

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNİN PERFORMANSINDA
KURUMSALLAŞMANIN VE KÜLTÜRÜN ETKİSİ

CİHAN AŞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İSTANBUL

2010

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNİN PERFORMANSINDA
KURUMSALLAŞMANIN VE KÜLTÜRÜN ETKİSİ

CİHAN AŞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. Canan ÇETİN

İSTANBUL

2010

ÖZET

Bu çalışmada, işletmelerin büyük bir kısmını oluşturan ve buldukları ülkelerin gelişmesinde önemli rol oynayan aile şirketlerinin, diğer şirketler ile aralarındaki farklar incelenmiştir. Ayrıca sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar, daha uzun bir yaşama ve daha iyi bir performansa ulaşmaları için neler yapılması gerektiği konuları incelenerek, aile şirketlerinin performansının, kurumsallaşmanın ve kültürün etkisiyle ne gibi değişimler yaşadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Aile şirketi; kuruluş aşamasında ailenin geçimini sağlamak üzere teşkil edilen, büyüme safhasında ise elde edilen mal varlığının dağılmasını engellemek amacı güden, yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu ve mülkiyet olarak çoğunlukla bir aileye ait olan, en az iki nesil aile sahipliğini idame ettirmiş olan bir şirket anlaşılmalıdır.

Aile şirketlerin yaşam sürelerinin çok kısa olduğunu yapılan araştırmalar göstermektedir. Ülkelerin ekonomik yaşam düzeylerinin yükselmesinde aile şirketleri lokomotif görevi görür. Bu nedenle hükümetler ve şirket çalışanları aile işletmesinin kapanmasını istemezler. Kurumsallaşma bu nedenle aile şirketleri için önem arz eder. Kurumsallaşma sayesinde sistemli bir yapıya kavuşan aile şirketleri yaşam eğrilerini uzatmışlardır.

SUMMARY

In this paper, differences between family-owned firms, which comprise a big percentage of all firms founded in the world and play an important role in the development of their home countries, and other firms, their advantages and disadvantages, and things to be implemented in order for such firms to have a long life and a good performance span by determining what institutionalization will bring to family-owned firms is studied.

A family-owned firm is a company, which, at its birth, is established to make up for living of the family, at its growing stage, ensures that acquired wealth does not go to outsiders. Furthermore, in such a company family members are at the managerial positions and led the firms at least for two generations and all assets mostly belong to one family.

Research shows that life span of family-owned firms is fairly short. Such firms play an indispensable role in increasing the welfare of countries. Therefore, governments and personnel of such companies do not favor a closure. That's why, institutionalization is highly important for family-owned firms. Family-owned firms, which embraced a systemic structure in view of institutionalization, thus have lengthened their life span.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm yüksek lisans eğitimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, anneme, babama, eşime ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür etmek istiyorum. Özellikle danışmanıma sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven yüksek lisans tezimin zamanında tamamlanması için teşvik unsuru olmuştur.

Saygı ve şükranlarımla...

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	2
2.1. Aile Şirketleri	2
2.1.1. Aile Şirketinin Tanımı	3
2.1.2. Diğer Şirketlerden Ayıran Özellikler	4
2.2. Aile Şirketi Tipleri	5
2.2.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri	5
2.2.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri	5
2.2.3. Gelişmiş Aile Şirketleri	5
2.2.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri	6
2.2.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri	6
2.3. Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları	6
2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları	6
2.3.1.1. Finansal Avantajlar	6
2.3.1.2. Yönetimsel Avantajlar	7
2.3.1.3. Örgütsel Avantajlar	7
2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	7
2.3.2.1. Finansal Dezavantajlar	7
2.3.2.2. Yönetimsel Dezavantajlar	8

2.3.2.3. Örgütsel Dezavantajlar	9
2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimleri	9
2.4.1. Merkeziyetçi Yönetim	9
2.4.2. Katılımcı Yönetim	9
2.4.3. Profesyonel Yönetim	9
2.5. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı	10
2.5.1. Aile Öğeleri	10
2.5.2. Yönetim Öğeleri	11
2.5.3. İşletme Öğeleri	11
2.6. Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri	11
2.7. Aile Şirketinin Başarısı için Yapılması Gerekenler	12
2.7.1. Genel Olarak Yapılması Gerekenler	12
2.7.2. Liderin Yapması Gerekenler	13
3. KURUMSALLAŞMA	14
3.1. Kurumsallaşma Nedir	14
4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURAMSALLAŞMA	15
4.1. Aile Şirketlerinin Büyüme Aşamaları	15
4.2. Neden Kurumsallaşma	16
4.3. Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler	17
4.4. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi	17
4.5. Aile Şirketi Tipleri ve Sorunları	18
4.5.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları	18
4.5.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları	18
4.5.3. Gelişmiş Aile Şirketi Sorunları	19
4.5.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları	19
4.5.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketi Sorunları	19
4.6. Kurumsallaşmış Aile Şirketinin Genel Özellikleri	20
4.6.1. Yönetim Fonksiyonları	21
4.6.2. Planlama Fonksiyonları	22
4.6.3. Örgütlenme Fonksiyonu	22
4.6.4. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu	23
4.6.5. Denetim Fonksiyonu	24
4.6.6. Çevre ile İletişim	25
4.7. Aile Şirketinde Kurumsallaşmanın Alt Boyutları	26

4.7.1. Formalizasyon	26
4.7.2. Profesyonelleşme	26
4.7.3. Ailenin Kurumsallaşması	27
4.7.4. Aileden Bağımsızlık	27
5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	28
5.1. Araştırmanın Anakütlesi	28
5.2. Araştırma Örneklemi	28
5.3. Veri Toplama Yöntemi	28
5.4. Veri Çözümleme Yöntemi	28
5.5. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	29
5.6. Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	29
5.6.1. Kurumsallık Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	30
5.6.2. İşletme Kültürü Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	38
6. BULGULAR	48
6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	48
6.2. Hipotez Testleri	54
6.3. Araştırma Modeli İçin Regresyon Testleri	61
7. SONUÇLAR	73
KAYNAKLAR	76
ÖZGEÇMİŞ	80

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Aile Şirketleri Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri	20
4.2. Kurumsallaşan Aile Şirketlerin Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları	21
4.3. Planlama ve Aile Şirketleri	22
4.4. Aile Şirketleri ile Örgütlenme Arasındaki İlişki	23
4.5. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri	24
4.6. Denetim ve Aile Şirketleri	25

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinin ülkelerinin ekonomilerine yaptıkları katkılar azımsanmayacak derecede fazladır. Özellikle de gelişmiş olan ülkelerin sosyal, ekonomik ve finansal alanlarında bir altyapı oluşturulmasında aile işletmelerinin çok önemli katkıları olduğu, (Matlay, 2002) ülkelerin istihdam ve milli hâsıla oranlarında çok büyük yer tuttukları bilinmektedir. (Miller, 2003). Örnek olarak gelişmiş pazar ekonomilerinde aile şirketlerinin faaliyet ölçülerine ilişkin olarak, her dört işletmeden üçünün aile işletmelerinin elinde olduğunu ve istihdamın da yarısını oluşturduklarını ve işlem potansiyelinin %85'ini yönettikleri tahmin edilmektedir.

Sosyo-ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelen aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalarda dünya şirketlerinin %80'inin aile şirketi olduğu belirtilmektedir. Aile şirketleri sadece küçük çapta değil, büyük derecelerde de çok etkindir. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin yarısına yakını aile şirkettir.

ABD'de bulunan yaklaşık 18 milyon şirketin %90'ı aile şirkettir. En büyük 100 şirketin İtalya'da %43'ü, Fransa'da %26'sı, Almanya'da %17'si aile şirkettir.

Aile şirketlerinin ne kadar etkin olduğuna ilişkin örnekler daha da çoğaltılabilir. Buradan hareketle ülke ve dünya ekonomisindeki yeri ve ağırlığı bu derece önemli olan aile şirketlerinin, başarısı ve istikrarı çok önemlidir.

Ülke ve dünya ekonomileri, istihdam gibi konularda bu kadar önemli olan aile şirketinin kendini geliştirebilmesi ve devamı için çok büyük önem arz eden kurumsallaşma, iş dünyasının üzerinde en çok durduğu konuların başında gelmektedir. Kısaca bir işletmenin sürekliliğini, verimliliğini, rekabet üstünlüğünü ve yüksek performansa ulaşmasını sağlayan kurumsallaşma, bu sürecinin uygulanmasını ve uygulanabilmesi için de bu olgunun içeriğini oluşturan temellerin düzgün atılmasını gerektirmektedir.

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

2.1. AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketleri, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek oluşturdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir.

Genel olarak aile büyüğü veya aileden herhangi biri tarafından geçim sağlamak veya kar etmek amacıyla kurulan ve ilerleyen aşamalarda yönetimde aile üyelerinin yer aldığı bu şirket tipleri, diğer şirket tiplerine göre sayıca çok fazladır. (Poutziouris, 2002) Kurulan şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olması nedeniyle bu şirketlerin ülkelerinin ekonomilerine sağladıkları katkılar azımsanmayacak kadar fazladır. (Matlay, 2002) Bu şirketlerin yönetim kademesinin ve kuruluş aşamasında ilk çalışanlarının aile bireyleri olmasının yanında şirketin büyümesi ile birlikte çalışanların aile dışı bireylerden oluşması nedeniyle istihdam yaratma adına ne derece önemli olduğu görülmektedir. (Miller, 2003). Bu maksatla bu şirketlerin verimliliklerini arttırarak büyümelerinin sağlanması günümüzde hükümetler ve yönetim bilimcilerin üzerine dikkatle eğildikleri bir husus haline gelmiştir.

Aile şirketlerinin dünyadaki önemini belirtmesi ile ilgili birkaç örnek aşağıda verilmiştir.

1. Kotkin, Çin'de, Japonya'da ve Hindistan'da aile şirketlerinin önemine değinerek, buralardaki şirket kavramının neredeyse aile şirketi ile özdeş olduğuna dikkat çekmiştir. (Reid, 1999). Türkiye'de ise yapılan araştırmalarda, ülkemizde bulunan yaklaşık iki milyon işyerinin, %99,8'i KOBİ olarak kayıtlara geçmiştir. Aile şirketlerinin ise KOBİ'lerin yaklaşık %95'ine denk geldiği belirtilmiştir.
2. ABD'de, Fortune dergisinin yaptığı araştırma da çoğu küçük işletmeler olmak üzere Fortune 500'e giren işletmelerin 1/3'ünü,

ülkedeki milli hâsılanın yaklaşık yarısını ve istihdam oranının yaklaşık %80'ini aile şirketleri oluşturduğu belirtilmiştir. (Miller, 2003)

3. Mayer ve Franks, Almanya'daki tüm işletme ortaklıklarının yaklaşık %35'inin aile işletmesi olduğu görülmüştür. (Nowak, 2003)
4. Yapılan araştırmalarda İngiltere'deki durumun da diğer ülkelerden pek farklı olmadığı ortaya çıkmıştır. İngiltere'deki KOBİ'lerin yaklaşık %75'i aile şirketi olarak kayıtlara geçmiştir.

2.1.1 Aile Şirketlerinin Tanımı

Bugüne kadar birçok farklı şekilde aile şirketi tanımı yapılmıştır. Aşağıda bu zamana dek yapılmış olan aile şirketi tanımlarından hareketle daha geniş bir tanım yapılmaya çalışılmıştır. Aile şirketi olması için gerekli olan en önemli koşul, şirketin başında bir aile bireyinin olması gerekliliğidir. Bu husus tek başına yeterli olmadığından yanına birkaç önemli husus eklemek gerekmektedir. Gerekli olan bu niteliklerin birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Şirketin stratejik noktalarında aile bireylerinin olması ve bu stratejik noktalarda aile bağlarına göre öncelikli görevler verilmesi. (Reid, 2000)
- Şirketin en az ikinci nesle kadar devam etmesi ve şirketin ikinci neslinde olan bireylerin, işletmede yönetim kademesinde görev alması. (Karpuzoğlu, 2000)
- Şirketin dışarıdan da bir aile şirketi olarak tanınması gereklidir. (Reid, 2000)

Birçok tanımda ise aile şirketlerinin " Ailenin mal varlığı ve servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan şirket biçimidir." şeklinde tanımlanmıştır. Burada aslında aile işletmelerinin kuruluş amacına bir paralellik söz konusudur. Çünkü aile işletmelerinin kuruluş amacında aileye geçim sağlama maksadı vardır. Diğer bir deyişle, geçim sağlamak üzere kurulmuş şirketin, aile servetinin bölünmemesi için aile şirketi olma yoluna gittiğidir.

Diğer bazı tanımlarda da yer alan ifadeye göre ise “ Yönetim kurulunda en az 2 aile bireyinin yer alması ve bu şirketlerin en az %10 hissesine sahip olması işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanmasını gerekli kılmaktadır.”

Bu tanımlardan yola çıkarak, daha geniş bir aile şirketi tanımı yapacak olursak; Kuruluş aşamasındaki amacında, ailenin geçimini sağlama amacı bulunan, büyüme safhasında ise elde edilmiş olan servetin dağılmamasını sağlamak amacıyla, yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu ve mülkiyet olarak çoğunlukla bir aileye ait olan, en az iki nesil aile sahipliğini idame etmiş şirket anlaşılmalıdır.

2.1.2 Diğer Şirketlerden Ayıran Özellikler

Aile şirketlerini diğer şirketlerinden ayıran en önemli hususları şu şekilde sıralayabiliriz. (Poutziouris, 2002; Westhead, 2003; Karpuzoğlu, 2000; Morris, 1996)

- Yönetim kademelerinde yer alan bireyler bilgi ve birikimlerine göre değil, kan bağıının yakınlık derecesine göre görevlendirilir. Burada önemli olan güven duyma meselesidir. Daha fazla güven duyulan daha yakın akrabalar, duyulan güven derecesiyle görevlendirilirler. (Reid, 1999)
- Girişimci, özellikle yeni kurulan şirketlerde, işletmenin her şeyidir. Sahiptir, yöneticidir, yönetim kurulu başkanıdır. (Winter, Miller, 2003)
- Aile şirketlerinde finans elde etmek için yapılan halka arz işlemi çok sevilen bir durum değildir. Yeterli finans bulunamadığında gerekirse fedakârlık yapıp kendi kişisel servetlerinden kullanmak, aile şirketlerinde tercih edilen borçlanma şeklidir.
- Aile istek, ihtiyaç ve değerleri, şirketin ihtiyaç ve değerleri ile çatışır. (Cromie, 1999)
- Genellikle, tedarikçiler ve müşteriler ile kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur. (Habbershon, 2003)

- Şirket, babadan oğla geçecek bir miras olarak kabul edildiğinden, çocuk şirketin çeşitli kademelerinde yetiştirilip yöneticilik görevi alırlar. (Matlay, 2002)
- İşletmenin geleceğine etki eden en önemli etkiler, ailenin sahip olduğu ananevi duygular ve geçmişten kaynaklanan olgulardır. (Fletcher, 2002)

2.2 Aile Şirketi Tipleri

Aile şirketleri yönetim şekillerine, mülkiyet esasına ve kuruluş şekillerine göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar incelendiğinde şirketlerin büyümeğe doğru gittikçe farklı sınıflandırmalara da gittiği görülecektir. (Yılmaz, 1999)

2.2.1 Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri

Girişimcinin patron olduğu yani şirketin kontrolünün tek bir kişinin elinde olduğu durumdur. Çoğunlukla aile şirketlerinin ilk kurulduğunda karşılaşılan bir durumdur. Şirket büyümeğe ve finansal olarak “tek patron” şirketi finanse etmek için zorlanmaya başladığında şirkete alınacak bir ortak ile “tek patron” kavramı ortadan kalkar. Kaynak bulmak için yapılan bir diğer yöntem de şirketin hisselerinin borsada satışa çıkmasıdır. Bu durumda da gelecek olan yeni prosedürlerle birlikte sorunlarda ortaya çıkmaktadır.

2.2.2 Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri

Genel olarak iki şekilde ortaya çıkar. İlki iki kardeşin ortak olarak şirketi kurması durumudur. İkincisi ise, kurucu olan babadan kalan şirketin çocuklara pay edilmesi durumudur. Bu şirketlerde şirketin çoğunluğunun kardeşlerde bulunması gereklidir. Buradaki en büyük sorun ise hissedarlar arasında yaşanan uyuşmazlıklardır.

2.2.3 Gelişmiş Aile Şirketleri

Genellikle aile şirketlerinin büyüme safhasının sonlarına doğru karşılaşılan bir durumdur. Diğer aile şirketlerine göre daha fazla uzlaşma

sorunu yaşanmaktadır. Aile bireylerinin birçoğunun fiili olarak şirket bünyesinde çalışmamasından kaynaklı problemlerdir. Bu şirketler sadece şirket olarak değil aile bireyleri olarak da büyümüş şirketlerdir. Şirkete sahip olan hak talep eden aile bireyleri sayısı artmıştır. Koç ve Sabancı aileleri bu duruma örnektir.

2.2.4 Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri

Bu tip aile şirketleri genellikle çok büyümüş aile şirketleri için geçerlidir. Zamanla aile bireylerinin sayısı arttığından ve şirkette çalışacak kişiler nitelik olarak değil sayıca çok fazla arttığından sağlıklı bir duruma gitmeyi engellemek amacıyla şirket kurumsallaşmaya, şirketi profesyonellere bırakmaya gitmektedir. Tefken Holding bu tip işletmelere bir örnektir.

2.2.5 Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri

Aile şirketi büyüme safhasında sermayeye veya pazarda tecrübesi olan kişilere ihtiyaç duyabilir. Bu durumda şirkete ortak alan işletmeler de aile bireyleri çoğunluk olan hisseleri ellerinde bulundururlar. (Poutziouris, 2002)

2.3 Aile Şirketlerinin Avantaj Ve Dezavantajları

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran ve aile şirketlerine avantaj sağlayan en önemli özelliği, sahiplenme, ait olma duygularının olumlu etkileridir. Dezavantaj yaratan yönleri ise çalışanların kendilerini aşırı güvende hissedip, pazara karşı önlem almamaları ve yöneticilerin niteliklerine göre değil de aile bağlarına göre görev almalarıdır. Aile şirketlerinin geniş olarak avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz. (Yarmalı, 1996; Demir, 2002; Reid, 2002; Miller, 2003; Uluyol, 2004)

2.3.1 Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

2.3.1.1 Finansal Avantajlar

Aile şirketleri ailenin geçimini sağlamayı amaç olarak gördüğü için, aile aynı zamanda şirketin finans kaynağıdır. Şirkette çalışanlar gerektiğinde

şirketten maaş almaz hatta kişisel servetinden yardım yaparlar. Harici borçlanma olmadığından şirketin maddi yapısı olduğu kadar manevi yapısı da dışarıya karşı menfi bir kanattan korunmuş olur.

2.3.1.2 Yönetimsel Avantajlar

Aile şirketleri diğer şirketlere göre daha gelişmiş bir girişimcilik ruhuna sahiptir. Bunun en büyük avantajı ise, hiyerarşinin çabuk ilerlemesi ve alınacak kararların çok çabuk sonuca ulaştırılmasıdır. Ayrıca aile içinde hazır olarak var olan karşılıklı sevgi saygı “bana ne” duygusunu köreltir ve daha çok sahiplenilen bir şirket yapısının ortaya çıkmasına neden olur.

Ayrıca, organize bir aile şirketinde çocukların küçük yaşta şirket içi ve şirket dışında olumlu yönlendirmeleriyle gelecek için yönetim kademesine kalifiye birey yetiştirilmesine olanak sağlar.

