

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETİ ALGISI VE KARIYER SEÇİMİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal GÜR

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETİ ALGISI VE KARIYER SEÇİMİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Kemal GÜR
(507081013)**

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. İdil Vedia EVCİMEN

HAZİRAN 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507081013 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Kemal GÜR**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**AİLE ŞİRKETİ ALGISI VE KARIYER SEÇİMİNE ETKİSİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Dr. İdil Vedia EVCİMEN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Mehmet ERÇEK**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Kıvanç İNELMEN
Boğaziçi Üniversitesi

Teslim Tarihi : **07 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **07 Haziran 2012**

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tez danışmanlığımı üstlenerek çalışma konusunu belirlememde yardımcı olan, çalışmalarım süresince hem görüş hem de önerileriyle beni yönlendirerek desteğini esirgemeyen, Değerli Danışman Hocam Dr. İdil Vedia EVCİMEN'e en içten saygılarımla teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın hazırlık aşamasında benim yanımda olduğu ve değerli bilgilerini benden esirgemeyerek bana verdiği destek için Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Nurdan ASLAN'a ve Prof. Dr. Sinan ASLAN'a en içten saygılarımla teşekkür ederim.

Çalışmamın tamamlanmasında yardımlarını esirgemeyen, görüşlerini paylaşan ve motive eden Emre ŞİMŞİR'e, değerli arkadaşım Şafak ZEYBEK'e, Araş. Gör. Çağatay BAHADIR'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Tez çalışmam esnasında her zaman yanımda olan ve benimle çok değerli arkadaşlığını paylaşan arkadaşlarım, Dursun YILMAZ, Gökhan AKKAYA, Gökhan ÇINAR, Orhan TOPRAK ve burada ismini sayamadığım nice değerli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Son olarak benden manevi desteklerini hiç esirgemeyen, her an yanımda olduğunu ve beni her konuda desteklediğini bildiğim sevgili abim Zafer GÜR, ablam Yasemin GÜR ÖZLÜ, babam Bayram GÜR ve annem Nurdane GÜR'e tüm kalbimle teşekkür ederim.

Yoğun emek ve özveri ile hazırladığım “Aile Şirketi Algısı ve Kariyer Seçimine Etkisi” adlı tez çalışmamın ülkeme maddi ve manevi açıdan katma değer sağlaması dileklerle...

Haziran 2012

Kemal GÜR
Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ	1
2. AİLE ŞİRKETLERİ.....	3
2.1 Aile Şirketi Tanımı.....	3
2.2 Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	6
2.3 Aile Şirketlerinin Gelişim Süreci	9
2.3.1 Kurucu ve yönetiminde birinci nesil aile şirketleri	9
2.3.2 Kardeşlik ortaklığı.....	10
2.3.3 Kuzenler ortaklığı.....	12
2.3.4 Sürekli olmayı başaran aile şirketleri	13
2.4 Aile Şirketlerinde Statüler.....	14
2.4.1 Aile üyesi olanların statüleri	15
2.4.1.1 Kurucu.....	15
2.4.1.2 Varis	16
2.4.1.3 Akrabalık.....	17
2.4.2 Aile üyesi olmayanların statüleri	17
2.4.2.1 İşgören.....	17
2.4.2.2 Profesyonel yönetici.....	18
2.4.2.3 Ortak.....	18
2.4.2.4 Danışman	19
2.5 Aile Şirketlerinin Ayırıştırıcı Yönleri	19
2.5.1 Aile şirketlerinin olumlu yönleri	19
2.5.1.1 Aile kültürü	20
2.5.1.2 Ailenin özverisi	20
2.5.1.3 Finansal kaynak temini	20
2.5.1.4 Çalışan sadakati.....	21
2.5.1.5 Uzmanlık.....	21
2.5.1.6 Yönetim stratejisi ve politikalarında istikrar.....	21
2.5.1.7 Hızlı karar alma.....	22
2.5.1.8 Ekip ruhu.....	22
2.5.1.9 Tanınmış aile unvanının etkisi	22
2.5.1.10 Diğer olumlu yönleri.....	23
2.5.2 Aile şirketlerinin olumsuz yönleri.....	23
2.5.2.1 Aile içi rekabet	23
2.5.2.2 Nepotizm.....	24
2.5.2.3 Tutuculuk	25
2.5.2.4 Rol çatışması	25

2.5.2.5	Paternalizm.....	26
2.5.2.6	Yönetim devri.....	28
2.5.2.7	Yetki ve sorumluluk belirsizliği.....	28
2.5.2.8	Çıkar çatışması.....	28
2.5.2.9	Diğer dezavantajlar.....	29
2.6	Türkiye’de Aile Şirketlerinin Tarihi Gelişimi.....	29
2.6.1	Cumhuriyet öncesi dönem.....	29
2.6.2	Cumhuriyet sonrası dönem.....	30
3.	KARİYER SEÇİMİ	33
3.1	Örgütsel İmaj Algısı.....	34
3.2	Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma	36
3.2.1	Kurumsallaşmanın öğeleri.....	37
3.2.1.1	Sadelik.....	37
3.2.1.2	Esneklik.....	38
3.2.1.3	Farklılaşma	38
3.2.1.4	Özerklik.....	39
3.2.2	Kurumsallaşma süreçleri	40
3.2.2.1	Resmîlik kazanma	40
3.2.2.2	Varlığını devam ettirme	40
3.2.2.3	Değer özdeşleşmesi	41
3.2.2.4	Farklı bir toplumsal bileşime ve tabana kavuşma	41
3.2.3	Aile şirketlerinin kurumsallaşması.....	41
3.3	Aile Şirketleri ve Uluslararasılaşma.....	43
3.4	Aile Şirketleri ve İnsan Kaynakları	47
3.5	Aile Şirketleri ve Stratejik Yönetim.....	50
3.6	Örgütsel Bağlılık	53
3.7	Örgütsel Güven	55
3.8	Örgütsel Adalet	57
4.	AİLE ŞİRKETİ ALGISI VE KARİYER SEÇİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	61
4.1	Araştırma Amacı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
4.2	Araştırma Metodolojisi	61
4.2.1	Veri toplama aracı olarak anket	61
4.2.2	Veri toplama yöntemi.....	65
4.2.3	Ana kütle seçimi ve örneklem.....	66
4.2.4	Verilerin değerlendirilmesi ve uygulanacak istatistikî analizler	66
4.2.5	Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	67
4.2.5.1	Ankete katılanların cinsiyet durumu	67
4.2.5.2	Ankete katılanların yaş durumu	67
4.2.5.3	Ankete katılanların eğitim durumu	69
4.2.5.4	Ankete katılanların iş tecrübesi durumu.....	70
4.2.5.5	Ankete katılanların aile şirketi tecrübesi durumu	71
4.2.5.6	Ankete katılanların aile şirketi üyesi olma durumu	71
4.2.5.7	Ankete katılanların aile şirketi çalışanı olma durumu.....	72
4.2.5.8	Ankete katılanların aile şirketinde stajyer olma durumu	73
4.2.6	Anketle ilgili verilerin analizi	73
4.2.6.1	Ortalama karşılaştırma ve sonuçları	79
4.2.6.2	Korelasyon analizi.....	85
4.2.6.3	Ayırma analizi	86
4.2.6.4	Lojistik regresyon analizi	88

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKLAR	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	121

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket (Statistical Package for the Social Sciences)

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Aile şirketlerinde adalet algısına yönelik önermeler	63
Çizelge 4.2 : Aile şirketlerinde güven algısına yönelik önermeler	63
Çizelge 4.3 : Aile şirketlerinde performans ölçütleri algısına yönelik önermeler	64
Çizelge 4.4 : Aile şirketlerinde çalışan bağlılığı algısına yönelik önermeler	65
Çizelge 4.5 : 5’li Likert ölçeği	65
Çizelge 4.6 : Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı	67
Çizelge 4.7 : Katılımcıların yaşlara göre dağılımı	68
Çizelge 4.8 : Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı	69
Çizelge 4.9 : Katılımcıların iş tecrübesine göre dağılımı	70
Çizelge 4.10 : Katılımcıların aile şirketi tecrübesine göre dağılımı	71
Çizelge 4.11 : Katılımcıların aile şirketi üyeliğine göre dağılımı	72
Çizelge 4.12 : Aile şirketi tecrübesi olan katılımcıların aile şirketi üyeliğine göre dağılımı	72
Çizelge 4.13 : Katılımcıların aile şirketi çalışanı olmasına göre dağılımı	72
Çizelge 4.14 : Aile şirketi tecrübesi olan katılımcıların aile şirketi çalışanı olmasına göre dağılımı	72
Çizelge 4.15 : Katılımcıların aile şirketinde stajyer olmasına göre dağılımı	73
Çizelge 4.16 : Aile şirketi tecrübesi olan katılımcıların aile şirketi stajeri olmasına göre dağılımı	73
Çizelge 4.17 : Genel işleyiş algısına ilişkin önermelerin KMO ve Barlett testi çıktısı	74
Çizelge 4.18 : Genel işleyiş algısına ilişkin önermelerin faktör analizi çıktısı	74
Çizelge 4.19 : Genel işleyiş algısına ilişkin önermelerin güvenilirlik analizi çıktısı .	75
Çizelge 4.20 : Genel işleyiş algısına ilişkin korelasyon matrisi	75
Çizelge 4.21 : Performans ölçütleri algısına ilişkin önermelerin KMO ve Barlett testi çıktısı	76
Çizelge 4.22 : Performans ölçütleri algısına ilişkin önermelerin faktör analizi çıktısı	76
Çizelge 4.23 : Performans ölçütleri algısına ilişkin önermelerin güvenilirlik analizi çıktısı	77
Çizelge 4.24 : Performans ölçütleri algısına ilişkin önermelerin korelasyon matrisi ..	78
Çizelge 4.25 : Çalışan bağlılığı algısına ilişkin önermelerin KMO ve Barlett testi çıktısı	78
Çizelge 4.26 : Çalışan bağlılığı algısına ilişkin önermelerin faktör analizi çıktısı	78
Çizelge 4.27 : Çalışan bağlılığı algısına ilişkin önermelerin güvenilirlik analizi çıktısı	79
Çizelge 4.28 : Cinsiyet bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları	80

Çizelge 4.29: Eğitim durumu bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.....	81
Çizelge 4.30: Aile şirketi tecrübesi bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.....	82
Çizelge 4.31: Aile şirketi üyeliği bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.....	83
Çizelge 4.32: Aile şirketinde çalışma durumu bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.....	84
Çizelge 4.33: Aile şirketi stajyerliği bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.....	85
Çizelge 4.34: Ayırma analizi test sonuçları	86
Çizelge 4.35: Algılara ait korelasyon matrisi	86
Çizelge 4.36: Ayırma analizine ait özdeğerler.....	87
Çizelge 4.37: Ayırma analizine ait Wilk's Lambda değerleri	87
Çizelge 4.38: Standartlaştırılmış ayırma fonksiyon katsayıları	87
Çizelge 4.39: Kariyer seçimine etki eden algıların yapısal matrisi	87
Çizelge 4.40: Kanonik ayırma katsayıları.....	88
Çizelge 4.41: Sınıflandırma sonuçları.....	88
Çizelge 4.42: Lojistik regresyon modeli değişkenleri	90
Çizelge 4.43: Modelin katsayılarının anlamlılığı	90
Çizelge 4.44: Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi	90
Çizelge 4.45: Modelin uyum iyiliği	91
Çizelge 4.46: Modelin sınıflandırma sonuçları.....	91
Çizelge 4.47: Modelde bulunan değişkenler.....	91
Çizelge 4.48: Tüm önermelere ait lojistik regresyon modeli değişkenleri	92
Çizelge 4.49: Tüm önermelere ait modelin katsayılarının anlamlılığı	93
Çizelge 4.50: Tüm önermelere ait modelin değişkenleri arasındaki ilişkinin derecesi	93
Çizelge 4.51: Tüm önermelere ait modelin uyum iyiliği	93
Çizelge 4.52: Tüm önermelere ait modelin sınıflandırma sonuçları.....	93
Çizelge 4.53: Tüm önermelere ait model değişkenleri	94

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Aile şirketlerinde roller	14
Şekil 3.1 : Aile işletmelerinde stratejik yönetim süreci	52
Şekil 4.1 : Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı	68
Şekil 4.2 : Katılımcıların yaşlara göre dağılımı	70
Şekil 4.3 : Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı	71
Şekil 4.4 : Katılımcıların yıl bazında iş tecrübesine göre dağılımı	71
Şekil 4.5 : Katılımcıların aile şirketi tecrübesine göre dağılımı	72
Şekil 4.6 : Katılımcıların aile şirketinde stajyer olmasına göre dağılımı	76
Şekil 4.7 : Lojistik Regresyon Modeli	89

AİLE ŞİRKETİ ALGISI VE KARIYER SEÇİMİNE ETKİSİ

ÖZET

Aile işletmeleri dünya ekonomilerinin tamamında büyük bir çoğunluğu oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde kurulmaktadır. Ülkelerinin ekonomik gelişmişliklerinde çok önemli bir paya sahip olan aile şirketleri küreselleşme ve küresel rekabet ile gerek ulusal gerekse uluslararası alanda şiddetli bir rekabet ortamında var olma ve sürekliliğini devam ettirebilme çabası içerisindeyler.

İnsan yaşamında önemine göre bazı olgular sıralandığında önde gelebilecek iki unsur aile ve iştir. Aile ve iş ilişkilerinin yakınlığı, aile işletmelerinin farklı özelliklerini, bir takım üstünlüklerini ve sakıncalarını oluşturmakta, bu işletmelerin yönetim tarzları, örgüt içi ilişkileri, konulara yaklaşımları, diğer işletmelere göre önemli farklılıklar göstermektedir.

