin üyeleri en başlarda mecliste tutuk görünseler dahi daha sonradan bu durumun aşılarak etkin görüş alışverişi sağlanacaktır.

### **3.6.2. Aile Anayasasının Hazırlanması**

Aile şirketleri aile, işletme ve mülkiyet bileşenlerine sahiplerdir. Bu üç bileşen birbirleri ile uyumlu olurlarsa aile şirketinin devamlılık göstermesi daha kolay olur. Devamlılık gösterememiş aile şirketlerinin incelenmesi sonucunda bu işletmelerde aile, işletme ve mülkiyet konularının birbirlerine karıştığı, çevre koşullarına geç tepki verildiği ve doğru kararların zamanında alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin yönetimde gerektiği kadar nitelikli olmadığı halde bazı kişiler yalnızca aile üyesi oldukları için bulunmuşlardır. Aile içi ilişkilerde zıtlasmadan çekinilmesi yüzünden karar alma süreci layığınca işlememiştir. Paydaşlık tartışmaları çözülemediği için karar mekanizması çalışmamıştır. Bu ve benzeri olumsuz durumlar çözülmedikleri müddetçe işletmelerin varlığı tehdit altında olmaktadır (Akingüç, 2012, s. 33). Yukarıda örnekleri verilen sorunlar aile işletmelerinin yöneticilerinin doğru yaklaşımları ile çözüme kavuşturulabilirler. Bu bağlamda bir aile anayasasının mevcudiyetinin de işletme-aile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır (Yıldız & Balaban, 2008, s. 181).

Büyükhelvacıgil (2013), aile anayasasının işletmelere ne gibi faydalar sağladığının yanı sıra ailelerin bu anayasadan nasıl yararlar elde ettiğini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Aile anayasasının yararları;

- Şirketin kurumsallaşması açısından kritik bir basamaktır. Etkin bir yönetimi olan ve kurumsallaşabilmiş bir şirket geleceğe doğru stratejilerle hazırlanır.

- Şirket yönetiminin kişilerden ziyade kurallar temelinde ilerlemesi sağlanır. Şirket bu sayede kendini yenileyebilir ve inovasyonun da önü açılır.

- Şirket prensipleri hissedarlar için bağlayıcı konuma gelir.

- Akrabaların kayırılması yani nepotizm davranışının önüne geçilir.

- Aile üyelerinin de kariyer süreçlerinin profesyonel bağlamda gerçekleşmesinin önü açılır. Aile şirketinde profesyonel şekilde çalışan aile üyelerinin nasıl çalışacakları belirlenir. Aile bireylerinin yetersizlikleri varsa şirketi bu yetersizliklerden korur.

- Daha çok toyken çok fazla yorum yapma eğilimi olan yeni nesillerin yönetim için gerekli tecrübeye sahip olarak iyi yöneticiler olmaları için önlerine bir yol çizer.

- Yeni nesil anayasa sayesinde kurallarını ve prensiplerini tasarlarken aile değerlerini merkeze koyar.

- Yöneticilerin görevden ayrılmaya karar verdiklerinde görevlerini yeni nesle devrederken içlerinin rahat olmasını sağlar

Aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Şirketlerin aile anayasaları özgün olmalıdır. Şirketin misyonu ve vizyonu ile uyum içerisinde olmalıdır.

- Anayasa sade olmalı, ailenin kültürünün bir yansıması olmalı, hazırlanmasında aile üyeleri ve uzmanlar bulunmalıdır.

- Anayasa için aile konseyi kurulmalı ve konsey anayasaya onay vermelidir.

- Aile şirketinin her pozisyonunun hangi vasıflara, yetkilere ve sorumluluklara bağlı olarak istihdam sağlayacağını içermelidir.

- Eski ve yeni nesillerden gelecek talepler ailenin ve şirketin özgün özelliklerine de dikkat edilmek kaydıyla değerlendirilmelidir.

- Şirketin mevcut durumuna gelmesine neden olan faktörler analiz edilmeli ve eğer sorunlar varsa bu sorunların neden ortaya çıktıkları anlaşılmalıdır.

- Aile üyeleri kurallara riayet etmelidirler. Uygulamada geri dönüş olmamalı ve anayasaya uygun davranma konusunda kararlı durulmalıdır.

Aile anayasasının oluşturulması ve özümsemesi aile işletmesinin sürekliliği yönünden hayli önemlidir (Kamacı, 2016, s. 26). Zira eğer aile anayasası yoksa ya da dikkate alınmıyorsa aile bireyleri çatışır, bazı bireyler aileden uzaklaşır ve nihayetinde şirket başarısız olur.

### **3.6.3. Devir Planlamasının Yapılması**

Girişimcinin işletmeyi terk etmesi yönetimi kimin devralacağı konusunda tartışmaları başlatacaktır. Yönetimin yeni bir isme geçmesi şirkette değişimleri beraberinde getirecektir. Yeni durumda işletmenin alışkanlıkları ve değerleri farklılaşabilmektedir. Devir süreci işletme bünyesindeki herkes için stresli bir süreçtir. Bazı işletmelerde devir eyleminin işletmeyi çöküşe götürebilecek kadar şiddetli gerçekleştiği gözlemlenmiştir (Yalçın & Günel, 2006, s. 73).

Şirketin kurucularından biri olabilen mevcut yöneticinin işi bırakarak yerine ailenin içinden olan veya olmayan bir kişinin gelmesi devir işlemidir. Şirketin sürekliliği açısından devrin gerçekleşmeden önce planlanmış olması gerekmektedir. Bu da yönetim devrinin planlama ile başlayan ve uygulama ile devam eden bir süreç olduğunu göstermektedir. Aile işletmeleri yönetim planlaması faaliyetlerinde şirkette yönetici değişikliği durumunda ne yapılacağı konusunda kararlar almaktadırlar (Göksel & Aydın, 2012, s. 46).

# **BÖLÜM 4 İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMLARI**

## **4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI**

İşten ayrılma niyeti hususunda birçok araştırma bulunmakla birlikte bu araştırmalarda ayrı değişkenler ve ayrı olaylar kullanılmıştır (Veloustou & Panigyrakis, 2004, s. 105-131). Birçok yazar işten ayrılma niyetini, istifa işareti olarak ifade ederken (Weisberg, 1994, s. 4-14), Elangovan, “bir davranışsal yönelme iş bırakma eyleminin algısal tecellisi” şeklinde tanımlar (Elangon, 2001, s. 159-165). Brown’a (1986, s. 36) göre, işten ayrılma niyeti; yeni biri işe müracaat etme, referans mektubu iletme, mülakatlara katılım ve yeni iş önerilerini kabul etmeme ya da kabul etme gibi eylemlerden anlaşılan yeni iş bulmaya çalışma aşamasındaki iş görenleri ifade eder. Price ve Mueller, işten ayrılma niyetini “bir kişinin bir kurumdaki üyeliğini sürdürmeme olasılığı algısı” biçiminde tanımlar.

Kimi personelin, çalıştıkları kurum veya işletmede özel pozisyonları vardır. Her iş görenin farklı bir ehemmiyeti vardır. İşten ayrılma niyetine sahip olduğunda ulaşıldığında veya bir personel işten çıktığında, bu eylem kurumda birtakım maliyetler oluşturur. Bunlar; yeni bir iş gören bulmak için geçirilen zaman, iş görenin eğitimi ve açık kalan göreve alınacak yeni iş görenin bulunması ve eğitim sürecidir (Price & Mueller, 1986). Öte yandan bazı iş görenle, grup önderleri ya da idareciler, diğer iş görenler ile güçlü bir uyum sağlamışlarsa, işten çıkmaları ile birlikte diğerlerinde tatminsizlik ve cesaretsizlik hissiyatı oluşarak kurumun verimliliğini ve refahını etkileyebilmektedir. Bu sebeple, kurumlar iş görenlerin refahına tesir etme etkenini göz önünde bulundurmalıdırlar. Böyle haller, kurumlarca, iş gören işinden ayrılmadan evvel ele alınmalıdır. Zira işi bırakan iş göreni işten ayrıldıktan sonra kuruma tekrar döndürmek güçleşecektir. Ayrıca bazı iş görenler kurumun değerlerine uyum sağlayamaz ve bu değerlerle uyum sağlamak ya da bunlara katkı sunmak istemezler. Bu



halde, bu iş görenlerin de işten ayrılma niyetleri fazla olmaktadır (Çekmecelioğlu H. , 2006, s. 154-168).

## **4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İşten ayrılma niyetine etki eden değişik faktörler birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu kapsamda yapılan bir araştırma çalışmasını Sabancıoğulları ve Doğan yürütmüştür. Türkiye'de çalışan hemşireler üzerinde yapılan bu araştırma çalışması kapsamında profesyonel kimliğin görev memnuniyetine etki eden bir faktör olduğu, yüksek düzeyde bir profesyonel kimlik taşıyan hemşirelerle, düşük düzeyde kimlik taşıyan hemşireler karşılaştırıldığında işten ayrılma niyetlerinin çok daha az olduğu tespit edilmiştir (Sabancıoğlu & Doğan, 2015, s. 1076-1085).

İşten ayrılma niyetine etki edebilecek bir başka faktör de, işten çıkma arzusuyla kuvvetli bir bağı bulunmasa da, Cerdin ve Le Pargenux (2014) tarafından ileri sürülen bir değişken olarak yabancı ülkeye yerleşme hareketidir. Cerdin ve Le Pargenux tarafından sağlanan bilgi kapsamında, kurumlar açısından ülke dışında çalışan personelin önemli olmaları, bu personellerin ülke dışındayken kıymetli bilgiler ve beceriler elde etmeleri ve böylelikle ülkeye geldiklerinde kurum değerlerini yükseltecek olmaları önemlidir. Öte yandan iş görenlerin, daha evvel yurt dışında çalışıp geri gelmiş olan iş arkadaşlarının yüksek derecede bir başarıyı sergilediklerini gözlemlemeleri bu yönde niyetlenmelerinde etkili olabilir (Cerdin & Pargneux, 2014, s. 2033-2049).

Austen ve diğerlerinin (2016) çalışmalarına göre çalışma yeteneğinin işten ayrılma niyeti üzerinde tesiri vardır. Çalışma kabiliyeti, iş görenin şuan ki halde ve gelecek dönemlerde işin gerekliliklerini uygulayabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırma kapsamında yazarlar, çalışma kabiliyetinin işten çıkma arzusuna olumsuz bir etkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Bu araştırma sonucuna göre, çalışma kabiliyeti az olan personel, yüksek çalışma kabiliyeti olan personelin aksine, işlerinden çıkmayı düşünürler (Austen, Therese, Lewin, & Sharp, 2016, s. 18-22).

Veloutsou ve Panigyrakis tarafından yürütülen araştırmaya göre, marka idarecilerinin algılanan başarımının işten ayrılma niyetine olumlu bir tesiri vardır. Araştırmaya göre bunun sebebi marka idarecilerinin genellikle tecrübesiz idareciler olmaları ve statülerini

kariyerlerinin ilk basamağı olarak düşünmeleridir. Bu sebeple, başarılarının fazla olduğu algısını taşıdıklarında kariyerlerinde gelişim yaşama vaktine ulaştıkları ve konumları farklılaştırmaları gerektiği görüşüne sahiptirler. Öte yandan işin oluşturduğu stres etkeninin de, algılanan başarı ve görev memnuniyeti üzerinden, işten ayrılma niyetine etki ettiğini gözlemlemişlerdir. Bu sebeple kurumlar, stresin önemini dikkate almalı ve bunu en aza indirmek için çalışmalıdırlar (Veloustou & Panigyrakis, 2004, s. 105-131). Avey, Luthans, ve Jensen'e göre, ruhsal sermaye; stres belirtilerini, işten ayrılma niyetini ve iş bulmaya çalışma eylemlerini daha iyi kavramada önemli bir faktör olabilir. İşten ayrılma niyetinin etki eden faktörler kısaca aşağıda izah edilmektedir (Avey, Luthans, & Jensen, 2009, s. 677-696).

#### **4.2.1. Genel Ekonomik Etmenler**

Çalışanlar, işten ayrılma kararı almadan evvel, içinde buldukları çevre içinde rasyonel ve mantıklı olmalıdırlar. İçinde yaşadıkları ve kariyer hedeflerini planladıkları ekonomik sistemde oluşan imkanların bilincinde olmalıdırlar. İmkan, bir personelin, işten ayrıldığında yeni bir iş bulabilme şansını ifade eden çevresel bir etken konumundadır. Hwang ve Kuo'ya göre, imkan ve iş bulabilme oranının, işten ayrılma niyetini üzerinde büyük ölçüde etkisi bulunmaktadır (Hwang & Kou, 2006, s. 254-259).

Piyasanın gelişim göstermesi personellerin işten ayrılma niyetinde etkilidir. Zira sektörlerin ve bulunulan çevrenin gelişim göstermesi, yeni bir iş bulma veya kendi işini yapma imkanı demektir. Ayrıca işsizlik yüzdesi de personellerin işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasındadır. Hwang ve Kou'ya göre, işten ayrılmayı arzulayan iş görenler bunu da dikkate almalıdır. Zira boş bir pozisyon için rekabete giren kişi rakamı fazla ve işe girme imkanı az olacaktır. İşten ayrılma niyeti üzerinde tesiri olan ve bu hususta bir eylemde bulunmadan evvel göz önüne alınması gereken birtakım iktisadi faktörler şöyle sıralanmıştır (Hwang & Kou, 2006, s. 254-259):

- Genel iktisadi vaziyet ve çalışma piyasasındaki etkileri,
- Ekonominin hali ve iş görenlerin hayat koşulları,
- Başka işlere girme imkanının artması ve makineleşmeye geçilmesi ve mekanik aracılığıyla diğer işlere uyumun kolay bir hal alması,
- Tarım ve turizm sektörlerinde sezonluk iş olanakları,

- Mali yönergelerdeki farklılıklar,
- Vergi, harcamalar ve maliyetler,
- Gelecek dönemlerde öncelikli olabilecek farklı mesleki sınıfların oluşması,
- İşçi dernekleri,
- İş piyasasına katılım sağlayacak olan yeni iş görenlerin oranı.

Bu iktisadi faktörlerden bazıları Şimşek v.d. tarafından değerlendirilmiştir (Şimşek, Akgemici, & Çelik, 2003). Öte yandan Mitchell ve diğerlerine göre (2001), iş görenlerin içinde buldukları çevrenin ve toplumun işten ayrılma niyetine çok güçlü etkileri bulunmaktadır. İş gören; çocukların eğitim kurumu, olumsuz mahalle şartları ve yeni bir çevre isteme gibi bir sebeple yeni bir ev bularak farklı bir çevrede yaşayacaksa, yukarıda bahsi geçen faktörlerinin tamamının personelin kurumda kalma veya kurumdaki ayrılma hususlarındaki karar aşamasında kuvvetli bir etkisi olacaktır.

#### **4.2.2. Örgüt Kaynaklı Etmenler**

Ökten'in yürüttüğü çalışmaya göre, kurumun neden olduğu faktörler, birçok farklı nedenin neticesi olabilir. Kurumdan kaynaklanan bazı nedenler şöyle sıralanmıştır (Sabancıoğlu & Doğan, 2015, s. 1076-1085):

- Kurumun coğrafi konumu (Kent merkezi ya da banliyö),
- Ulaşım (Toplu taşıma kullanma, hususi araç kullanma veya işletmenin ulaşım olanağı sunması),
- Görevin çeşidi (güç ya da basit iş),
- Ağır iş yükü ya da olumsuz çalışma şartları
- Ücret dağıtımının adaletli olmayışı,
- Başarımın adaletli bir şekilde incelenmemesi,
- Kurumun ortam koşulları,
- Görev memnuniyeti,
- İş görenlere çok zor gelen işleri tamamlamaya zorlanarak ruhsal ve zihinsel olarak negatif etkilenmeleri,

- İnsan kaynakları idare mekanizmasının negatif bir halde olması,
- Üretim mekanizmasının kötü koşullarda olması,
- Kariyer olanakları.

Poon'a göre (1975), iş görenlerin kurum bünyesindeki etkenlere dair oluşturdukları algılar da işten ayrılma niyetlerine etki etmektedir. Bu etkenler; prosedürün adil olmayışı, görev memnuniyeti ve kurumsal bağlılık olarak sıralanmaktadır.

### **4.2.3. Bireysel Etmenler**

Bir personelin işten ayrılma niyetine etki edecek olan kişisel ya da demografik pek çok etmen vardır. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, kişisel kabiliyet ve yetenekler olabilmektedir (Cotton & Tuttle, 1986, s. 55-70).