2.3.1.3 Örgütsel Avantajlar

Aile şirketlerindeki diğer bir önemli avantaj ise, ailenin geçmişten gelen örf, adet, gelenek ve değerlerinin şirkete aynen yansımalarıdır. Aile kavramından kaynaklanan birliktelik, şirkette de kendini hissettirir.

2.3.2 Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin sahip olduğu avantajlar aile bireyleri tarafından iyi kullanmazsa bu avantajlar dezavantaja dönüşebilir. En önemli avantaj olan şirketi sahiplenme güdüsü, düzgün olarak yönetilemezse, aile içi çatışmalara neden olabilir.

2.3.2.1 Finansal Dezavantajlar

Aile şirketlerinin önemli avantajlarından biri olan şirketin aileye borçlanması ve sermayeyi aile içinden temin etmesi aynı zamanda şirketi batmaya götürecek kadar büyük çatışmalara yol açabilir. Ayrıca aile şirketlerinin cari hesap sorunundan kaynaklanan problemler de sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. İşletmelerin kişilik kavramı, aile şirketlerinde genellikle kaybedilir. Şirket sahiplerinin yaptığı harcamalar genellikle şirket

harcamalarıyla karışır. Bu durum bilanço hazırlanmasında da problem teşkil eder.

2.3.2.2 Yönetimsel Dezavantajlar

Genelde, kurumsallaşmaya ve profesyonelliğe pek sıcak bakmayan aile şirketlerinde varis olan gelecek nesil, pek fazla meslek kaygısı taşımamaktadır. Bu durumun sonucunda eğitim ve öğretim olarak kendini çok fazla geliştirememekte ve bununla birlikte gelecek nesil yöneticilerin “kaliteli yönetici” olamaması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Aile bireyi olmayan şirket yöneticilerinde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Genelde ortaya çıkan problemler şunlardır. (Fletcher, 2002; Danes, 2000):

1. Aile içi çalışanları kendi aralarında bir grup oluştururlarken, aileye ait olmayan bireylerin dışarıda bırakılarak yalnız kalmaları, özellikle yönetim kademelerinde kendini destekleyecek kimse bulamamaları sıkıntı oluşturmaktadır.
2. Aile içi çatışmaların, şirketin havasını bozması
3. Aile içi bireylerin aşırı rahatlığından kaynaklanan problemler. Rahatlıkla ücret ve izin alabilen aile bireylerinin bu rahatlıklarından kaynaklanan yoğunluğun bu kişilere yıkılması
4. Bütün bu sıkıntıların temelinde yatan, adam kayırma muamelesi

Aile şirketlerinde tam bir hiyerarşik düzenin oluşmamış olması nedeniyle, kimin görevinin nerede başlayıp nerede biteceği problemi ortaya çıkabilir. Geleneksel değer yargıları şirketin önünde bir duvar oluşturur. (Cromie, 1999)

Girişimcinin vefatı durumunda bir sonraki neslin adeta “taht kavgası” problemi yaşaması muhtemel problemlerdendir. Bu tarz çatışmaları önlemek için Aile Anayasası veya Aile Heyeti oluşturulmalıdır. Aile Anayasasının en önemli hususu, yönetimin hangi şartlarda kimlere devredileceği hususudur.

2.3.2.3 Örgütsel Dezavantajlar

Çağın getirdiği yönetim ve iş teknikleri yerine, usta çırak ilişkisine dayanan babadan oğla bilgiler aktarılır. Örgütsel değişime, aile şirketleri kendi kurallarına tutucu derecede bağlı olduklarından tepki gösterirler. (Erdoğan, 1993)

2.4 Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimleri

Aile şirketlerinin yönetim biçimindeki farklılıklar, işletmenin yaşı ve dolayısıyla gelişmişlik düzeyiyle bir paralellik gösterir. Aile şirketlerinde görülen yönetim biçimlerini şu şekilde inceleyebiliriz. (Elif, 1987; Karpuzoğlu, 2001; Fındıkçı, 2002)

2.4.1 Merkeziyetçi Yönetim

Genelde şirketin ilk kuruluş yıllarında görülen bu yönetim biçimi, monarşik bir yönetim biçimine benzemektedir. Şirketin sahibi olan kişi personel yönetiminden, üretimin bütün safhalarına kadar kendi kontrolünde bir sistem kurar. Bu durumda şirket çalışanlarında inisiyatif kullanamamaktan kaynaklı bir verimsizlik ortaya çıkar.

2.4.2 Katılımcı Yönetim

Yönetimde şirket hisseleri profesyonel yöneticilere açıktır. Bu yönetim biçimi oligarşik yönetim biçimine benzemektedir. Aile değerlerinin şirkete daha az hükmettiği bu yönetim biçiminde, yönetime katılım daha fazladır ve dolayısıyla verimlilik yüksektir. Burada şirketin aile şirketi olarak kalabilmesi için şirket hisselerinin çoğunun ailenin elinde kalması gerekmektedir. Tek patronun yetersizliklerinden kaynaklanan problemler burada geçerli değildir.

2.4.3 Profesyonel Yönetim

Şirketin yönetiminin tamamen profesyonel kişilerde olduğu yönetim biçimidir. Aile üyeleri gelecek ile ilgili çok önemli kararları verir ve genel yönetim kararları alır. Bunun dışındaki tüm inisiyatifler profesyonel yöneticilerin elindedir.

Profesyonellerin aile şirketlerini tercih etme ve tercih etmeme nedenleri aşağıda belirtilmiştir. (Kırım, 2001):

Tercih etmeme nedenleri

Objektif değil, menfaatler ön planda	%72
Otoriter liderlik, kötü yönetim	%14
Çizgilerin açık olmaması	%10
Eğitim olanağının az olması	%12
Yatırımla az ilgililer, sermaye yetersiz	%22

Tercih etme nedenleri

Hızlı karar verme, esneklik	%70
Bürokrasi daha az	%22
İyi maaş	%18
Yüksek sorumluluk	%13

Şirket sahipleri uzun vadeli kararlar alır, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarla ilgili stratejiyi belirler. Yöneticiler ise mevcut durumdaki verimliliği arttırmak için insan kaynakları, teçhizat ve makine v.s olarak geliştirilmesi gerekenlerin kararını verir.

2.5 Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı

Aile şirketlerinin kültürel yapısını incelerken üç öge dikkate alınır. (Karpuzoğlu, 2001; s.31)

2.5.1 Aile Öğeleri

İşbirlikçi, çatışmacı ve ataerklik olmak üzere üç bölümde incelenir. Ataerklik merkezîyetçi yönetim ile aynı anlamı ifade eder. İşbirlikçi şirket

sahibinin başkalarının düşüncelerine önem verdiği durumda ortaya çıkarken, Çatışmacı yönetimin profesyonellere bırakıldığı durumda ortaya çıkar.

2.5.2 Yönetim Öğeleri

Şirket yönetiminde kullanılan yardımcı unsurlardır. Bunlar tasdikleyici, öğüt verici ve denetleyici unsurlardır. Tasdikleyici unsurda şirket sahibi bütün kararları alan kişidir. Öğüt verici de dayanakları olan bir kişinin şirkete sahibine nelerin yapılabileceğini, nelerin şirketin verimliliğini arttırabileceğini söylemesidir. Denetleyici de ise alınan kararlarla gelinen nokta arasındaki farklılıkları ve nelerin yapılması gerektiğini yöneticilere söyler.

2.5.3 İşletme Öğeleri

İşletme Öğeleri, "aile şirketlerinde yönetim biçimleri" konusunda anlatıldığı gibidir.

2.6 Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, aile şirketlerini kuran kişilerin, farklı kuşaktan dahi olsa olaylara bakış açısı aynı zihniyettedir. Bu, aile şirketlerinde kuşaklar değişse dahi fikirlerde ilerleme olmadığını gösteren bir ispattır. Aile şirketlerinin yaklaşık %35'i ikinci nesle devam edebilirken, ikinci nesilden üçüncü nesle geçişte yarı işletmenin ancak devam edebildiği görülmektedir. Bu başarısızlığın sebepleri şunlardır. (Sağlam, 1979; Kırım, 2001):

- ✓ Aile değerlerinin, aile içi çatışmaların işletmeyi olumsuz etkilemesi, kurumsallaşma yönünde adım atılmaması,
- ✓ Şirket içinde iyi koordinasyon ve iletişim sağlanamaması ve belge akışının düzenlenememesi,
- ✓ Vizyon sahibi yöneticilerin bulunmaması ve pazarı iyi takip edememe, stratejik bakış açısı olmaması,
- ✓ Yeniliklere açık olmama ve yeterli sermayenin temin edilememesi,
- ✓ Nesiller arasındaki geçişin düzgün yapılamaması,

Aile şirketlerinde aile şirketlerinin en önem verdikleri bölüm muhasebe ve finansmandır. (Prometheus) Aile şirketleri kalite ve insan kaynakları konularında atılım yapsalar dahi, bilgi sistemleri konusunda yetersizlerdir.

Aile şirketleri profesyonellerden destek aldığında ve dezavantajları avantaja döndürebildiğinde sahip oldukları ile pazarda önemli bir yer edinmek üzere en güçlü adaydırlar. (Kırım, 2001)

2.7 Aile Şirketlerinin Başarısı İçin Yapılması Gerekenler

Aile şirketlerinin avantaj, dezavantaj ve kapanma nedenleri dikkatli olarak incelendiğinde, başarısı için yapılması gerekenler genel olarak ortaya çıkacaktır. (Yarmalı, 1996; Demir, 2002; Uluyol, 2004; Sağlam, 1979; Us, 2001)

2.7.1 Genel Olarak Yapılması Gerekenler

- ✓ Şirketlerde çalışan aile üyeleri, aile dışı çalışanlar kadar başarılı olmalı.
- ✓ Uygun stratejiler belirlenerek doğru sektörler seçilmeli, tüm iş alanlarına yayılmamalı.
- ✓ Yönetimde kaç tane aile üyesi olursa olsun üst pozisyonlardan birine aile dışı bir çalışan getirilmeli.
- ✓ Çalışanlar ile ilgili mutlaka bir hiyerarşik düzen kurulmalı, herkesin hesap vereceği biri mutlaka olmalı.
- ✓ Ailenin şirket dışı ilişkileri şirketin adını etkileyeceği için aile diğer ilişkilerinde temkinli davranmalı.
- ✓ Şirketin işleri ne kadar iyi olursa olsun hiçbir zaman danışmaktan çekinilmemelidir.
- ✓ Aile, şirket büyüse bile genel özelliklerine sadık kalmalı.

- ✓ Çalışan aile üyeleri iş ile ilgili konuları eşleri ile paylaşmamalı ve böylece eşler arasında kulaktan dolma bilgilerin şirketi etkilemesini önlemeli.
- ✓ Mutlaka bir anayasa hazırlanmalı ve bu anayasaya her zaman sadık kalmalı.
- ✓ Hazırlanan anayasada varis stratejisi belirlenmeli ve yönetimin geçişi ile ilgili kurallar iş dışında biri önderliğinde çözülmeli.
- ✓ Aile dışı çalışanlara değer verildiği hissettirilmeli, gerekli görüldüğünde onları teşvik edecek şekilde ödül verilmeli.
- ✓ Şirket içindeki çatışmaları önlemek amacıyla tüm çalışanların görev ve yetkileri net olarak belirlenmeli.
- ✓ Şirketin adı ile farklı işlere yatırım yapılarak yeni kazançlar elde edilebilir.

2.7.2 Liderin Yapması Gerekenler

- ✓ İlk olarak lider mutlaka güvenilir ve ikna kabiliyeti yüksek olmalıdır.
- ✓ Çalışkan ve iyi bir girişimci olmalıdır.
- ✓ Ayrıca iyi bir yönetici olmalı ve aile bütünlüğünü mutlaka korumalıdır.
- ✓ Her zaman dinlemeyi bilmeli, danışmaktan çekinmemelidir.
- ✓ Mutlaka bir vizyon sahibi olmalı, geleceğe yönelik olarak düşünmelidir.
- ✓ Aileyi ve şirketi temsil ettiği için ailenin adını kötüye çıkaracak işler yapmamalı, çevresindeki insanların güvenini kazanmalıdır.
- ✓ Şirkette çıkabilecek çatışmaları önceden öngörebilmeli ve bununla ilgili tedbirleri almalıdır.
- ✓ Analitik düşünme yeteneğine ve pratik bir zekâya sahip olmalıdır.

3. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, 1990'lı yıllardan itibaren küreselleşen ve küçülen dünya ile birlikte Türkiye'de de kendini göstermeye başlamıştır. Günümüzde rekabetin arttığı, müşteri odaklı pazar stratejilerinin önem kazandığı bu dönemde, işletmeler kendilerini yenilemek durumunda kalmışlardır. Kurumsallaşma kendini yenilemek isteyen, pazarda iddialı konuma gelmek isteyen işletmeler için çok gereklidir. (Engin, 2003) Kurumsallaşma ile birlikte şirkete yarar sağlayan değerler korunurken, şirkete zararlı olan, değişime açık olmayan değerler atılırlar. Uluslar arası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmaktan geçer.

3.1 Kurumsallaşma Nedir?

Kurumsallaşma, şirketi ailenin ve kişilerin etkisinden kurtararak, şirketin belirlenmiş amaçlara yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır. Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır. Bu açıdan değerlendirecek olursak, şirketin yapmak istediği işlevlerin nasıl yapılması gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları ve değer ölçüleri toplamından oluşur. (Dimaggio, 1991). Kurumsallaşma zamanla, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir kavramdır. (Selznick, 1957).

Kurumsallaşma sosyal bir olgu olarak da kendini gösterir ve çevrenin etkisi ile önem kazanır. Kurum sosyal bir olgu olarak değerlendirilebilir. Kurumsallaşma ise bu sürecin kural ve düzenle gerçekleşmesidir. Kısacası düzenli bir biçimi yakalamış, hareketleri kontrol edilebilen, sosyal olan, ödül ve otorite ile desteklenen sistemlere kurumsallaşmış sistemler diyebiliriz. Kurumsallaşma kavramı değişmezlik ve yaşam kelimeleri ile paralellik gösterir. (Scott, 1991)

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için, performansına etki eden faktörler ile değil toplumun değer yargılarına göre davranır ve yapılırlar. Bu

durumda örgütün resmi yapısının hangi durumlarda kurumsal kaynaklardan gelmesi gerektiği belirlenebiliyorsa geçerliliğini korur.

Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi oturtmayı amaç edinir. İşletmenin işleyişinden personel alımına kadar her şey belli bir düzen içerisinde. Firma içindeki her şey belli bir şablona oturmuştur. Kişilerin eklenmesi veya şirketten ayrılması ile işleyiş değişmeyecektir. Her şey bir kere öğrenilmesinden itibaren pek fazla değişmeyecek bir düzene girmiştir. (Sağlam, 1979)

Şirketin işleyişi ile ilgili, şirkete en uygun sistem bulunduğu anda ise yazıya dökülmesi gereken bir hal almış demektir. Şirket değerleri teknoloji ile harmanlanarak o şirket için kullanılabilir kurallar ortaya konulması gerekmektedir. Genelge, yönetmelik olarak bunlar işletme içerisine dağıtılır ve bunlardan taviz verilmez. (Toprak, Engin, 2003)

Kurumsallaşma firma kültürünün bir alt elemanıdır. Uygulama olmadan sadece kâğıt üzerinde kalarak kurumsallaşma sağlanmış olmaz. Şirket, eski düşünceler ve kafalardan, radikal kararlar alınarak kurtulmalıdır. Kurumsallaşmanın olabilmesi için kültürün tanımlanmış bir merkeze doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. (Engin, 2003)

Kurumsallaşan şirket, işletmeyi en iyi idare edecek yöneticini de belirlenmiş prosedürler vasıtasıyla seçer. Kaç yıl sonra neler olacağını, hangi mevkilere kimin geçeceğini belirten prosedürlerde çalışanlara bildirilir. Kurumsallaşma, lidere bağlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektedir. (Karpuzoğlu, 2001)

4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aşağıda aile şirketlerinin kurumsallaşma aşamalarını inceleyeceğiz.

4.1 Aile Şirketlerinin Büyüme Aşamaları

Kurumsallaşma, aile şirketleri için hayati bir önem taşımasına rağmen kabul edilmesi çok zor bir durumdur. Çünkü kurumsallaşma demek, işten anlamayan aile bireylerinin diğer bir deyişle bazı patronların işten çekilmesi

anlamı taşımaktadır. Bu da mutlak bir güven gerektirir. Bu yüzden aile şirketleri tam anlamıyla kurumsallaşmaya, her zaman biraz soğuk bakarlar. (Reid, 2002)

4.2 Kurumsallaşma Neden Gereklidir?

Kurumsallaşmanın temelinde belli bir sistem ve herkesin anlayabileceği bir dil yaratma amacı vardır. Şirketin hayatta kalması için gerekli olan kurumsallaşma, şirketin yeniliklere açık olmasını sağlayan en önemli kavramdır. Bütün işleri profesyonel yöneticiler yaparken, patronlar sadece hayati karar taşıyan, uzun vadeli kararlar ve şirketin genelini ilgilendiren kararlarda boy gösterir.

Aile şirketleri yöneticileri ile yapılan araştırmalarda %85'inin yaşadığı sorunlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir. (Us, 2001):

1. **Kurumsallaş(a)mama:** Buraya kadar anlatılan sorunlar irdelendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal kimlik kazanamamasından kaynaklanan sorunların ortaya çıkmasında veya ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının bulunamamasında önemli bir etken olduğu görülecektir. Şirket büyüdükçe yönetim kademesindeki çatışmaların artması önlemek için aile ve şirket kavramlarının birbirinden ayrılması gerekmektedir. Nipotizm yani yönetim kademelerinde profesyonel yöneticiler yerine aile bireylerine yer verme alışkanlığı devam ettiği sürece çatışmada buna paralel olarak devam edecektir.
2. **Otorite Kavgası:** Gelişmiş aile şirketlerinde patron ve patron çocuklarının yanında menfaat çevresi oluşur. Bu çevre varise gereğinden fazla iltifat edip kendini geliştirememesine neden olur. Profesyonel yönetim ise bu durumda aile bireylerine cephe alabilir.

4.3 Kurumsallaşmada Dikkat Edilecek Hususlar

Kurumsallaşma aşamasında şirketin dikkat etmesi gereken bazı unsurları aşağıda şu şekilde sıralayabiliriz. (Sağlam, 1979)

1. Yetenek ve bilgi gerektiren üst yönetimin önemli yerlerinde, aile bireyleri yerine mutlaka profesyoneller getirilmelidir.
2. Şirket içerisinde ister aileden isterse profesyonel yöneticilerden olsun, kesinlikle tek adamcılık olmamalıdır.
3. Doğuştan patron adayları olan aile fertleri ile çalışanlar arasındaki çatışmayı önlemek için, çalışanlar arasındaki eşitlik ilkesine kesinlikle dikkat edilmelidir.

4.4 Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi

Aile şirketlerinin başarılı olabilmeleri kesinlikle kurumsallaşma yolundan geçer. Kurumsallaşmanın gerekleri yapıldığında başarının önü açılmış olur. Aşağıda belirtilen hususlar uygulandığında şirketin başarısı dolayısıyla performansı artacaktır. (Avila, 2003; Reid, 2002; Matlay, 2002; Us, 2001)

- Şirkette çalışanların değerleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ailenin itibarı korunmalıdır.
- Şirketin AR-GE bölümü iyi işletilmeli buraya yapılan harcamalar lüzumsuz görülmemelidir.
- Arşiv, raporlama ve planlama servislerinin iyi işletilmeli, yapılan işin tanımı iyi belirlenmelidir.
- Maliyetleri düşürmek için muhasebe ve raporlama sistemleri etkin işletilmelidir.
- İşletmedeki görev paylaşımı yazılı hale getirilmelidir. Bu sistemli yapıda her çalışan kendisinden ne istendiğini tam olarak bilmelidir.