İşletmelerin rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri, pazarın isteklerini ve beklentilerini karşılayabilme yetenekleri ile yakından ilgilidir. Aile şirketleri çoğu ülke ekonomisi için çok önemli olmasına karşın uzun ömürlü olamamaktadır. Aile şirketleri artan rekabet koşulları ile mevcut ekonomik düzene ayak uydurabilmek için sahip oldukları sermaye, teknoloji ve insan kaynaklarında güçlü olmalıdırlar. Rekabetçi ortam dünyada değişimi hızlandırmaktadır. Değişim süreci içerisinde yer alabilmek için insan kaynakları, aile şirketlerinin sahip olduğu en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Önceleri sadece belirli işleri yapan kişiler olarak çalışanlar, artık sorunları analiz eden ve çözüm önerileri sunan bireyler olarak değerlendirilmektedir. İnsan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle işletmelerde yer alır ve işletme faaliyetlerini organize eder. İnsan faktörü işletmelerin uzun dönemli stratejileri ile ilişkili bileşenidir.

Aile şirketlerinin başarılı olması ve büyümesi finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle bazen açıklanamamaktadır. Ölçülebilmesi daha güç olan hizmet kalitesi, insan becerileri ve değişken ortamlara uyum sağlama yeteneği olan esneklik gibi örgütsel nitelikler başarıda önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde etkili olan güç, uyum yeteneği yüksek olan insandır. Şirketlerin başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlı olmaktadır.

Aile şirketleri mevcut pozisyonlara uygun niteliklere sahip kişilerin örgüte alınmasını sağlayacak şirket politikaları uygular. Aile şirketlerinde, aile değerlerine ve kültürüne uyum sağlayabilecek kişilerin istihdam edilmesi önemlidir. Şirketin beklediği davranış ve tutumları sergileyebilecek bireylerin şirkette bulunması istenilen bir durumdur. İşgücünün yetenek ve kapasitesinden olabildiğince yararlanmak amaçlanır. Her işletmede olduğu gibi örgüte bağlılık ve güven aile şirketleri için de önemlidir. Örgüt kültürünü benimsemiş, örgüte bağlı nitelikli çalışan, rakipleri karşısında avantaj sağlayacaktır.

Aile şirketleri amaçlarına ve hederlerine hizmet edebilecek ve şirket gelişiminde azami çabayı gösterecek insan gücüne sahip olmak isterken, bireyler de kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecekleri ve mutlu olabilecekleri şirketlerde çalışmak hususunda istekli olabilirler. Her birey çalışma hayatında başladıktan sonra işinde başarılı olmayı, kariyerinde en üst düzeye gelmeyi amaçlar. Bunun için ise profesyonel iş yaşamında bulunmak istenilen şirket seçiminin yapılması gerekir. Profesyonel kariyer seçimine maddi ve manevi unsurlar etki etmektedir. Ücret, statü, sigorta, sosyal olanaklar vb. unsurlar bireyleri etkiler. Bunların yanında örgütlerin sahip oldukları imaj algısı, bireylerin kariyer seçimini etkileyen unsurlardan önemli bir tanesidir.

İşletmelerin kendilerini toplumun tüm kesimlerine anlatma ve tanıtmaya gerekliliği son yıllarda ön plana çıkmaktadır. Şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayacak nedenler arasında şirketleri kuşatan, onlarla alış veriş içinde bulunan grupların beklentilerinin karşılanması yanında potansiyel nitelikli iş gücünün şirkete çekilmesi ve onları elde tutma becerisi önem arz etmektedir.

Örgütsel imaj, kişisel ve örgütsel çevreden etkilendiği için imaj algısının oluşmasında birçok etken bulunmaktadır. Çalışmamızda ele alınan ve kurumsal imaja etki eden unsurlar kurumsallaşma, uluslararasılaşma, stratejik yönetim gibi performans ölçütleri ile beraber örgütsel adalet, örgütsel güven ve çalışan bağlılığıdır.

Aile şirketleri üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Kurumsallaşma, uluslararasılaşma, varis seçimi, yönetim biçimleri, nepotizm, insan kaynakları, stratejik yönetim, süreklilik, şirket performansı gibi birçok konu aile şirketleri kapsamında değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmalar, aile şirketlerinin sorunlarına çözüm aramak, yol göstermek amacıyla olduğu gibi aile şirketlerinin üstün yanlarını da belirlemektedir. Aile şirketleri ile ilgili yapılan araştırmalar ve mevcut aile şirketlerinin özel sektördeki konumları toplumda bir aile şirketi algısı oluşturmuştur. Bildiğimiz gibi algı, bilginin algılanması yorumlanması, seçilmesi ve düzenlenmesidir. Dolayısıyla aile şirketlerinin sayısal çokluğu, kurulan enstitüler, merkezler, yapılan kongreler, üniversitelerde açılan kürsüler, yapılandırılan bölümler, görsel ve işitsel medyadan elde edilen bilgiler, elde edilen staj ve iş tecrübeleri ile her geçen gün artan yayın sayısının etkisiyle insanlarda bir aile şirketi algısı oluşmuştur. Bu çalışmada aile şirketi algısı ve bireylerin kariyerlerinde gelecek planlarına etkisi üzerinde durulmaktadır. Aile şirketlerinin kendilerine özgü özelliklerinin, potansiyel yönetim kademelerine uzmanlaşmış bilgi birikimiyle gelmesi olası MBA ve yüksek lisans öğrencileri üzerindeki olumlu veya olumsuz algısı belirlenmeye çalışılmıştır. MBA ve yüksek lisans öğrencileri iş tecrübeleri ve başarılı akademik yaşantıları ile iyi bir şirkette çalışmak isterken aile şirketleri de donanımlı ve yaptıkları ile övünebileceği bireyler ile çalışmak ister. Aile şirketi algısı ile öğrencilerin gelecekteki kariyer planları arasındaki ilişki incelenmiştir. Kariyer, bilgi çağının getirdiği kişisel rekabet ortamında çok konuşulan bir kavram olmuştur. İnsanlar kariyer seçimlerini yaparken rekabetçi iş piyasasına göre seçimler yapmaktadırlar. Bireylerin kişisel yetenekleri, bilgi birikimi, istekleri ve dış etkiler kariyerleri üzerinde etki etmektedir.

Çalışmada içeriğe ve toplanacak verilerin niteliğine göre uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır ve analizlerde ise faktör analizi, t testi analizi, korelasyon matrisi analizi, ayırma analizi ve lojistik regresyon analizi yer almaktadır. Yüz yüze anket yöntemi uygulanarak yüksek cevaplanma oranı, doğru cevapların

sağlanması ve gerektiğinde katılımcılara açıklama yapılması sağlanmıştır. Katılımcılar, İstanbul'da yer alan ve ülkemizin önde gelen üniversitelerinde MBA ve yüksek lisans eğitim gören öğrenciler tarafından oluşturulmuştur. 189 öğrenciye ulaşılmış ve 155 öğrenci anket önermelerini eksiksiz değerlendirmiştir. Anket 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler öğrenilmek istenmiştir. İkinci bölümde adalet ve güven algısına yönelik önermeler değerlendirilmek istenmiştir. Üçüncü bölümde, şirket performans ölçütlerinden olan uluslararasılaşma, stratejik yönetim ve kurumsallaşma konularına yönelik önermeler bulunmaktadır. Dördüncü bölümde çalışan bağlılığı ile ilgili önermeler mevcuttur. Son bölümde ise profesyonel kariyer seçiminde aile şirketi veya diğer tip şirketleri seçmelerine ilişkin soru bulunmaktadır.

Katılımcıların yüzde 49,7'si kadın ve 50,3'ü erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 22 ile 40 arasında değişmektedir. 23 ile 29 yaş aralığı katılımcıların sayıca yoğun olduğu bölümüdür. 72 adet yüksek lisans öğrencisi ve 83 adet MBA öğrencisi katılmıştır. 55 adet katılımcının aile şirketi tecrübesi var iken geriye kalan 100 katılımcı tecrübe sahibi değildir. Aile şirketi tecrübesi olanların 17 tanesi aile şirketi üyesi, 25 tanesi aile şirketi çalışanı ve 22 tanesi de aile şirketinde stajyer olarak görev almıştır.

Çalışmamız bir keşif çalışması olmakla beraber önermeler yazın taraması sonucu elde edilmiştir. Uluslararasılaşma, kurumsallaşma, stratejik yönetim, toplam performans ölçütleri, adalet, güven, genel işleyişler ve çalışan bağlılığı algısı profesyonel kariyer seçimi ile ilişkilendirilmiştir. Güven algısının kariyer seçimi üzerinde ayrıştırıcı etkisinin bulunduğu kariyer seçimini tahmin etmede etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Aile şirketlerinde çalışan bağlılığı dışında kalan unsurlar olumsuz algılanmaktadır. Sonuçlardan görülmektedir ki aile şirketleri uluslararasılaşma, kurumsallaşma, stratejik yönetim, toplam performans ölçütleri, adalet, güven ve genel işleyişler açısından olumlu algılanmamakla beraber aile şirketlerinde çalışanların şirketlerine bağlı oldukları düşünülmektedir.

PERCEPTION OF FAMILY BUSINESS AND THE EFFECT ON SELECTING CAREER

SUMMARY

Family owned businesses are found as small and medium sized enterprises which comprise a greater part in economies throughout the world. Family owned businesses that have an important share in economic development level of countries' are in struggle for presence and continuity in both national and international field with globalization global rivalry.

When we prioritize some facts in our lives two facts that may take place near the top are family and business. The similarity of family and business relationships constitutes the different features of family owned businesses, some superiorities and inconveniences; management styles of these businesses differ from other businesses according to their intercorporate relations, approaches to the cases.

The continuity of businesses in markets where competition is fierce is related to the capabilities to meet market demands and expectations. Although it is very important for the economy of most countries family owned businesses are of no long-lasting. Family businesses must be strong in order to keep pace with current economic order and increasing rivalry conditions in their capital, technology, and human resources. Competitive environment speeds up the change.

To take part in the process of change human resources has become one of the most important resources that a family business has. The ones who previously work only for certain Works are now considered as the individuals analyse the problems and propose to offer a solution. The human factor takes place in business with both physical and intellectual power and organizes the business activities. Human factor is the component of enterprises associated with long term strategies.

The success and growth of family owned businesses sometimes cannot be explained with reasons reasonable and measurable such as financing, technology and market. Organizational qualities such as the quality of service which is harder to measure, people skills and flexibility -the skill of orientation to variable environments- play an important part in success. At the present time the most effective power in rapid technological and organizational change is the one whose adaptability is higher. The success of the companies depends on employees' attendance, loyalism and self-commitment.

Family owned businesses apply company policies that insure that acceptance of the ones with appropriate qualifications to the current positions. In these companies it is also important to employ the people who can adapt the family attitude and behaviours is a desired situation. It is aimed to benefit from the talent and capacity of the workforce at the highest level. As in all enterprises loyalty to the organization

and trust are also important in family businesses. The qualified employee who is loyal and adopted to the culture of the organization will get the whip hand of rivals.

While the family businesses want to have the workforce that can serve its objectives and targets, the individuals may be willing to work in companies where they can achieve career goals and be happy. After the start of business life each individual aims to be successful and to be at the highest level of his career. Therefore the choice of company which is desired for professional career must be made. Financially and personally factors affect this choice. Factors such as fee, status, insurance, social facilities affect individuals. In addition to these the perception of the image of organizations is one of the important factors that affects the career choice of individuals.

The businesses' necessity of explaining and introducing themselves in all segments of society come to the fore in recent years. Among the reasons that companies can survive is important to attract the qualified workforce and retain it besides meeting the expectations of the groups enclose the companies and within them shopping. As organizational image is affected by personal and organizational environment there are a lot of factors in forming of image perception. The factors discussed in our work and affect the institutional image are some performance criteria such as institutionalization, internationalization, strategic management and organizational justice, organizational trust and employee commitment.

Many studies were made on family owned businesses. A great deal of subjects such as institutionalization, internationalization, selection of inheritor, types of management, nepotism, human resources, strategic management, continuity, performance of company have been evaluated within the scope of family businesses. Studies define search for solution to the problems of family businesses and lead them as well as their priorities. Studies related to family businesses and positions of current family businesses in private sector form the perception of a family business in society. As we know that perception is to perceive, render, choose and arrange the knowledge. Hence, a family business perception has occurred with the effect of numerical quantity, founded institutions, congresses, chairs at universities, and reconstituted departments, knowledge got by visual and auditory media, training period and job experiences. In this study the perception of family business and its effect on individuals' future plans on their careers are emphasized. It's aimed to identify the positive or negative effects of family businesses' own features on MBA students and postgraduates who are expected to come with potential background information specialized on potential management levels. As MBA students and postgraduates want to study in a good company with their job experiences and successful academic lives, family businesses want to work with individuals well-equipped and can be boasted. The relationship between perception of family business and the future career plans of students is analysed. The career, in such personal competitive environment which is a result of information age, has become a much discusses concept. People make choices according to the competitive labour market while choosing their career. Individuals' personal skills, background information, wishes and external effects affect their career.

In this study, according to the quality of contents and gathered data, as the proper data gathering method survey method is applied and in analyses, factor analysis, t

test analysis, correlation analysis, discriminant analysis and logistic regression analysis are applied. With the application of face to face survey method a higher response rate, provision of current answers and explanations the participants – if necessary- are provided. Participants consist of MBA students and postgraduates that receive education in Turkey's most outstanding universities. Reached 189 students and 155 of them evaluated the propositions of the survey completely. The survey consists of 5 parts. In the first part demographic characteristics wanted to be learned. In the second part it is wanted to evaluate the propositions in perception of justice and trust. The third part consists of propositions for internationalization, strategic management and institutionalization which are among the measures of company performance. In fourth part take place the propositions related to the employee commitment. And in the last part there are questions with regard to choices of family business or any other type of company in their professional choice of career.