Medeni hal, iş görenin evli olması ya da olmaması ve çocuk sahibi olup olamaması işten ayrılma niyetini etkileyebilir, zira iş görenlerin evli ve çocuklu olmaları halinde, olgun olma ihtimalleri ya da yüksek bir eğitim seviyesine ihtimalleri artar ve ailelerine karşı sorumlu olma niyetindedirler. Çok daha yüksek bir eğitim seviyesi ise, iş görenlerin görev derecelerini yükseltme hususundaki şansını yükseltir ve böylelikle iş görenler kuruma daha güçlü bir bağlılık ve tatmin hissiyatı oluştururlar (Sabancıoğlu & Doğan, 2015, s. 1085).

## **4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI**

İşten ayrılma hallerinin en önemli zararı şüphesiz finansal açıdan olmaktadır. Kurumlar, işe alım aşamalarında ilave bir harcama yapmaktadırlar. Öte yandan, işin yavaşlaması, imalatın durması veya eski çalışmanın devam etmemesi gibi hallerde kurum ilave maliyete maruz kalarak zarara uğramaktadır. Ayrıca iş gücü devir oranı yüksek olan kurumlar çevrede ve rakip kurumlarda olumsuz bir itibar yaratırlar (Çekmecelioğlu H. G., 2005, s. 23-39).

Bahsi geçen bu olumsuz durumları engellemek için insan kaynakları departmanlarına büyük roller yüklenmektedir. İş görenin iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını göz önünde bulundurarak işten ayrılma niyetinde olan iş göreni bu fikrinden uzaklaştırmak için özenli çalışmalar yapmak gerekli olmaktadır (Gül, Oktay, & Hökçe, 2008, s. 1-11).

İşten çıkan personel bakımından neticeler ele alındığında, işi bıraktıktan sonra hızlıca yeni bir işe giremezse toplumsal statüsünde düşme, eğer borçluysa ödemelerinde aksamalar ve özel hayatında problemler yaşayabilmektedir. Bu hallerin oluşmaması bakımından kişilerin işi bırakmadan evvel durumu olumlu ve olumsuz tarafları ile hesaplamalı ve yaşanacak sonuçları derinlemesine düşünerek en doğru seçimi yapmalıdırlar (Çekmecelioğlu H. G., 2005, s. 23-39).

Diğer kurum çalışanları da yaşanan işten ayrılma olaylarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu halin yaşanmasının kurumda yarattığı en büyük etkisi toplumsal iletişim kapsamında oluşan aksaklıklar ve ağırlaşan işi yükü olmaktadır. Öte yandan işten ayrılma durumu her zaman kurum ve birey açısından negatif neticeler oluşturmamaktadır. Bazı hallerde kişiye ve kuruma pozitif katkılar da sunabilmektedir. Bilhassa görevinde başarılı olamayan bireyler kurumlar açısından her zaman yük olmaktadır. Ayrıca işe yeni giren iş görenin bilgi birikimi ve deneyimiyle kurum için yeni bir can, yeni fikirler ve yeni teknolojiler getirebilmektedir (Acar, 2014, s. 49). Kişi, hayalini kurduğu işi bulabilmiş, çok daha iyi finansal olanaklara ulaşmış ve çok daha hoşgörülü, katılımcı bir kurumda işe başlamış ise birey için işten ayrılma durumu pozitif neticeler yaratmıştır.

#### **4.4. İŞE ADANMIŞLIĞIN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

İşe adanmışlık kavramı, pozitif psikoloji hareketi içinde yer alan pozitif örgütsel davranış akımının literatüre kazandırmış olduğu kavramlardan biridir. Pozitif psikoloji, psikolojinin yalnızca insan ve insan davranışlarının negatif ve patolojik yönlerini ele alan psikolojik akıma tepki olarak doğan bir hareket olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002, s. 58)

İşe adanmışlık kavramı İngilizce yazında work/job engagement olarak kullanılmaktadır. Bu kavram Türkçe yazında ise “İşe Cezbolma” (Doğan, 200; Dalay, 2007; Esen, 2011; Özer, Saygılı ve Uğur, 2015), “İşle Bütünleşme” (Ardıç & Polatçı, 2009), “İşe Angaje Olma” (Güneşer, 2007), (Köse, 2015), “İşe Tutkunluk” (Turgut, 2010), “İşe Gönülden Adanma” (Bal, 2008) ve “İşe Kapılma” (Öner, 2008) biçiminde anılmaktadır.

İşe adanmışlık kavramı William A. Kahn tarafından 1990 yılında kaleme alınan 'Pozitif Koşullar Teorisi' ile literatüre kazandırılmıştır. Kahn işe adanmışlık kavramının teorik temellerini 1987 yılındaki doktora tezinde oluşturmuş ve 1990 yılında yazdığı makalede ise kavramı psikolojik bir durum olarak ele almıştır. Kahn'ın ifadelerine göre işe adanmışlık kavramı, kişinin bilişsel, fiziksel ve duygusal açıdan kendini işe vermesi ve işine dört elle sarılması olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanı sıra Kahn'a göre kişinin işe adanmışlığına etki eden üç temel etken bulunmaktadır. Bu etkenler; psikolojik anlam verme (anlamlılık), psikolojik güven duyma (güven) ve psikolojik erişebilme (uygunluk) olarak sıralanmaktadır (Kahn, 1990, s. 697). Bahsi geçen etkenlerden anlamlılık, çalışanın kişisel idealleri ve standartlarıyla değerlendirdiği işinin amaçları için öngördüğü değer olarak nitelendirilmektedir (May, Gilson & Harter 2004, s. 14). Güven etkeni ise bireyin imajına, iş yerindeki durumuna ya da kariyerine negatif yönde etki etmekten korkmadan kendini gösterme ve çalışma hissi olarak ifade edilmektedir (Kahn, 1990: 708). Uygunluk etkeni ise kişinin kendini belirli bir zamanda işe adayabilmesi için duygusal, fiziksel ve zihinsel kaynaklara sahip olmasının yanı sıra bu kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmesini ifade etmektedir (Kahn, 1990, s. 708).

Christina Maslach ve Michael P. Leiter tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik sendromu, Kahn'ın işe adanmışlık kavramıyla ilgili olarak yürüttüğü çalışmadan sonra literatürde en fazla yer alan yaklaşımdır. Cristina Maslach tükenmişlik sendromu ile ilgili olarak uzun yıllar çalışmış bir araştırmacıdır. Cristina Maslach 1981'de kendi ismini taşıyan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni (MBI) geliştirmiştir. Daha sonra Maslach tarafından 1997 yılında pozitif psikoloji akımının etkisinde kalarak çalışma arkadaşı Micheal P. Leiter ile birlikte tükenmişlik teriminin zıttı olarak işe adanmışlık kavramı ortaya atılmıştır (Maslach & Leiter, 1997).

Maslach ve Leiter tarafından 1997 yılında yapılan çalışmaya göre işe adanmışlık kavramı tükenmişliğin üç alt boyutu olan bitkinlik (emotional exhaustion), düşük seviyede profesyonel yeterliliğin (lack of personal accomplishment) ve işe yabancılaşmanın (depersonalization) tam tersidir. Bu çalışmaya göre çalışan bir kişinin işe adanmışlık düzeyinin ölçülebilmesi için o çalışanın tükenmişlik düzeyinin ölçmek yeterlidir. Bu çerçevede düşük seviyede tükenmişlik yüksek seviyede işe adanmışlığı

gösterirken, yüksek seviyede tükenmişlik durumu ise düşük seviyede işe adanmışlığı gösterecektir (Bal, 2009, s. 546).

Schaufeli ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmalar da literatüre önemli katkılar sunmuştur. Schaufeli ve arkadaşlarının işe adanmışlığın ölçülmesi ve kavramın geliştirilmesi amacıyla yürütmüş oldukları çalışmalar sonucunda işe adanmışlık kavramı popülerlik kazanmıştır. Schaufeli ve arkadaşlarının 2001 yılında yaptıkları çalışma çerçevesinde işe adanmışlık kavramı işle ilgili tatmin edici, pozitif, adanmışlık, dinçlik ve özümseme boyutlarıyla ifade edilebilen yaygın, kalıcı, duygusal ve zihinsel bir durum olarak tanımlanmıştır (Schaufeli, 2002, s. 74).

Schaufeli ve arkadaşları işe adanmışlık kavramını farklı araçlarla ve farklı bir bakış açısıyla tükenmişlik kavramından bağımsız olarak ölçülmesi gereken iki karşıt kavramlar olarak ele almışlardır. Bu bağlamda dinçlik (vigor) ve adanmışlık (dedication) boyutları tükenmişliğin boyutları olan, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlık durumunun tam zıddı olarak ele alınabilmektedir. Ancak Schaufeli tarafından ileri sürülen özümseme (absorbtion) boyutu, tükenmişliğin üçüncü boyutu olarak düşük bireysel başarının birebir karşıtı olarak değerlendirilmemiştir (Schaufeli, 2002, s. 74).

İşe adanmışlığı bahsi geçen öncü araştırmacılar gibi psikolojik açıdan ele alan çalışmaların yanında, kavramı davranışsal açıdan ele alan çalışmalar da vardır. Bu konuya William H. Macey ve Benjamin Schneider (2008) tarafından davranışsal açıdan yaklaşmıştır. William H. Macey ve Benjamin Schneider (2008) adanmışlık kavramını katılım, bağlanma ve ruh hali gibi psikolojik durumlarla ya da gözlenebilir davranış ve örgütsel vatandaşlık gibi performans yapısıyla ya da bunların her ikisini de göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışmıştır. Bunun yanı sıra literatürde yapılmış olan çalışmaları da; “İşe adanmışlık kavramı, psikolojik durumu ve ima ettiği davranışı aynı anda kucaklayan bir model olarak çerçevelenmiş olsaydı daha faydalı olurdu” biçiminde eleştirmişlerdir (Mayer & Schneider, 2008, s. 5).

İşe adanmışlık kavramına yönelik olarak yapılan diğer tanımlar şöyledir;

Attridge (2009, s. 384) işe adanmışlık kavramını, çalışan kişilerin işlerine karşı pozitif duygular hissetmeleri, yaptıkları işi kişisel olarak anlamlı bulmaları, yönetilebilir düzeyde iş yüküne sahip olduklarını düşünmeleri ve işlerinin geleceğine yönelik umutlu olmalarıdır.

İşe adanmışlık kavramı, genel olarak coşku ve işinden gurur duyma duygusu olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka anlatımla işe adanmışlık, amaç yönlü davranışları garanti eden, yüksek seviyede hareketliliği gerekli kılan, amaçları gerçekleştirmek için süreklilik sağlayan, içsel motivasyonun temel boyutlarını işaret eden bir kavram olarak ifade edilebilmektedir (Yavan, 2016, s. 279).

Yukarıda verilen tanımların yanı sıra işe adanmışlık kavramıyla ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Söz konusu tanımlamaların ortak noktası ise çalışanların işlerine karşı iyimser ve pozitif bir ruh haliyle yaklaşmalarının yanı sıra bilişsel, fiziksel ve duygusal enerjilerinin büyük kısmını da işlerine yansıtarak işlerine yoğunlaşmalarındır (Denizli, 2018, s. 85).

#### **4.5. İŞE ADANMIŞLIĞIN BOYUTLARI**

İşe adanmışlığın boyutları arasında dinçlik, adanma ve yoğunlaşma yer almaktadır (Schaufeli, 2002, s. 74).

Dinçlik (vigor) boyutu, çalışma esnasında yüksek seviyede zihinsel direnç ve enerji, işinde çaba gösterme arzusu ve zorluklarla mücadele etme durumu olarak ifade edilmektedir. Dinçlik boyutu, bireyin işini yaparken iş arkadaşlarına ilham vermesi, işine zaman ve çaba harcamaktan memnun olması ve enerji dolu olması şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan birey yaptığı işi rutin bir faaliyet olarak görmemekte ve kişisel gelişimi için de vakit harcamaktadır (Çankır, 2016, s. 12).

Adanma (dedication) boyutu bireyin ilham, coşku, önem, meydan okuma ve övünç duyguları ile ilgili olmasının yanı sıra, bireyin işine duyduğu güçlü bağlılığı da ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001, s. 417). Bunun yanı sıra dinçlik ve adanma boyutlarının sırasıyla tükenmişliğin iki çekirdek boyutu olarak bilinen duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın karşıtı olduğu düşünülmektedir (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008, s. 188).

Yoğunlaşma (absorption) boyutu ise, kişinin işine konsantre olması ve işine derinden sarılması olarak ifade edilmektedir. Kişi işine yoğunlaştığında zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmasına ara vermesi de son derece zor olur. Bir başka anlatımla, yoğunlaşma bireyin kendini hoş bir biçimde işine kaptırması olarak nitelendirilmektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001, s. 417). Bunların yanı sıra



yoğunlaşma açık bir zihin, dikkat, zihin ve beden birleşimi, tam kontrol ve zahmetsiz bir konsantrasyon duygularını da kapsayan bir boyuttur (Schaufeli, 2002, s. 75).

Kendini işine adayan çalışanlar, yüksek düzeyde enerjiye sahip olurlar ve yaptıkları işten dolayı son derece hevesli olurlar. İşine adanmış çalışanlar sadece işlerine bağımlı olmazlar ve iş dışındaki şeylerinde keyfini çıkarırlar. Bahsi geçen çalışanlar işkoliklerden farklı olarak güçlü içsel bir sürüklenmeyle sıkı çalışmamaktadırlar. Çünkü bu kişilere göre çalışmak eğlenceli ve zevklidir (Bakker & Demerouti, 2008, s. 210).

## **4.6. İŞE ADANMA (CEZBOLMA) KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR**

### **4.6.1.Kahn'ın İşe Cezbolma ve Olmama Modeli**

Kahn'ın (1990) ifadelerine göre işe adanmışlık, motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kahn'a (1990) göre işe angaje olma durumu kişinin bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak kendini işe vermesini ve işine sarılmasını ifade etmektedir. İşe adanma açısından kişinin işini ne kadar içselleştirdiği, kendini ne kadar işine verdiği ve iş arkadaşları kurduğu ilişkilerin niteliği büyük ölçüde önemlidir (Kahn, 1990, s. 694) . Kahn'a göre bireyin işe adanması için üstlenmiş olduğu göreve değer atfetmesi, bu görevin onun kişisel imajına, statüsüne ve kariyerine zarar vermeyeceğine inanması ve bu görevi başarmak için gereksinim duyacağı duygusal, fiziksel örgütsel ve sosyal kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Kahn tarafından işe cezbolma ve olmamanın psikolojik koşullarına yönelik olarak kalitatif bir araştırma yürütülmüştür. Kahn bu araştırma kapsamında yaz kampı idarecileri ve bir mimarlık şirketinin çalışanları ile onların işe cezbolma ve olmama davranışlarına yönelik olarak mülakatlar yapmıştır. Buna göre bireylerin üstlendikleri rolleri nasıl yaşadıklarını belirleyen üç psikolojik koşul vardır. Bunlar anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olarak ifade edilmektedir. Kahn'a göre bireyler rol davranışları içinde kendilerine üç soru sormaktadırlar ve bu sorulara verdikleri cevaplara bağlı olarak işe cezbolma veya olmama davranışı göstermektedirler. Bahsi geçen sorular ise “Bu performansa gelmem benim için ne kadar anlamlı?” “Bunu böyle yapmam benim için ne kadar güvenli?” ve “Bunu yapmak için ne kadar uygunum” biçiminde sıralanmaktadır. Bu nedenle kişiler yaptıkları işleri

kendileri için güvenli, anlamlı ve kendileriyle uyumlu olduğu zaman çok daha fazla işe adanma davranışı göstereceklerdir (Kahn, 1990, s. 703).

İşin anlamlılığı ise, işin yapılma esnasında bireye verdiği heyecan ve onu işi yapmaya isteklendirme düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Kahn'ın ifadelerine göre psikolojik anlamlılık kişilerin harcadıkları duygusal, fiziksel ve bilişsel enerjinin geri dönüşümünün olduğunu hissetmeleridir. Genellikle insanlar değerli ve işe yarar olduklarını hissettikleri zaman bu tür bir anlamlılık duymaktadırlar. Bahsi geçen psikolojik anlamlılık ise görevin özellikleri (yaratıcılık ve özerklik, yöntem ve amaçların açıklığı), rolün özellikleri (pozisyonun önermiş olduğu kimliğin çekiciliği, statü, öz imaj ve etkileme derecesi) ve iş etkileşimleri (kişiler arası etkileşimler, etkileşime geçen bireylerin profesyonelliği ve makamları) olarak ifade edilen unsurlardan etkilenmektedir. Psikolojik güvenlik, bireyin yaptığı işi ne kadar güvenilir olarak algıladığı ile ilgili bir kavramdır. Kahn'ın ifadelerine göre psikolojik güvenlik, kişinin kariyer, imaj ve statüsünün negatif yönde etkilenebilme olasılığından korkmadan kendisini ortaya koyarak gösterebilmesidir. Bireyler çoğunlukla olası davranışların sonuçları açık olduğu zaman kendilerini güvende hissetmektedirler (Kahn, 1990, s. 705).