- Aile içi veya aile dışı elemanların iyi eğitilmesi gereklidir. Özellikle ileride yönetici olarak görev alabilecek gençlere tecrübe, bilgi ve birikimler sistematik bir şekilde aktarılmalıdır.
- Pazarlama ve insan kaynakları birimleri şirketlerin en önem arz eden birimleridir. Kurumsallaşma ile birlikte bu birimlerde yeniliklere göre yeniden düzenlenmelidir.
- Kaliteli profesyoneller işe alınmalıdır. Profesyonellerin özgür olarak çalışması sağlanmalı ve aile tarafından dışlanmayıp destek görmeleri sağlanmalıdır.
- Günlük planlar yerine uzun vadeli planlar yapılmalıdır.
-

4.5 Aile Şirketi Tipleri Ve Sorunları

İlk bölümde aile şirketi tiplerinin neler olduğunu incelemiştik. Bunlar girişimci yönetimindeki, kardeşler yönetimindeki, profesyoneller yönetimindeki, stratejik ortak alan ve gelişmiş aile şirketleridir. Bu tip aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar şunlardır. (Karpuzoğlu, 2001)

4.5.1 Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketlerinin Sorunları

Girişimci çocukları şirketin geleceğini oluşturmaktadır. Eğer girişimci çocuklarına bilgi birikim ve tecrübelerini aktarmaz, ilgi göstermezse şirket ileride zor durumda kalır. İtibarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalacak olan şirketin bu imajını düzeltmek için büyük bir sermaye feda etmesi gerekebilir.

Bu tarz işletmelerde zamanında atılacak doğru adımlar, şirketin kurumsallaşma sürecini hızlandıracaktır. Şirketle ilgili anlık kararlar almak yerine uzun vadeli kararlar almak gerekir. Bu şekilde ileride büyüyecek sorunların önüne geçilebilir.

4.5.2 Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketlerinin Sorunları

Bu tip şirketlerin en büyük sorunu, mülkiyet sorunudur. Aile şirketlerinde hisseler çeşitli nedenlerden dolayı eşit olarak dağıtılmayabilir. Bu durumda şirket içinde çeşitli çatışmalar yaşanabilir. Bu tip sorunları

çözmede profesyonel yöneticiler kullanılabilir. Bütün aile fertlerinin profesyonel yöneticilere güvenmesi ve destek olması gereklidir. Hatta uzman yöneticilerin yetkileri arttırılmalıdır fakat bu gibi durumlarda uzman yöneticilerin başarılarının kiskanılmaması gerekmektedir.

4.5.3 Gelişmiş Aile Şirketi Sorunları

Aile bireylerinin sayısı arttıkça, şirket yapısı karmaşıklaşır. Şirket, ailenin geçimini sağlayan bir yer olmaktan çıkıp, çıkar çatışması olan bir yer haline gelir. Şirket içinde çalışmayan bireyler dışarıdan birer muhalif gibi davranmaya başlar. Her şeyden önemlisi varisin kim olacağı sorunu gitgide büyük bir sorun olmaya başlar. Bu sorunları çözmek için, ailenin çoğunluğunun üzerinde anlaşacağı, saygı duyulan dışarıdan bir kişi, uzman profesyonel olarak seçilmelidir.

4.5.4 Profesyonellerin Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları

Bu tip şirketlerde bilinen en yaygın sorun, aile içinde olan yöneticilerle, profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmadır. Yönetimde, kendilerine “iş bilmeyen” olarak bakıldığını düşünen aile bireyleri, profesyonellere cephe alır. Şirket aile şirketi olmasına rağmen, dışarıdan kişilerin yönetimde etkin rol alması, kurumsallaşmaya ve profesyonel yöneticilere muhalefete neden olmaktadır.

4.5.5 Stratejik Ortak Alan Aile Şirketlerinin Sorunları

Stratejik ortaklar genellikle bilgi, tecrübe veya sermayelerinden kaynaklı olarak şirketlere ortak olarak alınırlar. Fakat aile bu ortağını bir çalışan olarak görmek istemektedir. Ortak ise şirketin yönetiminde söz sahibi olmak istemektedir. Çatışmalara neden olan bu sorunlar nedeniyle ortak olan bireyin kişisel bilgi ve tecrübelerinden çok fazla yararlanılamaz. Ortağa saygı duyulmaz ve cephe alınır.

Tablo 4.1 Aile Şirketleri Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	GİRİŞİMCİ	KARDEŞLER	GELİŞEN AİLE	PROFESYONEL
MÜLKİYET	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile Ve Profesyoneller Arasında	Aile Ve Çok Sayıda Profesyoneller Arasında
ÖRGÜT YAPISI	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
KARAR ALMA YETKİSİ	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler Ve Aile Bireyleri Arasında	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite
KARAR ALMA ŞEKLİ	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İLETİŞİM	Dikey	Dikey Yatay	Dikey Yatay	Çok Boyutlu
DEĞERLER	Aile Ve Girişimci	Girişimci	İş Değerleri	İç Ve Dış Piyasa

Kaynak: İşletme Dergisi, Nisan 1991, s.59

4.6 Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri

Kurumsallaşan veya kurumsallaşmayan şirket kavramları iki farklı çeşit şirket yapısını ortaya çıkarır. Örneğin örgüt yapısı, yönetim şekli yani yönetim anlayışı açısından şirketi ikiye böler. Şirketlerin ömrünün uzun süreli olması için atılması gereken en önemli adımın kurumsallaşma olduğu, birçok bilim adamı tarafından ortaya konulmuştur. Günümüzde şirket kurabilmek için yasalarla belirlenmiş birçok prosedür vardır. Bu prosedürler aslında kurumsallaşmanın ilk adımıdır. Bir şirketin kurumsallaşabilmesi için aslında kâğıt üzerinde atılan bu adım dışında, atması gereken ilk adım profesyonel yöneticilere güvenmesidir.

Tablo 4.2 Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin, Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları

Kurumsallaşmayan Aile Şirketleri	Kurumsallaşan Aile Şirketleri
Değişime karşı katıdırlar.	Gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnektirler.
İşletmenin mevcut durumunu	İş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar.
Stratejik hareket etmezler.	Stratejik planları mevcuttur.
Yeteneğinden bağımsız olarak her çocuğa aynı şansı verirler.	Aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna
Bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağırıştırdığından kötü bir fikirdir.	Her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.

Kaynak : Ward, 1990

Kurumsallaşmış aile şirketlerinin genel olarak özellikleri, yönetim, planlama, örgütleme, denetim, yürütme, örgüt kültürü ve çevre ile iletişim fonksiyonları açısından incelenebilir. (Karpuzoğlu, 2001)

4.6.1 Yönetim Fonksiyonları

Yönetimin tek elde toplanmasını sağlamak amacıyla belirlenen kurallar, yazılı hale getirilmelidir. Bu aile anayasası ile olur. Burada ailenin ileride yaşaması muhtemel sorunların öngörülmesi gereklidir. Bütün aile bu anayasaya uymakla yükümlüdür. Yönetim tek elde olmasını sağlamak ve çatışmaları önlemek için aile meclisi kurulur. Burada en önemli husus yönetimin kimin tarafından icra edileceğidir. Aile şirketi içindeki dezavantajlardan, önceki konularda da değindiğimiz, sahiplik kavramı mutlak çözüme ulaştırılmalıdır. Şirketin hedeflerine uygun, herkes tarafından kabul görebilecek yeni bir "sahip" belirlenmesi esastır.

4.6.2 Planlama Fonksiyonları

Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının en büyük nedeni, daha kurulduğu günden itibaren bütün işleri tek başına yapmaya çalışan “tek patron” olma çabasıdır. Bu şekildeki yönetimde sadece günlük planlar yapılabilir ve geleceğe yönelik, uzun vadeli planlar göz ardı edilir. Güven problemi aşılanıp, şirketin yönetimi profesyonellere bırakıldığında zaman kaybı olarak görülen kısa ve uzun dönemli planlamalara önem verilir. Şirket küçük dalgalanmalardan etkilenmeyecek bir yapıya bürünmüş olur.

Tablo 4.3 Planlama ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE	KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ DÜŞÜK AİLE
PLANIN TEMEL UNSURLARI	Misyon, Vizyon, Amaç Ve Hedefler	Hedefler
PLAN TÜRLERİ	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık	Eylemsel, Yönetmel Planlar
PLAN SÜRESİ	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	Aile Ve İşletme Değer Ve İnançlarının Bütünleştirilmesi İle Aile Ve İşletme İnançlarının Uyumlaştırılması	Aile İnanç Ve Değerleri İle Aile Ve İşletme Amaçlarının Saptanması

Kaynak: İşletme Dergisi, 1991

4.6.3 Örgütlenme Fonksiyonları

Örgütlenme, planlama ve yönetim iç içe kavramlardır. İyi bir örgüt yapısının oluşturulabilmesi için amaçların belirlenmiş olması gerekir. Amaçlar planlamaya etki ettiği gibi örgüt fonksiyonlarına da etki eder. İlk yapılan planlama ile örgütsel yapı oluşturulurken, sonra bu yapı süregelen bir faaliyet olan planlamanın devam eden sürecini etkiler. Köklü değişimler haricinde planlama ve örgütsel yapı arasındaki ilişki bu şekilde devam eder.

Tablo 4.4 Aile Şirketleri ve Örgütlenme Arasındaki İlişki

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ	KURUMSALLAŞMA
KUMANDA BİRLİĞİ	Her Astın Bir Amiri Vardır	Her Astın Bir Amiri Var Gibi Görünse De Kurucu Ortak Çalışanlarla Birebir İlişki Kurmayı Tercih Eder
DENETİM ALANI	İşe, Astlara Ve Düzeye Göre	Kurucu Ortağın Ve Aile
AMAÇ BİRLİĞİ	Kişi-İşletme Amaç Uyumu	Kurucu Ortağın Amacı,
İŞ BÖLÜM VE UZMANLAŞMA	İş Bölümü Ve Uzmanlaşmada Genç Neslin Ve Profesyonelleri Uzmanlıklarından Hareket Edilir	İş Bölümü Ve Uzmanlaşmada Ortakların İlgi Alanları Etkili Olmakla Beraber, Kurucu Ortak Genellemeci Bir Tutum İzler
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	Yetki Ve Sorumluluklar Yapılan İşin Gerektirdiği Şekilde Ve Eşit Biçimde Dağıtılır	Yetki Kurucu Ortakta Toplanmakla Beraber Genellikle Sorumlulukların Dağıldığı Görülür

Kaynak: İşletme Dergisi, Haziran 1991

4.6.4 Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu

Yürütme fonksiyonu planlanan işlerin icra edilmesi sürecidir. Örgüt yapısı oluşturulduktan sonra şirket amaçları dâhilinde yürütme fonksiyonları uygulanır. Yürütme fonksiyonu şirketin büyüklüğüne göre değişir. Küçük işletmelerde sadece mal veya hizmet üretmek ve daha sonra bunun pazarlamasını yapmaktır. Büyük şirketlerde ise sadece bunlarla sınırlı

değildir. Çalışanların izin günlerinden kariyer planlamasına, şirkete yeni eleman alımından, elemanların eğitimine kadar her şey yürütme fonksiyonuna dâhildir.

Tablo 4.5 Yürütme-Koordinasyon Fonksiyonları ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri	Kurumsallaşma
Personel seçme ve yerleştirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama fonksiyonların yürütülme biçimi vb.	Sistemler Aileden Olan Ve Olmayan Personel Ayırımı Yapılmadan Objektif Esaslar Üzerine Kurulur Ve İşletilir	Sistemlerin Kurulmasında Ve İşletilmesinde Aile Bireylerine Öncelik Tanınır
Yönetim tarzı	Katılımcı ve Profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim biçimi	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında, Aile Üyeleri İle Profesyoneller Arasında	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında
Karar verme şekli	Oy Birliği ve Oy Çokluğu	Kurucu Ortağın Kararı ve Oy
Toplantı türleri	Bilgilendirme Ve Rapor Verme, Karar Verme, Planlama, Problem Çözme, Öz Eleştiri	Rapor Verme, Problem Çözme, Bilgilendirme
Çatışma çözüm	Kalıcı çözüm yöntemleri ve	Geçici çözüm

Kaynak: İşletme Dergisi, Temmuz 1991

4.6.5 Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu, feed-back ile bağlantılıdır. Denetim ile sadece işçiler değil, üretim süreci, işlerin işleyişi, malzeme ve ürün kalitesi, çalışanların ortamı gibi birçok husus denetim altındadır. Kontrol sonuçları yönetime aktarılır. Bu sonuçlar ışığında, yönetim gerek gördüğü takdirde planlamasında, örgüt yapısında değişime gidebilir. Denetim planlama gibi sürekli bir iştir. Planlama gibi alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.

İş etütleri ve iş tanımları denetimde kullanılacak diğer araçlardır. Denetimin rapor edilmesi, sonuçların rapor edilip, gereken kararların alınması, uzun vadede şirketin çok işine yarayacaktır. Buradan alınacak raporlar gelecekte hangi aşamalardan hangi aşamalara geldiğini gösterecek bir araç olmakla beraber, standartların sağlanması açısından da çok önemlidir.

Tablo 4.6 Denetim ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE
DENETİM NOKTALARI	Hammadde Ve Yarı Mamul Alımında, Kritik Aşamalarda, Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktada	Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktalarda
DENETİM ARAÇLARI	Performans Değerleme, Gözlemler, Standartlar, Prosedürler Ve Kurallar, İş Akış Şemaları	Standartlar, Prosedürler, Kurallar Ve Gözlemler
DENETLEYEN KİŞİLER	Firma Sahibi, Aile Üyeleri, İlgili Birim Yetkilileri Ve	Firma Sahibi Ve Aile
DENETLEME ZAMANI	Sürekli	Belirli Periyotlarda

Kaynak: İşletme Dergisi, Temmuz 1991

4.6.6 Çevre ile İletişim

Bütün diğer şirketlerde olduğu gibi aile şirketleri de çevre ile kurdukları iyi ilişkiler neticesinde pazarda tutunabilirler. Girişimcinin seçtiği pazarda çevresinin ihtiyaçlarını yansıtan pazardır. Çevreyi sadece müşteriler oluşturmaz. Devlette aldığı olumlu ve olumsuz kararlarla çevre tanımının içinde yer almaktadır.

Etkilenen sadece işletme değildir. Bazen çevrede işletmeden etkilenebilir. Ürün, hizmet, istihdam ve teknoloji sağlayarak çevrenin takdirini kazanabileceği gibi, çevre kirliliği yaratarak çevrenin tepkisini üzerine de çekebilir. Kurumsallaşan şirketler çevrenin dikkatini çekmeyi başarmalıdır. Çevrenin ihtiyaçlarını gözlemeli ve öncülük etmelidir. Çevresel şartlara uyum sağlayamayan işletmeler kısa ömürlü olurlar. Çevresel değişimler işletmede köklü değişimlere neden olabilirler. (Zucker, 1983)

Örgütsel değişime neden olan süreçler, devletin koyduğu kanunlar, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, sosyolojik ve teknolojik durumla direk olarak paralellik gösterir. Ailenin her türlü siyasi, sosyal, kültürel değişimleri takip etmesi ve ona göre yol çizmesi gerekmektedir. (Karpuzoğlu, 2001)

4.7 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Alt Boyutları

Aile şirketlerindeki kurumsallaşmayı birkaç alt başlığa ayırabiliriz. Bu alt boyutlar şunlardır:

4.7.1 Formalizasyon

Formalizasyon, yapılması gereken işleri yazılı ve bu şekilde düzenli hale getirme işlemidir. Kurumsallaşma için aile şirketlerinin yapması gereken formalizasyon unsurları şunlardır:

- Resmi bir örgüt şeması olmalıdır.
- Aile dışı çalışanları belli bir kurala göre terfi ettirilirler.
- Aile bireyleri yazılı hale getirilmiş denetim kritiklerine tabi tutulmalıdır.
- Bir sonraki nesle geçişte, bireylere gereken eğitim verilmelidir.
- Çalışanların görev ve yetkileri yazılı hale getirilmelidir.
- En önemlisi ise yazılı hale getirilmiş olan devir planı bulunmalıdır.

4.7.2 Profesyonelleşme

Şirketin sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi için yönetimin yetersiz olduğu durumlarda daha profesyonel kişilere başvurulması gereklidir. Bu işleme profesyonelleşme denir. Profesyonelleşme için gerekli unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Şirketin amaçlarının belirlenmesi için şirket dışı şahısların da fikri alınmalıdır.
- Şirket ile ilgili kararlar alınırken çalışanların da fikri alınmalıdır.
- Finansman yönetimi uzman kişilerce yapılmalıdır.

4.7.3 Ailenin Kurumsallaşması

Kurumsallaşmanın gerçek anlamda gerçekleşebilmesi için ilk olarak şirket içinde çalışan aile bireylerinin buna inanması gereklidir. Eğer aile bireyleri buna inanmazsa kurumsallaşma tam anlamıyla oluşamaz. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşmasının bir koşulu olarak ailenin kurumsallaşmasını ele alabiliriz. Ailenin kurumsallaşmasının unsurları ise aşağıda belirtilmiştir.

- Aile üyelerinin sahiplenme ve yönetim haklarını düzenlemek için bir anayasa hazırlanmalıdır.
- Gereksiz harcamaları engellemek için bir aile bütçesi oluşturulmalıdır.
- Aile içinde oluşabilecek çatışmaların önüne geçebilmek için bir aile meclisi kurulmalıdır.

4.7.4 Aileden Bağımsızlık

Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için aileye bazı sorumluluklar düşmektedir. Aile üyeleri şirketi kendi menfaatleri için değil şirketin menfaatleri için kullanmalıdır. Yani şirket aile bireylerinin istediğini elde edebilecekleri bir yer olmamalıdır. Aileden bağımsızlığın temel unsurları ise aşağıdaki gibidir:

- İş alımı esnasında temel koşul; işe alınacak kişinin aile bireyi olması değil, profesyonel olmasıdır.
- Birimler arasında mutlaka iyi bir iletişim olmalıdır.
- Aile içi sorunlar ile şirket sorunları ayrı tutulmalıdır.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma kuramsal nedensel araştırmayı (hipotez içeren araştırma) gerektirmektedir. Araştırmanın sonunda anakütleye ilgili çeşitli genellemelere varılmıştır.

5.1 Araştırmanın Anakütlesi

Araştırma için elektrikli ev aletleri sektöründeki tedarikçiler ve elektrikli ev aletleri şirketleri seçilmiştir. Ana kütle, İstanbul'daki 100 aile işletmesi olarak belirlenmiştir.

5.2 Araştırma Örnekleme

Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiş ve toplam 60 adet firmaya ulaşılmıştır.

5.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için 65 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Ankette 21 sorudan oluşan kurumsallaşma ölçeğinde 5 önerme Miller, 3 önerme Reid, diğer önermeler ise Seymen tarafından geliştirilmiş önermelerdir. Ankette 23 sorudan oluşan işletme kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca işletme performansı ölçeği ile ilgili de 9 adet soru sorulmuştur. Diğer sorular işletmeler ve çalışanlarla ilgili demografik bilgileri toplamaya yöneliktir.