49.7 % of participants are female and 50.31 % are male. The age range of participants varies between 22-40. Number of participants between 23-29 years of age is intense. 72 postgraduates and 83 MBA students participated in this study. 55 of the participants have experience in family businesses and the remaining 100 participants are of no experience. 17 of the ones have experience in family businesses are members of family businesses, 25 of them are family business employee and 22 of them are trainee.

As well as an exploratory survey propositions in this study are provided by reviews of literature. Internationalization, institutionalization, strategic management, overall performance standards, justice, trust, general operating and perception of employee commitment are correlated with choice of professional career. It was concluded that the perception of trust has a disjunctive impact on career choice and it is effective in estimating career choice. The features apart from employee commitment in family businesses are perceived as negative. As can be seen from the results family businesses, besides not perceived as positive in terms of internationalization, institutionalization, strategic management, overall performance standards, justice, trust, general operations it thought that employees are loyal to their companies.

Our work is perceived negative for the factors apart from employee engagement. Participants think that employees work in family businesses is relatively more self-giving. The thought, that employees work in negative conditions in managerial issues and issues related to performance are more loyal, is dominant. Employees of family business identify themselves with the business. They don't avoid taking risks to achieve business's goals and the thought of leaving the business isn't dominant. The thought that the company employees are proud with reference to their presence in company is a well-accepted thought. It is possible that the principle cause of these thoughts is family businesses are associated with the devotion to the business rather than positive image of the family business.

Family businesses have a negative perception in terms of justice and confidence. It is thought that the family businesses are biased and have a business mentality that favours the family members. It is thought that promotional operations aren't easy, the employees which are family members and non-family members are discriminated, the non-family members don't take part on important positions and decisions and there is inequity in the balance of effort-fee. We are confronted with

these thoughts as a general idea although the ones who has experience in family businesses have less of these thoughts in comparison with non-experienceds.

It is agreed that when there is a state of discharge the non-family members are firstly preferred. The thought that, in promotional operations, family members and non-family members with equivalent positions, family members are preferred rather than non-family members is an idea supported by the participants. The perception at present is that for non-family employees it is harder to get promotion in comparison with family members. The common opinion is that family members are highly preferred for higher positions and they perform their profession in good positions. It is seen that although family businesses' employees evaluate the companies negatively on being just as they personally have experience in family businesses, they perceive it more positive compared with inexperienceds. But in general, as the thought, that family businesses are unjust, is dominant; it can be accepted alike on the basis of close averages. At the same time family members also agree with the presence of unjust management approaches but it is seen that the injustice perception of family member employees more positive when compared with non-family member employees as family members experience relatively less injustice. Family members regard the general operating of the companies more just and reliable in comparison with non-family member employees. Their having information about the businesses carried on in family businesses, their personally experiencing these experiences form their thoughts related to the general businesses. It comes into the open that participants, get their knowledge on family businesses apart from experience, have more negative opinions towards family businesses.

Nevertheless family businesses are not thought as positive in terms of performance criteria, institutionalization and internationalization, the female participants when compared to male participants find family businesses more institutional more advanced as the level of internationalization and more successful in the basis of performance criteria. In addition, MBA students participate in this study have the idea that family businesses are inadequate in terms of strategic management, according to the postgraduates they are more successful with regard to strategic management.

In accordance with the aim of our study, perceptions and effects of factors that will affect professional career choice. The perception of confidence is effective as making their choices of Professional career in favour of family business. 68 of 155 participants participated in our study state out that they think of working in family businesses in their career. The ones rely on family businesses have shown that they are willing to work in family businesses with the positive preference made by the 44% of the participants. In creating an environment of trust it will be important the lack of tendency to store information, the adoption of the policy of neutrality in advancement processes and its formation according to the performance criteria, evaluation on basis of labor rather than priority of blood ties in payment and employees taking an active role in decision making stage. Fee applications are comparatively thought more important among confidence factors. Participants, who don't consider salary applications as different, are more willing to work on family businesses. At the same time the effectiveness of fee applications are higher on the ones who don't think of a career in family businesses. The presence of secrets within the family business, concealing of the information, the thought that the promotion

stage will take a long time and not being a decision maker in good positions breaks the confidence in family businesses and affects the wish of working in family business in a negative way.

Family businesses need less expert opinion and this situation affects positively the participants' choice of family business. The thought that family businesses are sufficient with this aspect is important for the participants think of proceeding in family businesses in their career. Family businesses not giving required importance to the use of new technology is effective in not preferring of family businesses. This situation, in the age of technology, affects the choice of career in a negative way. Nonetheless, family businesses' preferring to make use of shareholders equity in their investments is perceived as insufficient in terms of strategic management and this led to participants' thinking of negatively in their choice of career in a family business.

Being an employee in a family business affects the choice of professional career in a family business in a negative way. The employees, labored in family businesses in a certain period of time, may not see future in family businesses that will make them happy based upon their experiences; the culture of the business, working conditions, operations and images of the corporation. Being a family member affects negatively the choice of professional career in family businesses. Family members may want to make career in another company in order to get away from the negative influence that the company created on them by the reasons of being in competition with family members, not feeling independent as they are together with the family, the pressure that the feeling of being successful caused, and the influence of family on individual. Being experienced affects the choice of career on family businesses in a negative way. The more you are experienced the less it becomes attractive to work in a family business.

The survey method used in our study is face to face survey method and it is one of the constraints of the study. In most of the interviewed universities application opportunity couldn't be provided. Therefore to apply the survey in a virtual platform can make it possible to reach more participants.

In this study students who get a masters degree and MBA education in some of the universities in Istanbul have been reached. This study should be applied to the students that receive education in different universities in Anatolia by reaching higher numbers of participants in terms of its contribution to the further studies in the event that the students in abroad participate in the study, cultural differences and their effects can be identified. By improving the study the postgraduates can be provided to take part in the study as participants. In order to contribute to the family business literature, this study may be applied to active non-family member employees in family businesses, the members of family businesses or employees.

1. GİRİŞ

Günümüzde dünyanın hemen her ülkesinde kayıtlı olan şirketlerin % 75'inden fazlası aile işletmesi özelliği taşımaktadır. Ülkelerin ekonomik sistemlerinin temel taşlarını oluşturan aile işletmelerinin önemi, küresel dünyada hem sayısal ifadelerle hem de ülkelerin milli gelirlerine katkıları ile daha anlaşılır duruma gelmiştir. Ekonomik hayatta en yaygın şirket şekli olan aile şirketlerinin, yeni iş yaratma, başarılı girişimlerde bulunma, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltma ve demokratik yaşamı destekleme konularında önemli fonksiyonlarının olduğu bilinen bir gerçektir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004). Aile şirketleri, faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernizasyonunda anahtar konumundadır (Yerlikan ve Aydın, 2004). Poutziouris (2002), gelişmiş pazar ekonomilerinde aile işletmesi faaliyetlerinin ölçüsüne ilişkin olarak ortalama dört işletmeden üçünün aile kontrolünde olup, istihdamın yarısını oluşturdukları ve Avrupa ticari işlem potansiyelinin % 85'ini yürüttüklerini öne sürmektedir. Nitekim aile; tüm dünyada, yeni girişimler için en önemli sermaye kaynağıdır. Aile şirketlerinin olmadığı bir ekonomi etkili bir şekilde büyümeyi gerçekleştiremez ve yeterince esneklik gösteremez.

İngiltere'de bulunan şirketlerin % 75'ini, İspanya'da % 80'ini, İsveç'te %90'dan fazlasını ve İtalya'da %85'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Amerika'da bulunan şirketlerin %85'inin ve Avrupa Birliğinde bulunanların %90'ının aile kontrollü şirketler olduğu belirtilmektedir (Upton ve Petty, 2000). ABD'de özel sektörde çalışan işgücünün % 35'i aile şirketleri tarafından istihdam edilirken bu şirketler, ülkede 40 milyondan fazla kişiye istihdam yaratmaktadır (Pazarcık, 2004).

Birçok aile işletmesi dışarı karşı kapalı olmakla birlikte işletme dışına işletme ile alakalı bilgileri işletme dışına açıklama konusunda isteksiz davranmaktadır. Buna rağmen aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar ve aile şirketlerine olan genel ilgi giderek artmaktadır. Üniversitelerde aile işletmelerini konu alan program sayısındaki artışlar, konuyla alakalı profesyonellere, akademisyenlere ve araştırmacılara yönelik yapıların çoğalması ve aile şirketlerinin kendi sorunlarına çözüm aramak için yaptığı

vaka çalışmaları aile işletmelerine olan ilgiyi göstermektedir. Belirtildiği gibi aile işletmelerine giderek artan ilginin ana sebebi aile işletmelerinin ulusal ekonomilerde ve toplumda taşıdığı önemdir.

Küreselleşme kavramı hemen her alanda etkisini göstermektedir. Ekonomi, bu alanların başında gelmektedir. İşletmeler artık yerli değil, küresel davranmak ve dünyadaki şirketler ile aynı anda rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Rekabette stnlk; esnek, yenilikçi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunan, ekip çalışmasına önem veren, müşteri odaklı ve özellikle insan kaynağından azami düzeyde faydalanan bir yapı gerektirmektedir.

Bu alışma kapsamında iş hayatı içerisinde olan veya iş hayatında uzmanlaşmış bilgi birikimi ile yer alan MBA ve yüksek lisans ğrencilerinin aile şirketi algısını anlamak istenmiş ve algılarının kariyer seçimlerine etkilerini belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde aile şirketleri tanımı, temel özellikleri, gelişim süreci, aile şirketlerinde statüler, aile şirketlerini diğer şirketlerden farklı kılan olumlu ve olumsuz özellikleri ve Türkiye’de aile şirketlerinin tarihi gelişimi yer almaktadır. Aile şirketleri ile ilgili genel bir yazın araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın nc bölümünde, kariyer seçimi, örgütsel imaj algısı, kurumsallaşma, uluslararasılaşma, insan kaynakları, stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel adalet konuları bulunmaktadır. Kariyer seçimi ve buna etkiyen etmenler nc bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde aile şirketleri ve kariyer seçimine etkisi üzerine yapılan araştırma; amacı, metodolojisi, bulguları ve analizleri ile ele alınmıştır.

Son bölümde yapılan çalışmanın ulaştığı sonuçlar ortaya konmuş ve öneriler getirilmiştir.

2. AİLE ŞİRKETLERİ

2.1 Aile Şirketi Tanımı

Aile şirketleri, birbirlerine akrabalık bağı ile bağlı bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları, kar amaçlı sosyal organizasyonlar olarak bilinmektedir. Ancak günümüzde sıkça gündeme gelen aile şirketi kavramı yaygın kullanıma sahip olmasına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Tanımların bir kısmı aile şirketini dar bir açı ile bir kısmı da geniş bir açıyla ele almaktadır.

Donelley'in 1964 yılında yaptığı tanıma göre aile şirketleri, en az iki nesil boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir.

Barry (1975) aile şirketlerini bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen ve kar politikasını ailenin belirlediği işletmeler olarak ifade eder.

Bernard (1975)'a göre aile şirketi tek bir aileye mensup üyeler tarafından kontrol edilen işletmedir.

Barnes ve Hershon 1976'da aile şirketini, sahipliğin tek bir ailede ya da sadece ailenin tek bir üyesinin kontrolünde olduğu işletme olarak tanımlarlar.

Alcorn (1982) aile şirketini, kar amacı güden tek patronlu, ortaklı ya da anonim şirket olarak ifade eder. Eğer şirket sermayesinin bir bölümü halka arz edilmiş ise aile, şirketi yönetmek zorundadır.

Şirket politikasında ve yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin önemli derecede etkisinin olduğu işletmelerdir. Bu etki şirket sahipliğinde ve bazen aile üyelerinin şirket yönetimine katılımı ile görülebilir (Davis, 1983).

Aile şirketi, mülkiyetin büyük bir bölümünün ve kontrolün bir ailede bulunduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin şirket yönetiminde bulunduğu işletmedir (Rosenblatt, deMik, Anderson ve Johnson, 1985).

Şirketin yönetiminde iki veya daha fazla aile üyesinin etkili olduğu işletmeye aile şirketi denir (Tagiuri ve Davis, 1982).

Aile şirketleri, bir veya iki ailenin üyeleri tarafından işletilen veya işletmeye sahiplik bağıyla bağlı olunan işletmelerdir (Stern, 1986).

İki veya daha fazla aile üyesinin akrabalık bağı, yönetim rolleri ve sahiplik hakları ile işletme yönetiminde bulunmasıdır (Pratt ve Davis, 1986).

Aile şirketi fikir sahibi bir veya birkaç kişinin çok çalışarak yarattığı ve sınırlı sermaye ile başardığı bir çeşit küçük işletmedir. Şirket sahipliğinin büyük bir bölümü kuruculara aittir (Babicky, 1987).

Aile şirketleri, işletme sahipliği üzerinde aile üyelerinin yasal kontrol hakkına sahip olduğu işletmelerdir (Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988).

Varis seçiminde yönetsel kararların verildiği ve planların, yönetimde veya yönetim kurulunda bulunan aile üyeleri tarafından düzenlendiği organizasyonlardır (Handler, 1989).

Oy hakkının % 50'sinden fazlasına sahip bir aileye ait olan ve/veya bir ailenin etkin olarak kontrolünde bulunan ve/veya yönetim kadrosunda önemli sayıda aynı aileye ait kişilerin bulunduğu işletmeye aile şirketi denir (Leach, 1990).

Mülkiyetin aile üyelerine ait olduğu, en az bir işletme sahibinin işletmede çalıştığı ve diğer aile şirketi üyelerinin de işletmede çalıştığı veya faal olarak çalışmaları dahi şirket işlerine düzenli olarak yardım etmesi gerektiği işletmelerdir (Lyman, 1991).

Aile şirketi aile üyelerinin, mülkiyetin en az % 60'ına sahip olduğu işletmedir (Donckels ve Frohlich, 1991).

Tüm kontrolün ve sermayenin büyük bir bölümünün bir aileye ait olduğu işletmeler aile şirketleridir (Galio ve Sveen, 1991).