Kahn tarafından işe cezbolma kavramına yönelik olarak yürütülen çalışmalar için teorik bir çerçeve çizilmiştir. Anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olarak ifade edilen her bir koşul ile işe adanma arasında bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Bu durum da işe adanmanın öncüllerine yönelik olarak yürütülecek araştırmalara destek sunmuştur. Bunun yanı sıra Kahn psikolojik yapıya yönelik olarak kapsamlı teorik bir model sunmuştur fakat yapının uygulanmasında bir çözüm yolu üretememiştir (Bal, 2009, s. 18).

#### **4.6.2. Maslach'ın Adanma ve Tükenmişlik Modeli**

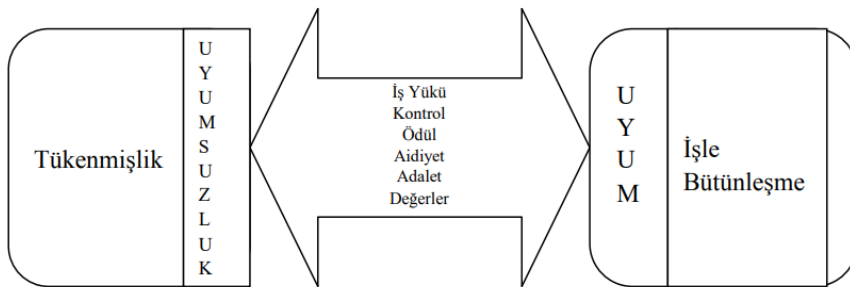
Tükenmişlik sendromu, bireylerin işlerinden ötürü kurmuş oldukları ilişkileri ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi nedeniyle yaşanan problemlerle ilgili bir durumdur. Tükenmişlik sendromu ilk kez 1974'te Herbert Freudenberger tarafından "başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda

bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” biçiminde tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974, s. 159).

Christina Maslach tarafından tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı yapılmıştır. Christina Maslach aynı zamanda Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştiren kişi olarak bilinmektedir. Maslach’ın ifadelerine göre tükenmişlik; işinden dolayı yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan bireylerde görülen uzun süreli yorgunluk, fiziksel bitkinlik, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yaptıkları işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması sonucunda ortaya çıkan bir sendromdur. Bir başka anlatımla Maslach tükenmişlik kavramını, işinden ötürü insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma olarak nitelendirmektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001, s. 399). İşe adanmışlık kavramı son yıllarda mesleki tükenmişlik kavramına yönelik olarak yapılan araştırmaların sonucunda ve pozitif psikoloji akımının etkisiyle büyük ölçüde önem kazanmıştır. Tükenmişlik kavram iş ile ilgili olumsuz bir zihinsel süreç olarak görülmektedir. Tükenmişlik kavramına yönelik olarak çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından zamanla bu durumun zıttı olarak gördükleri işe adanmaya ilgi duyulmaya başlandığı da görülmektedir.

Maslach’ın modeli çerçevesinde tükenmişlik ile işe adanma ilişkisinin ortaya konulduğu belirtilmektedir. Buna göre birey ile işi arasındaki uyumun veya uyumsuzluğun sebepleri olarak örgütsel yaşamdaki kontrol, iş yükü, aidiyet, adalet, ödül ve değerler olarak ifade edilen toplam altı alan gösterilmektedir (Freudenberger, 1974, s. 161).

#### Şekil 4. 1. Maslach’ın Tükenmişlik ve İşe Adanma İlişkisine İlişkin Modeli



Kaynak: (Ardıç & Polatçı, 2009, s. 26)

İş yükünün ağır olması, kontrol eksikliği, ödüllendirmenin yetersiz olması, aidiyet hissinin eksik olması, adaletsizlik ve değer çatışması gibi durumlar birey ile işi arasında uyumsuzluk yaratarak tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Öte yandan sürdürülebilir iş yükü, tanınma, takdir edilme, ödüllendirme, seçme ve kontrole yönelik tecrübe, aidiyet duygusu, saygı, paylaşılan değerler ve adalet gibi faktörler kişi – iş uyumunun artmasını sağlayarak işe adanma seviyesi üzerinde de son derece etkilidir (Keser, Yılmaz, & Yürür, 2009, s. 112).

### **4.6.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli**

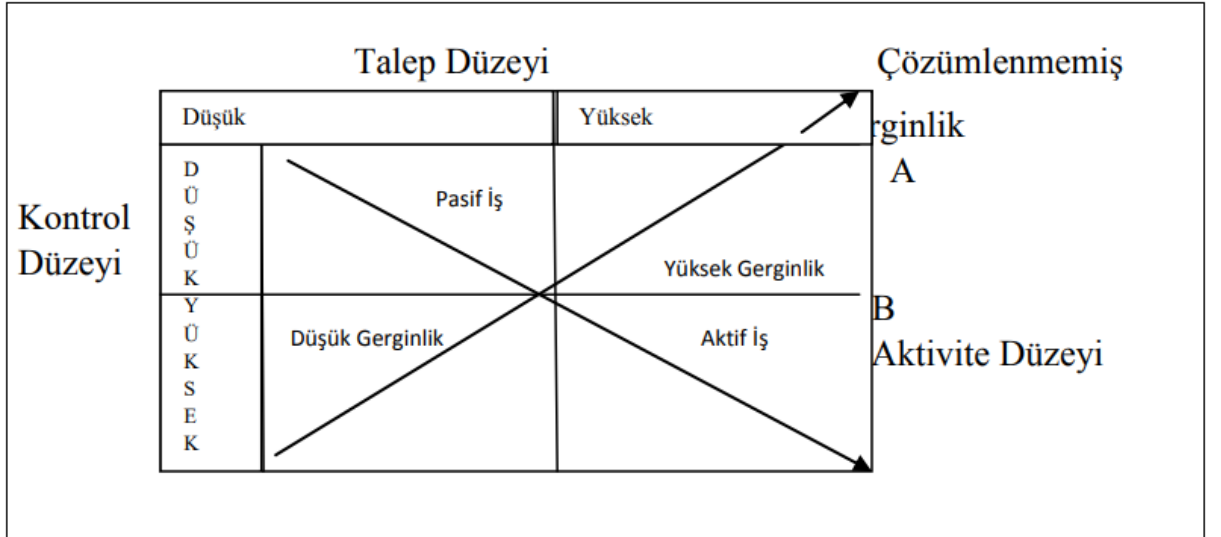
İş talepleri ve kaynakları modeli, önceleri çalışanların yaşadıkları tükenmişlik durumunu açıklamak amacıyla kullanılan bir modeldi. Ancak model özellikle son yıllarda pozitif psikoloji akımının da etkisi ile işe adanmayı sağlayacak faktörleri de kapsayacak şekilde detaylandırılmıştır (Bal, 2009, s. 4). İş Talepleri ve Kaynakları Modeline göre, çalışan bireylerin psikolojik iyi olma hallerine etki edebilecek olan çalışma şartları iki farklı başlıkta incelenebilmektedir. Bu başlıklar iş talepleri ve iş kaynakları olarak ifade edilmektedir (Bakker & Demerouti, 2008, s. 212).

Karasek (1979) Talep-Kontrol Modeli çerçevesinde işe bağlı gerginlik, çalışanın kişisel ya da demografik niteliklerinden daha çok işle ilgili şartlara bağlı bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre gerginlik durumu işle ilgili tek bir koşula bağlı olarak ortaya çıkan bir durum değildir. Gerginlik iş ile ilgili talep ve bu talepleri yerine getirmek durumunda olan çalışan kişiye sunulan karar alma serbestliğinin ortak etkisiyle ortaya çıkan bir durumdur. İşe yönelik bu iki durumdan birincisi, çalışan bireyden beklenen iş yükü seviyesi, beklenmedik görevler veya diğer stres kaynaklarını (stresörler) ifade eden kontrol, işe yönelik kişisel çatışmalar, çalışanların işine yönelik hususlarda alternatif hareket tarzını seçme özgürlüğü ile ilgili kısıtlamalardır. Bu model çerçevesinde işe bağlı gerginlik, genel olarak iş talebinin yüksek olduğu ve kontrolün düşük olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Karasek'e (1976) göre işe bağlı gerginlik aşağıdaki eşitlikte yer aldığı gibi formüle edilmektedir (Keser, Yılmaz, & Yürür, 2009, s. 168).

“İşe Bağlı Gerginlik = İş Talebi – Sahip Olunan Kontrol Düzeyi”

Şekil 4.2’ de Karasek’in Talep-Kontrol Modelinde yer alan A ve B etkileşimleri iki durumu temsil etmektedir. Modelde yer alan A durumunda iş talebi ve karar verme serbestliği seviyeleri farklılık göstermektedir (yüksek-düşük veya düşük-yüksek gibi). Bunun yanı sıra B durumunda ise, işe bağlı olan iki değişken seviyesi eşleşmektedir (düşük-düşük, yüksek-yüksek gibi). Talep-Kontrol Modeli kapsamında iki temel önerme yer almaktadır. Bu önermelerden birincisi (A), işe bağlı gerginlik talep arttığı zaman, buna karşılık karar alma serbestliği düştüğü zaman artmasıdır. İkinci önerme (B) ise yüksek talep seviyesi ve aynı seviyede çalışanın karar verme serbestliğinin bulunması durumunun, çalışan kişinin yetkinliğini artırıcı bir etki oluşturmasıdır. Bu çerçevede iş talebi seviyesi ve çalışanın karar alma serbestliğinin yüksek olduğu durumlarda aktif iş olarak tanımlanan alan bu durum kişinin işe yönelik veya işinin dışında yeni davranış kalıpları gelişmesine sebebiyet verecektir. Bunun aksine pasif iş olarak tanımlanan, talebin ve kontrol seviyesinin düşük olduğu durum kişinin bütün aktivitelerinde ve problem çözme yeteneğinde bir düşüşe yol açmaktadır (Karasek, 1979, s. 288).

**Şekil 4. 2. Karasek’ in Talep- Kontrol Modeli**



Kaynak: (Karasek, 1979, s. 288).

Model çerçevesinde vurgulanan iki durum iş ile ilgili talep-kontrol değişkenlerinin dengeli olması veya olmaması durumu olarak ifade edilmektedir. Çalışan bireylerin karşılaştıkları iş yükü ve çatışma gibi iş talepleri ile işlerine yönelik karar verme

serbestlik düzeylerinin dengeli olması halinde ortaya çıkan iki sonuç vardır. Bu sonuçlardan birincisi, kişinin yetkinliklerinin artması ya da azalması durumudur. Böylelikle aktif ve pasif olmak üzere iki çeşit çalışan ortaya çıkar. Eğer bahsi geçen düzeyler dengede olmazsa yüksek düzeyde işe bağlı gerginlik ve düşük düzeyde gerginlik biçiminde iki farklı sonuç ortaya çıkmaktadır. 1980'li yıllarda işe bağlı gerginliğin çalışan kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde yarattığı etkilerde “sosyal destek” değişkeninin rolü araştırılmaya başlanmıştır. 1990 yılına gelindiğinde Karasek ve Theorell tarafından sosyal desteği de kapsayacak şekilde model geliştirilmiştir. Daha sonra model “Talep-Kontrol Destek Modeli” olarak yeniden tanımlanmıştır. Bu modele göre işe bağlı gerginlik yüksek düzeyde iş talebi, düşük düzeyde kontrolün ve sosyal desteğin olduğu iş koşullarında görülmektedir (Keser, Yılmaz, & Yürür, 2009, s. 169). İş taleplerine örnek verilecek olursa zaman baskısı, rol karmaşıklığı ve yetersiz iş ortamı koşulları gösterilebilmektedir (Bal, 2009, s. 546).

İş kaynakları, işin amaçlarını gerçekleştirmeye katkı sunan, iş taleplerinin psikolojik ve fizyolojik maliyetlerini düşüren ya da kişisel büyüme ve gelişmeyi özendiren psikolojik, fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder. Örnek verilecek olursa çalışan kişiye yöneticileri ve arkadaşları tarafından sağlanan sosyal destek, performansına yönelik verilen geribildirim, koçluk hizmeti sunulması, görev çeşitliliği ve verilen eğitimlerin çeşitliliği gösterilebilmektedir (Keser, Yılmaz, & Yürür, 2009, s. 110).

#### **4.6.4. Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal mübadele teorisi, kişiler arasında kurulan sosyal ilişkileri bir çeşit kaynak mübadelesi olarak nitelendiren en eski sosyal davranış teorilerine dayanmaktadır. Sosyal mübadele teorisinin temel varsayımı, tarafların saygı görme, onur, dikkate alınma gibi ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkiler kurduğu ve bu ilişkileri sürdürmesi olarak ifade edilmektedir. Sosyal mübadele teorisinin gelişimine katkı sunan araştırmalar kapsamında Blau (1955), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologların yanı sıra Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar tarafından yürütülen çalışmalar da yer almaktadır. Sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik teori Homans (1958) tarafından geliştirilmiştir. Bunun yanı sıra Blau (1964) tarafından sosyal ilişki kavramının bir mübadele süreci olarak

tanımlanabilmesi için “sosyal mübadele teorisi” kavramı ilk kez kullanılmıştır. Bu teoriye önemli katkılar sunan araştırmacılar arasında Thibaut ve Kelley de yer almaktadır. Yazarlara göre kişiler diğerler bireyler ile arzuladıkları sonuçları elde etmek amacıyla iş birliği yapmaktadırlar. Emerson (1962) ise bu teoriye, mübadele ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığın etkileri hususunda katkı sağlamıştır. Emerson’ a (1962) göre, sosyal ilişkilerin istikrarsızlaşmasına güç dengesizlikleri neden olmaktadır. Bunun yanı sıra Emerson (1962), bireylerin bir sosyal mübadele ilişkisi sürdürürebilmeleri için karşılıklı bağımlılığın son derece önemli olduğunu da ileri sürmektedir (Ertürk & Bedük, 2015, s. 5).

Blau’un ifadeleri çerçevesinde sosyal mübadele, kişilerin elde etmeyi umut ettikleri geri dönüşler vasıtasıyla motive oldukları gönüllü davranışlardan oluşur. Bunun yanı sıra bir birey sosyal mübadele teorisine göre bir başkasına gelecekte bazı geri dönüşler alacağını ümit ederek bir iyilik yapar. Sosyal mübadele kavramı bireylerin hesap vermeye engel olan iyiliklerin uzun süreli değişimine odaklanmaktadır. Buna ek olarak sosyal mübadele tarafların karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getirmelerine dayanmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisi tarafların birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece devam eder. Sosyal mübadele karşı tarafın tatmin edici davranışlar sergilemesi karşılığında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Sosyal mübadele teorisinin temel varsayımı, tarafların ödül beklentisi ile bir ilişkiye girmeleri ve bu ilişkiyi sürdürmeleri olarak ifade edilmektedir (Köksal, 2012, s. 6).

Blau’nun ifadeleri çerçevesinde sosyal mübadele, bir işin neticesinde elde edeceklerini düşündükleri kazançla güdülenen kişilerin sergiledikleri gönüllü davranışlara ve bu kazançların süreklilik kazanması için bunlara karşılık verme gereksinimleridir. Sosyal mübadele teorisinde tarafların yaptıkları katkıların gelecek dönemlerde geri döneceği beklentisi ve bir kazanç elde edileceği beklentisi vardır. Ancak söz konusu kazancın niteliği kesin olarak belirtilmemiştir ve tarafların aralarındaki ilişki kişilerin güvenine dayanmaktadır. Yöneticiler ve iş görenler arasındaki sosyal mübadele ise, iş görenlerin üstlendikleri görevlerinde daha yaratıcı ve aktif olmalarını, işleri için daha fazla enerji harcamalarını ve daha fazla sorumluluk üstlenmelerini sağlamaktadır (Taşçı, 2007, s. 29).