5.4 Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizlerinde SPSS 17.0 programı kullanılmıştır. Burada öncelikle faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktörler ve güvenilirlik değerleri belirlendikten sonra demografik özelliklerle ilgili yanıtlar frekans, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerle incelenmiş ve yorumlanmıştır. Daha sonra hipotez testlerine geçilmiştir.

Hipotez testi aşamasında t testi, ANOVA testi, Scheffe testi ve çoklu regresyon testi uygulanmıştır.

5.5 Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırmanın en önemli kısıtı ve varsayımı, anketi yanıtlayan yöneticilerin bilgileri bize objektif bir şekilde yansıttığı varsayımdır.

Araştırmanın ikinci kısıtı ise yalnızca belirli bir sektörde yapılmış olmasıdır. Farklı sektörlerde farklı sonuçlar elde edilebileceği unutulmamalıdır.

5.6 Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizinde öncelikle veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi yapılmıştır.

KURUMSALLIK ÖLÇEĞİ KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,744
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	269,879
df	55
Sig.	,000

İŞLETME KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,812
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	241,860
df	36
Sig.	,000

Sonuçlar her ölçek için 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

5.6.1 Kurumsallık Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Kurumsallık ölçeğinde öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular ve birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Anti-Image Matrices																						
	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19	k20	k21	
Anti-image Covariance	k1	.510	-.057	.014	-.020	.095	.013	-.077	-.046	-.052	-.002	.054	.002	-.012	.000	-.041	-.143	-.015	-.015	-.009	-.094	.093
	k2	-.057	.168	-.106	.007	-.006	.014	-.008	-.114	.006	.010	-.028	.031	-.019	-.114	.014	.031	.045	-.066	-.058	.025	-.066
	k3	.014	-.106	.447	-.034	.061	-.020	-.026	.067	.003	.034	-.063	-.102	-.025	.143	-.114	-.111	-.022	.012	.138	-.008	.044
	k4	-.029	.007	-.034	.236	-.075	-.056	.098	-.066	-.032	.080	-.033	-.051	.146	-.014	.006	-.020	-.074	.056	-.095	.005	-.084
	k5	.095	-.006	.061	-.075	.291	.024	.037	.005	-.137	-.017	.019	-.050	-.029	-.014	.036	-.019	.011	-.002	.050	-.057	.043
	k6	.013	.014	-.020	-.056	.024	.197	-.079	-.053	.038	-.020	-.014	-.040	-.026	.007	-.039	.000	-.033	-.012	-.045	.012	-.045
	k7	-.077	-.008	-.026	.098	.037	-.079	.532	.055	-.119	.004	.029	-.087	.111	.087	.077	-.032	-.024	.077	.022	.010	-.094
	k8	-.046	-.114	.067	-.066	.005	-.053	.055	.468	-.010	-.033	.061	-.048	-.030	.075	-.042	-.042	.073	.096	.132	.027	.032
	k9	-.052	-.006	.003	-.032	-.137	-.038	-.149	-.010	.245	.001	-.039	.095	.013	-.031	.009	.035	-.024	.059	-.043	-.006	-.009
	k10	-.002	.010	.034	.080	-.017	-.020	.004	-.033	.001	.231	-.109	-.107	-.102	-.012	-.046	-.023	-.091	.056	-.017	-.032	-.088
	k11	.054	-.028	-.063	-.033	.019	-.014	.029	.061	-.039	-.109	.231	.022	.002	.021	-.032	.075	.062	-.033	.027	-.061	.049
	k12	.002	.031	-.102	-.051	-.058	-.040	-.087	-.048	.095	-.107	.022	.301	-.028	-.071	.058	.062	.079	-.026	-.124	.017	.054
	k13	-.012	-.019	-.025	.146	-.029	-.104	.111	-.030	.013	.102	.002	-.028	.201	-.006	-.041	.058	-.146	.106	-.043	-.057	-.093
	k14	.008	-.114	.143	-.014	-.014	-.026	.087	.075	-.031	-.012	.021	-.071	-.006	.321	.031	-.087	.075	-.022	.087	.010	.003
	k15	-.041	-.014	-.114	.006	.036	.067	.077	-.042	.000	-.046	-.032	.058	-.041	.031	.440	-.145	.080	.016	-.062	-.044	-.006
	k16	-.143	.031	-.111	-.020	-.019	-.039	-.032	-.042	.035	-.023	.075	.062	.058	-.087	-.145	.536	-.058	.041	-.047	.007	.023
	k17	-.015	.045	-.022	-.074	.011	.000	-.024	-.073	-.024	-.091	.062	.079	-.146	.075	.089	-.058	.430	-.177	.006	.015	.094
	k18	-.015	-.066	.012	.056	-.002	-.033	.077	.096	.039	.036	-.033	-.026	.108	-.022	.016	.041	-.177	.199	-.041	.032	-.068
	k19	-.009	-.058	.138	-.095	.050	-.012	.022	.132	-.043	-.017	.027	-.124	-.043	.087	-.062	-.047	.006	-.011	.288	-.013	.052
	k20	-.094	.025	-.008	.005	-.057	-.045	.010	.027	-.008	-.032	-.061	.017	-.057	.010	-.044	.007	.015	-.032	-.013	.175	.031
	k21	.093	-.066	.044	-.084	.043	.012	-.094	.032	-.009	-.088	.049	.054	-.093	.003	-.006	-.023	.094	-.008	.052	-.031	.187
Anti-image Correlation	k1	.694*	-.195	.030	-.055	.247	.042	-.140	-.094	-.148	-.005	.159	.096	-.032	.219	-.087	-.274	-.031	-.048	-.024	-.314	.302
	k2	-.195	.753*	-.386	.033	-.026	.075	-.028	-.409	-.028	.050	-.141	.140	-.086	-.490	-.052	.103	.102	-.361	-.283	.148	-.370
	k3	.029	-.386	.488*	-.105	.168	-.067	-.054	.146	.008	.106	-.197	-.277	-.069	.377	-.257	-.050	.039	.384	-.028	.153	-.028
	k4	-.085	.033	-.105	.691*	-.287	-.258	.277	-.198	-.131	.343	-.142	-.190	.358	-.050	.019	-.056	-.229	.256	-.304	.023	-.401
	k5	.247	-.026	.168	-.287	.789*	.096	.093	.014	-.513	-.087	.073	-.187	-.068	-.047	.098	-.047	.030	-.009	.174	-.235	.163
	k6	.042	.075	-.067	-.258	.098	.870*	-.246	-.176	-.172	-.094	-.066	-.163	.433	-.102	.227	-.119	.001	-.167	-.053	-.244	.061
	k7	-.148	-.026	-.054	.277	.095	-.246	.446*	.111	-.329	.012	.083	-.217	.282	.210	.158	-.061	-.048	.237	.057	.034	-.298
	k8	-.094	-.409	.146	-.198	.014	-.176	.111	.432*	-.031	-.100	.189	-.129	-.082	.194	-.092	-.084	-.159	.316	.361	.095	.110
	k9	-.148	-.028	.008	-.131	-.513	-.172	-.329	-.031	.819*	.003	-.186	.348	.050	-.111	-.093	.096	-.073	.176	-.161	-.030	-.042
	k10	-.055	.050	.106	.343	-.067	-.094	.012	-.100	.003	.748*	-.472	-.407	.393	-.044	-.144	-.067	-.281	.269	-.065	-.158	-.424
	k11	.159	-.141	-.197	-.142	.073	-.066	.083	.185	-.185	-.472	.824*	.083	.007	.078	-.101	.214	.193	-.153	.104	-.301	.236
	k12	.006	.140	-.277	-.190	-.197	-.163	-.217	-.129	.348	-.407	.083	.883*	-.094	-.230	.159	.154	.214	-.107	.420	.074	.226
	k13	-.032	-.066	-.069	.558	-.068	-.433	.282	-.382	.050	.293	.007	-.094	.404*	-.020	-.115	.148	-.404	.439	-.147	-.253	-.368
	k14	.019	-.490	.377	-.050	-.047	-.102	.210	.194	-.111	-.044	.078	-.230	.020	.746*	.082	-.209	.198	-.067	.287	.043	.013
	k15	-.087	-.052	-.257	.019	.099	.227	.158	-.092	-.003	-.144	-.101	.159	-.115	.082	.696*	-.298	.180	.054	-.173	-.159	-.021
	k16	-.274	.193	-.227	-.056	-.047	-.119	-.061	-.084	.096	-.067	.214	.154	.148	-.209	-.296	.599*	-.119	.124	-.121	.025	.072
	k17	-.031	.162	-.050	-.229	.030	.001	-.040	-.159	-.073	-.281	.163	.214	-.404	.198	.189	-.119	.271*	-.501	.016	.052	.225
	k18	-.048	-.361	.039	.256	-.009	-.167	.237	.316	-.175	.269	-.153	-.107	.439	-.087	.054	.124	-.591	.643*	-.169	-.170	-.350
	k19	-.024	-.263	.384	-.364	.174	-.053	.057	.361	-.161	-.065	.104	-.420	-.147	.287	-.173	-.121	.016	-.169	.733*	-.060	.223
	k20	-.314	.148	-.028	.023	-.255	-.244	.034	.096	-.030	-.158	-.301	.074	-.253	.043	-.159	.025	.052	-.170	-.060	.888*	-.172
	k21	.302	-.370	-.153	-.401	.183	.061	-.290	.110	-.042	-.024	-.236	.226	-.398	.013	-.021	-.072	-.325	-.350	-.223	-.172	.706*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
k2	,865	,182	,001	,232	,109	,061
k21	,834	,096	,236	,149	-.087	,063
k14	,816	,233	-.015	-.218	,083	-.166
k18	,621	,393	-.290	,067	-.331	,305
k20	,519	,396	,425	,320	-.102	,337
k11	,452	,398	,377	,390	-.368	,017

k19	,228	,818	,017	,047	-,032	,175
k12	,086	,727	,261	,005	-,087	-,032
k4	,274	,722	,236	-,153	,304	-,071
k10	,372	,475	,465	,315	-,209	-,042
k7	-,142	,070	,678	,077	,061	-,055
k9	,331	,384	,656	-,114	,200	,090
k5	,268	,470	,541	-,342	,097	,022
k6	,424	,460	,506	,074	,101	,403
k15	,195	-,040	-,047	,791	,200	-,070
k3	,005	-,048	,072	,778	,090	,088
k8	-,006	-,191	,223	-,021	,746	,091
k16	-,031	,158	-,073	,400	,702	-,048
k1	,048	,261	,006	,404	,549	,259
k17	-,167	,209	-,149	-,080	,089	,826
k13	,336	-,270	,243	,172	,083	,698

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

Bu analizlerin sonunda değerlendirme dışı bırakılan sorular k3, k5, k6, k7, k8, k10, k11, k13, k17 ve k20 olmuştur. Bu sorular değerlendirme dışı bırakılıp faktör analizi yeniden yapılmıştır.

Anti-image Matrices

		k1	k2	k4	k9	k12	k14	k15	k16	k18	k19	k21
Anti-image Covariance	k1	,636	-,099	,023	-,122	-,006	,074	-,074	-,248	-,029	-,040	,109
	k2	-,099	,256	-,017	,005	,012	-,150	-,112	,021	-,098	-,002	-,136
	k4	,023	-,017	,430	-,196	-,107	-,029	,071	-,103	,032	-,123	-,014
	k9	-,122	,005	-,196	,525	,061	-,047	,042	,074	,115	-,070	-,117
	k12	-,006	,012	-,107	,061	,553	-,088	,049	,055	,048	-,214	,002
	k14	,074	-,150	-,029	-,047	-,088	,461	,123	-,061	-,038	,052	-,025
	k15	-,074	-,112	,071	,042	,049	,123	,657	-,189	,083	-,065	-,065
	k16	-,248	,021	-,103	,074	,055	-,061	-,189	,647	,098	-,008	-,016
	k18	-,029	-,098	,032	,115	,048	-,038	,083	,098	,429	-,162	-,097
	k19	-,040	-,002	-,123	-,070	-,214	,052	-,065	-,008	-,162	,402	,035
	k21	,109	-,136	-,014	-,117	,002	-,025	-,065	-,016	-,097	,035	,355
Anti-image Correlation	k1	,625 ^a	-,244	,044	-,211	-,010	,137	-,114	-,386	-,055	-,079	,229
	k2	-,244	,764 ^a	-,050	,013	,031	-,437	-,274	,051	-,295	-,007	-,452
	k4	,044	-,050	,798 ^a	-,412	-,219	-,066	,134	-,195	,075	-,297	-,036
	k9	-,211	,013	-,412	,729 ^a	,113	-,096	,071	,128	,242	-,152	-,270
	k12	-,010	,031	-,219	,113	,749 ^a	-,173	,082	,092	,099	-,454	,005
	k14	,137	-,437	-,066	-,096	-,173	,808 ^a	,224	-,111	-,085	,121	-,062
	k15	-,114	-,274	,134	,071	,082	,224	,573 ^a	-,290	,156	-,127	-,135
	k16	-,386	,051	-,195	,128	,092	-,111	-,290	,562 ^a	,187	-,015	-,033
	k18	-,055	-,295	,075	,242	,099	-,085	,156	,187	,749 ^a	-,391	-,249
	k19	-,079	-,007	-,297	-,152	-,454	,121	-,127	-,015	-,391	,745 ^a	,093
	k21	,229	-,452	-,036	-,270	,005	-,062	-,135	-,033	-,249	,093	,799 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,051	36,827	36,827	4,051	36,827	36,827	2,872	26,106	26,106
2	1,796	16,324	53,151	1,796	16,324	53,151	2,584	23,491	49,597
3	1,509	13,715	66,866	1,509	13,715	66,866	1,900	17,269	66,866
4	,877	7,969	74,835						
5	,652	5,930	80,764						
6	,627	5,698	86,462						
7	,460	4,184	90,646						
8	,330	2,999	93,645						
9	,296	2,691	96,336						
10	,226	2,057	98,392						
11	,177	1,608	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
k2	,876	,192	,242
k21	,852	,167	,104

k18	,786	,170	-,103
k14	,727	,293	-,055
k4	,188	,833	,116
k12	,104	,776	-,128
k19	,270	,767	,096
k9	,234	,646	,161
k16	-,106	,099	,807
k1	,023	,245	,743
k15	,215	-,183	,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Yapılan analizde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir (Faktör 1 için 4,051; Faktör 2 için 1,796; Faktör 3 için 1,508). Bu faktörler formallik ve katılım (faktör 1), profesyonellik (faktör 2) ve iletişim ve adalet (faktör 3) olarak adlandırılmıştır. Daha sonra faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	60	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	60	100,0

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	60	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k2	12,3500	9,181	,818	,775
k21	12,2167	9,190	,740	,807
k18	12,3667	9,389	,641	,853
k14	12,0667	10,775	,645	,846

Formallik ve katılım faktörünün (faktör 1) güvenilirlik değeri 0,860 bulunmuştur. Bu, faktörün yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	60	100,0
Excluded a	0	,0
Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k4	12,9500	4,387	,728	,684
k9	13,2000	4,603	,516	,798
k12	12,9500	5,201	,550	,772
k19	13,0000	4,542	,658	,719

Profesyonellik faktörünün (faktör 2) güvenilirlik değeri 0,796 bulunmuştur. Bu, faktörün yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	60	100,0
Excluded a	0	,0
Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,638	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k1	8,6500	1,621	,458	,538
k15	8,8833	1,122	,425	,635
k16	8,7667	1,572	,515	,474

İletişim ve adalet faktörünün (faktör 3) güvenilirlik değeri 0,638 bulunmuştur. Bu, faktörün yeterli bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Buna göre, kurumsallık ölçeği üç faktöre şu şekilde ayrılmıştır:

FAKTÖR 1: FORMALLİK VE KATILIM

2. İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği vardır.

14. Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.

18.Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır.

21. Aile içi problemlerin şirkete yansımalarını engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır.

FAKTÖR 2: PROFESYONELLİK

4. Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur.

9.Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir.

12.Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir.

19.Aile dışı Profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir.

FAKTÖR 3: İLETİŞİM VE ADALET

1. Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması vardır.

15. Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.

16.Aile üyesi çalışanlara görev dağıtımını yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır.

5.6.2 İşletme Kültürü Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İşletme kültürü ölçeğinde öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıklı olan sorular ve birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular sırayla değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu işlem toplam 4 aşama sürmüştür.