Aile şirketleri, sahiplik ve yönetim ile ilgili kararların bir aile üyesi veya daha fazla aile üyesinin ilişkilerinden etkilendiği işletmelerdir (Holland ve Oliver, 1992).

Aile şirketleri, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmelerdir (Potobsky, 1992).

Gelecekte, ailenin genç üyelerinin şirket yönetimini bir önceki nesilden devralma öngörüsü taşıyan işletmeler aile şirketleridir (Churchill ve Hatten, 1993).

İşletme sahiplerinin veya sahiplerin akrabalarının yönetim kademesinde yer aldığı işletmelerdir (Welsch, 1993).

Sahipliğinde ve politikalarının belirlenmesinde aralarında akrabalık bağı bulunan kişilerin söz sahibi olduğu işletmelere aile şirketi denir (Carsrud, 1994).

Aile reisinin veya aileden bir kişinin yönetimden sorumlu olduğu ya da aile bireylerinin işletme çalışanlarına fikren ve bedenen katıldığı işletmelerdir (Alpugan, 1998).

Chua, Chrisman ve Sharma (1999) aile şirketlerini işletme vizyonlarının aynı aile ve/veya ailenin nesilleri arasında geçişlerle sürdürdükleri, yönetimin aynı aileden kişilerce biçimlendirilip, sürdürüldüğü, kontrollerin aynı aile üyelerinde veya ailenin az sayıdaki üyeleri tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu işletmeleri olarak nitelerler.

Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirket stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçilmesinde etkili olduğu yapılardır (Kırım, 2001).

Aile şirketi aynı ailenin üyeleri tarafından kararlaştırılan amaçlarla yönetilen ve ailenin gelecek nesillere aktarılan bir şirkettir (Craig ve Lindsay, 2002).

Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirkettir (Pazarcık, 2004).

Özellikle miras paylaşımı ile malların parçalanmasını önlemek ya da aile reisinin hayatta bulunduğu dönemdeki ekonomik düzeni devam ettirip aileyi, aile reisinin ölümüyle mali sıkıntıya uğratmamak amacıyla kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan ortaklık şeklidir (Karpuzoğlu, 2004).

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan ortak noktaların bazıları aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2005):

- Aile şirketleri, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, ailenin en az bir girişimcinin başlatıp zamanla ailenin çoğunluğunun işin içinde yer aldığı kurumsal bir yapıdır.

- Aile şirketi, aile kültür ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır.
- Aile şirketinde, en önemli kavramlardan biri mülkiyettir ve mülkiyet ailenin elindedir.
- Aile şirketi, başat karakter ve karar vericilerin aynı aileye mensup olduğu şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyelerine ekonomik fayda sağlayan bir niteliktedir.

2.2 Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketleri, doğası gereği aile sahipliğinden gelen yapısı karmaşıktır. Şirket üzerinde bir aile etkinliğinin olması, bir ortaklık yapısı olmasına rağmen diğer işletme türlerinden aile şirketini ayırt edecek bir takım özelliklere sahip olmasını sağlar.

Aile şirketleri belirli bir standarda sokulamayacak ve kurallara sığdırılamayacak dinamik bir yapıya sahiptir. Aile şirketlerinde aile kültürü, aile ilişkileri ve stratejileri her aileye özel olduğu için aile şirketi sayısı kadar çok ve çeşitli modelden söz edilebilir. Yine de genel ve temel benzerlikler karakteristiklerinde mevcuttur.

Aile şirketini var eden olgu ailedir. Aile olgusunun ağırlıklı olarak var olduğu bir örgütte ayırt edici ilk özellik aile odaklılıktır. Aile toplumumuzda önemli bir yere sahiptir. Geleneksel aile yapımız şirketlere de aile kavramının sirayet etmesini sağlamıştır.

Aile üyelerinin işletmedeki statüsü aile içerisindeki durumunu da etkiler (Alayoğlu, 2003). Aile şirketi içerisinde bulunduğu sürece başarılı işler yapmış, başarısının ve kişisel özelliklerinin etkisiyle şirket yönetiminde önemli ve güçlü pozisyonlara ulaşmış aile üyelerinin aynı zamanda aile içerisinde etkili konumda bulunma ve söz sahibi olma olasılığı yüksektir.

Aile şirketi, örgütsel yaşamda ekonomik ve ekonomik olmayan unsurları beraber içerir (Chrisman, Chua ve Steiver, 2003). Aile şirketi, aile ve şirket kavramlarının bir araya gelmesi ile oluşmuş özel organizasyonlardır. Aile kavramı duygusal ilişkileri barındırdığı gibi şirket kavramı da ticari ve ekonomik ilişkileri içermektedir. Aile ve iş birbirine geçmiş kavramlardır.

Aile şirketlerinin özellikli bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri ile sınırlıdır (Karpuzoğlu, 2001). Ailenin fedakâr üyelerinden birisi olana kurucular, ailenin geçimini sağlamak için girişimcilik ruhuna sahip olmanın da etkisiyle mevcut sermaye birikimleri ile iştirake bulunurlar. Başlangıçta asıl düşünce işletmenin yaşamasını sağlamak ve kazanç elde etmektir. Kazanımlar sonucu işletmenin büyümesi ve gelişmesi için faaliyetlerde bulunulur. Yetişen yeni nesiller ile aile şirketinin devamlılığını ve karlılığını sağlamak amaç edinilir.

Aileden bir veya birden fazla kuşak direkt veya dolaylı olarak şirket yönetimine katılabilir. Genellikle iki nesil aile üyesi işletme yönetiminde beraber yer alır (Ateş, 2005). Yapılan araştırmalar aile şirketlerinin çoğunun en fazla üç nesil devam ettiğini göstermektedir. Anne, baba ve çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri en az iki neslin bir arada olduğu işletmelerdir.

Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yöneticileri genellikle aynı kişidir. Kurucu ortaklar sağlık problemi yaşamadıkları takdirde işletmelerinin bir başkasına devrine sıcak bakmazlar. Yönetimde yetki devrinde bu yüzden gecikmeler ve sorunlar yaşanabilir.

Genellikle aile menfaatleri ile işletme politikaları uyumludur. Ailenin standartları ve yapısı politikaları etkiler. Ailenin varlığının ve bütünlüğünün devam ettirilmesinin istendiği aile şirketlerinde değerler ve inançlar ön plandadır. Aile şirketinin geleceği ile ilgili strateji ve politikalar dolayısı ile ailelerin yapısını koruyacak şekilde planlanmaktadır

Genellikle işletmenin ismi ve itibarı, ailenin ismi ve itibarı ile beraber gelişir. Aile üyelerinin faal olarak şirkette bulunmalarından ziyade taşıdıkları soyadı önemlidir. Ailenin itibarı için özveride bulunma eğilimi üst düzeydedir.

Aile şirketinin idari personeli çoğunlukla aileden ve akrabalarından seçilir. Şirket çalışanına güven duymak istenir. Aile üyeleri mevcut iken aile dışından çalışanların idari kadro içinde yer almaları çok istenen bir durum değildir. Şirkete personel alımı olduğunda aile üyeleri öncelikli olarak değerlendirilir.

Aile şirketlerinde doğal bir korumadan söz edilebilir. Çalışanların iyi çalışma şartlarında görevlerini yapabilmeleri için gerekli ortam hazırlanmaya çalışılır. Çalışma saatleri konusunda esnek davranılabilir.

İşletmenin yönetiminde mevcut yöneticilerin veya daha önceki yöneticilerin çocukları yer alır. İşletme sahipleri çocuklarının geleceklerini güvence altına almak için çocuklarının işleri öğrenip firmanın başına geçmesini ister.

Aile yapısı şirketin kapalı bir görünüm sergilemesine neden olur. Aileye ait olan şirket içerisinde sıkıntılar çözüme ulaştırılır. Aile kavramı korunmak istenir. Şirketin zayıf yönleri aile dışına yansıtılmak istenmez. Ailenin sırlarının aile dışına sızmasına özen gösterilir.

Genellikle ataerkil bir yönetim yapısı hâkimdir. Aile şirketi kurucusu olan ve yaşça diğerlerine göre olgun olan aile büyüğünün, şirket kararlarının alınmasında ve uygulamasında etkisi büyüktür.

Kültürün etkisi de göz önüne alındığında yaş ve cinsiyet aile üyesinin istihdamı ve terfisinde etkileyici unsurlardır. Genellikle erkek çocuklarının şirkette istihdam edilmesine sıcak bakılır. Fakat son yıllarda aile şirketlerinde kız çocuklarının istihdamı eskiye nazaran artış göstermektedir. Eğitim seviyesinin artması ve bayanların iş hayatında sorumluluk alabilme eğilimlerinin artması ailedeki kız çocuklarının şirkette bir statü sahibi olabilmelerini sağlamaktadır. Küçük yaşlarda erkek çocukların işi öğrenmeleri için şirkete gelmesi sağlanır. Geçen seneler ile tecrübe kazanması sağlanır ve ileride yapılacak terfilerde bu durum göz önünde tutulur.

Aile şirketleri sahip oldukları alışkanlık ve uygulamayı devam ettirmeyi tercih eden, değişim hızı yavaş olan, yeniden yapılanma özellikle de kurumsallaşmaya ihtiyacı olan yapılardır. Aile şirketlerinde en çok yazın araştırılması yapılan konuların başında bu konu gelmektedir. Aile şirketlerinde değişim, süreklilik ve kurumsallaşmada planlı hareket edilerek disiplinli bir çalışmanın sonucu ile başarıya ulaşılır.

Aile şirketi genelde tüm aile fertlerinin geçim kaynağıdır. Ailenin birliğinin sağlanması, mirasın bölünmemesi, ailenin ekonomik ve ekonomik olmayan gücünün ortaya konulması başlıca kuruluş amaçlarıdır.

Gelecek nesil kendini ispat etme ve bir önceki neslin yaptıklarını aşma eğiliminde olurlar. Aile şirketleri kurucunun atılımıyla var olur ve sonrasında gelen başarıyı aile fertleri paylaşma imkânı bulur. Gençler daha atak politikaları savunurlar, kendilerini

ispat etme çabasında daha radikal kararlar almak isterler, bir önceki kuşak ise onları frenler, değişime karşı direnç gösterme eğiliminde bulunurlar (İlter, 2001).

Aile bağları yetki ve sorumluluk sınırının belirlenmesinde önemlidir. Formel bir organizasyon yapısı yoktur ve ilişkiler; karakteri iyi tanımlanmamış rollerin belirlediği bireylerin etkileşimi sonucu, görevlerin yeniden tanımlandığı doğal organizasyon yapısına dayanır.

Aile şirketlerinde genellikle tedarikçi ve müşteriler ile kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur (Habbershon, 2003). İş hayatında ilişkide bulundukları şahısları tanımak ve ona göre ticari ve ticari olmayan ilişkilere yön vermek istenir.

Ekonomideki dalgalanmalar karşısında hızlı karar alma ve uygulama kabiliyetine sahiptirler. Kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmadığı aile şirketlerinde karar alma süreci daha kısadır. Toplantılar ve görüşmeler için fazla tekrar yapılmaya ihtiyaç duyulmaz.

2.3 Aile Şirketlerinin Gelişim Süreci

Aile şirketleri genellikle küçük işletmeler olarak kurulup, zaman ile birlikte büyüme göstermekte ve ulusal veya uluslararası işletmeler haline dönüşmektedir. Bu gelişim aile şirketlerinin yaşam süreci içerisinde farklı etkilerde görülmektedir. Aile şirketleri geçirdikleri yaşam evrelerinde farklı özellikler gösterirler. Aile şirketleri tek patron ya da tek kişinin hâkimiyeti ve kontrolü aşamasından, zamanla kardeşlerin ortaklığı, kuzenler ortaklığı ve son olarak sürekli olmayı başaran aile şirketleri aşamasına ulaşırlar.

2.3.1 Kurucu ve yönetiminde birinci nesil aile şirketleri

Aile şirketlerinin gelişim sürecindeki ilk evre işletme ve kurucunun bütünlük gösterdiği birinci nesil aile işletmeleri evresidir. Bu dönemde kurucunun değer, inanç ve tutumları şirket kültürünün şekillenmesini sağlar. Bu dönemde mülkiyet ve yetki kurucuda toplanır. Kurucu, şirketin yöneticisi ve sermaye sahibidir. Eş ile ortaklık ilişkisi kurulsa da şirket ile ilgili son kararlar kurucu tarafından alınır.

Kurucunun işlerinde başarılı olma isteği ve iş tatminindeki azmi şirkete dinamizm katar. Kurucu vaktinin ve enerjisinin büyük bir bölümünü işe ayırır. Başarı isteği ve çalışma azmi şirketin kısa zamanda çok yol almasını sağlar. Başarılı olan kurucu, aile

üyeleri tarafından takdir alır ve rol model olarak görülür. Aile üyelerinin şirkete olan ilgisi artar.

Şirketin kurucuya bağlı olduğu bu dönemde, kurucu bizzat işlerle ilgilenir. Fakat iş hacmi belli bir büyüklüğe ulaştığında, yönetimde yetersiz hale geldiğinde bir yöneticiye ihtiyaç duyar ve işlerin bir kısmını yöneticiye devreder.