Özkalp'e göre Sosyal Mübadele Teorisi'nin çeşitli varsayımları bulunmaktadır. Bu varsayımlar şöyle ifade edilmektedir (Özalp, 2001, s. 35):

- Sosyal Mübadele Teorisi'nin birinci varsayımı insan davranışlarının akılcı oluşudur. Bu varsayıma göre insanlar türlü alternatifler arasında kendileri için en uygun ve en ödüllendirici olan alternatifi seçerler. Bu çerçevede insanlar zarar uğramaktan kaçınırlar veya en az zararla altından kalkabilecekleri alternatifleri tercih ederler. Bu kararların yanlış olduğu durumda insanlar çeşitli durumları analiz ederek zararı en aza indirirler ve kendi ilgilerini ödüllendirirler. İnsanlar kendi ilgi alanlarına giren herhangi bir şeyi elde etmek için, önemli gördükleri ve kendileri için değer taşıyan başka bir şeyden vazgeçebilmektedirler.

- İkinci önemli varsayım, ekonomistlerden ödünç alınan azalan marjinal fayda yasasıdır. Yani insanların sosyal ilişkilerinde azalan marjinal fayda yasası geçerli olmaktadır. Bu yasaya göre, insanlar ödüllendirilmeye doymuş olabilirler. Bir insan kendisi için önemli bir şeyi elde ettiğinde, onun üzerindeki değerler kısa vadede önem taşımamaya başlamaktadır. Yani elde edilenler giderek anlamını yitirebilir ya da önemleri azalabilir.

- Üçüncü varsayıma göre ise sosyal mübadeleye göre bireyler verdikleri şeyler ile aldıkları şeyler arasında bir denge beklentisine girmektedirler. Bir başka anlatımla insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde verme ve geri almanın dengelenmesi yatmaktadır. İnsanlar başkalarıyla kurdukları ilişkilerde verdikleri şeylerin karşılığı olarak adil bir geri dönüş beklentisine girmektedirler. Bu bağlamda bir insan sürekli verip, yeteri kadar alamıyor ise tatminsizlik duygusuna kapılır. Fakat birey söz konusu beklentisinin adil bir şekilde karşılandığı zaman bu ilişkiden mutluluk duymaya ve tatmin olmaya başlar. Dengesizliğin devam ettiği durumlarda ise yani kişi ilişkiden daha az şey elde ettiğinde bu ilişkiyi bitirebilmektedir.



## **BÖLÜM 5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Yerel ölçekte ülke ekonomisi, global ölçekte de dünya ekonomisi aile işletmelerinden faydalar görmektedir. Aile işletmelerinin dünya ekonomisi için önemli büyüklüğe sahiptir. Hem sosyal hem de ekonomik hayatta aile işletmeleri kritik kurumlardır. Aile işletmelerinin kurulma amacı ailenin varlıklarının tek çatı altında tutulmasıdır. Bu işletmelerde kararlar alınırken aile üyeleri önemli rol oynar. İşletmeyi ailenin ihtiyaçlarını karşılamakla mükellef olan bireyler idare ederler. Aile fertlerinin aile işletmelerinin yönetim birimlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Aile işletmeleri için en kritik problemlerden biri sürekliliğin sağlanmasıdır. Aile işletmelerinin çoğunluğu ikinci veya üçüncü kuşağa gelmeden yok olmaktadır. Aile işletmeleri yoğun rekabet içerisinde süreklilik gösterebilmek için birtakım faaliyetler yaparlar. 1960'lardan itibaren rekabetin artması sebebiyle aile işletmeleri mevcudiyetlerini sürdürürken ve süreklilik sağlarken daha fazla baskı altında kalmaya başlamışlardır. Bir aile şirketinin yok olmaması ve sürekliliğe ulaşması bir takım kurumsallaşma faaliyetlerine ya da yapısal faktörlere bağlıdır.

Günümüzün şartlarında sahip ya da yöneticinin mutlak hakim olduğu yönetim felsefesi etkinliğini kaybetmiş durumdadır. İşletmenin idaresinin gücü elinde tutanın karakterine göre değişmesi etkin bir yönetim felsefesi değildir. İşletmeler kişi odaklı olmamalıdır. Yönetimsel sistemleri tesis etmek zorundadırlar. Bu durumu sağlayan süreç kurumsallaşma olmaktadır. Kurumsallaşan şirketlerde işletme kişilere bağlı kalmaz ve ölçüler, kurallar, kaideler şirkete hükmeder. İşletmenin yönetimi için kurumsallaşmanın yanı sıra değişim de önem taşır. İşletmenin kurallarının olması ve onların yazıya dökülmesi kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma sayesinde çevresel değişimlere uyum sağlama amacı güdülmektedir.

Şirketlerin başarısı için çalışanların sürekliliği (kurumda kalma) ve işlerini adanmış şekilde yapmaları önemlidir. Bu araştırmanın amacı aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçleri ve çalışanların işten ayrılma niyetleri ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri üzerine bir araştırma yapılmıştır.

## **5.2. ARAŞTIRMADAKİ KAVRAMLAR**

### **5.2.1. Aile İşletmesi**

Aile işletmelerinin amacı ya ailenin geçimini sürdürecektir maddi geliri elde etmek ya da ailenin mirasını bir arada tutmaktır. Bu işletmeleri yönetenler ailenin geçimini sağlayan kişiler olurlar. Ayrıca yönetim kademeleri çok sayıda aile üyesi tarafından işgal edilmektedir. Aile işletmelerinde kararlar üzerinde aile üyelerinin büyük etkisi vardır. Ayrıca aile işletmeleri ailenin en az iki neslini bünyelerinde bulundurlar (Yelkikalan, 2006, s. 196). En genel tanımıyla aile işletmesi, aile üyelerinden yaşça en büyüğünün önderliğinde geçimin temini için kurulan ve diğer aile fertlerinin yardımı ile yönetilen işletme tipidir. Aile işletmesi, kan bağı olan bireylerin kar amacı ile bir araya gelerek kurup yönettikleri veya yönetiminde etkin rol aldıkları, mal ve hizmet üreten sosyal yapılardır (Baraz, 2006, s. 9).

### **5.2.2. Kurumsallaşma**

İşletmenin bireysel insiyatiflerden bağımsız olarak hayatta kalabilmesi için gerek duyduğu faaliyetleri sistematik bir hale getirmesi kurumsallaşma olarak tanımlanır (Günay, 2014, s. 30). İşletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında kurumsallaşma; bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara ve standartlara sahip olması; değişen çevre koşullarına uygun sistemler kurması ve bu gelişmelere uygun bir örgüt yapısı oluşturması; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirmesi ve böylece farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu E. , 2004, s. 45). Yazında aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirleyebilmek için bazı boyutlar belirtilmektedir. Bu boyutların arasında; işletme anayasası, formel örgüt yapısı (iş ve işlerin kurallı hale gelmesi), stratejik planlama süreci, profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılım, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, iç denetim ve hesap verilebilirlik yer almaktadır (Arıcan, 2019, s. 54).

### **5.2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

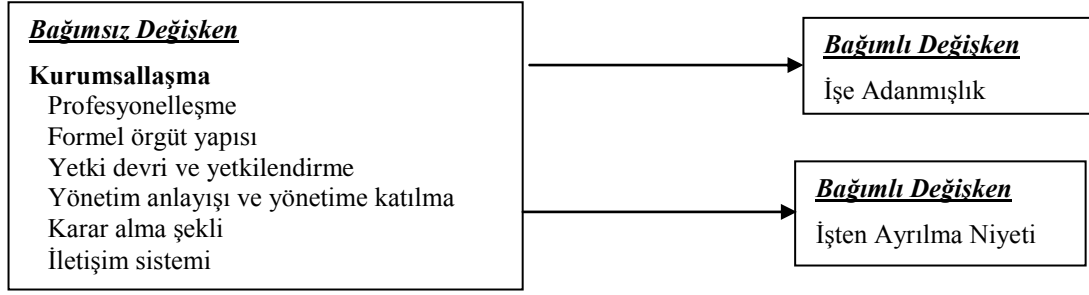
İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işinden ayrılma niyeti olması ve mevcut işinden ayrılana kadar planlar ve tasarı geliştirmesi durumudur (Yenihan, Öner, & Çiftiyıldız, 2014, s. 40). Mobley (1982) tarafından işten ayrılma niyeti; “bir çalışanın yakın bir zamanda kendi işine son verme isteği ile ilgili düşünceleri” olarak ifade edilmiştir. Bir diğer tanımda, çalışanların iş şartlarından yeterli düzeyde memnun kalmamaları durumunda ortaya koydukları aktif ve olumsuz sonuçlar oluşturan faaliyetler olarak ifade edilir (Onay ve Kılıcı, 2011, s. 365). Başka bir tanıma göre ise işgörenin iş yaşantısını sürdürdüğü işletme dışında ya da farklı bir işletmede çalışma isteği ve eğilimidir (Yanık, 2014, s. 119). Bir örgüt çalışanın kısa bir süre içerisinde o işi bırakmayı düşünmesi işten ayrılma niyetidir (Büyükbeşe & Gökaslan, 2018, s. 139). Ayrıca iş yerinde var olan şartlardan memnun olmayan çalışanların sergileyebilecekleri yıkıcı ya da aktif eylemler de bu kapsamdadır (Erdirençelebi & Ertürk, 2018, s. 606).

### **5.2.4. İşe Adanmışlık**

İşe adanma (work engagement) genel olarak kişinin işine yönelik adanmasını, işine verdiği önemi ifade etmektedir. Alan yazın incelendiğinde günümüze kadar yapılmış olan araştırmalarda işe adanmışlık kavramının Türkçe karşılığı konusunda net bir fikir birliğine varılamamıştır (Bostancı & Ekiyor, 2015, s. 38). İşe adanmanın literatürde; işe cezbolma, işe angaje olma, işe gönülden adanma, işe kapılma şeklinde farklı farklı kullanıldığı çalışmalara da rastlanılmaktadır (Ardıç & Polatçı, 2009, s. 36). İşe adanmışlık kendini çalışanların işlerine yönelik hissettikleri pozitif duygular, işlerine yükledikleri bireysel anlamlar, iş yüklerini kabul edilebilir bulmaları ve işlerindeki geleceğine umutla bakmaları şeklinde göstermektedir (Attridge, 2009, s. 384). Çalışanın çalışırken bütün benliğiyle orada olması ve kendini işe tamamen vermesi şeklinde gözlemlenebilir (Doğan, 2002, s. 14). Coşku ve işinden gurur duyma hissi olarak ifade edilebileceği gibi amaç yönlü davranışları garanti eden, yüksek seviyede hareketlilik gerektiren, amaçlara ulaşmak için devamlılık sağlayan, içsel motivasyonun esas boyutlarına işaret eden kavram işe adanmışlık kavramıdır (Yavan, 2016, s. 279).

## **5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Araştırmada, kurumsallaşmanın işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır.



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen model bir bağımsız ve iki bağımlı değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişken “Kurumsallaşma” bağımlı değişkenler ise “İşe Adanmışlık” ve “İşten Ayrılma Niyeti” olarak belirlenmiştir. Şekil 1’de belirtilen değişkenleri içeren araştırma modeli verilmiştir. Bu çalışmada kurumsallaşmanın alt boyutları; profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve iletişim sistemidir.

#### **5.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE UYGULAMA ALANI**

Türkiye’de mobilya sektörü, pazarın yoğunlaştığı ve/veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Ülkemizde mobilya sektörü geleneksel yöntemlerle çalışan, daha çok aile şirketi, atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir yapıya sahiptir (Kayseri OSB, 2016, s. 62; ORAN Kalkınma Ajansı, 2018, s. 13). Bu nedenle çalışmada örneklem olarak mobilya sektörü seçilmiştir. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam üretimdeki paylarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sıralanmaktadır.

TÜİK ve MOSDER rakamlarına göre Türkiye’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren 29.346 üretici, 32.382 perakendeci olmak üzere toplam 61.728 firma vardır. Mobilya sektöründe çalışan kişi sayısı yaklaşık 258.000 olmakla beraber, yan sanayi ile birlikte bu sayı yaklaşık olarak 500.000’dir. İstanbul özelinde ise mobilya sektöründe faaliyet gösteren şirket sayısı 6.458, çalışan sayısı ise 36.000’e yakındır (ORAN Kalkınma Ajansı, 2018, s. 13).

Araştırma kapsamında aile şirketi olan ve İstanbul’da mobilya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 115 kişiye ulaşılmış ve araştırmanın verileri toplanmıştır.

## 5.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın en önemli kısıtları; verilerin elde edilmesinde kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığı için araştırmacının ulaşabildiği çalışanların denek grubunda olması, katılımın gönüllülük esasına dayanması ve deneklerin çeşitli meslek gruplarına mensup olmasıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtı örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğünün artırılması uygunken bazı kaynak sıkıntıları sebebiyle araştırmanın analizleri 115 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Verileri elde etmek amacıyla kullanılan anket yönteminin bu araştırma için en uygun yöntem olması araştırmanın varsayımlarından biridir. Araştırmaya katılan kişilerin anket formunda bulunan soruları aynı şekilde algıladıkları ve bu sorulara kasıtlı olarak yanıltıcı cevaplar vermeleri varsayılmıştır. Aynı zamanda anket formlarından elde edilen verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemlerin, araştırmanın amacına en uygun yöntemler olduğu varsayılmıştır.

## 5.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri kurumsallaşmanın çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir;

H1: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi çalışanların işe adanmışlığını etkiler.

H1<sub>a</sub>: Aile işletmelerinde profesyonelleşme çalışanların işe adanmışlığını etkiler.

H1<sub>b</sub>: Aile işletmelerinde formel örgüt yapısı çalışanların işe adanmışlığını etkiler.

H1<sub>c</sub>: Aile işletmelerinde yetki devri ve yetkilendirme çalışanların işe adanmışlığını etkiler.

H1<sub>d</sub>: Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve yönetime katılma çalışanların işe adanmışlığını etkiler.

H1<sub>e</sub>: Aile işletmelerinde karar alma şekli çalışanların işe adanmışlığını etkiler.

H1<sub>f</sub>: Aile işletmelerinde iletişim sistemi çalışanların işe adanmışlığını etkiler.

H2: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

H2<sub>a</sub>: Aile işletmelerinde profesyonelleşme çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

H2<sub>b</sub>: Aile işletmelerinde formel örgüt yapısı çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

H2<sub>c</sub>: Aile işletmelerinde yetki devri ve yetkilendirme çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

H2<sub>d</sub>: Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve yönetime katılma çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

H2<sub>e</sub>: Aile işletmelerinde karar alma şekli çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

H2<sub>f</sub>: Aile işletmelerinde iletişim sistemi çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

## **5.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI**

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ankettir. Demografik forma ek olarak kurumsallaşma düzeyi, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık ölçeklerinin ifadeleri toplamda 46 maddeden oluşan likert tipi ifadelerdir. Araştırmanın örneklemini evren içerisinden rastgele seçilen, İstanbul ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesi çalışanı olan 115 kişi oluşturmaktadır.

### **5.7.1. Kurumsallaşma Ölçeği**

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmelerin kurumsallaşma seviyesini ölçmek için Arıcan (2019) tarafından geliştirilen "Kurumsallaşma Ölçeği" kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin alt boyutları; profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılım ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır.

Toplamda 33 maddeden oluşan kurumsallaşma ölçeği 5'li likert ile hazırlanmış olup ifadeler; 1- "Kesinlikle katılmıyorum", 2- "Katılmıyorum", 3- "Kararsızım", 4- "Katılıyorum", 5- "Kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Arıcan (2019)'ın yapmış olduğu kurumsallaşma ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; profesyonelleşme için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,925, formel örgüt yapısı için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,960, yetki devri ve yetkilendirme için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,796, yönetim anlayışı ve yönetime

katılım için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,857, karar alma şekli için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,799 olduğu ve ayrıca etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasının araştırmada kullanılmadığı belirlenmiştir. Ölçek kaynağındaki geçerlilik analizi yeterli olduğu değerlendirildiği ve tekrar yer vermemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

### **5.7.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

İşten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik olarak Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tanrıöver (2005) tarafından yapılan tek boyutlu ve "Eğer imkânım olsaydı, işimden ayrılırdım" gibi ifadeleri içeren 4 maddeli ölçek kullanılmıştır.

Toplamda 4 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği; 5'li likert ile hazırlanmış olup ifadeler; 1- "Kesinlikle katılmıyorum", 2- "Katılmıyorum", 3- "Kararsızım", 4- "Katılıyorum", 5- "Kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Daha önce yapılmış olan çalışmalardaki işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,903 olduğu belirlenmiştir. Ölçek kaynağındaki geçerlilik analizi yeterli olduğu değerlendirildiği ve tekrar yer vermemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmamıştır (Koçak ve Yücel, 2018, s. 691).