Anti-image Matrices

	k01	k02	k03	k04	k05	k06	k07	k08	k09	k10	k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19	k20	k21	k22	k23		
Anti-image Covariance	k01	.508	-.054	-.104	.032	-.139	.039	-.068	-.032	.028	.032	-.038	.033	.047	-.191	-.049	.067	.045	-.118	.102	-.091	.149	-.002	-.043	
	k02	-.054	.335	-.074	-.146	.037	.039	.010	-.044	-.152	.019	.015	.025	.062	.030	-.042	-.055	.039	.031	-.029	-.007	.092	-.028	.078	
	k03	-.104	-.074	.414	.033	-.009	-.034	-.145	-.035	.019	-.056	.003	.009	-.014	.063	-.109	-.063	.102	-.179	-.106	-.035	-.030	-.120	.114	
	k04	.032	-.146	.033	.317	-.076	-.055	-.010	-.043	-.004	-.023	-.048	-.037	-.005	.012	-.027	.055	-.065	-.048	.013	.006	-.013	-.027	.039	
	k05	-.139	.027	-.009	-.076	.632	.072	-.011	.017	.004	-.083	.103	.198	-.066	.168	-.071	.012	.075	-.055	-.185	.011	-.010	-.010	.012	
	k06	.039	.039	-.034	-.005	.072	.366	-.091	-.097	-.013	.014	.029	.124	-.039	.090	-.039	.041	.137	.035	-.049	-.016	.067	-.081	.002	
	k07	-.068	.010	-.145	-.010	-.011	.091	.938	-.012	-.061	.036	+.065	-.007	-.063	.075	-.039	-.150	-.063	-.115	.097	.067	.007	.072	-.053	
	k08	-.032	-.044	-.035	-.043	.017	-.097	-.012	.145	-.006	-.092	-.022	-.035	.062	-.030	-.016	.031	-.071	.007	.040	-.020	-.039	.065	-.065	
	k09	.028	-.152	.019	-.004	.004	-.013	-.061	-.006	.601	-.019	.039	-.015	-.208	-.029	.086	.093	.048	-.020	.033	-.051	-.063	-.108	-.108	
	k10	.032	.019	-.056	-.023	-.063	.014	.036	-.092	-.019	.274	-.067	-.043	.065	-.004	-.006	-.012	-.020	.000	.078	.018	-.032	.005	.006	
	k11	-.038	.015	.003	-.048	.103	.025	-.065	-.022	.039	-.067	.846	-.022	-.042	.156	.094	-.042	.068	-.017	-.024	-.074	.099	-.047	-.021	
	k12	.033	.025	.009	-.037	.198	.124	-.007	-.035	-.015	-.043	-.022	.569	-.105	.036	-.172	-.029	.107	.021	.001	.140	.089	-.025	.110	
	k13	-.047	-.062	-.014	-.005	-.066	-.039	-.083	.082	-.208	.065	-.042	-.105	.373	.004	-.081	-.002	-.144	.039	.052	-.075	-.012	.087	.052	
	k14	-.191	.030	.063	.012	.166	.090	-.075	-.030	-.029	-.004	.156	.038	.004	.638	-.080	.020	-.002	.029	-.075	-.083	-.131	.024	.148	
	k15	-.049	-.042	.109	-.027	-.071	-.039	-.039	-.016	.086	-.006	.064	-.172	-.081	-.060	.650	-.086	.069	.165	.012	.085	-.087	-.099	-.049	
	k16	.067	-.060	-.063	.055	.012	.041	-.150	.031	.093	-.012	-.042	-.029	-.002	.020	-.066	.660	.069	-.045	.095	-.066	-.146	.039	-.107	
	k17	.045	.039	.102	-.065	.075	.137	-.063	-.071	.048	-.020	.066	.107	-.144	-.002	.069	.069	.728	.018	-.095	.031	.017	-.052	-.055	
	k18	-.118	.031	-.179	-.048	-.055	.035	-.115	.007	-.020	.000	-.017	.021	.039	.029	.185	-.045	.018	.827	-.097	-.012	-.022	-.195	.040	
	k19	.102	-.029	-.106	.013	-.185	-.049	.097	.040	.003	.078	-.024	.001	.052	-.075	.012	.095	-.095	-.097	.643	-.117	-.008	.033	-.044	
	k20	-.091	-.007	-.035	.006	.011	-.016	.057	-.020	-.033	.018	-.074	-.140	.075	-.093	.085	-.058	.031	-.012	-.117	.656	-.082	-.131	-.097	
	k21	.149	.092	-.038	-.013	-.010	.067	.007	-.039	-.051	-.032	.099	.009	-.012	-.131	-.087	-.146	.017	-.022	-.008	-.082	.527	-.169	.070	
	k22	-.002	-.028	-.120	-.027	-.010	-.061	.072	.085	-.063	.005	-.047	-.025	.087	.024	-.099	.039	-.052	-.195	.033	-.131	-.169	.606	-.062	
	k23	-.043	.075	.114	.039	.012	.005	-.053	-.065	-.108	.006	-.021	.110	.052	.146	-.046	-.107	-.035	.040	-.044	-.097	-.070	-.022	.718	
Anti-image Correlation	k01	.877*	-.132	-.226	.081	-.245	.090	-.130	-.117	.051	.087	-.067	.062	.107	-.336	-.086	.115	.074	-.209	.178	-.158	.288	-.003	-.072	
	k02	-.132	.809*	-.038	-.448	.098	.111	.024	-.200	-.338	.064	.032	.068	.176	.066	-.090	-.141	.080	.068	-.082	-.014	.210	-.063	.153	
	k03	-.226	-.038	.751*	.091	-.018	-.087	-.308	-.145	.038	-.187	.007	.018	-.036	.123	.210	-.121	.186	.352	-.205	-.068	-.081	-.239	.088	
	k04	.081	-.448	.091	.858*	-.169	-.161	-.024	-.200	-.008	-.079	-.107	-.088	-.015	.026	-.059	.120	-.134	-.107	.029	.113	-.032	-.062	.202	
	k05	-.245	.098	-.018	-.168	.438*	.149	-.019	.055	.006	-.198	.161	.329	-.135	.262	-.111	.019	.110	-.087	-.281	.017	-.017	-.016	.018	
	k06	.090	.111	-.087	-.161	.149	.765*	-.205	-.423	-.028	.046	.051	.271	-.105	.186	-.080	.083	.266	.074	-.101	-.033	.153	-.130	.010	
	k07	-.130	.024	-.308	-.024	-.019	-.205	.715*	-.042	-.107	.093	-.110	-.013	-.186	-.128	-.066	-.252	-.101	-.189	.165	.096	.014	.127	-.086	
	k08	-.117	-.200	-.145	-.200	.055	-.423	-.042	.804*	-.022	-.461	.073	-.122	.268	-.097	-.051	.101	-.220	.024	.130	-.066	-.143	.218	-.202	
	k09	.051	-.338	.038	-.008	.005	.028	-.107	-.022	.531*	-.046	.063	-.025	-.439	-.046	.138	.148	.073	-.032	.006	-.052	-.091	-.104	-.164	
	k10	.087	.064	-.167	-.079	-.198	.046	.093	-.461	-.046	.898*	-.159	-.109	.202	-.015	-.015	-.029	-.046	.000	.185	.042	-.084	.011	.014	
	k11	-.067	.032	.007	-.107	.161	.051	-.110	-.073	.063	-.159	.827*	-.036	-.086	.242	.099	-.064	.097	-.026	-.036	-.113	.160	-.076	-.030	
	k12	.062	.058	.018	-.088	.329	.271	-.013	-.122	-.025	-.199	-.036	.526*	-.227	.060	-.284	-.048	.167	.036	.001	-.229	.162	-.042	.172	
	k13	-.107	.175	-.036	-.015	-.135	-.105	-.186	.288	-.439	.202	-.085	-.227	.667*	.009	-.185	-.003	-.276	.081	.106	-.151	-.027	.183	.101	
	k14	-.336	.066	.123	.026	.262	.186	-.129	-.087	.046	-.010	.242	.060	.009	.435*	-.094	.030	-.003	.045	-.117	-.129	-.225	.038	.215	
	k15	-.086	-.090	.210	-.059	-.111	-.080	-.066	-.051	.158	-.013	.099	-.284	-.165	-.094	.558*	-.131	.101	.259	.019	.131	-.140	-.157	-.068	
	k16	-.115	-.141	-.121	-.120	.019	.083	-.252	.101	.148	-.029	-.064	-.048	-.003	.030	-.131	.577*	.100	-.071	.146	-.085	-.247	.061	-.156	
	k17	.074	.080	.186	-.134	.110	.266	-.101	-.220	.073	-.046	.097	.167	-.276	-.003	.101	.100	.455*	.027	-.139	.045	.027	-.078	-.048	
	k18	-.209	.068	.352	-.107	-.087	.074	-.199	.024	-.032	.000	-.028	.038	.081	.045	.259	-.071	.027	.488*	-.153	-.018	-.039	-.317	.060	
	k19	.178	-.062	-.205	.029	-.291	-.101	.165	.130	.006	.185	-.036	.001	.106	-.117	.019	.146	-.139	-.153	.848*	-.161	-.014	.053	-.084	
	k20	-.158	-.014	-.066	.013	.017	-.033	.096	-.086	-.052	.042	-.113	-.229	-.151	.129	.131	-.085	.045	-.018	-.181	.848*	-.140	-.208	-.141	
	k21	.288	.219	-.081	-.032	-.017	.153	.014	-.143	-.091	-.084	.169	.162	-.027	-.225	-.149	-.247	.027	-.039	-.014	-.140	.533*	-.299	-.114	
	k22	-.003	-.063	-.239	-.062	-.016	-.130	.127	.218	-.104	.011	-.075	-.042	.183	.038	-.157	.061	.078	-.317	.053	-.208	-.299	.538*	-.043	
	k23	-.043	.072	.153	.208	.082	.018	.010	-.086	-.202	-.164	.014	-.030	.172	.101	.215	-.068	-.156	-.048	.060	-.084	-.141	-.114	-.033	.524*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
kül8	,922	,001	-,095	,146	-,061	,008	,057	,059
kül4	,842	,095	,016	-,128	,120	-,092	,043	-,050
kül10	,826	,047	-,086	,156	-,175	,034	,086	-,007
kül2	,791	,060	,000	-,202	,139	,079	,025	,042
kül6	,734	-,058	,062	,125	,099	,166	,048	-,160
kül3	,549	,089	,068	,158	,079	,517	,031	,056
kül11	,454	,059	-,359	,083	,080	,244	-,372	-,321
kül22	,141	,768	,115	,089	-,032	,066	-,029	-,014
kül20	,080	,679	-,190	,080	,236	,154	-,095	,119
kül21	-,114	,522	,088	,513	-,077	-,156	,373	,148
kül5	,077	,064	,812	-,055	,072	,134	-,032	-,051
kül12	,013	,181	-,685	-,201	,246	,156	,299	-,022
kül19	-,292	,344	,482	-,264	,013	-,061	-,117	-,114
kül23	,186	,130	,092	,663	-,012	-,230	-,072	-,169
kül16	-,137	,106	-,184	,650	,048	,353	,165	,039
kül9	,221	,207	,019	-,021	,748	-,165	,060	-,022
kül13	-,538	-,051	-,114	-,010	,700	-,081	,164	-,067
kül7	,326	-,186	-,058	,454	,514	,292	-,102	,244
kül17	-,067	-,094	,000	,062	,168	-,778	-,111	,072
kül15	,146	,061	-,114	,099	,127	,100	,720	,130
kül18	-,118	,381	,217	,019	,007	-,100	-,594	,144
kül14	-,148	,133	-,118	-,023	-,013	-,111	,139	,854
kül1	,442	-,019	,126	-,057	,037	,346	-,320	,547

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

Anti-image Matrices																		
	kül1	kül2	kül3	kül4	kül6	kül8	kül9	kül10	kül12	kül13	kül15	kül16	kül19	kül20	kül21	kül22	kül23	
Anti-image Covariance	kül1	,667	-,046	-,141	,018	,085	-,046	-,001	,035	,114	,057	-,078	,040	,080	-,142	,157	-,036	-,002
	kül2	-,046	,341	-,033	-,151	,033	-,044	-,157	,024	,014	,087	-,057	-,069	-,016	-,007	,110	-,021	,077
	kül3	-,141	-,033	,528	,063	-,121	-,040	,013	-,070	-,014	-,038	,084	-,131	-,077	-,027	-,027	-,082	,116
	kül4	,018	-,151	,063	,343	-,052	-,053	-,9,281E-5	-,044	-,009	-,034	-,009	,054	-,024	,013	,001	-,065	,032
	kül6	,085	,033	-,121	-,052	,425	-,108	-,029	,033	,116	-,031	-,061	,009	,004	-,008	,109	-,054	-,019
	kül8	-,046	-,044	-,040	-,053	-,108	,158	-,005	-,104	-,043	,058	-,013	,039	,052	-,025	-,051	,082	-,074
	kül9	,001	-,157	,013	-,9,281E-5	-,029	-,005	,617	-,011	-,020	-,245	,090	,083	,014	-,032	-,078	-,066	-,108
	kül10	,035	,024	-,070	-,044	,033	-,104	-,011	,294	-,026	,071	-,004	-,008	,061	,015	-,021	-,010	,001
	kül12	,114	,014	-,014	-,009	,116	-,043	-,020	-,026	,662	-,096	-,211	-,054	,100	-,186	,130	-,012	,133
	kül13	,057	,087	-,038	-,034	-,031	,058	-,245	,071	-,096	,434	-,104	-,019	,052	-,072	,000	,120	,040
	kül15	-,078	-,057	,084	-,009	-,061	-,013	,090	-,004	-,211	-,104	,730	-,089	,031	,102	-,142	-,044	-,040
	kül16	,040	-,069	-,131	,054	,009	,039	,083	-,008	-,054	-,019	-,089	,730	,154	-,055	-,164	,041	-,144
	kül19	,080	-,016	-,077	-,024	,004	,052	,014	,061	,100	,052	,031	,154	,749	-,146	-,027	-,014	-,032
kül20	-,142	-,007	-,027	,013	-,008	-,025	-,032	,015	-,186	-,072	,102	-,055	-,146	,681	-,103	-,160	-,085	
kül21	,157	,110	-,027	,001	,109	-,051	-,078	-,021	,130	,000	-,142	-,164	-,027	-,103	,588	-,198	-,032	
kül22	-,036	-,021	-,082	-,065	-,054	,082	-,066	-,010	-,012	,120	-,044	,041	-,014	-,160	-,198	,690	-,027	
kül23	-,002	,077	,116	,032	-,019	-,074	-,108	,001	,133	,040	-,040	-,144	-,032	-,085	-,032	-,027	,766	
Anti-image Correlation	kül1	,741*	-,097	-,238	,038	,160	-,142	,002	,079	,172	,106	-,111	,057	,113	-,211	,251	-,053	-,003
	kül2	-,097	,793*	-,078	-,442	,086	-,188	-,341	,076	,029	,225	-,114	-,138	-,032	-,014	,246	-,043	,151
	kül3	-,238	-,078	,806*	,148	-,255	-,138	,022	-,177	-,023	-,080	,135	-,212	-,122	-,046	-,049	-,136	,183
	kül4	,038	-,442	,148	,861*	-,136	-,228	,000	-,139	-,018	-,089	-,019	,107	-,047	,027	,002	-,134	,063
	kül6	,160	,086	-,255	-,136	,811*	-,416	-,057	,094	,218	-,072	-,110	,015	,007	-,016	,218	-,100	-,032
	kül8	-,142	-,188	-,138	-,228	-,416	,793*	-,017	-,484	-,134	,223	-,037	,116	,151	-,076	-,169	,248	-,212
	kül9	,002	-,341	,022	,000	-,057	-,017	,492*	-,025	-,031	-,474	,134	,124	,021	-,049	-,129	-,101	-,157
	kül10	,079	,076	-,177	-,139	,094	-,484	-,025	,865*	-,059	-,199	-,008	-,017	,131	,034	-,050	-,021	,002
	kül12	,172	,029	-,023	-,018	,218	-,134	-,031	-,059	,466*	-,180	-,304	-,077	,142	-,277	,208	-,017	,187
	kül13	,106	,225	-,080	-,089	-,072	,223	-,474	,199	-,180	,893*	-,185	-,034	,091	-,132	,000	,220	,069
	kül15	-,111	-,114	,135	-,019	-,110	-,037	,134	-,008	-,304	-,185	,564*	-,122	,042	,145	-,216	-,062	-,053
	kül16	,057	-,138	-,212	-,107	,015	,116	,124	-,017	-,077	-,034	-,122	,531*	,209	-,079	-,250	,058	-,193
	kül19	,113	-,032	-,122	-,047	,007	,151	,021	,131	,142	,091	,042	,209	,710*	-,204	-,041	-,020	-,042
kül20	-,211	-,014	-,046	,027	-,016	-,076	-,049	,034	-,277	-,132	,145	-,079	-,204	,597*	-,163	-,233	-,117	
kül21	,251	,246	-,049	,002	,218	-,169	-,129	-,050	,208	,000	-,216	-,250	-,041	-,163	,492*	-,311	-,048	
kül22	-,053	-,043	-,136	-,134	-,100	,248	-,101	-,021	-,017	,220	-,062	,058	-,020	-,233	-,311	,567*	-,037	
kül23	-,003	,151	,183	,063	-,032	-,212	-,157	,002	,187	,069	-,053	-,193	-,042	-,117	-,048	-,037	,565*	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
kül8	,915	,137	,015	,120	-,046
kül4	,817	,034	,006	-,031	,206
kül10	,813	,180	,020	,145	-,148
kül2	,794	,027	,066	-,168	,176
kül6	,757	-,014	-,002	,126	,089
kül3	,589	,089	,404	-,079	-,183
kül1	,487	-,063	,273	-,330	-,246
kül12	-,012	,688	,132	-,355	,251
kül15	,111	,675	,014	,102	,101

kül16	-,112	,575	,237	,340	-,235
kül19	-,304	-,569	,334	-,030	,082
kül20	,069	,103	,770	-,004	,183
kül22	,118	-,066	,697	,200	,007
kül23	,178	-,038	,038	,744	,061
kül21	-,155	,223	,430	,635	-,020
kül9	,212	,012	,169	,092	,832
kül13	-,558	,246	,007	-,096	,597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Anti-image Matrices													
	kül2	kül3	kül4	kül6	kül8	kül10	kül13	kül15	kül16	kül20	kül22	kül23	
Anti-image Covariance	kül2	,417	-,054	-,183	,021	-,054	,037	,063	-,027	-,021	-,016	-,004	,077
	kül3	-,054	,566	,070	-,124	-,051	-,063	-,021	,092	-,135	-,078	-,108	,130
	kül4	-,183	,070	,345	-,058	-,055	-,045	-,052	-,011	,064	,012	-,075	,036
	kül6	,021	-,124	-,058	,465	-,108	,043	-,043	-,006	,049	,048	-,033	-,042
	kül8	-,054	-,051	-,055	-,108	,171	-,124	,073	-,048	,022	-,048	,083	-,079
	kül10	,037	-,063	-,045	,043	-,124	,305	,076	-,020	-,036	,025	-,019	,008
	kül13	,063	-,021	-,052	-,043	,073	,076	,620	-,174	-,032	-,156	,143	,033
	kül15	-,027	,092	-,011	-,006	-,048	-,020	-,174	,844	-,196	,056	-,091	,011
	kül16	-,021	-,135	,064	,049	,022	-,036	-,032	-,196	,834	-,066	,000	-,156
	kül20	-,016	-,078	,012	,048	-,048	,025	-,156	,056	-,066	,791	-,258	-,091
	kül22	-,004	-,108	-,075	-,033	,083	-,019	,143	-,091	,000	-,258	,785	-,078
	kül23	,077	,130	,036	-,042	-,079	,008	,033	,011	-,156	-,091	-,078	,828
Anti-image Correlation	kül2	,841 ^a	-,111	-,483	,048	-,202	,104	,124	-,046	-,035	-,028	-,007	,132
	kül3	-,111	,819 ^a	,158	-,242	-,162	-,151	-,035	,134	-,197	-,117	-,162	,190
	kül4	-,483	,158	,832 ^a	-,145	-,227	-,140	-,112	-,019	,120	,023	-,145	,066
	kül6	,048	-,242	-,145	,864 ^a	-,382	,113	-,080	-,010	,078	,080	-,054	-,068
	kül8	-,202	-,162	-,227	-,382	,786 ^a	-,542	,224	-,126	,059	-,131	,227	-,211
	kül10	,104	-,151	-,140	,113	-,542	,844 ^a	,176	-,039	-,071	,051	-,039	,016
	kül13	,124	-,035	-,112	-,080	,224	,176	,782 ^a	-,240	-,045	-,222	,206	,046
	kül15	-,046	,134	-,019	-,010	-,126	-,039	-,240	,523 ^a	-,234	,069	-,111	,014
	kül16	-,035	-,197	,120	,078	,059	-,071	-,045	-,234	,483 ^a	-,082	,000	-,188
	kül20	-,028	-,117	,023	,080	-,131	,051	-,222	,069	-,082	,545 ^a	-,328	-,112
	kül22	-,007	-,162	-,145	-,054	,227	-,039	-,206	-,111	,000	-,328	,500 ^a	-,097
	kül23	,132	,190	,066	-,068	-,211	,016	,046	,014	-,188	-,112	-,097	,560 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
kül8	,919	,018	,012	,179
kül4	,834	,054	,056	-,151
kül10	,831	,016	-,014	,209
kül2	,794	,081	,062	-,178
kül6	,755	,065	,032	,073
kül3	,596	,362	,017	,052
kül13	-,557	,069	,468	-,276
kül20	,042	,803	,103	,084
kül22	,108	,774	-,057	,031
kül15	,190	-,049	,840	,006
kül16	-,084	,185	,543	,497
kül23	,101	,067	-,005	,855