Bu evrede şirket, önemli sorunlar ile karşı karşıya kalabilir. Karşılaşılabilecek sorunlar aşağıdaki gibidir (Alayoğlu, 2003):

- Örgüt yapısı kurucunun kişiliği, değer yargıları ve tutumlarından önemli derecede etkilenir. Şirkette takım çalışmasından ziyade patron-çalışan arasındaki bire bir ilişki dikkati çeker. Patron, iletişimin merkezinde olmak ve iletişim kurulmasında aracı olmak ister. Bu dönemde patron ile kurulan ilişki yazılı şirket prosedürleri ve yönetim bilgi sistemlerini geri plana iter. Belirsizliklerin mevcut olduğu şirket yapısında, sorunları ortaya çıkmasını önlemekten ziyade var olan sorunlara geçici çözümler üretilir.
- Kurucunun aile ve iş hayatı iç içedir. Aileye gerekli zaman ayıramaz. İşlerinde başarı sağlayabilmek için şirket ile meşgul olur. Bu evrede iş-aile dengesinde sorunlar yaşanır.
- Bu evrede şirket giderleri fazla, alınan riskler yüksek fakat yüksek likit ihtiyacına karşın nakit akışı zayıftır.
- Paternalist yönetim anlayışında hareket edildiği için şirketin faaliyetleri patronun vizyonu, enerjisi, esnekliği, yeterliliği ve şansına bağlıdır.
- Ailevi problemlerin şirkete etkisi önemsenecek düzeydedir.
- Yetişen nesil için mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin profesyonel bir planlama yapılandırılmamaktadır.

2.3.2 Kardeşlik ortaklığı

Aile şirketlerinin bu evresinde büyüme ve gelişme devam etmektedir. Mülkiyeti kardeşlere ait kardeş ortaklıkları oluşmaktadır. Kardeş ortaklığında, iki ya da daha fazla kardeş şirket hisselerinin büyük bölümüne sahip olur ve kontrolü ellerinde bulundururlar.

Şirketin kuruluş döneminde oluşan sorunların bir kısmı çözülerek büyüme sürecine girmesi ile aile üyelerinin şirkette bulunma isteği artmaktadır. Şirkette bir aile birliği olma süreci içerisindeyler.

Bu dönemde aile değerleri iş değerlerinden üstün görülmekte ve işletme aile birliğini sağlamak ve birliğin sürekliliğini devam ettirmek adına aracı rol üstlenmektedir. Bu durumlar sebebi ile aile işletmelerinde aşağıdaki sorunlar ile karşılaşılabilir:

- İşletmenin büyümesi ve karlı bir yapıya sahip olması ile aile üyelerinden şirkette yer almak ve hisse sahibi olmak isteyen kişi sayısı artar. Kardeşler kendi çekirdek ailelerini düşünerek çocuklarının geleceği için hisselerini artırmak ve sahip oldukları şirket pozisyonunun yönetimdeki rolünü artırmak isterler.
- Aile üyelerinin şirket içi rollerinin ve kontrol alanlarının belirlenmemesi kardeşlerin hizipleşmesine sebebiyet verebilir.
- Aile üyeleri yaş, cinsiyet, eğitim ve dünya görüşü gibi kriterlerde farklı özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla istek ve ihtiyaçlar da farklılık gösterir. Bu farklılıklar işletme gelişimi ve aile etkileşimine etki eder. Aile fertleri arasında çatışmalar söz konusu olabilir.
- Kardeşlerin iş çıkarlarından ziyade kişisel çıkarlarında ihtiyaçlarına yönelik farklılıklar söz konusu olabilir. Kendilerinin ve ailelerinin çıkarları ön plana çıkarak şirketin amacından sapılabilir. Mantığın yerini duygular alarak şirket içi anlaşmazlıklar açığa çıkabilir.
- Kar dağıtımı ve karın işe yatırılması konusunda kardeşler arasında anlaşmazlık yaşanabilir. Kardeşler işletmeden elde edilen karı ihtiyaçları dâhilinde kullanmak ister. Burada önemli olan şirket geleceği için mevcut paranın öncelikli olarak kullanılmasıdır.
- İşletmede sahip olunan hisse oranları, kişilerin performansının önünde tutulabilir. Hisse; gücü, özerkliği ve otoriteyi nitelediği için az hisseye sahip kardeşim çalışma performansı, moral ve motivasyonu etkilenir.
- Büyüme evresinde gerekli planlamaların yapılmaması gelişimi yavaşlatır. Aile üyeleri uzmanlıkları ve özellikleri ile yetersiz kalabilirler. Yetersizlik sonucunda profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyacın belirlenmesi ve

şirket dışından olan yöneticinin kabullenilmesi süreçlerinde aile bireyleri sorun yaşayabilir.

Şirketin geleceğini belirleyecek ve sürekliliğini sağlayacak yönetsel ve fonksiyonel hamlelerin yapılacağı bu dönemde ailenin yetersizliği söz konusu olduğunda profesyonel istihdama gidilmesi ve ele alınan sorunların şirketi zarara uğratmaması için şirket yapısına ve rekabet ortamına uygun sistemler kurulmalıdır.

2.3.3 Kuzenler ortaklığı

Aile şirketlerinin bu aşamasında kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dâhil olan, hisse sahibi birçok kuzen bir arada bulunur. Aynı zamanda birden fazla nesil şirkette birada bulunur. Farklı yaş, bilgi birikimi ve tecrübeye sahip aile bireyleri ile beraber profesyoneller de şirkette istihdam edilmektedir. Kompleks bir yapı gösteren aile işletmeleri büyümeyle birlikte şirket standartlarına, ilkelerine ve prosedürlerine ihtiyaç duyar. Bununla birlikte aile üyeleri şirketteki konumları gereği aldıkları kararların işletmenin geleceğine etkide bulunduğu farkındadırlar.

Büyümenin diğer evrelere oranla hızı düşük olmasına rağmen en fazla ürün ve hizmet satışının gerçekleştiği evrede bulunmaktadır. Hissedarlar bu dönemde daha fazla kar payı istemesine rağmen şirketin büyüme ivmesinin etkilenmemesi için sermaye ihtiyacı doğar. Bu durumda kuzenler arasında sorun yaşanabilir.

Aile ve işletmedeki eş anlı büyüme iş-aile dengesi konusunu ön plana çıkarır. Dengenin sağlanmasında karşılaşılabilecek başlıca sorunlar aşağıdaki gibidir:

- Kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına farklı oranlarda hisse bırakmaları nedeniyle aile şirketlerinin mülkiyet yapısı karmaşık bir hal alır. Aynı anne ve babadan olmayan kuzenlerin farklı akraba ilişkileri ve servetlere sahip olmaları kuzen ilişkilerini politik ve resmi hale getirebilir.
- Ailenin yarattığı güç kuzen ortaklığında yerini zayıflığa bırakabilir. Kişiler arası çatışmalar, ortak tecrübe yetersizliği ve farklı finansal güçlere sahip aile üyeleri sorunlar yaratabilir.
- İşletmede çalışan ve çalışmayan hissedar ayrımı belirgin hale gelir. Bu durum hissedarlar arası çatışmalara sebep olabilir.

- İşletmede çalışanların işletme çıkarlarını unutup kişisel çıkarlar uğruna gruplaşma eğiliminde olabilirler. Gruplaşma ve çıkar çatışması işletme faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik kaybına sebep olabilir.
- Şirketin varis adayları etrafındaki çıkar grupları varisleri olumsuz yönde etkileyerek şirketin düzenine karışabilir.
- Mevcut profesyonel yönetim, güç odağı olabilmek için parçala ve yönet politikasını izleyerek güç kavgasına neden olabilir.
- Yönetim dışındaki aile bireyleri yönetimi eleştirir, yeterli bilgi edinimine sahip olmaktan ve aktif görevlerde yer almamaktan ötürü kendilerini rahatsız hissederler.
- Bilgi birikimi, tecrübe ve yetenek yoksunu olmalarına rağmen işletmede yer bulamadıkları için problem yaratırlar.
- Kuzen ortaklığı evresinde şirketin sermaye ihtiyacı bireysel katkılarla aşılamayabilir. Bu durumda büyümeyi amaçlayan şirketler halka arzı düşünür. Ailenin mülkiyet kontrolü zayıflarken aile dışından oluşan yönetim kurulu şirketi idare eder.

2.3.4 Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Aile şirketlerinin gelişim evresinin son aşamasıdır. Kurumsallaşma dereceleri yüksek olan ve iş değerlerinin aile değerlerinden öncelikli olduğu aile şirketleridir. Kurucunun belirlemiş olduğu misyon ve vizyonlar ele alınıp gün koşullarına göre belirlenir. Yeni misyon ve vizyonlar stratejilerin belirlenmesini sağlar.

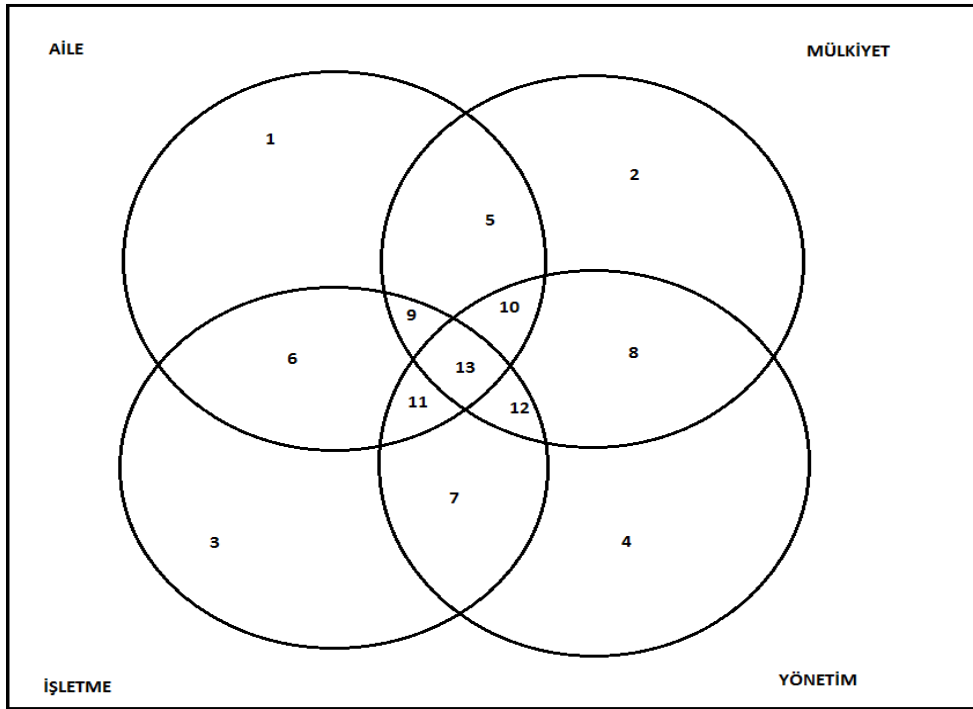
Bu evredeki aile şirketlerinin kısa, orta ve uzun vade için belirledikleri amaçları vardır. Müşteri odaklı sistem benimsenir, karlılığın yanında toplumsal amaçlar da gerçekleştirilmek istenir ve toplumda olumlu bir itibarı elde etmek hedeflenir.

Bu evredeki aile şirketler tüm sorunlarını aşmış değildir. Kurumsallaşma ile beraber gelen standart düzen ve sıkılık aile üyelerinde motivasyon kaybına sebep olabilir. Profesyonellere karşı aile üyelerinin birleşip, karşı çıkma eğiliminde bulunmaları olasıdır.

2.4 Aile Şirketlerinde Statüler

Aile işletmelerinin sahip oldukları özel yapı, kendilerine özgü sistematik düzenden gelmektedir. Aile işletmeleri aile, işletme, mülkiyet ve yönetim sistemlerinin bir arada bulunduğu bir yapıdır. Bu dört sistemin varlığı işletme içerisinde bulunan bireylere farklı statüler yüklemektedir.

Mevcut olan aile, işletme, mülkiyet ve yönetim sistemleri birbirinden bağımsız ama iç içe geçmiş dört dairesel bir model oluşturur. Birbirleri ile kesişen sistemler modelde 13 bölgeyi ortaya çıkarmaktadır. İşletme içerisinde bulunan çalışanların sahip olduğu değerler bölgeler ile nitelendirilmektedir. Tüm dairelerinin ortak bölgeleri ve her birinin bağımsız parçaları aile şirketlerinde ilgisi olan aktörlerin amaç ve hedeflerini belirlemede kavramsal çevre oluşturmaktadır (Carsrud, 2004).



Şekil 2.1 : Aile şirketinde roller.

1. Bölge; ailenin bir ferdi olup mülkiyet hakkına sahip olmayan, yönetimde bulunmayan ve işletmede çalışmayan kişileri ifade eder.
2. Bölge; aile üyesi olmayıp yönetimde yer almayan, işletmede çalışmayan fakat işletmede mülkiyet hakkına sahip olan kişileri gösterir.
3. Bölge; aileden olmayıp işletmede çalışan ve işletme yönetiminde bulunan kişilerden oluşur.

4. Bölge; aile üyesi olmayan ve işletme yönetiminde yer alan kişileri ifade eder.
5. Bölge; ailenin bir ferdi olmakla birlikte mülkiyet hakkına sahip olan fakat işletmede çalışmayan kişilerden oluşur.
6. Bölge; aileden olan, mülkiyet hakkına sahip olmayan çalışan personeli ifade eder.
7. Bölge; aile üyesi olmayan, mülkiyet hakkı olmayan, yönetimde yer alan işletme çalışanlarından oluşur.
8. Bölge; aileden olmayan, mülkiyet hakkına sahip olan, yönetimde bulunan ancak işletmede çalışmayan kişilerden oluşur.
9. Bölge; aile üyesi olan, mülkiyet hakkı olan ve işletmede çalışan kişileri gösterir.
10. Bölge; aileden olan, mülkiyet sahibi ve yönetimde söz sahibi olan fakat işletmede çalışmayan kişileri ifade eder.
11. Bölge; aileden olan, yönetimde bulunan, mülkiyet sahibi olmayan işletme çalışanlarından oluşur.
12. Bölge; aile üyesi olmayıp işletmede çalışan, mülkiyet sahibi ve yönetimde yer alan kişilerdir.
13. Bölge; kurucunun bulunduğu bölgedir. Aile üyesi olan, yönetimde bulunan, mülkiyet hakkı olan işletme çalışanları bu bölgede yer alır.

2.4.1 Aile üyesi olanların statüleri

Bir aile işletmesinde mevcut olan statüler diğer tip işletmelere göre farklılık göstermektedir. Aile üyesi olan kişiler kan bağı esasına göre işletmede yer alırlar. Bir işletmede aile bireyleri kurucu, varis ve akraba statülerinde bulunmaktadır.