### **5.7.3. İşe Adanmışlık Ölçeği**

Çalışanların işe adanmışlığını ölçmeye yönelik olarak Schaufeli, Bakker ve Salanova (2003) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve "Yaptığım işle gurur duyuyorum" gibi ifadeleri içeren 17 maddeli ölçeğin 9 maddesi araştırmada kullanılmıştır (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2003).

Toplamda 9 maddeden oluşan işe adanmışlık ölçeği; 5'li likert ile hazırlanmış olup ifadeler; 1- "Kesinlikle katılmıyorum", 2- "Katılmıyorum", 3- "Kararsızım", 4- "Katılıyorum", 5- "Kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Ölçek kaynağındaki geçerlilik analizi yeterli olduğu değerlendirildiği ve tekrar yer vermemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

#### **5.7.4. Demografik Soru Formu**

Anketin bu bölümünü araştırmacı tarafından hazırlanan demografik sorular oluşturmaktadır. 16 soruluk demografik soru formu katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitimi gibi kişisel sorulara ek olarak çalışılan firmaya yönelik soruları da içermektedir.

### **5.8. VERİLERİN ANALİZİ**

Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versiyon 25.0.0; SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) programı ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca kurumsallaşma ölçütlerinin işe adanmişlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi için lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

Korelasyon analizlerinde normal dağılım gösteren sayısal verilerin karşılaştırılmasında Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ölçütleri, işten ayrılma niyeti ölçeği ve işe adanmişlık ölçeği ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayıları Tablo 5.1’de sunulmuştur.

Kurumsallaşma ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,951, kurumsallaşma ölçütlerinden profesyonelleşme ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,884, formel örgüt yapısı ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,871, yetki devri ve yetkilendirme ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,870, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,832, karar alma şekli ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,931 ve iletişim sistemi ifadelerine



verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,838 olarak belirlenmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,923 ve işe adanmışlık ifadelerine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,958 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5. 1. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Cronbach's Alpha	n
<b>Kurumsallaşma</b>	<b>,951</b>	<b>33</b>
Profesyonelleşme	,884	7
Formel örgüt yapısı	,871	7
Yetki devri ve yetkilendirme	,870	5
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	,832	4
Karar alma şekli	,931	3
İletişim sistemi	,838	7
<b>İşe adanmışlık</b>	<b>,958</b>	<b>9</b>
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	<b>,923</b>	<b>4</b>

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

“0.00 < Katsayı < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.”

“0.40 < Katsayı < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.”

“0.60 < Katsayı < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.”

“0.80 < Katsayı < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir” (Özdamar, 1999, s. 513).

Öncelikle kurumsallaşmanın, işten ayrılma niyetinin ve işe adanmışlığın Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında; bu değerlerin sırasıyla 0,951, 0,923 ve 0,958 olduğu görülmektedir. Bu değerler; kurumsallaşmanın, işten ayrılma niyetinin ve işe adanmışlığın yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 510). Kurumsallaşmanın, işten ayrılma niyetinin ve işe adanmışlığın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; kurumsallaşmanın, işten ayrılma niyetinin ve işe adanmışlığın geçerli ve güvenilir oldukları ve bu çalışmada kullanılmalarında herhangi bir engel olmadığı sonucuna varılmıştır.

## **5.9. BULGULAR**

Araştırmanın örneklemini evren içerisinden rastgele seçilen, İstanbul'da mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerindeki 115 çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışanlara kurumsallaşma, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık ölçekleriyle birlikte

demografik soruların uygulanması ile elde edilmiş olan verilerin analizi bu bölümde yapılmıştır. Bu bölümde yapılan analizlerde araştırmaya katılan aile işletmesi çalışanların sosyo-demografik profili; araştırmaya katılan çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerinin araştırmanın değişkenleri ile ilişkisini gösteren fark analizleri; korelasyon analizleri ve hipotez testleri yer almaktadır.

### 5.9.1. Araştırmaya Katılanların Profili

Araştırmanın bu kısmında örneklem grubunu oluşturan çalışanların sosyo-demografik bilgi verileri analiz edilip tablo haline getirilerek Tablo 5.2’de sunulmuştur.

**Tablo 5. 2. Çalışanların Demografik Özellikleri Dağılımı**

	Meslek Durumu	N	%	Ort.	SS
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	55	47,8		
	Erkek	60	52,2		
				38,59	10,28
<b>Yaş</b>	32 Yaş ve Altı	38	33,0		
	33-42 Yaş Arası	44	38,3		
	42 Yaş Üstü	33	28,7		
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	40	34,8		
	Evli	73	63,5		
	Diğer	2	1,7		
<b>Eğitim</b>	İlkokul/Ortaokul/Lise	10	8,7		
	Yüksekokul/Üniversite	70	60,9		
	Yüksek Lisans/Doktora	35	30,4		
				10,99	5,86
<b>Çalışma Yılı</b>	8 Yıl Altı	36	31,3		
	8-12 Yıl Arasında	44	38,3		
	12 Yıl Üstü	35	30,4		
				7,18	4,90
<b>İşletmedeki Çalışma Yılı</b>	4 Yıl Altı	39	33,9		
	4-8 Yıl Arası	39	33,9		
	8 Yıl Üstü	37	32,2		
<b>Yönetici Olma Durumu</b>	Evet	68	59,1		
	Hayır	47	40,9		
<b>İşletmedeki Çalışan Sayısı</b>	10'dan Az	5	4,3		
	10-49 Arasında	60	52,2		
	50-249 Arasında	28	24,3		
	250 ve Üstü	22	19,1		
<b>İşletmenin Faaliyet Yılı</b>	0-5 Yıl Arasında	7	6,1		
	6-10 Yıl Arasında	10	8,7		
	11-20 Yıl Arasında	43	37,4		

	20 Yıl Üstü	55	47,8
<b>Yöneticiler Şirket Sahibi Mi</b>	Evet	102	88,7
	Hayır	13	11,3
<b>İşletmenin Sahipliği Nasıldır?</b>	Tek Aile Üyesi	27	23,5
	Kardeş Ortaklığı	40	34,8
	Tamamı Aile Üyelerinden Oluşan Ortaklık	42	36,5
	Halka Açık Ortaklık	6	5,2
<b>İşletmenin Hukuki Statüsü</b>	Tek Şahıs İşletmesi	15	13,0
	Anonim Şirket	35	30,4
	Komandit Şirket	5	4,3
	Limited Şirket	56	46,1
	Kooperatif İşletmesi	5	4,3
	Kollektif Şirket	2	1,7

Araştırma grubunu oluşturan aile işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde;

Araştırmaya katılan çalışanların %47,8'inin kadın ve %52,2'sinin erkek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalamasının  $38,59 \pm 10,28$ , %38,3'ünün 33-42 yaş arasında, %33,0'ünün 32 yaş ve altında ve %28,7'sinin 42 yaş üstü olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %63,5'inin evli ve %34,8'inin bekar olduğu saptanmıştır. Ayrıca evli ya da bekar olmayan aile işletmesinde çalışanların %1,7 ile sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun (%91,3) yükseköğretim ve üstünde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma yılı ortalamasının  $10,99 \pm 5,86$ , %38,3'ünün 8-12 yıl arasında, %31,3'ünün 8 yıl altında ve %30,4'ünün 12 yıl üstünde çalışma yılının olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma yılı ortalamasının  $7,18 \pm 4,90$ , %33,9'unun 4 yıl altında, %33,9'unun 4-8 yıl arasında ve %32,2'sinin 8 yıl üzerinde aynı işletmede çalıştığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %59,1'inin yönetici olarak çalıştığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %52,2'sinin 10-49 arasında, %24,3'ünün 50-249 arasında ve %19,1'inin 250 ve üstünde personeli olan işletmelerde çalıştığı saptanmıştır. Ayrıca 10'dan daha az personeli olan işletmelerde çalışanların %4,3 ile sınır kaldığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı işletmelerin %47,8'inin 20 yıl üzerinde ve %52,2'sinin 20 yıl ve altında faaliyet sürelerinin olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların %88,7'sinin çalıştığı işletmelerdeki yöneticilerin şirket sahibi olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların "İşletmenin sahipliği nasıldır" sorusuna verdiği cevaplar incelendiğinde; işletmelerin %36,5'nin tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık, %34,8'inin kardeş ortaklığı ve %15,8'inin tek aile üyesi olduğu saptanmıştır. Ayrıca işletmelerin sahiplik durumu halka açık ortaklık olarak belirtilen işletmelerin %5,2 ile sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı işletmelerin %46,1'inin limited şirket ve %30,4'ünün anonim şirket olduğu saptanmıştır.

## **5.9.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın değişkenlerini kurumsallaşma, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır. Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilecek olup araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenecektir.

Veri toplama aracı, 46 likert türü ifadenin yer aldığı 3 ayrı ölçekten ve 6 kurumsallaşma alt boyutundan oluşmaktadır. Ayrıca ölçekler beş aralıklı (1 = "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 = "Katılmıyorum", 3 = "Fikrim Yok", 4 = "Katılıyorum" ve 5 = "Kesinlikle Katılıyorum") Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır.

**Tablo 5. 3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları**

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
<b>Kurumsallaşma</b>	115	1,00	4,21	2,95	,75
Profesyonelleşme	115	1,00	4,57	3,10	,92
Formel örgüt yapısı	115	1,00	4,43	2,71	,95
Yetki devri ve yetkilendirme	115	1,00	4,40	3,18	,95
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	115	1,00	4,50	2,75	,98
Karar alma şekli	115	1,00	4,67	2,34	1,08
İletişim sistemi	115	1,43	4,86	3,24	,85
<b>İşe adanmışlık</b>	115	1,33	5,00	2,99	1,13
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	115	1,00	5,00	3,02	1,23

Yapılan betimsel analiz sonuçları Tablo 5.3'te verilmiş olup bu tablo incelendiğinde;

Araştırmaya katılan çalışanların, kurumsallaşmaya verdiği cevapların ortalaması  $2,95 \pm 0,75$ , minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 4,21 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşmeye verdiği cevapların ortalaması  $3,10 \pm 0,92$ , minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 4,57, formel örgüt yapısına verdiği cevapların ortalaması  $2,71 \pm 0,95$ , minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 4,43, yetki devri ve yetkilendirmeye verdiği cevapların ortalaması  $3,18 \pm 0,95$ , minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 4,40, yönetim anlayışı ve yönetime katılmaya verdiği cevapların ortalaması  $2,75 \pm 0,98$ , minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 4,50, karar alma şekline verdiği cevapların ortalaması  $2,34 \pm 1,08$ , minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 4,67 ve iletişim sistemine verdiği cevapların ortalaması  $3,24 \pm 0,85$ , minimum puanı 1,43 ve maksimum puanı 4,86 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlığa verdiği cevapların ortalaması  $2,99 \pm 1,13$ , minimum puanı 1,33 ve maksimum puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyetine verdiği cevapların ortalaması  $3,02 \pm 1,23$ , minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

“Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5

değerleri arasında olması değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiğini ifade etmektedir” (Doğan ve Başokçu, 2010, s. 65-66). Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeplerden dolayı değişkenlerin normal dağılıma uyduğu varsayımı kabul edilmiştir. Değişkenlerin kullanıldığı analizlerde parametrik analiz yöntemleri kullanılacaktır.

### 5.9.2.1. Çalışanların Demografik Bilgileri ile Ölçekler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında çalışanların demografik bilgileri ile işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki farklılaşmaları incelenecektir.

**Tablo 5. 4. Çalışanların Cinsiyeti ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
İşe Adanmışlık	Kadın	55	2,94	1,27	-,464	<b>,001</b>
	Erkek	60	3,03	,99		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	55	2,75	1,20	-2,275	,679
	Erkek	60	3,26	1,21		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.4'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların cinsiyetlerine göre işe adanmışlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t=-0,464$ ,  $p=0.001$ ) ve erkek çalışanların adanmışlık düzeyleri kadın çalışanların işe adanmışlık düzeylerinden daha fazladır. Ayrıca çalışanların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $t=-2,275$ ,  $p=0.679$ ) Diğer bir ifade ile erkek veya kadın olmak; çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5. 5. Çalışanların Yaşı ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
İşe Adanmışlık	32 Yaş ve Altı	38	3,50	,78	20,639	<b>,000</b>
	33-42 Yaş Arası	44	3,22	1,11		
	42 Yaş Üstü	33	2,09	,97		
İşten Ayrılma Niyeti	32 Yaş ve Altı	38	2,94	1,30	5,380	<b>,006</b>
	33-42 Yaş Arası	44	2,68	1,24		
	42 Yaş Üstü	33	3,56	,93		

Tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.5'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların yaşına göre işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla;  $F=20,639$ ,  $p<0.001$ ;  $F=5,380$ ,

p=0.006) Diğer bir ifade ile çalışanların yaşları, çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemektedir.

**Tablo 5. 6. Çalışanların Medeni Durumu ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Medeni Durumu	N	Ort.	SS	t	p
İşe Adanmışlık	Bekar	42	3,00	1,03	,116	<b>,033</b>
	Evli	73	2,98	1,18		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	42	3,33	1,16	2,124	,170
	Evli	73	2,84	1,24		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan diğer kategorisi, bekar kategorisi ile birleştirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.6'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların medeni durumlarına göre işe adanmışlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (t=0,116, p=0.033) ve bekar çalışanların işe adanmışlık düzeyleri evli çalışanların işe adanmışlık düzeylerinden daha fazladır. Ayrıca çalışanların medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (t=2,124, p=0.170) Diğer bir ifade ile evli veya bekar olmak; çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5. 7. Çalışanların Eğitimi ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Eğitim	N	Ort.	SS	t	p
İşe Adanmışlık	Üniversite ve Altı	80	2,93	1,10	-,824	,291
	Yüksek Lisans/Doktora	35	3,12	1,19		
İşten Ayrılma Niyeti	Üniversite ve Altı	80	3,03	1,17	,141	,068
	Yüksek Lisans/Doktora	35	2,99	1,37		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan İlkokul/Ortaokul/Lise kategorisi, Yüksekokul/Üniversite kategorisi ile birleştirilerek üniversite ve altı olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.7'de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların eğitimine göre işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Sırasıyla; t=-0,824, p=0.291; t=-0,141, p=0.068). Diğer bir ifade ile çalışanların eğitim durumu; çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5. 8. Çalışanların Çalışma Yılı ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Çalışma Yılı	N	Ort.	SS	F	p
İşe Adanmışlık	8 Yıl Altı	36	3,38	,82	11,120	<b>,000</b>
	8-12 Yıl Arası	44	3,21	1,27		
	12 Yıl Üstü	35	2,30	,91		
İşten Ayrılma Niyeti	8 Yıl Altı	36	3,14	1,14	2,018	,138
	8-12 Yıl Arası	44	2,73	1,20		
	12 Yıl Üstü	35	3,25	1,32		

Tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.8’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların çalışma yılına göre işe adanmışlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşırken ( $F=11,120$ ,  $p<0.001$ ) çalışanların çalışma yılına işten ayrılma niyeti düzeyleri farklılaşmamaktadır ( $F=2,018$ ,  $p=0.138$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların çalışma yılı, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5. 9. Çalışanların Çalıştığı İşletmedeki Çalışma Yılı ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	İşletmedeki Çalışma Yılı	N	Ort.	SS	F	p
İşe Adanmışlık	4 Yıl Altı	39	3,30	,85	35,331	<b>,000</b>
	4-8 Yıl Arası	39	3,62	1,06		
	8 Yıl Üstü	37	1,99	,72		
İşten Ayrılma Niyeti	4 Yıl Altı	39	3,23	1,29	4,960	<b>,009</b>
	4-8 Yıl Arası	39	2,53	1,18		
	8 Yıl Üstü	37	3,30	1,08		

Tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.9’da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların işletmedeki çalışma yılına göre işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla;  $F=35,331$ ,  $p<0.001$ ;  $F=4,960$ ,  $p=0.009$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların işletmedeki çalışma yılı, çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemektedir.

**Tablo 5. 10. Çalışanların Yönetici Olma Durumu ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Yönetici Durumu	Olma	N	Ort.	SS	t	p
İşe Adanmışlık	Evet		68	3,02	1,24	,397	<b>,001</b>
	Hayır		47	2,94	,96		
İşten Ayrılma Niyeti	Evet		68	2,86	1,27	-1,662	<b>,028</b>
	Hayır		47	3,24	1,14		



Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.10'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların yönetici olma durumlarına göre işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla;  $t=0,397$ ,  $p=0.001$ ;  $t=-1,662$ ,  $p=0.028$ ) ve yönetici olan çalışanların işe adanmışlık düzeyleri yönetici olmayan çalışanların işe adanmışlık düzeylerinden fazla iken yönetici olan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri yönetici olmayan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinden daha düşüktür. Diğer bir ifade ile yönetici olmak veya olmamak; çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemektedir.