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Anti-image Matrices

		kül2	kül3	kül4	kül6	kül8	kül10	kül13	kül15	kül20	kül22	kül23	
Anti-image Covariance	kül2	,417	-,059	-,184	,022	-,054	,036	,062	-,034	-,018	-,004	,076	
	kül3	-,059	,589	,085	-,122	-,049	-,071	-,027	,067	-,093	-,112	,113	
	kül4	-,184	,085	,350	-,063	-,058	-,044	-,050	,005	,017	-,076	,050	
	kül6	,022	-,122	-,063	,468	-,110	,045	-,042	,005	,053	-,033	-,035	
	kül8	-,054	-,049	-,058	-,110	,172	-,124	,074	-,045	-,047	,083	-,078	
	kül10	,036	-,071	-,044	,045	-,124	,306	,076	-,030	,023	-,019	,001	
	kül13	,062	-,027	-,050	-,042	,074	,076	,621	-,192	-,160	,144	,028	
	kül15	-,034	,067	,005	,005	-,045	-,030	-,192	,893	,043	-,096	-,028	
	kül20	-,018	-,093	,017	,053	-,047	,023	-,160	,043	,796	-,260	-,108	
	kül22	-,004	-,112	-,076	-,033	,083	-,019	,144	-,096	-,260	,785	-,081	
	kül23	,076	,113	,050	-,035	-,078	,001	,028	-,028	-,108	-,081	,858	
	Anti-image Correlation	kül2	,841 ^a	-,120	-,483	,051	-,200	,102	,122	-,056	-,031	-,007	,128
		kül3	-,120	,839 ^a	,186	-,232	-,154	-,168	-,045	,092	-,136	-,165	,159
kül4		-,483	,186	,830 ^a	-,156	-,236	-,133	-,107	,009	,033	-,146	,091	
kül6		,051	-,232	-,156	,865 ^a	-,389	,119	-,077	,008	,087	-,054	-,055	
kül8		-,200	-,154	-,236	-,389	,787 ^a	-,540	,227	-,115	-,127	,227	-,204	
kül10		,102	-,168	-,133	,119	-,540	,844 ^a	,173	-,057	,046	-,039	,003	
kül13		,122	-,045	-,107	-,077	,227	,173	,776 ^a	-,258	-,227	,206	,039	
kül15		-,056	,092	,009	,008	-,115	-,057	-,258	,545 ^a	,051	-,115	-,032	
kül20		-,031	-,136	,033	,087	-,127	,046	-,227	,051	,518 ^a	-,329	-,130	
kül22		-,007	-,165	-,146	-,054	,227	-,039	,206	-,115	-,329	,490 ^a	-,099	
kül23		,128	,159	,091	-,055	-,204	,003	,039	-,032	-,130	-,099	,593 ^a	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
kül8	,914	,033	,013	,204
kül10	,831	,028	-,052	,190
kül4	,826	,048	,126	-,057
kül2	,797	,066	,072	-,153
kül6	,748	,081	,056	,115
kül3	,614	,367	-,131	-,112
kül13	-,559	,084	,516	-,226
kül20	,033	,817	,101	,088
kül22	,100	,770	-,050	,042
kül15	,181	,001	,884	,098
kül23	,071	,121	,038	,949

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Bu analizlerin sonunda değerlendirme dışı bırakılan sorular kül1, kül5, kül7, kül9, kül11, kül12, kül14, kül15, kül16, kül17, kül18, kül19, kül21 ve kül23 olmuştur. Bu sorular değerlendirme dışı bırakılıp faktör analizi son kez yeniden yapılmıştır.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,227	46,972	46,972	4,227	46,972	46,972	4,110	45,664	45,664
2	1,339	14,874	61,846	1,339	14,874	61,846	1,456	16,182	61,846
3	,852	9,466	71,313						
4	,736	8,174	79,487						
5	,605	6,727	86,214						
6	,479	5,325	91,539						
7	,399	4,439	95,977						
8	,230	2,559	98,536						
9	,132	1,464	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
kül8	,924	,073
kül10	,845	,061
kül4	,808	,085
kül2	,772	,090
kül6	,749	,117
kül13	-,607	,102
kül3	,596	,368
kül20	,010	,832
kül22	,080	,763

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

Rotation Method:
Varimax with Kaiser
Normalization.

a. Rotation converged in
3 iterations.

Yapılan analizde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir (Faktör 1 için 4,227; Faktör 2 için 1,338. Bu faktörler “uyum ve işbirliği” (faktör 1) ve “kararlılık” (faktör 2) olarak adlandırılmıştır. Daha sonra faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	60	100,0
Excluded a	0	,0
Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all
variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kül2	19,1667	12,684	,658	,724
kül4	19,2167	12,715	,733	,710
kül8	19,4833	11,474	,835	,680
kül10	19,4500	12,116	,694	,714
kül13	19,2167	21,156	-,478	,890
kül3	19,0333	14,745	,538	,754
kül6	19,4333	13,097	,670	,724

Uyum ve işbirliği faktörünün (faktör 1) güvenilirlik değeri 0,784 bulunmuştur. Kül 13 değişkeni çıkarıldığında güvenilirlik değeri 0,890 olacaktır. Bu soru da faktörden çıkarılmıştır.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	60	100,0
Excluded a	0	,0
Total	60	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,704	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kül20	3,9167	,790	,337	^a
kül22	3,6833	,864	,337	^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Kararlılık faktörünün (faktör 2) güvenilirlik değeri 0,704 bulunmuştur. Bu, faktörün yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Buna göre, işletme kültürü ölçeği iki faktöre şu şekilde ayrılmıştır:

FAKTÖR 1: UYUM VE İŞBİRLİĞİ

2. Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar
3. Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyorlar.
4. Çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.
6. Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.
8. İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.
10. Çalışanlar, birbirleriyle herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.

FAKTÖR 2: KARARLILIK

20. Başlanılan projeler bitene kadar devam eder.
22. Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği belirgindir.

6. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleri incelenecek ve yorumlanacaktır.

6.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerinden kısaca bahsedilecektir.

cinsiyet

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	57	95,0	95,0	95,0
2,00	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Katılımcıların %95'i erkek, %5'i kadındır.

eğitim

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	5,0	5,0	5,0
2,00	5	8,3	8,3	13,3
3,00	25	41,7	41,7	55,0
4,00	22	36,7	36,7	91,7
5,00	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Katılımcıların %41,7'si lise, %36,7'si üniversite mezunudur.

ünvan

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	18,3	18,3	18,3
2,00	27	45,0	45,0	63,3
3,00	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Katılımcıların %45'i üst kademe, %36,7'si orta kademe yöneticidir. %18,3'ü ise işletme patronu/ortağıdır.

kuşak

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	45	75,0	75,0	75,0
2,00	14	23,3	23,3	98,3
3,00	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerin %75'i birinci kuşak, %23,3'ü ikinci kuşak, %1,7'si ise üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir.

hukukiyapi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	27	45,0	45,0	45,0
2,00	3	5,0	5,0	50,0
3,00	23	38,3	38,3	88,3
4,00	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerin %45'i şahıs şirketi, %38,3'ü anonim şirket, %11,7'si limited şirket, %5'i ise adi ortaklıktır.

isobelgesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	18	30,0	30,0	30,0
2,00	42	70,0	70,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerin %30'unun ISO kalite belgesi mevcut, %70'inin ise mevcut değildir.

ailebireyhisse

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,50	7	11,7	11,7	11,7
,60	2	3,3	3,3	15,0
1,00	51	85,0	85,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerin %85'inin hisselerinin tamamı ailenin elinde, %11,7'sinin hisselerinin yarısı ailenin elinde, %3,3'ünün hisselerinin ise %60'ı ailenin elindedir.

strplanlama

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	26	43,3	43,3	43,3
2,00	26	43,3	43,3	86,7
3,00	6	10,0	10,0	96,7
4,00	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerin %43,3'ünün stratejik planı 1 yıl ve daha az süre için, %43,3'ünün stratejik planı 1 ile 3 yıl için, %10'unun stratejik planı 3 ile 5 yıl için, %3,3'ünün stratejik planı ise 5 yıldan daha uzun bir süre için yapılmaktadır.

strhedef

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	18	30,0	30,0	30,0
2,00	29	48,3	48,3	78,3
3,00	6	10,0	10,0	88,3
4,00	5	8,3	8,3	96,7
5,00	1	1,7	1,7	98,3
6,00	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Ankete katılan işletmelerin %48,3'ünün stratejik hedefi yeni pazarlara açılma, %30'unun stratejik hedefi yeni ürünler geliştirme, %10'unun stratejik hedefi mevcut pazardaki Pazar payını artırma, %8,3'ünün stratejik hedefi mevcut durumu koruma, %1,7'sinin stratejik hedefi küçülme ve tasarruf yapma ve yine %1,7'sinin hedefi ise pazardan çıkma ve tasfiyedir.

Statistics

	yaş	eğitim	kıdem	firkakıde m	işletmeye ş	personelsa yı
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missin g	0	0	0	0	0	0
Mean	37,516 7	3,350 0	14,250 0	8,6500	24,6000	46,5333
Median	37,000 0	3,000 0	12,500 0	6,5000	23,0000	27,5000
Std. Deviation	8,7051 4	,9356 4	9,1663 1	6,52200	11,78652	47,87359

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması 37,5; eğitim durumu lise ile üniversite arasında, mesleki kıdemi ortalama 14,25 yıl, firmalardaki kıdemi ortalama 8,65 yıldır. Araştırmaya katılan işletmeler ortalama 24,6 yaşındadır ve bu işletmelerin personel sayısı ortalama 46,53'tür.

Statistics

	UYUM VE İŞBİRLİĞİ	KARARLILIK	FORMALLİK VE KATILIM	PROFESYONELLİK	İLETİŞİM VE ADALET
N Valid	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,2143	3,8000	4,0833	4,3417	4,3833

Ankete katılan işletmelerde işletme kültürü ölçeğinin uyum ve işbirliği faktörünün ortalama değeri 3,21; kararlılık faktörünün ortalama değeri 3,8 çıkmıştır. Kurumsallık ölçeğinin formallik ve katılım faktörünün ortalama değeri 4,08; profesyonellik faktörünün ortalama değeri 4,34; iletişim ve adalet faktörünün ortalama değeri 4,38 çıkmıştır. Buna göre bu işletmelerin kurumsallık düzeyi oldukça yüksek, işletmelerin kültürel boyutları olan uyum ve işbirliği ve kararlılık düzeyleri ise ortalamanın üzerindedir.

Statistics

	psatış	pkar	pyatırımkar	pkalite	pürüneliş	pperskalite	ppersmem	pmüşmem	pgenel
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,4667	3,4333	3,4167	3,6000	3,4500	3,9167	3,4667	3,6667	3,8500

İşletme performanslarına bakıldığında en yüksek değere kaliteli personel edinme becerisinin, en düşük değere ise yatırımların karlılığının sahip olduğu görülmektedir.

6.2 Hipotez Testleri

Demografik değişkenlerin araştırma modelindeki değişkenleri etkileyip etkilemediği, korelasyon analizi aracılığıyla ölçülmüştür. Burada hipotezler:

H1: Katılımcıların yaşı ile işletme kültürünü, kurumsallığını ve performansını algılaması arasında ilişki vardır.

H2: Katılımcıların eğitim düzeyi ile işletme kültürünü, kurumsallığını ve performansını algılaması arasında ilişki vardır.

H3: Katılımcıların mesleki kıdemi ile işletme kültürünü, kurumsallığını ve performansını algılaması arasında ilişki vardır.

H4: Katılımcıların firmadaki kıdemi ile işletme kültürünü, kurumsallığını ve performansını algılaması arasında ilişki vardır.

H5: İşletmenin yaşı ile işletme kültürü, kurumsallığı ve performansı arasında ilişki vardır.

H6: İşletmenin personel sayısı ile işletme kültürü, kurumsallığı ve performansı arasında ilişki vardır.

		psatıs	pkar	pyatırmkar	pkalte	pürünelş	pperskalite	ppersmem	pmişmem	pgenei	UYUMVEİŞ BİRLİĞİ	KARARLI K	FORMALLI KVEKATILI M	PROFESY ONELLİK	İLETİŞİM/ EADALET
yaş	Pearson Correlation	-.416	-.241	-.335	.027	.138	.243	.082	-.055	-.198	.177	.044	-.378	-.289	-.051
	Sig. (2- tailed)	.001	.063	.009	.838	.299	.062	.638	.678	.134	.175	.740	.003	.020	.697
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
eğitim	Pearson Correlation	.116	.257	.107	.074	.010	-.104	.099	.000	.006	-.015	.017	.049	-.121	.338
	Sig. (2- tailed)	.378	.047	.416	.572	.941	.431	.452	1.000	.968	.911	.897	.709	.356	.008
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
kıdem	Pearson Correlation	-.289	-.290	-.323	.161	.055	.222	-.026	-.094	-.172	.021	.024	-.187	-.337	-.088
	Sig. (2- tailed)	.025	.025	.012	.219	.678	.088	.841	.475	.189	.871	.858	.152	.009	.512
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
firmakıdem	Pearson Correlation	-.273	-.182	-.182	-.187	.042	.134	.003	-.074	-.190	.068	.146	-.272	-.280	-.003
	Sig. (2- tailed)	.035	.164	.164	.152	.749	.308	.984	.572	.146	.608	.265	.035	.031	.982
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
işletmeyas	Pearson Correlation	.153	.102	.322	.178	-.108	-.048	.045	-.146	.106	-.180	-.022	.314	.126	.230
	Sig. (2- tailed)	.244	.439	.012	.174	.412	.714	.732	.265	.421	.168	.868	.014	.339	.077
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
personelsa yı	Pearson Correlation	.281	.196	.195	.022	.062	.142	.081	-.087	.258	-.098	.102	.350	.208	.135
	Sig. (2- tailed)	.030	.134	.136	.869	.483	.278	.536	.506	.048	.457	.440	.006	.110	.306
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Çalışanların yaşı arttıkça satış performansı, yatırım karlılığı performansı, formallik-katılık ve profesyonellik düzeyini daha düşük algılamaktadır. Buna göre H1; satış performansı, yatırım karlılığı performansı, formallik-katılık ve profesyonellik için kabul edilmiştir.

Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça iletişim ve adalet düzeyini daha yüksek algılamaktadır. Buna göre H2; iletişim ve adalet düzeyi için kabul edilmiştir.

Çalışanların kıdemi arttıkça satış performansı, karlılık, yatırım karlılığı performansı ve profesyonellik düzeyini daha düşük algılamaktadır. Buna göre H3; satış performansı, karlılık, yatırım karlılığı performansı ve profesyonellik düzeyi için kabul edilmiştir.

Çalışanların firmadaki kıdemi arttıkça satış performansı, formallik-katılım ve profesyonellik düzeyini daha düşük algılamaktadır. Buna göre H4; satış performansı, formallik-katılım ve profesyonellik düzeyi için kabul edilmiştir.

İşletmenin yaşı arttıkça yatırım karlılığı ve formallik-katılık düzeyi artmaktadır. Buna göre H5; yatırım karlılığı ve formallik-katılık düzeyi için kabul edilmiştir.

İşletmede çalışan personel sayısı arttıkça satış karlılığı, genel performans ve formallik-katılık düzeyi artmaktadır. Buna göre H6; satış karlılığı, genel performans ve formallik-katılık düzeyi için kabul edilmiştir.

Anketi yanıtlayan kadın yönetici sayısı yetersiz sayıda olduğu için kadın-erkek arasındaki farklılığa yönelik hipotez testleri yapılmamıştır.

H6: ISO belgesine sahip olan ve olmayan firmalar arasında performans, kültür ve kurumsallık düzeyi açısından farklılıklar bulunmaktadır.

Group Statistics

	İso belgesi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Psatış	1,00	18	3,5000	,92355	,21768
	2,00	42	3,4524	,77152	,11905
Pkar	1,00	18	3,6111	,69780	,16447
	2,00	42	3,3571	,69217	,10680

pyatırımkar	1,00	18	3,4444	,85559	,20166
	2,00	42	3,4048	,91223	,14076
Pkalite	1,00	18	3,5000	,85749	,20211
	2,00	42	3,6429	,82111	,12670
pürüngeliş	1,00	18	3,5000	,98518	,23221
	2,00	42	3,4286	1,03930	,16037
pperskalite	1,00	18	4,1111	,83235	,19619
	2,00	42	3,8333	,69551	,10732
ppersmem	1,00	18	3,6111	,77754	,18327
	2,00	42	3,4048	,76699	,11835
Pmüsmem	1,00	18	3,5000	,70711	,16667
	2,00	42	3,7381	,58683	,09055
Pgenel	1,00	18	4,0000	,48507	,11433
	2,00	42	3,7857	,47038	,07258
UYUMVEİŞBİRLİĞİ	1,00	18	3,2143	,73049	,17218
	2,00	42	3,2143	,56464	,08713
KARARLILIK	1,00	18	3,8333	,70711	,16667
	2,00	42	3,7857	,76623	,11823
FORMALLİKVEKAT İLİM	1,00	18	4,1806	1,18758	,27991
	2,00	42	4,0417	,93853	,14482
PROFESYONELLİK	1,00	18	4,5556	,32715	,07711
	2,00	42	4,2500	,79250	,12228
İLETİŞİMVEADALE T	1,00	18	4,6111	,46089	,10863
	2,00	42	4,2857	,56344	,08694

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
psalış	Equal variances assumed	,379	,541	,206	58	,837	,04762	,23073	-,41424	,50947	
	Equal variances not assumed			,192	27,664	,849	,04762	,24811	-,46089	,55613	
pkar	Equal variances assumed	,000	,989	1,299	58	,199	,25397	,19546	-,13729	,64523	
	Equal variances not assumed			1,295	32,000	,205	,25397	,19611	-,14549	,65343	
pyatırımkar	Equal variances assumed	,147	,703	,157	58	,876	,03968	,25242	-,46559	,54496	
	Equal variances not assumed			,161	34,231	,873	,03968	,24593	-,45998	,53935	
pkalite	Equal variances assumed	,000	1,000	-,610	58	,545	-,14286	,23437	-,61200	,32629	
	Equal variances not assumed			-,599	31,001	,554	-,14286	,23854	-,62937	,34365	
pürüngeliş	Equal variances assumed	,000	,983	,248	58	,805	,07143	,28840	-,50588	,64873	
	Equal variances not assumed			,253	33,887	,802	,07143	,28220	-,50215	,64501	
pperskalite	Equal variances assumed	1,786	,187	1,336	58	,187	,27778	,20798	-,13854	,69409	
	Equal variances not assumed			1,242	27,669	,225	,27778	,22362	-,18054	,73609	
ppersmem	Equal variances assumed	,060	,807	,951	58	,345	,20635	,21695	-,22792	,64062	
	Equal variances not assumed			,946	31,839	,351	,20635	,21816	-,23812	,65082	
pmüşmem	Equal variances assumed	1,808	,184	-,1353	58	,181	-,23810	,17593	-,59026	,11407	
	Equal variances not assumed			-,1255	27,523	,220	-,23810	,18968	-,62693	,15074	
pgenel	Equal variances assumed	2,676	,107	1,602	58	,115	,21429	,13374	-,05342	,48200	
	Equal variances not assumed			1,582	31,352	,124	,21429	,13542	-,06179	,49036	
UYUMVEİŞBİRLİĞİ	Equal variances assumed	1,897	,174	,000	58	1,000	,00000	,17407	-,34843	,34843	
	Equal variances not assumed			,000	26,111	1,000	,00000	,19297	-,39657	,39657	
KARARLILIK	Equal variances assumed	,108	,743	,226	58	,822	,04762	,21112	-,37497	,47021	
	Equal variances not assumed			,233	34,765	,817	,04762	,20434	-,36732	,46256	
FORMALLIKVEKATILIM	Equal variances assumed	,117	,734	,484	58	,630	,13889	,28675	-,43510	,71288	
	Equal variances not assumed			,441	26,531	,663	,13889	,31516	-,50830	,78607	
PROFESYONELLİK	Equal variances assumed	1,725	,194	1,573	58	,121	,30556	,19423	-,08324	,69435	
	Equal variances not assumed			2,114	57,979	,039	,30556	,14457	,01617	,59494	
İLETİŞİMVEADALET	Equal variances assumed	,498	,483	2,157	58	,035	,32540	,15084	,02346	,62733	
	Equal variances not assumed			2,339	39,100	,025	,32540	,13914	,04399	,60681	

Buna göre H6 hipotezi; profesyonellik ve iletişim-adalet değişkenleri için kabul edilmiştir. Yani ISO belgesi alan firmalardaki profesyonellik ve iletişim-adalet düzeyleri ISO belgesi almayanlara göre daha yüksektir. ($p < 0,05$, H_0 ret).