2.4.1.1 Kurucu

Aile işletmelerinde kurucu işletmenin merkezinde yer alır. Kurucu, aile işletmesinin devamlılığını sağlamak ve işletmesini korumak ister. Bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile işletme kariyerine yön verir. Kurucu için önemli olan işletmesinin varlığının kendisinden sonra da devam etmesidir. Aile işletmesinde inanç, değerler ve amaç kurucu tarafından oluşturulmuştur.

Kurucunun yönetimdeki konumu, şirket kültürünün, vizyonunun ve hedeflerinin belirlenmesinde önem göstermektedir. Kurucunun merkezde yer alması kararlar üzerinde büyük etki göstermektedir. Kurucunun kişiliği işletme kültürünü etkilerken kültür de işletme gelişimini, değişimini ve sürekliliğini etkilemektedir.

2.4.1.2 Varis

Varis, gelecekte kurucunun yerini alarak işletmenin yönetiminde yer alacak kişi olarak tanımlanır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği bakımından şirketin başına geçecek kişinin seçimi oldukça önemli bir husustur. Gerekli ve yeterli bilgi birikimi, deneyim ve yeteneğe sahip varislerin mevcudiyeti önemlidir. Varis olarak belirlenen kişinin iş konusunda istekliliği göz önünde tutulması gereken bir konudur.

Aile işletmeleri, alttan gelen neslin işe hazırlanmasında başarısızlık yaşamaktadır. İşin devri sadece yetişen kuşak arasından yönetici belirlemek anlamına gelmemektedir. Yeni bir vizyon da yaratılmaktadır. Kurucu, varislerin şirket yararını gözeterek şekilde eğitimi şekillendirmesini ister. Aile bireyleri küçük yaşlarda işletme ile tanıştırılarak yavaş yavaş iş hayatına hazırlanırlar.

Kurucunun birden fazla çocuğunun olması, erkek çocuğa sahip olmaması, kız çocuğunun yaş olarak büyük veya azimli, tecrübeli ve yeterli bilgi birikimine sahip olması varis belirlenmesinde problemler ortaya çıkarabilir. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için varis seçim stratejisi ve varis kariyer planlaması yapılması zorunludur.

Varis seçimi aile içinde, çalışanlar ve müşteriler nezdinde sorunlara sebebiyet verebilir. Aile içinde diğer varis adayları açısından çatışma yaşanabilir. Kurucunun yerine yeni birinin geçecek olması işletme çalışanlarında tedirginlik ve huzursuzluk yaratabilir. İşlerinden çıkarılma endişesi baş gösterebilir. Kurucu ile olan ilişkilere alışkın müşterilerde de şüpheli yaklaşım söz konusu olabilir.

Varis seçiminde girişimcilik ve yöneticilik kriterleri üzerinde durulmalıdır. Girişimcilik, yaratıcı ve yetenekli bir varisin başarabileceği bir özelliktir. Yeni ürünler ve geleceği ön gören fikirler geliştirir. Yöneticilik, iç kontrolün sağlanması, kaynakların etkin kullanılması ve verim oranları ile ilgilenilmesini gerektirir. Bu iki özelliği bir arada tutan varislerin seçimi işletmenin sürekliliği açısından önemlidir.

2.4.1.3 Akrabalık

Akrabalık kavramı ile belirtilmek istenen girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, kardeşleri, amcası, halası, teyzesi, dayısı, kuzenleri ve evlilik yolu ile aileye katılan damat ve gelindir. Akrabalık bağının şirket verimliliği üzerindeki etkisi şirket kuruluşunun ilk yıllarında olumlu iken ilerleyen zaman ile birlikte yerini çatışma ortamına bırakmaktadır.

Çatışma ortamının yaratılmasında birbirinden farklı kişiliğe sahip aile üyelerinin hem bireysel hem de şirket çalışanı olarak değişik beklentiler içerisinde olmaları etkili olmaktadır. Şirket ve aile hiyerarşisi farklı yapılara sahiptir. Aile hiyerarşisinde asıl olan yaş iken şirket hiyerarşisinde konumdur.

Şirketin büyümesi ve gelişmesi profesyonellere olan ihtiyacı artırmaktadır. Yine de yetenekleri göz önünde tutulmaksızın akrabalar şirket içerisinde yer edinme çabası içerisinde. Girişimciye olan yakınlık ile elde edilen pozisyonlarda yer alan aile üyeleri işin gerektirdiği nitelik ve bilgiye sahip olmak için kurum içinde ve dışında kendilerini geliştirmeleri gerekir. Aksi takdirde şirket başarısı ve devamlılığı için kişiler değil kurumlar önemlidir. İşletme içerisinde başarıya ulaşamayan veya aile ilişkilerini ön plana çıkaran bireyler işletme dışında çalışmaya yönlendirilmelidir.

2.4.2 Aile üyesi olmayanların statüleri

İş için gerekli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahiplik esasına dayanan ve kan bağı ilişkisi esası göz edilmeden işletmeye kabul edilen aile dışından bireyler aile şirketlerinde en az aile üyeleri kadar önemli statülere sahiptir. Aile üyesi olmayan bireyler aile işletmelerinde iş gören, yönetici, danışman ve ortak statülerinde yer alırlar.

2.4.2.1 İşgören

Bir ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeklerini katan, işletmenin kurulduğundan beri girişimcinin yanında yer alan ustabaşı, şef vb bireyler işgören olarak tanımlanırlar. Bu kişiler işletmeye ve sahibine sadıktırlar. İşveren ve işgören arasındaki ilişki işin zamanında ve en iyi kalitede yapılması ve bunun karşılığında ücret ve sosyal hak sahipliğinin elde edilmesi ile sınırlı değildir. Aralarında gönül bağı mevcuttur. Bu yüzden iş görenler yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir görülürler.

2.4.2.2 Profesyonel yönetici

Profesyonel yönetici, yönetim işini kendisine meslek olarak seçen, işletme sahibi veya girişimcisi haline gelmeden yöneten ve hizmeti karşılığında aylık alan kişidir (Koçel, 2003). Profesyonel yönetici, işletme sahibinden farklı olarak, bir memur gibi eğitim, tecrübe ve değerler temeline dayalı olarak maaşlı çalışan kişidir (Drucker, 1985). Kar ve riski girişimci veya işletme sahiplerine ait olmak üzere toplumun talep ettiği mal ve hizmetleri üretmek üzere etkin faktörlerini araştırıp bulmakta ve belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelmektedir (Dilbaz, 2005).

Profesyonel yönetici uzun saatler çalışabilen, değişken görevlere adapte olabilen, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut kaynak ve imkânları düzenli, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanımını sağlayarak beklenen sonuçlara ulaşmaya çalışan kişidir.

Profesyonel yönetici başarılı olmak zorundadır. Başarıları büyük ölçüde başkalarına bağlı olan profesyoneller, aile şirketlerinde kararları alan kişiler olabilirler. Aldıkları kararlar mesleki kariyerlerini ve işletmenin hayatını ilgilendirdiği için kararların getireceği sonuçları kestirebilmek adına niceleyici teknikleri kullanabilme becerisine, ileriye görebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar.

Profesyonel yöneticilik, her geçen gün önemi artan bir kavram haline gelmektedir. Büyük ve küçük kuruluş olarak nitelendirebileceğimiz birçok işletmede profesyoneller yer almaktadır. Geleceğin organizasyonlarını şekillendirecek olan kişiler profesyonellerdir.

2.4.2.3 Ortak

İşletmenin öz sermayesinde pay sahibi olan kişiler ortakları ifade etmektedir. Ailede ve işletmede belirli rol, görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Her rol sahibi tanımlı görev ve sorumluluğunu eksiksiz yerine getirmeye çalışır.

Ortaklıklarda hedef bütünlüğü önemlidir. Aile dışından olan ortak ile girişimci arasındaki bakış açısı farklılığı, şirketin geleceği üzerinde tamamlayıcı etki yaratır ise işletmenin etkinliğinin artması sağlanır. Ters bir durum ise çatışma sorunun ortaya çıkmasına neden olur. Ortak hedeflerden sapılır ve yeni hedef tespiti güçleşir.

Ortaklıklar şirketin başlangıç aşamasında olabileceği gibi işletmenin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı zaman işletmeye sıcak para girişinin

sağlanması ile de kurulabilir. Teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, Pazar payını artırma gibi durumlarda para ihtiyacı duyan işletmeler ortaklık talep edebilirler.

2.4.2.4 Danışman

Finans, hukuk ve muhasebe gibi konularda uzmanlıklara sahip olan kişiler aile işletmelerinde danışmanlık görevini üstlenmektedirler. Uzmanlıklarını şirketlere taşıyan bu kişiler şirketlerin sorunlarını belirleyip çözüm önerileri sunarlar. İşletme sistemlerinin kurulması, geliştirilmesi, işletmeye vizyon kazandırılması, denetim mekanizması kurulması, yönetim yapısının işletmeye uygun inşa edilmesi, performans değerlendirme sisteminin işletmeye kazandırılması ve finansal sorunların üstesinde gelinmesi gibi hususlar başlıca danışmanlık hizmetleridir.

Aile işletmelerinin danışmanlık hizmeti almadan önce dikkat etmesi gereken hususlar vardır. İşletmenin yetersiz olduğu alanlar belirlenmelidir. İhtiyaç duyulan uzmanlık konusunda tarafsız önerilere gereksinim duyduğu tespit edilmelidir. İstediklerini bilen bir aile işletmesi danışmanlık konusunda büyük yarar sağlayacaktır.

Aileden olan ve olmayan bireylerin sahip oldukları statüler ve icra şekilleri farklılık içeridedir. Şirketin sürekliliğinin sağlanması bireylerin birbirleri ile uyum içinde çalışmalarına bağlıdır. Sonuç olarak aileden olanlar kadar olmayan bireylerin de işletmedeki payı büyüktür ve aile dışından olan bireylere ihtiyaç önemli boyuttadır.

2.5 Aile Şirketlerinin Ayrıştırıcı Yönleri

Aile şirketlerinin diğer şirketlere göre üstün ve zayıf yönleri mevcuttur. Kendine özgü özelliklere sahip aile şirketlerini tanımak ve değerlendirmek için avantajlı ve dezavantajlı yönlerini açıkça ortaya koymak ve irdelemek gerekir.

2.5.1 Aile şirketlerinin olumlu yönleri

Aile olmanın verdiği gelenek ile şirket kültürüne sahip aile şirketleri çok önemli avantajlara sahiptir.

2.5.1.1 Aile kültürü

Aile şirketlerinde hüküm sürecektir liderlik tarzı diğer şirketlere göre daha nettir. Doğru yapılmış bir planlama çalışması ile yönetimde yer alacak bireylerin sırası bilinir ve söz konusu pozisyon için çekişme ortamı yaratılmaz (Ateş, 2005).

Aile ruhu şirkette mevcut olan değerleri, tutumları ve standartları şekillendirir. Aile üyeleri tarafından belirlenen değerler çalışanların ortak amacını oluşturur, aileye ve işletmeye aidiyet duygusu yaratır.

Aile ruhu sayesinde kültürün tanımlanması daha kolaydır. Kurum kültürü ile aile değer ve inançlarının birleşmesi ile kurum içindeki genel kural ve ilkelerin yerleşmesini kolaylaştırır. Aile kültürünün etkisi ile oluşan örgüt kültürü şirket çalışanlarınca daha kolay benimsenir.

2.5.1.2 Ailenin özverisi

Aile şirketleri, ailenin ortaya koyduğu en ciddi varlıktır. Nesillerin sermaye, bilgi ve tecrübe birikimi aile şirketinin özünde bulunmaktadır. Dolayısı ile mevcut olan şirketin varlığı ve başarısı ailenin onurunu ile özdeşlik ilişkisi içerisinde. Ailenin şirket üzerindeki yasal sorumluluğuna onursal sorumluluk da eklenir. Şirketin kurulma ve gelişme dönemlerinde aile üyeleri kar paylarından önemli ölçüde feragat ederek kişisel katkılarını işletmeye aktarırlar. Şirketin iflasını önlemek ya da şirketi bir adım ileri taşımak için gösterilen özveri sadece maddi değil manevi içerik ihtiva eder. Finansal desteği, yönetsel destek tamamlar.

2.5.1.3 Finansal kaynak temini

Diğer tip şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde de temel problemlerden biri de finansal problemlerdir. Dünyadaki birçok ülkede sermaye piyasası gelişmemiş ve etkinlik sorunu yaşandığı için aile şirketleri sermaye ihtiyaçlarını öz kaynakları ile çözerler. Sermaye temin etmede aile şirketleri, kendi ortakları ve aile üyelerinden sermaye artırımına gidilmesini finansal bir güç olarak kullanırlar. Sermayenin oransal olarak ciddi bir bölümünün öz kaynaklar ile sağlanması şirketi güçlü kılar. Aile şirketlerinde, fon temininde ilgili kuruluşlar yetersiz kaldığı takdirde büyük ölçüde aile fonlarını kullanılır. Aile büyüklerinin tecrübeleri bu konuda etkilidir (Uluyol, 2004).

2.5.1.4 Çalışan sadakati

Çalışanlar ile aile ilişkisi örgüt kültürü açısından çok önemlidir. Kurucu ve ailesinin iş görenler ile kurduğu yakın ilişki, iş görenin işletmeye duygusal bağına artırır ve güven duygusunu olgunlaştırır. İş görenler aile şirketlerinde yaratıcı davranmakta, yenilikçi düşüncelere açık olmakta ve üzerlerine aldığı sorumlulukları yerine getirmek için risk alabilmektedirler (Kets DeVries, 1996).