**Tablo 5. 11. Çalışanların Çalıştığı İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	İşletmedeki Sayısı	Çalışan	N	Ort.	SS	t	p
İşe Adanmışlık	50 Altı		65	3,05	1,07	,739	,077
	50 ve Üstü		50	2,90	1,20		
İşten Ayrılma Niyeti	50 Altı		65	2,86	1,22	-1,561	,873
	50 ve Üstü		50	3,22	1,22		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilme için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 10'dan az kategorisi, 10-49 arasında kategorisi ile birleştirilerek 50'den az olarak ve katılımcı sayısı 30'dan az olan 250 ve üstü kategorisi, 50-249 arasında kategorisi ile birleştirilerek 50 ve üstü olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.11'de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların çalıştığı işletmedeki personel sayısına göre işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Sırasıyla;  $t=0,739$ ,  $p=0.077$ ;  $t=-1,561$ ,  $p=0.873$ ) Diğer bir ifade ile 50 altında veya üstünde çalışanı olan işletmede çalışmak; çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5. 12. Çalışanların Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Yılı ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Faaliyet Yılı	N	Ort.	SS	t	p
İşe Adanmışlık	20 Yıl ve Altı	60	2,99	1,04	,042	<b>,013</b>
	20 Yıl Üstü	55	2,98	1,22		
İşten Ayrılma Niyeti	20 Yıl ve Altı	60	3,01	1,11	-,044	<b>,014</b>
	20 Yıl Üstü	55	3,02	1,36		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 0-5 Yıl Arasında ve 6-10 Yıl Arasında kategorileri, 11-20 Yıl Arasında kategorisi ile birleştirilerek 20 Yıl ve Altı olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.12'de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların çalıştığı şirketlerin faaliyet yılına göre işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla;  $t=0,042$ ,  $p=0.013$ ;  $t=-0,044$ ,  $p=0.014$ ) ve 20 yıl ve altında faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların işe adanmışlık düzeyleri 20 yıl üstünde faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların işe adanmışlık düzeylerinden daha fazlayken 20 yıl ve altında faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların işten ayrılma düzeyleri 20 yıl üstünde faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinden daha düşüktür. Diğer bir ifade ile 20 yıl ve altında veya 20 üstünde faaliyet gösteren şirkette çalışmak; çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemektedir. İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmeyeceği ve çalışanların genel eğilimini tam olarak yansıtmayacağı için; çalışanların çalıştıkları şirketlerdeki yöneticilerin şirket sahibi olma durumu ile işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmemiştir.

**Tablo 5. 13. Çalışanların Çalıştığı İşletmelerin Sahibinin Kim Olduğu ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		İşletmenin Sahibi	N	Ort.	SS	F	p
İşe Adanmışlık		Tek Aile Üyesi/ Halka Açık Ortaklık	33	2,81	1,10	9,915	<b>,000</b>
		Kardeş Ortaklığı	40	2,54	1,00		
		Tamamı Aile Üyelerinden Oluşan Ortaklık	42	3,54	1,05		
İşten Ayrılma Niyeti		Tek Aile Üyesi/ Halka Açık Ortaklık	33	3,45	1,09	10,687	<b>,000</b>
		Kardeş Ortaklığı	40	3,33	1,15		
		Tamamı Aile Üyelerinden Oluşan Ortaklık	42	2,38	1,15		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan tek aile üyesi ve halka açık ortaklık kategorileri birleştirilerek tek aile üyesi/ halka açık ortaklık olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.13'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların çalıştığı işletmenin kimin olduğu durumuna göre işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla;  $F=9,915$ ,  $p<0.001$ ;  $F=10,687$ ,  $p<0.001$ ). Diğer bir ifade ile çalışanların çalıştığı işletmenin kimin olduğu durumu, çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemektedir.

**Tablo 5. 14. Çalışanların Çalıştığı İşletmelerin Hukuki Statü Durumu ile İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		Hukuki Statü Durumu	N	Ort.	SS	F	p
İşe Adanmışlık		Anonim Şirket/ Diğer	62	3,00	1,28	,157	<b>,000</b>
		Limited Şirket	53	2,97	,93		
İşten Ayrılma Niyeti		Anonim Şirket/ Diğer	62	2,99	1,25	-,239	,393
		Limited Şirket	53	3,05	1,21		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilme için; katılımcı sayısı 30'dan az olan Tek Şahıs İşletmesi, Komandit Şirket, Kooperatif İşletmesi ve Kollektif Şirket kategorileri, anonim şirket kategorisi ile birleştirilerek anonim şirket/diğ er olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.14'te gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışanların çalıştığı işletmelerin hukuki statü durumuna göre işe adanmışlık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t=0,157$ ,  $p<0.001$ ) ve Limited Şirket kategorisinde yer alan şirketlerde çalışanların işe adanmışlık düzeyleri Anonim Şirket/ Diğer kategorisinde yer alan şirketlerde çalışanların işe adanmışlık düzeylerinden daha fazladır. Ayrıca çalışanların çalıştığı işletmelerin hukuki statü durumuna göre işten ayrılma niyeti düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $t=-0,239$ ,  $p=0.393$ ). Diğer bir ifadeyle çalışanların çalıştığı işletmelerin hukuki statü durumu; çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir.

### 5.9.2.2. Pearson Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkileri Pearson Korelasyon Analizi ile incelenecektir (Tablo 5.15).

**Tablo 5. 15. Araştırma Değişkenlerin Birbiri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
<b>1.Kurumsallaşma</b>	r	1	,873**	,764**	,848**	,863**	,662**	,763**	,394**	-,256**
	P		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006
2.Profesyonelleşme	r		1	,741**	,648**	,694**	,492**	,483**	,379**	-,362**
	P			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
3. Formel örgüt yapısı	r			1	,597**	,484**	,307**	,302**	,198*	-,260**
	p				,000	,000	,001	,001	,034	,005
4. Yetki devri ve yetkilendirme	r				1	,759**	,408**	,643**	,269**	-,141
	p					,000	,000	,000	,004	,132
5. Yönetim anlayışır ve yönetime katılma	r					1	,609**	,711**	,394**	-,268**
	P						,000	,000	,000	,004
6. Karar alma şekli	r						1	,616**	,517**	-,252**
	P							,000	,000	,006
7. İletişim sistemi	r							1	,256**	,052
	P								,006	,583
<b>8. İşe adanmışlık</b>	r								1	-,593**
	P									,000
<b>9. İşten ayrılma niyeti</b>	r									1
	P									

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Ankette kullanılan araştırma değişkenlerinin katılımcılara uygulanması neticesinde elde edilen ortalama değer verileri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık p<0,05 düzeyinde değerlendirilmiştir. Pearson Korelasyon katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

“0.00 = Katsayı ise ilişki yoktur.”

“0.00 < Katsayı < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.”

“0.30 < Katsayı < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.”

“0.70 < Katsayı < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.”

“1.00 = Katsayı ise mükemmel ilişki vardır” (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu., 2006).

Tablo 5.15’deki Pearson Korelasyon analizi incelendiğinde;

Kurumsallaşma düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, işletmenin kurumsallaşma düzeyi arttığında çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = ,394$ ,  $p < 0.001$ ) saptanmıştır.

Kurumsallaşma düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, işletmenin kurumsallaşma düzeyleri arttığında çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = -,256$ ,  $p = 0.006$ ) saptanmıştır.

Profesyonelleşme düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların profesyonelleşme düzeyleri arttığında işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = ,379$ ,  $p < 0.001$ ) saptanmıştır.

Profesyonelleşme düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların profesyonelleşme düzeyleri arttığında işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = -,362$ ,  $p < 0.001$ ) saptanmıştır.

Formel örgüt yapısı düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların formel örgüt

yapısı düzeyleri arttığında işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = ,198$ ,  $p = 0.034$ ) saptanmıştır.

Formel örgüt yapısı düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların formel örgüt yapısı düzeyleri arttığında işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = -,260$ ,  $p = 0.005$ ) saptanmıştır.

Yetki devri ve yetkilendirme düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların yetki devri ve yetkilendirme düzeyleri arttığında işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = ,269$ ,  $p = 0.004$ ) saptanmıştır.

Yeki devri ve yetkilendirme düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ( $p > 0.05$ ).

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyleri arttığında işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = ,394$ ,  $p < 0.001$ ) saptanmıştır.

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyleri arttığında işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = -,268$ ,  $p = 0.004$ ) saptanmıştır.

Karar alma şekli düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların karar alma şekli düzeyleri arttığında işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = ,517$ ,  $p < 0.001$ ) saptanmıştır.

Karar alma şekli düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların karar alma şekli düzeyleri arttığında işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = -,252$ ,  $p = 0.006$ ) saptanmıştır.

İletişim sistemi düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, çalışanların iletişim sistemi düzeyleri arttığında işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_p(115) = ,256$ ,  $p = 0.006$ ) saptanmıştır.

İletişim sistemi düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).

### **5.9.2.3. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri**

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için tekli regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizlerinden önce, veri setine ilişkin doğrusallık, normallik, ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı incelenmiş ve uç değerlerin olmadığı saptanmıştır.

Histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Serpme grafiğine (scatter plots) göre standart hataların doğrusallık gösterdiği ve varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmış, Durbin-Watson istatistiği 0.730-1.377 aralığında olduğu için hatalar arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çoklu regresyon analizlerinde, tekli regresyon analizinde doğrulanması gereken varsayımlara ek olarak, çoklu doğrusal bağıntı (multicollinearity) olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin, varyans büyütme faktörünün (VIF) ve tolerans (Tolerance) değerlerinin çoklu doğrusal bağıntı varsayımını karşıladığı görülmüştür.

Araştırmanın bu kısmında, kurumsallaşmanın ve kurumsallaşma ölçütlerinin işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenecektir.

İlk olarak kurumsallaşmanın işe adanmışlık üzerindeki etkisi Regresyon Analizi ile incelenmektedir.

**Tablo 5. 16. Kurumsallaşmanın İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t		
Sabit	1,252	,393		3,189	,002	
Kurumsallaşma	,588	,129	,394	4,561	,000	,155

**Bağımlı değişken: İşe Adanmışlık**

\*  $p < 0.001$

Kurumsallaşmanın işe adanmışlığı ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kurumsallaşmanın, işe adanmışlığın varyansının %15,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,155$ ;  $F_{(1,113)} = 20,804$ ,  $p < 0.001$ ).

Bulunan sonuçlara göre; kurumsallaşmanın işe adanmışlığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.394$ ,  $t=4,561$ ,  $p < 0.001$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri çalışanların işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; kurumsallaşma düzeyindeki bir birimlik artış, işe adanmışlık düzeyinde ,588'lik bir artışa neden olacaktır (Tablo 5.16).

**“H1: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi çalışanların işe adanmışlığını etkiler.” hipotezi kurumsallaşma düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.**

Kurumsallaşma ölçütlerinin işe adanmışlık üzerindeki etkisi Regresyon Analizi ile aşağıda incelenmektedir (Tablo 5.17).



**Tablo 5. 17. Kurumsallaşma Ölçütlerinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t	p		
<b>Sabit</b>	1,782	,407		4,378	,000		
Profesyonelleşme	,297	,179	,242	1,661	,100		
Formel örgüt yapısı	-,193	,150	-,163	-1,286	,201		
Yetki devri ve yetkilendirme	,088	,169	,074	,520	,604	8,522	,321
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	,149	,180	,129	,826	,411		
Karar alma şekli	,520	,115	,498	4,524	,000		
İletişim sistemi	-,341	,169	-,257	-2,022	,046		

**Bağımlı değişken: İşe Adanmışlık**

**\* p<0.001**

Kurumsallaşma ölçütlerinin işe adanmışlığı ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kurumsallaşma ölçütlerinin, işe adanmışlığın varyansının %32,1'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,321$ ;  $F_{(6,108)} = 8,522$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; karar alma şekli işe adanmışlığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordarken ( $\beta=0.498$ ,  $t=4,524$ ,  $p<0.001$ ) etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması işe adanmışlığı istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ( $\beta=-0.257$ ,  $t=-2,022$ ,  $p=0.046$ ) belirlenmiştir. Ayrıca profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme ve yönetim anlayışı ve yönetime katılma işe adanmışlığı istatistiksel olarak anlamlı etkilememektedir ( $p>0.05$ ). Bir diğer değişle, işletmelerin karar alma şekli düzeyleri çalışanların işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde ve iletişim sistemi düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini negatif yönde etkilerken profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme ve yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini etkilememektedir (Tablo 5.17).

**“H1<sub>a</sub>: Aile işletmelerinde profesyonelleşme çalışanların işe adanmışlığını etkiler.” hipotezi profesyonelleşme düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini anlamlı etkilemediği için reddedilmiştir.**

“H1<sub>b</sub>: Aile işletmelerinde formel örgüt yapısı çalışanların işe adanmışlığını etkiler.” hipotezi formel örgüt yapısı düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini anlamlı etkilemediği için reddedilmiştir.

“H1<sub>c</sub>: Aile işletmelerinde yetki devri ve yetkilendirme çalışanların işe adanmışlığını etkiler.” hipotezi yetki devri ve yetkilendirme düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini anlamlı etkilemediği için reddedilmiştir.

“H1<sub>d</sub>: Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve yönetime katılma çalışanların işe adanmışlığını etkiler.” hipotezi çalışanların yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini anlamlı etkilemediği için reddedilmiştir.

“H1<sub>e</sub>: Aile işletmelerinde karar alma şekli çalışanların işe adanmışlığını etkiler.” hipotezi karar alma şekli düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.

“H1<sub>f</sub>: Aile işletmelerinde iletişim sistemi çalışanların işe adanmışlığını etkiler.” hipotezi iletişim sistemi düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini anlamlı ve negatif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.

Kurumsallaşmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi Regresyon Analizi ile incelenecektir (Tablo 5.18).

**Tablo 5. 18. Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	β	t		
Sabit	4,246	,450		9,430	,000	
Kurumsallaşma	-,417	,148	-,256	-2,816	,006	7,932
<b>Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti</b>						

\* p<0.01

Kurumsallaşmanın işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kurumsallaşmanın, işten ayrılma niyetinin varyansının %6,6'sını açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,066$ ;  $F_{(1,113)} = 7,932$ ,  $p = 0.006$ ). Bulunan sonuçlara göre; kurumsallaşmanın işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve

negatif yönde yordadığı ( $\beta=-0.256$ ,  $t=-2,816$ ,  $p=0.006$ ) belirlenmiştir. Bir diğer değişle, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; kurumsallaşma düzeyindeki bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti düzeyinde ,417’lik bir azalışa neden olacaktır (Tablo 5.18).

**“H2: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.” hipotezi kurumsallaşma düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.**

Kurumsallaşma ölçütlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi Regresyon Analizi ile incelenecektir (Tablo 5.19).

**Tablo 5. 19. Kurumsallaşma Ölçütlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t		
<b>Sabit</b>	3,271	,453		7,215	,000	
Profesyonelleşme	-,429	,199	-,320	-2,153	<b>,034</b>	
Formel örgüt yapısı	,024	,167	,019	,144	,885	
Yetki devri ve yetkilendirme	,070	,188	,054	,372	,711	7,422
Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	-,427	,201	-,339	-2,129	<b>,035</b>	,292
Karar alma şekli	-,307	,128	-,270	-2,399	<b>,018</b>	
İletişim Sistemi	,829	,188	,573	4,411	<b>,000</b>	

**Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti**

**\*  $p < 0.001$**

Kurumsallaşma ölçütlerinin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kurumsallaşma ölçütlerinin, işten ayrılma niyetinin varyansının %29,2’sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,292$ ;  $F_{(6,108)} = 7,422$ ,  $p < 0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; profesyonelleşme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ve karar alma şekli işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordarken (Sırasıyla;  $\beta = -0.320$ ,  $t = -2,153$ ,  $p = 0.034$ ;  $\beta = -0.339$ ,  $t = -2,129$ ,  $p = 0.035$ ;  $\beta = -0.270$ ,  $t = -2,399$ ,  $p = 0.018$ ) iletişim sistemi işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak

anlamli ve pozitif yonde yordadigi ( $\beta=0.573$ ,  $t=4,411$ ,  $p<0.001$ ) belirlenmiştir. Ayrıca formel örgüt yapısı ve yetki devri ve yetkilendirme işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı etkilememektedir ( $p>0.05$ ). Bir diğer değişle, işletmelerin profesyonelleşme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ve karar alma şekli düzeyleri çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif yönde ve iletişim sistemi düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini pozitif yönde etkilerken formel örgüt yapısı ve yetki devri ve yetkilendirme düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir (Tablo 5.19).