H7: Hukuki yapıları farklı olan firmalar arasında performans, kültür ve kurumsallık düzeyi açısından farklılıklar bulunmaktadır.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
psatış	Between Groups	1,017	3	,339	,500	,683
	Within Groups	37,917	56	,677		
	Total	38,933	59			
pkar	Between Groups	3,769	3	1,256	2,818	,047
	Within Groups	24,965	56	,446		
	Total	28,733	59			
pyatırımkar	Between Groups	5,894	3	1,965	2,704	,054
	Within Groups	40,690	56	,727		
	Total	46,583	59			
pkalite	Between Groups	1,800	3	,600	,870	,462
	Within Groups	38,600	56	,689		
	Total	40,400	59			
pürüngeliş	Between Groups	,584	3	,195	,181	,909
	Within Groups	60,266	56	1,076		
	Total	60,850	59			
pperskalite	Between Groups	,865	3	,288	,509	,678
	Within Groups	31,718	56	,566		
	Total	32,583	59			
ppersmem	Between Groups	4,656	3	1,552	2,871	,044
	Within Groups	30,277	56	,541		
	Total	34,933	59			
pmüşmem	Between Groups	,623	3	,208	,512	,676
	Within Groups	22,710	56	,406		
	Total	23,333	59			
pgenel	Between Groups	,905	3	,302	1,326	,275
	Within Groups	12,745	56	,228		
	Total	13,650	59			
UYUMVEİŞBİRLİĞİ	Between Groups	1,087	3	,362	,964	,416
	Within Groups	21,055	56	,376		
	Total	22,143	59			
KARARLILIK	Between Groups	1,565	3	,522	,941	,427
	Within Groups	31,035	56	,554		
	Total	32,600	59			
FORMALLİKVEKATILIM	Between Groups	1,088	3	,363	,343	,794
	Within Groups	59,245	56	1,058		
	Total	60,333	59			
PROFESYONELLİK	Between Groups	2,629	3	,876	1,879	,144
	Within Groups	26,117	56	,466		
	Total	28,746	59			
İLETİŞİMVEADALET	Between Groups	4,578	3	1,526	6,385	,001
	Within Groups	13,383	56	,239		
	Total	17,961	59			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) hukukiyapi	(J) hukukiyapi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İLETİŞİM VE ADALET	1,00	2,00	,97531*	,29751	,019	,1178	1,8329
		3,00	-,19860	,13872	,566	-,5984	,2012
		4,00	-,40564	,20734	,292	-1,0033	,1920
	2,00	1,00	-,97531*	,29751	,019	-1,8329	-,1178
		3,00	-1,17391*	,30009	,003	-2,0389	-,3089
		4,00	-1,38095*	,33735	,002	-2,3533	-,4086
	3,00	1,00	,19860	,13872	,566	-,2012	,5984
		2,00	1,17391*	,30009	,003	,3089	2,0389
		4,00	-,20704	,21102	,810	-,8153	,4012
	4,00	1,00	,40564	,20734	,292	-,1920	1,0033
		2,00	1,38095*	,33735	,002	,4086	2,3533
		3,00	,20704	,21102	,810	-,4012	,8153

Buna göre H7 hipotezi; iletişim-adalet değişkeni için kabul edilmiştir. Buradaki farklılık adi ortaklıklar ile diğer tip şirketler arasında görülmektedir. Adi ortaklıkların iletişim ve adalet düzeyi, diğer tüm şirket tiplerinden daha düşük seviyede çıkmıştır. ($p < 0,05$, $H_{0\text{ret}}$).

6.3. Araştırma Modeli İçin Regresyon Testleri

Araştırma modeli için regresyon analizi yapmadan önce değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının analiz edilmesi sağlıklı olacaktır.

Correlations															
		psatis	pkar	pyatirimkar	pkalite	puyungelis	pperskalite	ppersmem	pmismem	pgenel	UYUMVEISBIRLIGI	KARARLILIK	FORMALLIKVEKATILIM	PROFESYONELLIK	ILETISIMVEADALET
psatis	Pearson Correlation	1	.056	.407*	.383*	.090	.094	-.056	.144	.312	.068	.045	.370*	.185	-.028
	Sig. (2-tailed)		.672	.001	.003	.482	.477	.671	.273	.015	.605	.733	.004	.157	.833
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
pkar	Pearson Correlation	.056	1	.497**	.129	.222	.202	.248	-.013	-.146	.193	.301*	.116	.300*	.398*
	Sig. (2-tailed)	.672		.000	.325	.088	.123	.056	.922	.264	.140	.020	.377	.020	.002
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
pyatirimkar	Pearson Correlation	.407*	.497**	1	.231	.239	.156	.207	.192	.307	.287	.282	.220	.170	.464*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.076	.065	.234	.113	.141	.017	.026	.029	.091	.195	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
pkalite	Pearson Correlation	.383*	.129	.231	1	.117	.193	.165	.261*	.273*	.201	.006	.192	.109	.020
	Sig. (2-tailed)	.003	.325	.076		.373	.140	.208	.044	.035	.124	.967	.141	.409	.881
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
puyungelis	Pearson Correlation	.090	.222	.239	.117	1	.432**	.095	.292*	.245	.294*	.267*	-.066	.030	.080
	Sig. (2-tailed)	.492	.088	.065	.373		.001	.468	.024	.060	.023	.039	.616	.817	.543
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
pperskalite	Pearson Correlation	.094	.202	.156	.193	.432**	1	.277*	.157	.296*	.109	.031	.071	.146	.121
	Sig. (2-tailed)	.477	.123	.234	.140	.001		.032	.230	.021	.407	.816	.588	.267	.359
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ppersmem	Pearson Correlation	-.056	.248	.207	.165	.095	.277*	1	.292*	.421**	.519*	.092	-.018	.321*	.410*
	Sig. (2-tailed)	.671	.056	.113	.208	.468	.032		.024	.001	.000	.485	.891	.012	.001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
pmismem	Pearson Correlation	.144	-.013	.192	.261*	.292*	.157	.292*	1	.336**	.314*	.054	.004	.013	.130
	Sig. (2-tailed)	.273	.922	.141	.044	.024	.230	.024		.009	.014	.680	.973	.922	.321
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
pgenel	Pearson Correlation	.312*	.146	.307*	.273*	.245	.296*	.421**	.336**	1	.275*	-.062	.157	.168	.199
	Sig. (2-tailed)	.015	.264	.017	.035	.060	.021	.001	.009		.033	.640	.232	.200	.127
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
UYUMVEISBIRLIGI	Pearson Correlation	.068	.193	.287*	.201	.294*	.109	.519*	.314*	.275*	1	.189	-.184	.059	.288*
	Sig. (2-tailed)	.605	.140	.026	.124	.023	.407	.000	.014	.033		.149	.160	.652	.026
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KARARLILIK	Pearson Correlation	.045	.301*	.282*	.006	.267*	.031	.092	.054	-.062	.189	1	-.042	.077	.204
	Sig. (2-tailed)	.733	.020	.029	.967	.039	.816	.485	.680	.640	.149		.748	.560	.118
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
FORMALLIKVEKATILIM	Pearson Correlation	.370*	.116	.220	.192	-.066	.071	-.018	.004	.157	-.184	-.042	1	.468**	.139
	Sig. (2-tailed)	.004	.377	.091	.141	.616	.588	.891	.973	.232	.160	.748		.000	.289
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
PROFESYONELLIK	Pearson Correlation	.185	.306*	.170	.109	.030	.146	.321*	.013	.188	.059	.077	.468**	1	.138
	Sig. (2-tailed)	.157	.020	.195	.409	.817	.267	.012	.922	.200	.652	.560	.000		.292
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ILETISIMVEADALET	Pearson Correlation	-.028	.398**	.464**	.020	.080	.121	.410**	.130	.199	.288*	.204	.139	.138	1
	Sig. (2-tailed)	.833	.002	.000	.881	.543	.359	.001	.321	.127	.026	.118	.289	.292	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Modeldeki değişkenlerin birbirleriyle korelasyonu incelendiğinde, uyum ve işbirliğinin iletişim ve adalet ile, formallik ve katılımın profesyonellik ile pozitif ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Performans değişkenlerine bakıldığında; bu değişkenlerin önemli bir kısmının birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Uyum ve işbirliğinin yatırım karlılığı, ürün geliştirme, personel memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve genel performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Kararlılık ile karlılık, yatırım karlılığı arasında; formallik ve katılım ile satış performansı arasında; profesyonellik ile karlılık ve personel memnuniyeti arasında; iletişim ve adalet ile karlılık, yatırım karlılığı ve personel memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu veriler ışığında hipotez testlerinin çoklu regresyon testleri aracılığıyla yapılmasına başlanabilir.

Hipotez 1: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin satış performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,420 ^a	,177	,100	,77050

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,875	5	1,375	2,316	,056 ^a
	Residual	32,059	54	,594		
	Total	38,933	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: psatış

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,061	1,059		1,946	,057			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,239	,179	,180	1,332	,188	,068	,178	,165
	KARARLILIK	,066	,140	,061	,475	,637	,045	,065	,059
	FORMALLİKVEKATILIM	,347	,118	,432	2,951	,005	,370	,373	,364
	PROFESYONELLİK	-,014	,165	-,012	-,082	,935	,185	-,011	-,010
	İLETİŞİMVEADALET	-,221	,197	-,150	-1,126	,265	-,028	-,151	-,139

a. Dependent Variable: psatış

Hipotez 1, formallik ve katılım için kabul edilmiştir. ($p < 0,05$). Buna göre formallik ve katılımın satış performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ($\beta = ,432^{**}$)

Hipotez 2: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin karlılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,517 ^a	,267	,199	,62450

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,674	5	1,535	3,935	,004 ^a
	Residual	21,060	54	,390		
	Total	28,733	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: pkar

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.209	,858		-.244	,808			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,049	,145	,043	,341	,735	,193	,046	,040
	KARARLILIK	,196	,113	,208	1,727	,090	,301	,229	,201
	FORMALLİKVEKATILIM	-.019	,095	-.028	-.203	,840	,116	-.028	-.024
	PROFESYONELLİK	,251	,134	,251	1,873	,067	,300	,247	,218
	İLETİŞİMVEADALET	,394	,159	,312	2,475	,016	,398	,319	,288

a. Dependent Variable: pkar

Hipotez 2, iletişim ve adalet için kabul edilmiştir. ($p < 0,05$). Buna göre iletişim ve adaletin karlılık performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ($\beta = ,312^{**}$)

Hipotez 3: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin yatırım karlılığı performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,313	,250	,76966

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,595	5	2,919	4,928	,001 ^a
	Residual	31,988	54	,592		
	Total	46,583	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: yatırımkar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-1,491	1,058		-1,409	,165			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,282	,179	,194	1,577	,121	,287	,210	,178
	KARARLILIK	,222	,140	,186	1,592	,117	,282	,212	,180
	FORMALLİKVEKATILIM	,192	,117	,219	1,639	,107	,220	,218	,185
	PROFESYONELLİK	-,007	,165	-,006	-,043	,966	,170	-,006	-,005
	İLETİŞİMVEADALET	,548	,196	,340	2,790	,007	,464	,355	,315

a. Dependent Variable: yatırımkar

Hipotez 3, iletişim ve adalet için kabul edilmiştir. ($p < 0,05$). Buna göre iletişim ve adaletin yatırım karlılığı performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ($\beta = ,340^{**}$)

Hipotez 4: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin kalite performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 ^a	,103	,020	,81916

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,165	5	,833	1,241	,303 ^a
	Residual	36,235	54	,671		
	Total	40,400	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: pkalite

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,265	1,126		2,012	,049			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,378	,190	,280	1,984	,052	,201	,261	,256
	KARARLILIK	-,018	,149	-,016	-,120	,905	,006	-,016	-,015
	FORMALLİKVEKATILIM	,216	,125	,264	1,730	,089	,192	,229	,223
	PROFESYONELLİK	-,021	,176	-,018	-,119	,906	,109	-,016	-,015
	İLETİŞİMVEADALET	-,138	,209	-,092	-,658	,513	,020	-,089	-,085

a. Dependent Variable: pkalite

Hipotez 4, tüm değişkenler için reddedilmiştir. ($p > 0,05$). Buna göre bağımsız değişkenlerimizin kalite performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 5: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin ürün geliştirme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,367 ^a	,134	,054	,98762

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,178	5	1,636	1,677	,156 ^a
	Residual	52,672	54	,975		
	Total	60,850	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: pürüneliş

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,202	1,358		,885	,380			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,434	,230	,262	1,891	,064	,294	,249	,239
	KARARLILIK	,308	,179	,225	1,720	,091	,267	,228	,218
	FORMALLİKVEKATILIM	-,005	,151	-,005	-,036	,972	-,066	-,005	-,005
	PROFESYONELLİK	,008	,212	,006	,040	,968	,030	,005	,005
	İLETİŞİMVEADALET	-,076	,252	-,041	-,301	,765	,080	-,041	-,038

a. Dependent Variable: pürüneliş

Hipotez 5, tüm değişkenler için reddedilmiştir. ($p>0,05$). Buna göre bağımsız değişkenlerimizin ürün geliştirme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 6: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğın, iletişim ve adaletin personel kalitesi performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,194 ^a	,037	-,052	,76209

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,221	5	,244	,421	,832 ^a
	Residual	31,362	54	,581		
	Total	32,583	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: pperskalite

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	2,541	1,048		2,426	,019			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,102	,177	,084	,578	,566	,109	,078	,077
	KARARLILIK	-,010	,138	-,010	-,072	,943	,031	-,010	-,010
	FORMALLİKVEKATILIM	,014	,116	,019	,117	,907	,071	,016	,016
	PROFESYONELLİK	,130	,164	,122	,793	,432	,146	,107	,106
	İLETİŞİMVEADALET	,106	,194	,079	,546	,587	,121	,074	,073

a. Dependent Variable: pperkalite

Hipotez 6, tüm değişkenler için reddedilmiştir. ($p > 0,05$). Buna göre bağımsız değişkenlerimizin personel kalitesi performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 7: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin personel memnuniyeti performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,654 ^a	,428	,375	,60835

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,949	5	2,990	8,078	,000 ^a
	Residual	19,985	54	,370		
	Total	34,933	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: ppersmem

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.749	,836		-.896	,374			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,510	,141	,406	3,609	,001	,519	,441	,371
	KARARLILIK	-.076	,110	-.073	-.690	,493	,092	-.093	-.071
	FORMALLİKVEKATILIM	-.106	,093	-.140	-1,147	,256	-.018	-.154	-.118
	PROFESYONELLİK	,363	,131	,329	2,778	,008	,321	,354	,286
	İLETİŞİMVEADALET	,393	,155	,282	2,533	,014	,410	,326	,261

a. Dependent Variable: ppersmem

Hipotez 7, uyum ve işbirliği, profesyonellik ve iletişim ve adalet için kabul edilmiştir. ($p < 0,05$). Buna göre uyum ve işbirliği, profesyonellik ve iletişim ve adaletin personel memnuniyeti performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ($\beta = ,406^{**}$; $\beta = ,329^{**}$; $\beta = ,282^*$).

Hipotez 8: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin müşteri memnuniyeti performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325 ^a	,105	,023	,62170

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,461	5	,492	1,274	,289 ^a
	Residual	20,872	54	,387		
	Total	23,333	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: pmüşmem

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,434	,855		2,848	,006			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,332	,144	,324	2,299	,025	,314	,299	,296
	KARARLILIK	-,005	,113	-,006	-,048	,962	,054	-,007	-,006
	FORMALLİKVEKATILIM	,051	,095	,082	,536	,594	,004	,073	,069
	PROFESYONELLİK	-,044	,134	-,049	-,329	,743	,013	-,045	-,042
	İLETİŞİMVEADALET	,039	,159	,034	,243	,809	,130	,033	,031

a. Dependent Variable: pmüşmem

Hipotez 8, uyum ve işbirliği için kabul edilmiştir. ($p < 0,05$). Buna göre uyum ve işbirliğinin müşteri memnuniyeti performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ($\beta = ,324^*$)

Hipotez 9: Uyum ve işbirliğinin, kararlılığın, formallik ve katılımın, profesyonelliğin, iletişim ve adaletin genel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,385 ^a	,148	,069	,46404

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,022	5	,404	1,878	,113 ^a
	Residual	11,628	54	,215		
	Total	13,650	59			

a. Predictors: (Constant), İLETİŞİMVEADALET, PROFESYONELLİK, KARARLILIK, UYUMVEİŞBİRLİĞİ, FORMALLİKVEKATILIM

b. Dependent Variable: pgenel

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,505	,638		3,928	,000			
	UYUMVEİŞBİRLİĞİ	,231	,108	,294	2,138	,037	,275	,279	,269
	KARARLILIK	-,090	,084	-,139	-1,067	,291	-,062	-,144	-,134
	FORMALLİKVEKATILIM	,074	,071	,155	1,043	,301	,157	,141	,131
	PROFESYONELLİK	,050	,100	,073	,505	,615	,168	,069	,063
	İLETİŞİMVEADALET	,097	,118	,111	,818	,417	,199	,111	,103

a. Dependent Variable: pgenel

Hipotez 9, uyum ve işbirliği için kabul edilmiştir. ($p < 0,05$). Buna göre uyum ve işbirliğinin genel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ($\beta = ,294^*$)

7. SONUÇLAR

Araştırmaya katılan yöneticilerin %95'i erkek, %5'i kadındır. %41,7'si lise, %36,7'si üniversite mezunudur. Katılımcıların %45'i üst kademe, %36,7'si orta kademe yöneticidir. %18,3'ü ise işletme patronu/ortağıdır.

Ankete katılan işletmelerin %75'i birinci kuşak, %23,3'ü ikinci kuşak, %1,7'si ise üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %45'i şahıs şirketi, %38,3'ü anonim şirket, %11,7'si limited şirket, %5'i ise adi ortaklıktır. Ankete katılan işletmelerin %30'unun ISO kalite belgesi mevcut, %70'inin ise mevcut değildir. Ankete katılan işletmelerin %85'inin hisselerinin tamamı ailenin elinde, %11,7'sinin hisselerinin yarısı ailenin elinde, %3,3'ünün hisselerinin ise %60'ı ailenin elindedir.

Ankete katılan işletmelerin %43,3'ünün stratejik planı 1 yıl ve daha az süre için, %43,3'ünün stratejik planı 1 ile 3 yıl için, %10'unun stratejik planı 3 ile 5 yıl için, %3,3'ünün stratejik planı ise 5 yıldan daha uzun bir süre için yapılmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin %48,3'ünün stratejik hedefi yeni pazarlara açılma, %30'unun stratejik hedefi yeni ürünler geliştirme, %10'unun stratejik hedefi mevcut pazardaki Pazar payını artırma, %8,3'ünün stratejik hedefi mevcut durumu koruma, %1,7'sinin stratejik hedefi küçülme ve tasarruf yapma, ve yine %1,7'sinin hedefi ise pazardan çıkma ve tasfiyedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması 37,5; eğitim durumu lise ile üniversite arasında, mesleki kıdemi ortalama 14,25 yıl, firmalardaki kıdemi ortalama 8,65 yıldır. Araştırmaya katılan işletmeler ortalama 24,6 yaşındadır ve bu işletmelerin personel sayısı ortalama 46,53'tür.