Aile şirketleri istihdam edecekleri çalışanları uzun dönemli düşünmektedirler. Bu durum aile şirketlerinin temel karakteristiklerinden biridir. Uzun dönemli istihdam aile ve çalışanın karşılıklı iletişiminin sonucudur. Sorumluluk sahibi bir çalışan, işletmeye yarar sağlar ve çalışma hayatını o şirkette sonlandırmayı düşünür hale gelir ise şirketi sahiplenir ve kendini aileden biri olarak görür. Sonuç olarak sadakat artar ve beraberinde başarı gelir (Günver, 2002).

2.5.1.5 Uzmanlık

Aile üyeleri çok küçük yaşlarda iş ortamı içerisinde bulunmaya başlarlar. Ailesinin mevcut işine beceri ve ilgiye sahip olan ve farklı bir işletmede emir altında çalışmayı istemeyen aile üyeleri ailesinin sahip olduğu şirkette çalışmak ister. İş ile ilgili bilgi birikimi ve sorumluluk küçüklükten itibaren geliştiği için işletmeye uyum sorunu yaşanmaz. Elde edilen tecrübe ve uzmanlık şirkete sonradan dâhil olan profesyonellere karşı üstün olmalarını sağlar. İşini iyi yapan genç üyeler böylelikle yönetimde emin adımlarla ve yükselerek ilerler.

2.5.1.6 Yönetim stratejisi ve politikalarında istikrar

Şirket yönetiminde istikrarlı ve amaca hizmet eden politikaların varlığı, acımasız piyasa koşullarının ve rekabet ortamının yer aldığı iş yaşantısında işletmenin dinamik bir yaşam sürmesini ve gelişmesini kolaylaştırır.

Stratejiler, işletmede inovasyonu, sürdürülebilirliği, sürekliliği, gelişimi ve çevreyle interaktif ilişki içerisinde bulunmayı sağlayarak, ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan yönetimsel enstrümanlardır.

Örgüt kültürüne ve yapısına uygun strateji ve politika seçimleri günümüz rekabet ortamına adaptasyonu artırır ve diğer şirketler karşısında üstünlük yaratır. Bu yüzden aile şirketlerinde çevredeki değişimlere ayak uydurmak daha kolaydır. Yeni iş imkânları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkin değerlendirilebilir (Günver, 2002).

Etkin strateji ve politikalar bürokrasiyi azaltır ve dinamizmi artırır. Aile olmanın avantajı kullanılarak, kurucu aile üyesinin şirketi kurmasındaki amaç ve ulaşılması gereken hedefler ailede paylaşıldığı ve iyi bilindiği için işletme politikalarında tek düzelik sağlanır. Özellikle çok ortaklı şirketlerde ve kamu kuruluşlarında yönetim kadrosunun sıkça değişmesinden kaynaklanan strateji ve politika değişimleri aile şirketlerine göre daha zayıf olduklarını göstermektedir.

2.5.1.7 Hızlı karar alma

Aile şirketlerinde sermayenin önemli bir kısmına sahip olmaları, kendi kararları kendileri almaları ve başkaları için değil kendileri için çalışmaları işletme açısından bir üstünlüktür. Kararlar yapı ile daha kısa zamanda alınabilmektedir. Aile ortamının getirdiği özgür ortam düşüncelerin kolay açıklanabilmesini sağlamaktadır (Uluyol, 2004).

Aile şirketlerinde kararlar genelde tek kişi veya çekirdek bir yönetim kadrosu tarafından alındığı için hantal yapıya sahip çok ortaklı şirketlere göre daha hızlı karar veren bir mekanizma mevcuttur. Uzun süren komite ve toplantı yoğunluğu içerisinde vakit kaybı engellenir (İlter, 2001).

2.5.1.8 Ekip ruhu

Birlik olarak hareket edebilme yeteneğine sahip olmak ekip ruhunu gerektirir. Bir bütünün kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olması ve parçaların arasındaki ilişkinin yarattığı değer ekiptir.

Aynı aileden gelen ve aynı kültürü paylaşan aile üyeleri için ekip olma hissi önemli bir avantajdır. Birbirini tanıyan ve sürekli bir arada bulunan bireylerin ekip ruhundan azami ölçüde faydalanması kaçınılmazdır. İşlerle alakalı bir sorun yaşandığı takdirde aile üyeleri yardımlaşma içerisinde olurlar, birbirlerini tamamlarlar ve gerekeni dillendirmeden yerine getirirler (Karpuzoğlu, 2004).

2.5.1.9 Tanınmış aile unvanının etkisi

Şirketlerin iş çevreleri tarafından kabulü ve başarılı olma durumu zaman ve maddi imkân gerektiren faktörlerdir. Aile şirketleri, ailenin tanınmış unvanını kullanarak bu durumu avantaj olarak değerlendirmektedir. Tanınmış aile unvanı işletmeye kredi

sağlama, girdi temini ve pazarlama faaliyetleri gibi birçok sorunu çözmek hususunda üstünlük sağlar.

2.5.1.10 Diğer olumlu yönleri

Aile şirketleri uzun vadeli bakış açısına sahiptirler. Aile şirketlerinin gelişme ve büyümesi ana hedef olduğu için uzun vadeli yatırımlar düşünülür. Ailenin soy isminin gelecek nesiller ile sonraki yüzyıllara ulaşması düşüncesi, şirketin de geleceğe aktarılması anlamına geldiği için yapılan yatırımlar akılcı ve kalıcı olmalıdır.

Aile şirketleri bilgi birikimine son derece önem verirler. Bilgi birikimi teknik, yönetim ve organizasyon alanlarında olabilir. Bu birikime sahip çıkılması, muhafaza edilmesi ve gelecek nesillere aktarılması şirketin rekabet gücünü artırır. Bilgi uzmanlığı getirir. Dalında uzman olan aile şirketleri de ayakta kalma hususunda güçlü bir niteliğe sahip olur.

Aile şirketleri ülkelerine bağlıdır. Ülke ekonomisinde oluşan sıkıntılar sonucunda farklı ülkelere kayan yatırım faaliyetleri ülke adına sorun yaratır. Aile işletmeleri bu ortamda kendi ülkeleri hatta kendi yetiştikleri bölgelere yatırım yapıp, kendi vatandaşlarına istihdam imkânı sağlayarak büyük bir bağlılık göstermektedirler (Göker ve Üçok, 2006). Sosyal refahın korunmasında ve artırılmasında aile işletmelerinin çok önemli katkıları vardır.

Bugün Amerika'daki aile şirketlerinin % 95'i aile şirketi olup, aile kontrolündeki şirketlerin diğer şirketlere göre % 5 daha karlı ve borsada daha değerli olduklarına yönelik bulgular vardır (Conway, 2004).

2.5.2 Aile şirketlerinin olumsuz yönleri

Aile şirketi olmanın avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır. Aile şirketlerinin olumsuz yönlerini aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

2.5.2.1 Aile içi rekabet

Aile şirketlerinin güçlü özelliklerinden olan bir arada takım ruhu ile çalışma düzeni bozulup, hep birlikte olan aile fertlerinin arasında rekabet ortamı oluşabilir. Şirkette görev alan bireylerin arasında çıkan aile içi anlaşmazlıklar işletmenin yönetimine yansdığı takdirde şirkette sorunlar baş gösterecektir.

Rekabete sebebiyet verecek başlıca konular; aile bireyleri arasındaki yarış, güç savaşı ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişiselleştirilip çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücret adaletsizliğidir. Bu konularla beraber şirkette çalışmıyor olsalar dahi aile üyesi olan kadınlar arası çatışmalar da rekabet konusudur. Dağılan aile şirketlerinde ortaklıkların bozulmasına sebebiyet veren faktörler arasında işte çalışan veya çalışmayan eşlerin yer aldığı görülmektedir (Fındıkçı, 2005). Rekabete neden olacak diğer husus ise varis seçimidir. Gelişen eğitim faaliyetleri ile aile fertleri artık daha bilinçli ve donanımlı yetişmektedir. Gelecek nesilden seçilecek varisler arası rekabet de artmaktadır. Kurucunun büyük oğlunun varis seçilme geleneği artık yerini yeni varis seçim kriterlerine bırakmıştır. Kadınların da iş dünyasına katılım oranı yükselmiş ve çalışan aile üyesi kadın sayısı artmıştır. Kadınlar da artık şirket yönetiminde yer almak istemektedir.

Aile şirketlerinde rekabetin gruplaşmalara sebebiyet vermesi kaçınılmazdır. Şirket yönetiminde yer alacak iktidar ve muhalefet grupları şirketi yıpratacak ve şirketin ortak hedefinden sapılacaktır. Çünkü şirket menfaatlerinin yerini grupların veya bireylerin menfaati almıştır. Bu gruplaşma yönetimde aksamalara yol açarken yönetsel verimliliğin ve etkinliğin düşmesine neden olacaktır. Bu durum iş görene de şüphesiz yansıtacaktır. Moral ve motivasyon düzeyi düşerken şirkete olan iş gören güveni sarsılacaktır.

2.5.2.2 Nepotizm

Bir kimsenin beceri, kabiliyet başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi verilmesine nepotizm adı verilmektedir. Latince nepot kökeninden gelen sözcük Türkçe de ‘yeğen’ kelimesinden türetilmiştir (Kiechel, 1984). İtalyancada ‘nepotismo’ olarak adlandırılan bu kavram, tarihte ailelerine çıkar sağlayan bazı papaları tanımlamak için ortaya atılmıştır (İyişleroğlu, 2006). ‘Kin selection’ veya akraba kayırma insanlarda var olan yaygın bir davranıştır.

Nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın görülmektedir ancak gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de görülen bir olgudur. Aile işletmelerinde sıkça görülen bu eğilim personel seçim ve değerlendirme kriterlerinin göz

ardı edilmesine neden olur. Ancak, işletmede uzmanlık isteyen tüm branşlar için aile üyesi bulunması olanaksızdır. İşletmede aile üyelerine verilecek unvan ve pozisyonlarda kullanılan performans değerlendirme ölçütleri aile dışından olan yöneticilere de uygulanmalıdır. Aksi durumda fırsat eşitsizliği ortaya çıkar ve çalışanlarda güven ile sadakat sorunu yaşanır. Kan bağı esası yerine kalifiye aile üyesi veya aile üyesi olmayan kişiler uygun pozisyonlar için değerlendirilmelidir.

Nepotizm, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki engellerden birisidir. Aile üyelerinin iktidar kaybını önlemeye yönelik bir stratejidir. İşletmenin, aileden bağımsız olarak kurumsal kimlik kazanmasına engel olan ve paydaşlar açısından bir güvensizlik nedeni olarak görülebilmektedir. Aile şirketlerinde, aile kavgaları, nesiller arası çatışma, kalifiye yöneticilerin uzaklaşması, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve insan sermayesinin tükenmesi gibi olumsuzluklar nepotizm kaynaklı olmaktadır.

2.5.2.3 Tutuculuk

Aile şirketlerinde girişimci yöneticiler, yeniliklere kapalı ve tutucu olabilmektedirler. Bu durum ise şirketin ivmeli ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta cesaretsizliğe sebep olabilir. Hâlbuki yenilik yapan, teknoloji geliştiren, yeni buluş ve icatlara yönelen şirketler kendilerinden ziyade ülkelerinin de gelişmesini sağlarlar. Yenilikçilik ve kalifiye iş görenlerle çalışmak şirkete maddi ve manevi zenginlik yaratır.

2.5.2.4 Rol çatışması

Rol, doğuştan ve kişiler arası etkileşimden oluşan, kişisel ve toplumsal faktörlerin birleşiminin meydana getirdiği bir statü davranışıdır (Erkenekli, 2001). Statü ise belirli bir zamanda bir kişi tarafından işgal edilen bir konum ya da yürütülen işlevdir. Rol ve statü iç içe geçmiş kavramlardır. Rol çatışması ise bireyin üstlenmiş olduğu biden fazla rolle ilgili olarak iki veya daha fazla baskı unsurunun eş zamanlı olarak ortaya çıkması ve bu rollerden biri ile uyum içinde olmanın diğer rolle uyum içinde olmayı zorlaştırmasıdır (Çarıkçı, 2002).

Aile şirketleri, işletme ve yönetim kavramlarının yanında aile ve mülkiyet kavramlarını da barındırdığı için kendine has dinamik bir yapıya sahiptir. Dolayısı ile mantık yoğun güç odakları ve duygu yoğun güç odakları bu dinamik yapıya şekil

vermektedir. Aile şirketi başarılı bir iş hayatı için bu güç odaklarını birbirinden ayırıştırıp dengeli olarak yönetmelidir. Güç odaklarının hâkimiyet sınırları çizilmelidir.

İş ve aile rolleri insan hayatında en çok zaman ve emek harcanan rollerdir. Şirketlerinde çalışan aile üyeleri farklı roller üstlenirler. Aile şirketinin bir üyesi girişimcilik özelliği ile patronluk, işletmenin idaresi ile yöneticilik, ev ortamında aile reisliği gibi başlıca sorumluluklar olabilir. İş ve aile alanlarından kaynaklanan sorumlulukların uyumsuz olması iş ve aile rolleri arasında çatışmaya sebep olur.

İş ve aile rollerinin tüm gereklerini yerine getirebilmek için rollere yeterli ve dengeli bir şekilde zaman ve enerji ayrılması gerekir. İş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak birbirine müdahalesi, belli bir zamanın ardından bir döngüye dönüşerek; iş, aile ve hayatın diğer alanlarında olumsuz sonuçlar oluşturabilir. İş performansında düşüş, iş tatminsizliği, kariyer ilerlemesinin durması, fiziksel ve psikolojik sağlık bozuklukları ve aile ilişkilerinde zayıflık gibi olumsuzluklar meydana gelebilir. Çatışmanın yarattığı olumsuz sonuçların şirkete vereceği zararı önlemek için, şirket ve aile dışından danışman desteğine başvurulması gerekebilir.