***“H2<sub>a</sub>: Aile işletmelerinde profesyonelleşme çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.”*** hipotezi profesyonelleşme düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini anlamlı ve negatif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.

***“H2<sub>b</sub>: Aile işletmelerinde formel örgüt yapısı çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.”*** hipotezi formel örgüt yapısı düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini anlamlı etkilemediği için reddedilmiştir.

***“H2<sub>c</sub>: Aile işletmelerinde yetki devri ve yetkilendirme çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.”*** hipotezi yetki devri ve yetkilendirme düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini anlamlı etkilemediği için reddedilmiştir.

***“H2<sub>d</sub>: Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve yönetime katılma çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.”*** hipotezi yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini anlamlı ve negatif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.

***“H2<sub>e</sub>: Aile işletmelerinde karar alma şekli çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.”*** hipotezi karar alma şekli düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini anlamlı ve negatif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.

***“H2<sub>f</sub>: Aile işletmelerinde iletişim sistemi çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.”*** hipotezi iletişim sistemi düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği için kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında regresyon analizleri ile değerlendirilen hipotezlere ilişkin özet Tablo 5.20’de sunulmuştur.

**Tablo 5. 20. Hipotez Değerlendirmesi**

S/N	Hipotezler	Ret/Kabul
1.	H1: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi çalışanların işe adanmışlığını etkiler.	Kabul
2.	H1 <sub>a</sub> : Aile işletmelerinde profesyonelleşme çalışanların işe adanmışlığını etkiler.	Ret
3.	H1 <sub>b</sub> : Aile işletmelerinde formel örgüt yapısı çalışanların işe adanmışlığını etkiler.	Ret
4.	H1 <sub>c</sub> : Aile işletmelerinde yetki devri ve yetkilendirme çalışanların işe adanmışlığını etkiler.	Ret
5.	H1 <sub>d</sub> : Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve yönetime katılma çalışanların işe adanmışlığını etkiler.	Ret
6.	H1 <sub>e</sub> : Aile işletmelerinde karar alma şekli çalışanların işe adanmışlığını etkiler.	Kabul
7.	H1 <sub>f</sub> : Aile işletmelerinde iletişim sistemi çalışanların işe adanmışlığını etkiler.	Kabul
8.	H2: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Kabul
9.	H2 <sub>a</sub> : Aile işletmelerinde profesyonelleşme çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Kabul
10.	H2 <sub>b</sub> : Aile işletmelerinde formel örgüt yapısı çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Ret
11.	H2 <sub>c</sub> : Aile işletmelerinde yetki devri ve yetkilendirme çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Ret
12.	H2 <sub>d</sub> : Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve yönetime katılma çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Kabul
13.	H2 <sub>e</sub> : Aile işletmelerinde karar alma şekli çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Kabul
14.	H2 <sub>f</sub> : Aile işletmelerinde iletişim sistemi çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.	Kabul

Bu çalışmada aile işletmelerindeki kurumsallaşmanın çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilendiği incelenmiştir. Çalışmada cinsiyet oranı hemen hemen homojen, yaş ortalaması 38,59±10,28, katılımcıların 3'te 2'si evli, çoğunluk yükseköğretim ve üstü eğitim seviyesindedir. Katılımcılar çeşitli pozisyonlarda aile şirketlerinde çalışan bireylerdir ve ortalama 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadırlar. Yapılan araştırmada işletmelerin kurumsallaşması, işe adanmışlık, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler konularında çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışanların cinsiyeti işe adanmışlık düzeylerini etkilemekte ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilememektedir. Geçer ve Ayyıldız (2018) demografik özelliklerin işe adanmışlığa etkisini incelemişler ve cinsiyet de dahil olmak üzere demografik özelliklerin işe adanmışlığı etkilemediğini bulmuşlardır. Bu bulgu bu çalışma ile çelişse de farklı sektörlerin farklı yapıları göz önüne alındığında farklı sonuçlara ulaşılabilir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların kurumsallaşma, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin yaştan ve eğitim durumundan etkilendiği bulunmuştur. Medeni durum ve çalışanın kaç yıldır çalıştığı ise yalnızca işe adanmışlığı etkilemektedir. Demografik özelliklerin genel olarak iki değişkenden işe adanmışlık kısmında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine göre

daha hassas bir parametre olduğunu göstermektedir. Ayrıca işe adanmışlık işten ayrılma niyeti için de bir ön gösterge olarak görülmelidir.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların işe adanmışlık düzeyi arasında orta düzeyli pozitif ilişki tespit edilmiştir. Kurumsallaşma çalışanlar açısından köklü değişikliklere neden olur. Bunlar bazı çalışanlarca olumlu bazılarında olumsuz algılanabilir. Ayrıca farklı pozisyonlardaki çalışanlara da etkileri farklı olacaktır. Çalışmamızda üst ve alt kademelerden çalışanlar olması farklı tepkiler ölçülmesine neden olmuştur. Ancak ortalama olarak orta düzey bir pozitif ilişki elde edilmesi kurumsallaşmanın çoğu çalışan açısından olumlu olduğunu gösterir. Literatürde kurumsallaşmanın aile şirketlerinde işe adanmışlıkla ilişkisi üzerine fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Aynı çerçevede kurumsallaşma düzeyi artan işletmelerdeki çalışanların işten ayrılma niyetleri düşmektedir. Ancak bu ilişki düşük düzeyde gözlemlenmiştir. Yani kurumsallaşmanın işe adanmışlığı arttırdığı seviyede işten ayrılma niyetini azaltmadığı görülmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın olumsuz etkilerinin analiz edilmesini mantıklı hale getirmektedir. Yani işe adanmışlığı artsa bile işten ayrılma niyeti azalmayan veya artan bir kesimden söz edilebilmektedir. Bu konuda Parmaksızoğlu (2015) kurumsal ataletin işten ayrılma niyetine etkisi üzerine çalışmıştır. Çalışma sonucunda kurumsal ataletin çalışanlar üzerinde iki etkiden birini yaptığı belirtilmiştir. Kurumsal ataletten etkilenen çalışanlar ya kurumu terk etmekte ya da işlerinde kalsalar da yabancılaşma yaşamaktadırlar. Yani kurumsallaşmanın getirebileceği kurumsal ataletin bu durumdaki rolü olduğu söylenebilir.

## BÖLÜM 6 SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri dünya ekonomisinde önemli role sahiptir. Ekonomiyi önemli derecede etkileyen aile işletmelerinin yüz yüze kaldığı en önemli sorunlardan biri kurumsallaşmadır. Bu sorun aile işletmelerinin büyüüp gelişmesi ve varlığını gelecek kuşaklara devretmesini zorlaştırmaktadır. Aile işletmelerinde, aile kültürü ile şirket kültürünün birbirine uyumu sağlanmalı, aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler işletmenin hedeflerine ve amaçlarına uygun olarak uyumlu çalışmalıdırlar. Aile bireyleri ile profesyonel çalışanlar arasındaki uyum hem ailenin hem de işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve aynı zamanda bireysel gelişimlerine hizmet eder. Aile işletmeleri, profesyonel yöneticilere ve aile üyelerine karşı adil ve eşit olmalıdır. İşletmenin amaçları ve hedeflerine ulaşmada kan bağı olup olmamasına bakmadan profesyonel yöneticilerden destek alınmalıdır. Aile işletmelerinde nepotizm engellenmeli, çalışanların fikirlerine önem verilmelidir.

Kurumsallaşmanın globalleşen dünyadaki artan rekabet koşullarında aile işletmelerinin varlığını sürdürmesinde büyük önemi vardır. Aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, güçlü bir yapıya sahip olabilmeleri, işletmeyi gelecek kuşaklara aktarmaları ve rekabet şartlarına uyum sağlayabilmeleri için en önemli faktör kurumsallaşmadır.

Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin sürekliliğinde, büyüme ve gelişiminde önemli bir rolü vardır. Aile işletmeleri henüz kuruluş aşamasındayken kurumsallaşma sürecine giren işletmeler, gelişim, büyüme ve süreklilik konusunda başarılı sağlarken, işletme belirli bir düzeye geldiğinde kurumsallaşma sürecine giren şirketler aynı başarıyı yakalayamamaktadır. Bu sebeple kurumsallaşma şirketlerin sürekliliği açısından başta ihmal edilmemesi gereken bir süreçtir.

Aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirmemelerinde, yönetimdeki sorunları en aza indirebilecek esnek bir sistemin oluşturulmamış olması, kurumsallaşma alt yapısındaki eksiklik, kurumsallaşma sürecine zamanında girilmemesi ve kurumsallaşma

konusundaki çalışmaların yeterli olmaması ve sürekliliğin olmaması temel rol oynamaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması örgütün sürekliliğini, büyümesini, gelişmesini etkilediği gibi çalışan davranışlarını da etkilemektedir. Çalışanlar üzerindeki etki, doğrudan işletmelerin geleceğini ve başarısını etkileyecektir. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeline göre, bu çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşmasının işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu araştırmada örneklem grubunu oluşturan aile işletmesi çalışanlarının ekonomik ve demografik özellikleri incelendiğinde;

- Araştırmaya katılan çalışanların %47,8'inin kadın ve %52,2'sinin erkek olduğu,
- Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalamasının  $38,59 \pm 10,28$  olduğu,
- Araştırmaya katılan çalışanların %63,5'inin evli ve %34,8'inin bekar olduğu,
- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun (%91,3) yükseköğretim ve üstünde eğitim seviyesine sahip olduğu,
- Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma yılı ortalamasının  $10,99 \pm 5,86$  olduğu,
- Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma yılı ortalamasının  $7,18 \pm 4,90$  olduğu,
- Araştırmaya katılan çalışanların %59,1'inin yönetici olarak çalıştığı,
- Araştırmaya katılan çalışanların %52,2'sinin 10-49 arasında, %24,3'ünün 50-249 arasında ve %19,1'inin 250 ve üstünde personeli olan işletmelerde çalıştığı,
- Araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı işletmelerin %47,8'inin 20 yıl üzerinde ve %52,2'sinin 20 yıl ve altında faaliyet sürelerinin olduğu,
- Araştırmaya katılan çalışanların %88,7'sinin çalıştığı şirketteki yöneticilerin şirket sahibi olduğu,



- Araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı işletmelerin %36,5'nin tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık, %34,8'inin kardeş ortaklığı ve %15,8'inin tek aile üyesi olarak sahipliğinin olduğu,

- Araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı işletmelerin %46,1'inin limited şirket ve %30,4'ünün anonim şirket olduğu,

Çalışanların demografik bilgileri ile işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki farklılaşmaları incelendiğinde;

- Erkek veya kadın olmak; çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği,

- Çalışanların yaşları, çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği,

- Evli veya bekar olmak; çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği,

- Çalışanların eğitim durumu; çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği,

- Çalışanların çalışma yılı, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği,

- Çalışanların işletmedeki çalışma yılı, çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği,

- Çalışanların çalıştığı işletmedeki personel sayısı, çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği,

- 20 yıl ve altında veya 20 üstünde faaliyet gösteren şirkette çalışmak; çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği,

- Çalışanların çalıştığı işletmenin kimin olduğu durumu, çalışanların işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilediği,

- Çalışanların çalıştığı işletmelerin hukuki statü durumu, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilerken işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkileri Pearson Korelasyon Analizi ile incelendiğinde;

- Kurumsallaşma düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ve kurumsallaşma düzeyi arttığında işe adanmışlık düzeyinin de arttığı,
- Kurumsallaşma düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ve kurumsallaşma düzeyi arttığında işten ayrılma niyeti düzeyinin azaldığı,
- Profesyonelleşme düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ve profesyonelleşme düzeyi arttığında işe adanmışlık düzeyinin de arttığı,
- Profesyonelleşme düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ve profesyonelleşme düzeyi arttığında işten ayrılma niyeti düzeyinin azaldığı,
- Formel örgüt yapısı düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ve formel örgüt yapısı düzeyi arttığında işe adanmışlık düzeyinin de arttığı,
- Formel örgüt yapısı düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ve formel örgüt yapısı düzeyi arttığında işten ayrılma niyeti düzeyinin azaldığı,
- Yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ve yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyi arttığında işe adanmışlık düzeyinin de arttığı,
- Yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ve yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeyi arttığında işten ayrılma niyeti düzeyinin azaldığı,
- Karar alma şekli düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ve karar alma şekli düzeyi arttığında işe adanmışlık düzeyinin de arttığı,
- Karar alma şekli düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ve karar alma şekli düzeyi arttığında işten ayrılma niyeti düzeyinin azaldığı,

- İletişim sistemi düzeyi ile işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması düzeyi arttığında işe adanmışlık düzeyinin de arttığı,

- İletişim sistemi düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Kurumsallaşmanın ve kurumsallaşma ölçütlerinin işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde;

- Çoklu regresyon analizinde amaç bütün bağımsız değişkenler aynı anda modele eklenir ve oluşturan denklemde her bir bağımsız değişkenin nasıl katkı sağladığı belirlenir. “Bu yöntemle tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkiler incelenir” (Tabachnick & Fidell, 2001). Bu nedenle korelasyon analizlerinde bulunmuş olan pozitif ilişkiler çoklu regresyon analizinde katkısının negatif olduğu görülmektedir. Ancak bütün bağımsız değişkenler hep birlikte denkleme girdiğinde işe adanmışlık düzeylerinde artış bulunurken işten ayrılma niyeti düzeylerinde azalış meydana geleceği değerlendirilmektedir.

- İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde etkilediği,

- Karar alma şekli düzeyleri işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması düzeyleri işe adanmışlık düzeylerinin negatif yönde etkilerken profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme ve yönetim anlayışı ve yönetime katılma düzeylerinin işe adanmışlık düzeylerini etkilemediği,

- Profesyonelleşme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma ve karar alma şekli düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini negatif yönde ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini pozitif yönde etkilerken formel örgüt yapısı ve yetki devri ve yetkilendirme düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeylerini etkilemediği belirlenmiştir.

Bu çalışmada iletişim sistemi ile işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki farklı bir şekilde tespit edilmiştir. Bu ilişki daha büyük örneklem grubuyla gelecekte test edilebilir ya da farklı araştırma yöntemleri ile derinlemesine incelenebilir.

Sonuç olarak kurumsallaşan aile işletmelerindeki çalışanlar işlerine daha fazla adanır. Şirket performansı çalışanların bireysel performansına bağlıdır. İşe adanan çalışanların performansı arttıkça işletme performansı da artacaktır. Kurumsallaşan şirketlerde işten ayrılma niyetinin düşmesi, gelecekte çalışanların kurumda kalma olasılığını artıracaktır. Çalışan devrinin düşük olması şirket maliyetlerini azaltacak, şirket performansını artıracak ve kurum belleğinin güçlenmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın bulguları ele alınan değişkenler, kullanılan yöntem, belirlenen örneklem ve kullanılan istatistikî analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar ileride yapılması planlanan araştırmalara yol gösterici olmakla birlikte, yeni araştırma önerilerini de beraberinde getirmektedir. İlk olarak araştırmanın yapıldığı İstanbul ili dışındaki farklı illerde de araştırmanın tekrarlanması bu araştırmada elde edilen bulguların geçerliliğinin test edilmesi anlamında yararlı olabilir. İkinci olarak araştırma farklı sektörlerde yapılarak diğer sektörlerdeki durumun belirlenmesi de sağlanabilir. Bu araştırmanın kısıtlarından biri örneklem grubunun büyüklüğü ile ilgilidir. Araştırma soruları örneklem büyüklüğü artırılarak sorulabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, D. (2014). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Akingüç, B. (2012). *Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları*. 5.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Alcorn, P. B. (2003). *Success and Survival In The Family Owned Business* (4 b.). ABD: Warner Books Inc.
- Alkış, H., & Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: Karabük Deir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 21(76), 73-92.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., & Arıkan, L. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448.
- Altınkaynak, S. K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. *Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-124-145.
- Aranoff, C., & Ward, J. L. (2001). *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*. Georgia: Family Enterprise Publisher.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32).
- Aşan, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş Karataş, E. (2016). Aile İşletmeleri. *ÇOMÜ İletişim Fakültesi Ders Notları*.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atılğan, T. (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri* (s. 100-114). Antalya: Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*(24), 383-398.
- Austen, S., Therese, J., Lewin, G., & Sharp, R. (2016). Work Ability, Age and Intention to Leave Aged Care Work. *Australian Journal on Ageing*, 35(1), 18-22.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resources Management*, 28(5), 677-696.
- Aydın, N., (1984). Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları-Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydıntan, B. (2004). Cumhuriyetin 80. Yılında Dünden Bugüne Türkiye'nin Öncü İşletme ve Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 113-125.
- Aylan, S., & Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.
- Aytekin, B. (2010). *Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önemi*. Şubat 28, 2017 tarihinde Solaris Danışmanlık: <http://solarisdanismanlik.com/index.php/2012-07-07-21-10-37/111-aile-sirketlerinde-insan-kaynaklari-uygulamalarinin-onemi> adresinden alındı
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bal, E. A. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 546-553). Eskişehir.
- Baraz, B. (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Bartlett, K. R. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field. *The Degree of Doctor of Philosophy*, Urbana: The University of Illinois.
- Başkurt, G., & Altındağ, E. (2017). The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance. *Business Management Dynamics*, 7(3), 10-25.