Ankete katılan işletmelerde işletme kültürü ölçeğinin uyum ve işbirliği faktörünün ortalama değeri 3,21; kararlılık faktörünün ortalama değeri 3,8 çıkmıştır. Kurumsallık ölçeğinin formallik ve katılım faktörünün ortalama değeri 4,08; profesyonellik faktörünün ortalama değeri 4,34; iletişim ve adalet

faktörünün ortalama değeri 4,38 çıkmıştır. Buna göre bu işletmelerin kurumsallık düzeyi oldukça yüksek, işletmelerin kültürel boyutları olan uyum ve işbirliği ve kararlılık düzeyleri ise ortalamanın üzerindedir. İşletme performanslarına bakıldığında en yüksek değere kaliteli personel edinme becerisinin, en düşük değere ise yatırımların karlılığının sahip olduğu görülmektedir.

Bu işletmelerde çalışanların yaşı arttıkça satış performansı, yatırım karlılığı performansı, formallik-katılık ve profesyonellik düzeyini daha düşük algılamaktadır.

Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça iletişim ve adalet düzeyini daha yüksek algılamaktadır.

Çalışanların kıdemi arttıkça satış performansı, karlılık, yatırım karlılığı performansı ve profesyonellik düzeyini daha düşük algılamaktadır.

Çalışanların firmadaki kıdemi arttıkça satış performansı, formallik ve katılım, ve profesyonellik düzeyini daha düşük algılamaktadır.

İşletmenin yaşı arttıkça yatırım karlılığı ve formallik-katılık düzeyi artmaktadır.

İşletmede çalışan personel sayısı arttıkça satış karlılığı, genel performans ve formallik-katılık düzeyi artmaktadır.

ISO belgesi alan firmalardaki profesyonellik ve iletişim-adalet düzeyleri ISO belgesi almayanlara göre daha yüksektir.

Adi ortaklıkların iletişim ve adalet düzeyi, diğer tüm şirket tiplerinden daha düşük seviyede çıkmıştır.

Araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle korelasyonu incelendiğinde, uyum ve işbirliğinin iletişim ve adalet ile formallik ve katılımın profesyonellik ile pozitif ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Performans değişkenlerine bakıldığında; bu değişkenlerin önemli bir kısmının birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Uyum ve işbirliğinin yatırım karlılığı, ürün

geliştirme, personel memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve genel performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Kararlılık ile karlılık, yatırım karlılığı arasında; formallik ve katılım ile satış performansı arasında; profesyonellik ile karlılık ve personel memnuniyeti arasında; iletişim ve adalet ile karlılık, yatırım karlılığı ve personel memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan model analizi sonunda ise şu sonuçlara varılmıştır:

Formallik ve katılımın satış performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

İletişim ve adaletin karlılık performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

İletişim ve adaletin yatırım karlılığı performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Uyum ve işbirliğinin, profesyonellik ve iletişim ve adaletin personel memnuniyeti performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Uyum ve işbirliğinin müşteri memnuniyeti performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Uyum ve işbirliğinin genel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Bunun yanında, kültür ve kurumsallıkla ilgili bağımsız değişkenlerimizin (uyum ve işbirliği, kararlılık, formallik ve katılım, profesyonellik, iletişim ve adalet) kalite performansı, ürün geliştirme performansı ve personel kalitesi performansı üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

KAYNAKLAR

1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kobilerin Sorunlarına Çözümler,
2. İTO Yayınları, 2000
3. Aktif İnsan Dergisi , Nisan 1999, Sayı 44
4. Andrews R.Kenneth, *The Concept Of Corporate Strategy*, Dow- Jones- Irwin Inc, Homewood, Illinois, 1971, s.26-27
5. Avila, S. M. R. A. Avila, D.W. Naffziger (2003) “A Comparison of Family-Owned Business: Succession Planers and Non-planers” ,
6. Beehr, T.A.Drexler(1997), “Working in Small Family Business”, Journal of organisational Behaviour.
7. Capital dergisi, Mart 2003
8. Chung, W.W.C.K.P.K. Karina (2003) “Management Succession, A Case for Chinese Family- Owned Business.
9. -Cromie, S.J.Adams, B.Dunn , R. Reid (1999) “Family Firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation”
10. Çolak, Ali İhsan. “Aile Şirketlerinde Yönetim Devri ve İletişim”. Family
11. Business, AGU-EYL 2004.
12. DİE (14.10.2003), “Haber Bülteni, Ankara.
13. Dinçer, Ömer, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul 1991
14. Donckels ,R. And Froflich, E.(1991), “Are Family Business Really
15. Different?”, Family Business Review
16. Donnelly,R.(1964), “The Family Business”, Harvard Business Review
17. Dr. Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile
18. Şirketlerine Özgü Planlar”, Ocak 2001.
19. Dr. Ebru Karpuzoğlu,. “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde
20. Kurumsallaşma”, Hayat Yayınları, 2000
21. Ehrhardt, O.E.Nowak (2003), “The Effect of IPO’s on German Family-Owned Firms”, Journal of Small Business Manegement, April 2003
22. Elif, İsmail. İşletmelerde Yönetim Organizasyonu, Örnek Kitabevi, 1987
23. Engin, O.(2003) “Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Ekim
24. Eren, E.,”İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 2000

25. Fletcher, D.(2002), “A Network Perspective of Cultural Organising and
26. ‘Professional Management’ in the Small, Family Business, Journal of
27. Small Business and Enterprise Development”
28. Garih, Üzeyir. İş Hayatımdan Kesitler Ve Gençlere Tavsiyeler, Hayat
29. Yayınları,2001
30. Geylani, Hasan ve Akbay, Arda. “Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” Üretim Yönetimi Projesi, Balıkesir Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü,2003
31. Goffee, R.(1996). “Understanding Family Business. Issues for Further Research”, International Journal of Behaviour.
32. GÜL, Hasan (2003) Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine bir araştırma, yayımlanmamış doktora tezi. (GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü)
33. Habbershon, T.G., M. Williams, C. Macmillan (2003). “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, Journal of Business Venturing
34. Haynes, G.W., B.R.Rowe , R. Walker, G.Hong (2000) “The Differences in Financial Structure Between Women and Men Owned Family Business”, Journal of Family and Economic Issues
35. -Hinterhuber H.Wolfgang,*Are You a Strategist or Just Manager?*,Harward BusinessReview, Vol:70,No:1,1990
36. İşletme Fakültesi Dergisi, 1991
37. Kırım, Arman. Aile Şirketleri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001
38. Kimhi, A.(1997), “intergenerational Succession in family Business”, Small Business Economics.
39. Koçel, T.(2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım.
40. Litz,R.A.(1997), “The Family Firms exclusion from business school research”
41. Matlay, H.(2002),” Training and HRD Strategies in family an non- Family
42. Owned Small Business. A Comparative Approach”.
43. Michael E.Porterin Competitive Strategy: Techniques for Analyzing
44. Industries and Competitors,1980
45. Miller, D.,L.Steier, (2003), “Lost in time . Intergenerational Succession, change, and Failure in Family Business”, Journal of Business Venturing.
46. Morris, M.H. .Williams , D. Nel(1996), “Factors influencing Family Business Succession”, International Journal of Entrepreneurial

Behaviour.

47. Nelson, W.(2003), “Family business Dynasties Rarely Hold Together”,
Financial Planning.
48. Özkaya, S.(2003), “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite yönetim
sistemini Kurumsallaşmadaki yeri” DTM Dış Ticaret Dergisi, Ekim
49. Özkesen Özcan, Ekonomi Sözlüğü,Ekonomik Çözüm Yayınları, İzmir,
1999,s.163
50. Parkhe, A.(2003), “Institutional Environments, Institutional Change,
International Alliances”, Journal of international management.
51. Poutziouris, P.Y.Wang, S.Chan(2002), “The Development of small
family firms in China”, Journal of small family Business.
52. -Reid, R.B.Dunn, S.Cromie, J.Adams (1999), “Family Orientation in Family
Firms”
53. Reid, R.T.Morrow, B.Kelly, P.Maccartan (2002), “People Manegement in
SME’s” Journal of small family Business
54. Sağlam, N.(2002). “aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, Eskişehir Sanayi
Odası Dergisi.Sayı 22.
55. Sharma , P.J.J. Chrisman ,J.H.Chua, (2003), “Predictors of satisfaction with the
succession Process in Family Firms” Journal of Business Venturing
56. Stewart, C.C.,S.M.Danes(2001), “ Inclusion and control in resot family
Businesses”, Journal of family and Economic Issues.
57. Taşkiran Necati İşletme Stratejileri ve Politikaları, Kardeşler Mat.
İzmir,1995,s.194.195
58. Toprak,M. (2003), “Kurumsallaşma sürecinde strateji-kültür Etkileşimi”,
MPM Aylık yayın organı.Aralık 2003.
59. Tosun Kemal, İşletme Yönetimi, Birinci Cilt, Genel Esaslar, Fatih Matbaası,
İstanbul,1978, s.220
60. Türkoğlu, F.(2003), “Kurumsallaşma Süreci”, Dünya.
61. Uluyol, Osman. “Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümleri”,
2004.
62. Ward,J.L. (1987), “The Family Business”, The Nations Business.
63. Ward,J.L.(1987), “Keeping the family business healthy”, Jossey Bass.
64. Ward,J.L.(1991), “ To sell or not to sell”, The Nations Business.
65. Westhead, P.M.Cowling (1997), “Performance Comtrasts between

Family and non family Unquoted Companiesin the UK.

66. Yılmaz, Erdoğan. “Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri.” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi 1993
67. Yönetim Uygulaması. Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul, İnkilap Kitabevi,1996.

ÖZGEÇMİŞ

İlkokulu Şeyhülislam İlkokulunda, Ortaokulu Yavuz Selim Orta Okulunda okudum. 2002 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde üniversite öğrenimime başladım. 2006 yılında Matematik bölümünden mezun oldum.

İki yıl öğretmenlik yaptıktan sonra, öğretmenlik mesleğime son verip, kendi şirketimizin pazarlama departmanında göreve başladım. 2007 yılında yüksek lisans eğitimime başlamış olduğum Kadir Has Üniversitesine halen öğrenci olarak devam etmekteyim.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SAHA ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Bu anket formu, aile şirketlerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemi ve ne derece kurumsallaştıklarını ölçmek ayrıca kurumsallaşma oranları ile firma performansı ve şirket kültürünün etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemek için hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçların aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmanın getirileri hakkında değerli bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sizden mevcut durum ile ilgili düşüncelerinizi göz önüne alarak sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Anketteki soruların doğru veya yanlış bir cevabı olmamakla beraber, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için her soruya açıklıkla ve dürüst olarak cevap vermeniz önem taşımaktadır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için

Peşin teşekkürlerimizi sunarız.

1. Şirketin ismi nedir?:.....

2. İşletmenin temel faaliyet alanı nedir?:.....

3. Ankete cevaplayan yöneticinin unvanı:

patron / ortak

üst yönetici

orta kademe yöneticisi

4. Şirket kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

1. kuşak (kurucu patron) 2. kuşak (varis kardeşler) 3. Kuşak (varis kuzenler) 4. Kuşak

5. İşletmenizin hukuki yapısı nedir? Şahıs şirketi Adi ortaklık Kolektif Ş. Anonim Ş. limited

6. İşletmenizin kuruluş tarihi:.....

7. İşletmenizin personel sayısı:.....

8. ISO kalite belgeniz var mı? Var Yok Başvurduk, sonuçlanmadı

9. Stratejik planınız kaç sene için yapılmaktadır?

1 yıl veya daha az 1 ile 3 yıl 3 ile 5 yıl 5 yıldan daha çok

10. Halihazırda belirlenmiş olan en önemli stratejik hedefiniz nedir?

- Yeni ürünler geliştirme Yeni pazarlara açılma Mevcut pazardaki Pazar payını artırma
 Mevcut durumu koruma Küçülme ve tasarruf yapma pazardan çıkma ve/veya şirketi tasfiye

Firmanızın genel işleyişini şu özellikler açısından değerlendiriniz.	Ne kadar önemli? 1: hiç önemi yok, 5: çok önemli	Ne ölçüde uygulanıyor? 1: hiç uygulanmıyor, 5: çok uygulanıyor
1. Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması var		
2. İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği		
3. Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun bir adil		
4. Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur		
5. Nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur.		
6. Aile dışı çalışanlar da belirli eğitimlere tabii tutulur		
7. Aile değişime açıktır.		
8. Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer.		
9. Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir		
10. Yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir		
11. Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.		
12. Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir.		
13. Aile üyeleri de performans denetimine tabii tutulur.		
14. Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.		
15. Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.		
16. Aile üyesi çalışanlara görev dağıtımı yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz		
17. İşletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçmez.		
18. Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır.		
19. Aile dışı Profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir.		
20. Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile		
21. Aile içi problemlerin şirkete yansımalarını engellemek için bir aile meclisi		

Rakiplerinize kıyasladığınızda Şirketinizin son üç yıldaki performansını	1= Rakiplerden Çok Düşük, 2=Rakiplerden Biraz Düşük, 3=Rakiplerle Aynı,
Satış (ciro) artışı	
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	
Yatırım karlılığı	
Ürün hizmet kalitesi	
Yeni ürün geliştirme	
Çalışan kalitesi	
Çalışan memnuniyeti	
Müşteri Memnuniyeti	
Genel performans	

Firma kültürünüz hakkında ne düşünüyorsunuz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım (kuruluş, bölüm, birim) iş hedefini çok iyi biliyor.					
2. Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar					
3. Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyorlar.					
4. Çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.					

5. Yetersiz performansa anında ve sert bir şekilde müdahale ediliyor.					
6. Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.					
7. İş arkadaşlarım, kazanmayı gönülden arzuluyor.					
8. İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.					
9. Çevresel fırsatlar, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.					
10. Çalışanlar, birbirleriyle herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.					
11. Stratejik hedefler paylaşılıyor.					
12. Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel sırlarını veriyorlar.					
13. Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.					
14. Ödül ve ceza kavramları kesin ve anlaşılırdır.					
15. Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.					
16. Birlikte çalıştığım arkadaşlarım, kendilerine tehdit olabilecek her şeyin üstesinden gelme konusunda çok azimli.					
17. Çalışanlar, işlerini uygulama sürecinde esnek olmaya teşvik ediliyorlar.					
18. Hedefleri tutturmak en önemlidir.					
19. Bir şeyin yapılması için, mevcut sistem içinde çalışılması yeterlidir.					
20. Başlanılan projeler bitene kadar devam eder.					
21. Bir çalışan başka bir birime ya da kuruma gittiği zaman, iş arkadaşları onunla iletişimi devam ettirirler.					
22. Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği belirgindir.					
23. Çalışanlar birbirlerine destek verirler.					

Teşekkürler

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SAHA ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Bu anket formu, aile şirketlerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemi ve ne derece kurumsallaştıklarını ölçmek ayrıca kurumsallaşma oranları ile firma performansı ve şirket kültürünün etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemek için hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçların aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmanın getirileri hakkında değerli bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sizden mevcut durum ile ilgili düşüncelerinizi göz önüne alarak sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Anketteki soruların doğru veya yanlış bir cevabı olmamakla beraber, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için her soruya açıklıkla ve dürüst olarak cevap vermeniz önem taşımaktadır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için
peşin teşekkürlerimizi sunarız.

1. Şirketin ismi nedir?:.....

2. İşletmenin temel faaliyet alanı nedir?:.....

3. Ankete cevaplayan yöneticinin unvanı:

patron / ortak üst yönetici orta kademe yöneticisi

4. Şirket kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

1. kuşak (kurucu patron) 2. kuşak (varis kardeşler) 3. Kuşak (varis kuzenler) 4. Kuşak

5. İşletmenizin hukuki yapısı nedir? Şahıs şirketi Adi ortaklık Kolektif Ş. Anonim Ş. limited

6. İşletmenizin kuruluş tarihi:.....

7. İşletmenizin personel sayısı:.....

8. ISO kalite belgeniz var mı? Var Yok Başvurduk, sonuçlanmadı

9. Stratejik planınız kaç sene için yapılmaktadır?

1 yıl veya daha az 1 ile 3 yıl 3 ile 5 yıl 5 yıldan daha çok

10. Halihazırda belirlenmiş olan en önemli stratejik hedefiniz nedir?

Yeni ürünler geliştirme Yeni pazarlara açılma Mevcut pazardaki Pazar payını artırma
 Mevcut durumu koruma Küçülme ve tasarruf yapma pazardan çıkma ve/veya şirketi tasfiye

Firmanızın genel işleyişini şu özellikler açısından değerlendiriniz.	Ne kadar önemli? 1: hiç önemi yok, 5: çok önemli	Ne ölçüde uygulanıyor? 1: hiç uygulanmıyor, 5: çok uygulanıyor
1. Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması var		
2. İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği var		
3. Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi var		
4. Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur		
5. Nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur.		
6. Aile dışı çalışanlar da belirli eğitime tabii tutulur		
7. Aile değişime açıktır.		
8. Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer.		
9. Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir		

10. Yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir planımız vardır.		
11.Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.		
12.Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir.		
13. Aile üyeleri de performans denetimine tabii tutulur.		
14. Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.		
15. Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.		
16.Aile üyesi çalışanlara görev dağıtımı yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır.		
17.İşletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçmez.		
18.Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır.		
19.Aile dışı Profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir.		
20. Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır.		
21. Aile içi problemlerin şirkete yansımalarını engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır.		

Rakiplerinizle kıyasladığınızda Şirketinizin son üç yıldaki performansını Aşağıdaki özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?	1= Rakiplerden Çok Düşük, 2=Rakiplerden Biraz Düşük, 3=Rakiplerle Aynı, 4=Rakiplerden Biraz Yüksek, 5=Rakiplerden Çok Yüksek
Satış (ciro) artışı	
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	
Yatırım karlılığı	
Ürün hizmet kalitesi	
Yeni ürün geliştirme	
Çalışan kalitesi	
Çalışan memnuniyeti	
Müşteri Memnuniyeti	
Genel performans	

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım (kuruluş, bölüm, birim) iş hedefini çok iyi biliyor.					
2. Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar					
3. Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyorlar.					
4. Çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.					
5. Yetersiz performans anında ve sert bir şekilde müdahale ediliyor.					
6. Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.					
7. İş arkadaşlarım, kazanmayı gönülden arzuluyor.					
8. İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.					
9. Çevresel fırsatlar, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.					
10. Çalışanlar, birbirleriyle herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.					
11. Stratejik hedefler paylaşılıyor.					
12. Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel sırlarını veriyorlar.					
13. Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.					
14. Ödül ve ceza kavramları kesin ve anlaşılırdır.					
15. Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.					
16. Birlikte çalıştığım arkadaşlarım, kendilerine tehdit olabilecek her şeyin üstesinden gelme konusunda çok azimli.					
17. Çalışanlar, işlerini uygulama sürecinde esnek olmaya teşvik ediliyorlar.					
18. Hedefleri tutturmak en önemlidir.					
19. Bir şeyin yapılması için, mevcut sistem içinde çalışılması yeterlidir.					
20. Başlanılan projeler bitene kadar devam eder.					
21. Bir çalışan başka bir birime ya da kuruma gittiği zaman, iş arkadaşları onunla iletişimi devam ettirirler.					
22. Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği belirgindir.					
23. Çalışanlar birbirlerine destek verirler.					