- Beckhard, R. (1967). Confrontation Meeting. *Harvard Business Review*, 45(2), 149-155.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bostancı, H. & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 1.1, 3751.
- Bowman, N. (1991). *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Washington, D.C.: U.S. Small Business Administration.
- Bozkurt, R. (2004). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1. *Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı*, 14-15.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Büte, M. (2011a). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Büte, M. (2011b). Nepotizm Ve İş Tatmini ilişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 1-8.
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2).
- Büyükhelvacıgil, M. (2013, Aralık 1). *Kurumsallaşmak için Aile Anayasası oluşturmak şart*. Mart 2, 2017 tarihinde <http://www.zadevital.com/basin/haberler/dr.-mevluet-bueyuekhelvacigil-gaziantepteki-aile-irketleri-2023-toplantisin-adresinden-alindi>
- Carsrud, A. L. (2004). Understanding The Complex Relationship Between Family, Business and Ownership” . *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı* (s. 4-11). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Cemalcılar, İ., Doğan, B., İnal, C. A., & Şan, Ö. (1994). *İşletmecilik Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.



- Cerdin, J., & Pargneux, M. (2014). The Impact of Expatriates' Career Characteristics on Career and Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective and Subjective Fit Approach. *The International Journal of Human Resources Management*, 15(14), 2033-2049.
- Chau, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2009). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4(23), 15-27.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Small Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405.
- Concannon, M., & Nordberg, D. (2018). Boards Strategizing in Liminal Spaces: Process and Practice, Formal and Informal. *European Management Journal*, 36(1), 1-82.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cox, E. S. (1996). The Family As A Foundation Of Our Free Society: Strengths and Opportunities. R. K. Heck (Dü.) içinde, *The Entrepreneurial Family* (s. 8-15). Needham: Cornell University.
- Craig, J., & Lindsay, J. N. (2002). Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-430.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 154-168.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, A. T. (2012). Aile Şirketlerine Danışmanlık Yapmak. *13-14 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı* (s. 93-108). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi*.
- Çiftçi, M. (2006). Kobilere Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Dalğar, H., & Pekin, S. (2011). Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma. *SMMMÖ*, 19-44.
- Danley, J. (2000). Philosophy, Science and Business Ethics: Frederick's New Normative Synthesis. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 111-124.
- Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. *Turkish Studies: International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish*, 9(5), 707-725.
- Demirbaş, C. V. (1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Denizli, A. A. (2018). İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dikmen, Ç. (1990). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 77-83.

- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage REvisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationalty in Organizational Fields. *American Sociological Review*(48), 147-160.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım Şti.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Elangon, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Erben, G. S. (2005). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 345-356). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Erdil, O., Çiğirim, E., & Gök, M. Ş. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 64-71). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 17(2).
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(3), 1-19.
- Ferrell, O., & S.J, S. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*(25), 103-109.
- Feyzoğlu, F. N. (1990). *Aile Hukuku* (3. b.). İstanbul: Filiz Kitabevi.

- Fındıkçı, İ. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2007). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Basım.
- Fındıkçı, İ. (2017, 02 13). *Düşünen Yöneticiler, Yapan Yöneticiler*. SubKonTurkey: <http://www.subconturkey.com/2015/Ekim-/koseyazisi-Dusunen-Yoneticiler-Yapan-Yoneticiler.html> adresinden alınmıştır
- Fleck, D. (2007). Institutionalization and Organizational Long-term Success. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 64-80.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*(30), 159-165.
- Gençer, K., & Ayyıldız, T. (2018). Demografik Özellikler Ve Psikolojik Koşulların İşe Tutkunluğa Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 601-619.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mccolom, H., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Göksel, A., & Aydınlan, B. (2012). *İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Greening, D., & Grey, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Gül, H., Oktay, E., & Hökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(15), 1-11.
- Gümüştekin, E. G. (2004). Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 521-533). İstanbul: Kültür Üniversitesi.

- Günay, A. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, G. (2008). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Y. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, B. A. (2012). Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları. *13-14 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı* (s. xix - xxii). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Gürdoğan, N. (2005, Ekim 5). Yeni Şafak: <http://www.yenisafak.com/arsiv/2005/ekim/05/ngurdogan.html> adresinden alınmıştır
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Haşit, G. (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- House, J. D. (1977). The Social Organization of Multinational Corporations: Canadian subsidiaries in the Oil Industry. *Canadian Review of Sociology*, 14(1), 1-14.
- Hwang, I., & Kou, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative opportunities on turnover intention - An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.

- İşçi, E., Taştan, S. B., & Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.
- İşeri, M., & Çağlar, N. (2004). 1998-2002 Döneminde İMKB Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 150-147). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Jaffe, D. T. (1990). *Working with the Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley: Conari Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kamacı, K. (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi : Konya İli Matbaa Sektörü Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanat, B. (2018). Bilişim sektöründe yer alan aile işletmelerinde çalışanların dönüşümcü liderlik çerçevesinde niteliklerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Karaer, Ö. (2007). Kurumsallaşmanın Personel Seçim sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakurt, M. (2017). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim*. Mart 2, 2017 tarihinde pwc.com.tr: <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf> adresinden alındı
- Karayormuk, K., & Köseoğlu, M. A. (2006). Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisarda Bir Alan Araştırması. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 378-389). İstanbul: Kültür Üniversitesi.

- Karpuzoğlu, E. (2000). Kk ve Orta lekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kayalar, M., & zmutaf, M. N. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetsel Tutumları Arasındaki İliŐkisellik: 100 Büyük Sanayi KuruluŐunda Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 163-176.
- Kaye, K. (1996). When the Family Business is a Sickness. *Family Business Review*, 9(4), 347-368.
- Kayseri OSB (2016). Mobilya Sektörü Mevcut Durum Raporu. Kayseri: Kayseri OSB.
- Keser, A., Yılmaz, G., & Yürür, S. (2009). *İŞe Bağlanma (Engagement)”. Çalışma Yaşamında Davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kets, D. V. (1977). Crisis Leadership and the Paranoid Potential: An Organizational Perspective. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 41(4), 349-365.
- Kıracı, M., & Alkara, İ. (2009). Aile İŞletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İŞletmeleri zerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir rneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 167-197.
- Kıran, C. (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri zerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kızıl, C., Akman, V., & Esmey, . (2013). Yalova'daki Aile İŞletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları. *İŞletme ve İktisat alıŐmaları Dergisi*, 1(2), 26-43.
- Koçak, D & Yücel, İ. (2018). Algılanan rgtsel Destek İle İŞten Ayrılma Niyeti Arasındaki İliŐkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(3), 683-704.

- Koçel, T. (2010). *İşletme Yönetmeciliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M., Savaş, K., & Yahyaoğlu, G. (2012). Kurumsal Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, 28(1), 1-15.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kul, B. (2010). Kalite ve İnovasyon Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Teknoloji / Ar-Ge Yönetiminin Entegrasyonu. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior : Developing an Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford : Oxford University Press.
- Malek, C. (2013). *Family Conflict* . Mart 2, 2017 tarihinde The Conflict Resolution Information Source: <http://www.crinfor.org/coreknowledge/family-conflict> adresinden alındı
- March, J. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly*(41), 278-287.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, B., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*(52), 397-422.



- Matsuno, K., Mentzer, J., & Özsoyer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research. *The Academy Of Management Review*, 7(1)
- Onay, M. & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2)
- ORAN Kalkınma Ajansı (2018). TR72 Mobilya Sektörü Raporu. Kayseri: Orta Anadolu Kalkınma Ajansı.
- Orbay, H. (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Otluoğlu, K. Ö., Yeşildal, E., & Uyargil, C. (2012). İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma. *13-15 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı* (s. 175-184). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Özalp, Ş. (2001). *Küçük işletmeler* (3 b.). Ankara: E.İ.T.İ.A.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 137-161.
- Özkaya, M., & Şengül, C. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özler, D., Özler, H., & Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 17, 437-450.

- Paksoy, M., Soysal, A., & Özçalıcı, M. (2007). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Parmaksızoğlu, M. S. (2015). *KURUMSAL ATALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ*. [https://prezi.com/3tnjcrnsmk0r/kurumsal-ataletin-isten-ayrilma-niyeti-uzerine-etkisi/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](https://prezi.com/3tnjcrnsmk0r/kurumsal-ataletin-isten-ayrilma-niyeti-uzerine-etkisi/?utm_campaign=share&utm_medium=copy) adresinden alınmıştır
- Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour. *International Labour Review*, 6(131), 597-608.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Pitman: Marshfield.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. (2000). *The Family in Business* (2 b.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rusbult Caryl E., Farrell, Dan, Rogers, Glen, & Mainous, Arch G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabancıoğlu, S., & Doğan, S. (2015). Relationship Between Job Satisfaction, Professional Identity and Intention to Leave the Profession Among Nurses in Turkey. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1076-1085.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Schaufeli, W. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 83-85.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper and Row.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*(41), 270-277.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Taiguri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 199-208.
- Tanrıöver, U. (2005). The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Taşçı, S. (2007). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK. (2017, Şubat 12). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi: <http://tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır
- TDK. (2019). *Profesyonel*. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=profesyonel%20ko%C3%A7luk> adresinden alınmıştır

- TPF. (2017, Şubat 17). *Aile Şirketlerinde Liderlik: Ateşten Gömlek, Mantık Ve Duygu Etkileşimi*. Türkiye Perakendeciler Federasyonu: <http://www.tpf.com.tr/aile-sirketlerinde-liderlik-atesten-gomlek-mantik-ve-duygu-etkilesimi/> adresinden alınmıştır
- Trice, H., & Beyer, J. (1983). The Routinization of Charisma in Two Social Movement Organizations. *Meet. Acad. Mgmt.*
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 29-42.
- Ünlü, S., & Selek, A. S. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 12-19). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Veloustou, C., & Panigyrakis, G. (2004). Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. *Journal of Marketing Management*, 20(1-2), 105-131.
- Vural, B. A., & Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür : Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 325-332). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Waddock, S. (2004). Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327.
- Wallace, J. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Party Consultation*. Reading: Addison-Wesley.
- Weisberg, J. (1994). Measuring worker's burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.
- Westpal, J., Ranjay, G., & Stephen, M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.

- Yalçın, A. (1993). Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A., & Günel, R. (2006). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Yaşa, E. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(25), 278-296.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 497-507.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 195-209.
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdüremelerinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algısının Rolü ve Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *18 Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F., Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2).
- Yenihan, B., Öner, M., & Çift yıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma (The Relationship Between Job Stress and Intention to Leave : A Study on Automotive Company). *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.

- Yıldız, G., & Balaban, Ö. (2008). *Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Yılmaz, Y. (2007). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze ve Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yörük, N. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve halka açılmanın finansal performans üzerine etkisi: halka açık bir aile şirketi üzerinde vaka çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 180-202.
- Zajac, E., & Westphal, J. (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.
- Zalesnick, A. (1977). Leaders and Managers: Are they Different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

## **EKLER**

### **EK A. Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu Okan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çalışanların İşe Adanmışlığı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi" konusunda hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır.

Anketin hiçbir yerinde isminiz, kimliğiniz ve iletişim bilgileriniz sorulmamaktadır. Anketinizden elde edilen veriler sadece tezi hazırlayan araştırmacı öğrenci tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan tüm soruların objektif, içten ve eksiksiz olarak cevaplanmasıdır.

Araştırma sonuçlarını "altayboler@gmail.com" mail adresinden istediğiniz durumda, tarafınıza ulaştırılacaktır.

Katılımınız ve desteğiniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tezi Hazırlayan Araştırmacı:

ALTAY BÖLER

Tel: 555 463 02 65

## BÖLÜM I.

Aşağıda işletmenizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı “1=Kesinlikle Katılmıyorum”dan “5=Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan ölçek üzerinde seçim yaparak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
2. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
3. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi kullanılmaktadır.					
4. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
5. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
6. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.					
7. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.					
8. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
9. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
10. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
11. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
12. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
13. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.					
14. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.					
15. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
16. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.					
17. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.					
18. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.					
19. İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.					
20. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.					
21. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
22. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.					



23. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.					
24. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.					
25. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.					
26. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.					
27. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.					
28. İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.					
29. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.					
30. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
31. İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.					
32. İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.					
33. İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.					

## BÖLÜM II.

Aşağıda işinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı “1=Kesinlikle Katılmıyorum”dan “5=Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan ölçek üzerinde seçim yaparak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
34. Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.					
35. İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.					
36. İşimi hevesle yaparım.					
37. İşim bana ilham verir.					
38. Sabahları kalktığımda işe severek giderim.					
39. Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.					
40. Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
41. Yaptığım işe kendimi vererek çalışırım.					
42. Çalışırken aşırı derecede işime yoğunlaşıyorum.					
43. Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
44. İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					
45. Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
46. Eğer imkanım olsaydı, işimden ayrılırdım.					

### BÖLÜM III.

Bu bölümde, araştırmaya katılan çalışanların demografik ve işletmeleri ile ilgili özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen size en uygun cevabı, ilgili kısmı işaretleyerek ya da boşlukları doldurarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:  
 Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz:  
 Bekar  Evli  Diğer
3. Yaşınız (Lütfen yandaki boşluğa yazınız.): \_\_\_\_\_
4. En son mezun olduğunuz öğrenim kurumu:  
 İlkokul/Ortaokul/Lise  Yüksekokul/Üniversite  Yüksek Lisans/Doktora
5. Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Lütfen yandaki boşluğa yazınız.): \_\_\_\_\_
6. Şu an bulunduğunuz işyerinizde toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Lütfen yandaki boşluğa yazınız.): \_\_\_\_\_
7. Çalıştığınız işyerinde yöneticilik göreviniz var mı?  
 Evet  Hayır
8. Görev unvanınızı belirtiniz: \_\_\_\_\_
9. Çalıştığınız bölümü/departmanı belirtiniz: \_\_\_\_\_
10. Şirketinizin Faaliyet Gösterdiği İş Alanı (Lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız. Örneğin; inşaat, gıda gibi):  
\_\_\_\_\_
11. Görev yapmakta olduğunuz işletme bir aileye mi aittir?  
 Evet  Hayır
12. İşletmenizdeki Çalışan Sayısı:  
 10'dan az  10-49 arasında  50-249 arasında  250 ve üstü
13. İşletmenin faaliyet yılı nedir?  
 0-5 yıl  6-10 yıl  11-20 yıl  20 yıl ve üstü
14. İşletmenin yöneticileri ile şirket sahipleri aynı mıdır?  
 Evet  Hayır
15. İşletmenin sahipliği nasıldır?  
 Tek aile üyesi  Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık  
 Kardeş ortaklığı  Halka açık ortaklık  
 Diğer (belirtiniz) \_\_\_\_\_
16. İşletmenizin hukuki statüsü nedir?  
 Tek şahıs işletmesi  Limited Şirket  
 Anonim Şirket  Kooperatif İşletmesi  
 Komandit Şirket  Kollektif Şirket

*Lütfen anketteki tüm soruları cevaplamış olduğunuza emin olunuz. Katılımınız için teşekkür ederiz.*

## ÖZGEÇMİŞ

Altay BÖLER 20 Ağustos 1991 tarihinde Ankara'nın Yenimahalle ilçesinde doğmuştur. Lise öğrenimini Ayrancı Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2015 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümünü bitirdikten sonra 2017 yılında Okan Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programına kabul edilmiştir. 1 yıllık inşaat saha deneyiminin akabinde, 2016 yılından itibaren Banka Ekspertiz Biriminde Gayrimenkul Değerleme Uzmanı olarak çalışmaktadır.