2.5.2.5 Paternalizm

Paternalizm, hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan bağlı olmalarını beklediği bir yaklaşımdır (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır (Aycan, 2001). Paternalizm, ilgili taraflar arasında, örgütsel hiyerarşinin gerektirdiğinden daha karışık bir ilişki ifade eder. Böyle bir ilişkide iki taraf vardır (Börekçi, 2009). Bir tarafta astını koruyan, ona yardımcı olan, onu önemseyen ve önderlik eden üst, diğer tarafta ise üstüne karşı sadakat gösteren ve saygılı olan asttır. İki tarafın ilişkileri maddi, sosyal ve diğer kaynak türlerinin değişimini sağlayabilir. Weber'e göre geleneksel babacıl otorite, ataerkil aile yapısından beslenmektedir. Weber paternalizmi, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin bir parçası olarak görmektedir (Padavic ve Earnest, 1994).

Paternalist liderlik Farh ve Cheng (2000) tarafından üç boyutta incelemiştir. Bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderliktir. Otoriter paternalist liderlik yaklaşımında,

Çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanması ileri sürülür ve çalışanlardan kayıtsız uyum beklenir. Yardımsever paternalistik liderlik yaklaşımı çalışanların ve ailelerinin refahları için kişisel ve bütüncül bir lider davranışını ifade eder. Ahlaki paternalistik liderlikte liderin kişisel dürüstlüğüne ve sahip olduğu ahlaka yoğunlaşmaktadır.

Otoriter paternalist yönetim, işletme ile ilgili tüm karar ve stratejiler işletmenin idarecisi ola kişi tarafından belirlendiği bir yönetim şeklidir. İşletme sahibi ve çalışan arasındaki ilişi karşılıklı güven üzerine kurulmuş olmasına rağmen çalışana söz hakkı tanınmamaktadır.

Paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade eder (Farh ve Cheng, 2000). Paternalist yönetim anlayışına sahip yönetimlerde son kararlar işletme kurucu ya da kurucuları tarafından alınır. Bu sistemde yönetimde bulunanların tümü veya önemli bir kısmı aile üyelerinde oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Paternalizm genellikle şirket sahibi ve çalışan ilişkisinde net olarak hissedilir. şirket sahibi çalışanlarını çocuğu gibi görür. şirket sahibi çalışanlarına maaş ve sosyal haklar sağlar, çalışanlar ise karşılığını sadakat ve verimli çalışmak ile gösterirler (Demirbaş, 1999).

Birinci neslin yönetimde bulunduğu aile şirketlerinde paternalist yönetim tarzı genellikle yaygındır. İşletme sahibinin çalışanlarından beklentisi emirlerine uyulması ve itiraz etmeden alınan kararları yerine getirmesidir (Yalçın, 1993).

Paternalist aile şirketi yöneticisi, kendi işinin çok özellikli olduğunu, işine özel yönetim anlayışı, gösterge ve denetimler geliştirdiğini, zaman içerisinde bunları başardığını ve kendi doğrularının tekniklerinin yerini başka tekniklerin alamayacağını savunur.

Paternalist aile şirketi yöneticisi, iş ortamında yaratmak istediği aile atmosferi ile olumlu bir kanı oluştururken çalışanlarını kayıracağı ve kendine sadık hissettiği çalışanlara imtiyaz tanıyacağı düşünülür (Erben, 2004).

Paternalizm, değişime direnç, gereğinden fazla kuralcılık, adam kayırma, organizasyon eksikliği ve mantıklı karar verme eksikliği gibi sonuçlara neden olabilir (Karpuzoğlu, 2004).

2.5.2.6 Yönetim devri

Aile şirketleri için yapılan birçok çalışma aile şirketinin sürekliliğini amaç edinmektedir. Aile şirketlerinde yönetimin devri uzun zaman aralıklarında olmasına rağmen şirket sürekliliği için en başta gelen konulardan biridir. Yönetim devrinde sıklıkla karşılaşılan yönetimin gelecek nesle devrinde isteksizlik, varisin devralmaktaki yetersizlik ve yönetim devri planı yapılmamasıdır.

Yüzyıllar boyunca süren, en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneğinin artık sona ermekte olması dolayısı ile yönetimi devralma konusunda aile üyeleri ya da diğer yöneticiler arasında çatışma yaşanabilmektedir. Tepe yönetimi, aile şirketlerinde genellikle şirket yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir (Ateş, 2005).

Aile şirketlerinde kurucu yöneticiler genellikle şirketteki pozisyonlarından ayrılmayı istemezler. Yönetim devrine ilişkin gerekli altyapının ve düzenlemelerin planlanmadığı aile şirketlerinde, yönetici aile ferdinin vefatı veya fiziki ve ruhsal rahatsızlıklardan ötürü çalışamayacak dereceye gelmesi durumunda oluşan belirsizlik ortamında işletmenin durumu tehlikeye düşebilir. Şirkette muhalif gruplar yer alabilir. Bunun yanı sıra yönetici seçiminde harcanan zaman şirket için dezavantaj yaratabilir. Yetkin özelliğe sahip olmayan bir yönetici seçimi ise şirketi maddi ve manevi zarara uğratabilir.

2.5.2.7 Yetki ve sorumluluk belirsizliği

Mevcut iş tanımlarının yetersizliği, uygulamayı yansıtmaması, yetki ve sorumlulukların yeterince açıklanmaması ile iş tanımlarının bulunmaması karışıklıklara sebep olabilir. Bu durum otorite sorunu ve çalışanların rol çatışması yaşaması ile sonuçlanabilir. Belirli olmayan yetki ve sorumluluk idareci çalışan sorunlarını tetikler. Şirket bünyesindeki hiyerarşi zedelenir.

2.5.2.8 Çıkar çatışması

Aile çıkarları ile şirket çıkarları her zaman paralellik göstermeyebilir. Çıkarların kesişmesi gibi çatışması da mümkündür. Aile çıkarları ile şirket çıkarlarının uyuşmaması çatışmaların çoğalmasına, motivasyon bozukluğuna, iş tatminsizliğine ve memnuniyetsizliğe yol açabilir. Şirketin ve ailenin farklı kurumlar olduğu göz ardı edilmemelidir. Aile şirketlerinde asıl amaç ailenin şirkete hizmetidir.

2.5.2.9 Diğer dezavantajlar

Aile kültürünün etkin olduğu aile işletmelerinde iş değerlerinin yerini aile değerleri alır. Yazılı belgeler, istatistikî veriler ve analizler yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme eğilimi artar.

Hissedarların hisseleri ne kadar az olursa olsun, eşit payda ortak gibi değerlendirilmek eğilimindedirler. Bu durum aile şirketi ortaklarının profesyonel iş hayatında duygusal düşünerek mevcut durumu kabullenmek yerine olmasını istedikleri gibi davranmalarına sebep olmaktadır.

Aile şirketlerinde, aile fertlerinin motivasyonunun yüksek olmasına karşın, aileden olmayan yöneticilerin motivasyonu düşüktür ve bu önemli bir sorundur (Akdoğan, 2000).

Rekabet ortamının çetin olduğu iş ortamında aile şirketleri diğer şirketlere kıyasla teknoloji üretme, uygulama ve transferi konularında daha yavaş olabilirler.

2.6 Türkiye’de Aile Şirketlerinin Tarihi Gelişimi

Aile şirketleri değişen dünya ile geçmişten günümüze kadar belli aşamalardan geçerek yeni yapılarına ulaşmıştır. Gelişimin ve değişimin esas olduğu çağımızda aile şirketleri önemini korumayı başarmıştır. Sanayileşme, teknoloji kullanımındaki artış, hammaddeye temininde kolaylık, gelişmiş pazarlama ağları, kalifiye insan gücü yetiştirilmesi vb imkânlar, aile şirketlerini modern dünyaya adapte etmiştir. Ancak bu durum bir süreç içerisinde gelişmiştir. Türkiye’de bu süreç Cumhuriyet ile beraber hız kazanmıştır. Çağdaş medeniyetler seviyesine ulaşabilmek için gerekli faaliyetler Cumhuriyet dönemi ile harekete geçirilmiştir. Aile şirketlerin geçirdiği aşamaları aşağıdaki gibi ele almak mümkündür (Aydın, 1985):

A.Cumhuriyet Öncesi Dönem

B.Cumhuriyet Sonrası Dönem

2.6.1 Cumhuriyet öncesi dönem

Cumhuriyet rejimi kabul edilmeden önce Osmanlı Devleti tarım sektörünün egemen olduğu ticari bir yapıya sahip olmuştur. Özel sektör, el sanatları seviyesinde dağınık ve kapalı aile işletmesi niteliğinde olmuştur. Osmanlı Devleti’nde siyasi ve askeri

faaliyetler önem kazanmış ve devlet ise askeri alanda hizmet veren kuruluşların oluşturulmasında öncü olmuştur.

Osmanlı Devleti'nde sanayisi aşağıdaki üç kesimden oluşmaktadır (Aydın, 1984):

- Yerli sektör
- Devlet sermayesi ile kurulmuş askeri nitelikli sanayi işletmeleri
- Tekelci nitelikli yabancı girişimciler.

17. ve 18. yüzyılda Avrupa'da sanayileşme faaliyetleri hız kazanmış ve önemli bir gelişim sağlanmıştır. Osmanlı tarihte tartışla gelen siyasi, askeri, kültürel ve ekonomik nedenden ötürü batıdaki sanayileşme hareketini takip edemediği için batılı devletler ile olan ticari anlaşmalar ile açık pazar haline gelmiştir. Batılıların ürettikleri ürünler kısıtlamaya tabi olmaksızın Osmanlı pazarında satılmış ve geleneksel üretimin mevcut olduğu, el tezgâhlarında veya gelişmemiş yöntemlerle üretilen yerli ürünlerin yerini yabancılar almıştır. Geleneksel sanayi yok olmaya yüz tutmuş ve Sanayi Devrimi'nin Avrupa'daki etkisi Osmanlı'yı olumsuz etkilemiştir. Sanayileşmenin göz ardı edilmesi Osmanlı'yı tarım toplumu kılmış ve ulusal özel sektörün ve sanayinin temelleri geç atılmak zorunda kalmıştır.

2.6.2 Cumhuriyet sonrası dönem

Cumhuriyetin ilk yıllarında liberal iktisat politikası uygulanmış ancak istenilen sanayileşme düzeyine ulaşamamıştır. Özel sektörün geliştirilmesine yönelik en müsait şartlarda teşviklere rağmen modern fabrikalar kurulamamıştır. Deneyimsizlik, eğitim seviyesi ve sermaye yetersizliğinden kaynaklanan yüksek maliyetli ve ilkel teknikler kullanılarak yapılan sanayi faaliyetleri başarısızlığa neden olmuştur.

1930'lu yıllara gelindiğinde özel sektör ile gerçekleştirilmek istenen kalkınmanın tek başına yetersiz olduğu görülüp Atatürk ilkelerinden olan Devletçilik uygulamalarıyla kamu kesiminin de sanayi tesisleri kurması sağlanmıştır. Devletçilik ilkesi ile özel kesimin desteklenmesini sağlayan uygulamalar yapılmıştır.

1950-1960 yılları arasında liberal ekonomik sistem politikası izlenmiştir. Girişimcilere kredi bulmakta kolaylık sağlanmıştır. Banka kredi faiz oranları düşürülmüştür ve yatırım teşvik edilmiştir. Orta halli ailelerden müteşebbis bir tabaka oluşturulmuştur. Fakat izlenen liberal politika ekonomik kriz ile beraber etkisini yitirmiştir.

1960–1970 döneminde sanayileşme hız kazanmıştır. Ülkede kalabalık nüfusların bir araya gelme eğilimiyle beraber şehirleşme faaliyetleri başlamıştır. Ulaşım ve iletişim olanaklarında artış meydana gelmiştir. Ticaret ile beraber üretim ve hizmet faaliyetleri de gelişim göstermiştir. Sermaye sorunu ile karşı karşıya kalan işletmeler halka arz çalışmaları içerisine girmiştir.

1970–1980 yılları arasında yüksek enflasyona karşı devletin aldığı ekonomik önlemler girişimcilerin faaliyetlerinde tatmin edici karların elde edilmesini sağlamıştır. Aile şirketleri finansal ve ekonomik anlamda güçlenmiş ve büyüme eğilimini yakalamıştır.

1980 sonrası dönemde rekabet ortamı ve büyüme ön plana çıkmıştır. Aile şirketleri varlıklarını korumak ve sürekliliği sağlamak için çok ortaklı yapılara sahip olma eğilimine girmiştir. Bu dönemin aile şirketlerine katkısı profesyonel yöneticilerin sayısındaki artış olmuştur.

1990’larda ülke ekonomisinde ve istihdamda önemli yere sahip olan KOBİ’lerin ihracat yapmasını sağlamak amacıyla sektörel dış ticaret şirketleri kurmaları teşvik edilmiştir. KOSGEB 1990 yılında kurulmuştur. Bunun aile şirketlerinin gelişimi için önemli bir adım olduğu ileri sürülebilir. Nitekim Türkiye’de KOBİ’lerin büyük çoğunluğu aile şirketi biçimindedir ve ülkemiz ekonomisinin çok büyük bölümünü aile şirketi niteliğindeki KOBİ’ler oluşturmaktadır.

2000 yıllar aile şirketleri için modernize ve uygun yapıları sunmaktadır. Gerek iş dünyasında gerekse akademik çevrede aile şirketleri ve sorunları üzerine birçok çalışma yapılmaktadır. Profesyonelleşme, kurumsallaşma, uluslararasılaşma, aile anayasaları, yönetim sistemleri ve çağın gerektirdiği birçok konuda uzmanlaşma mümkün olup aile şirketlerini başarılı kılmak üzere revize edilmektedir.

3. KARIYER SEÇİMİ

Eğitim seviyesinin artması, bilgiye ulaşmanın kolaylığı ve birçok alanda rekabetin artması günümüz dünyasında bireylerin gelecekleri ile ilgili düşüncelerinin daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır. Bireylerin yaşamlarında önem verdikleri konuların başında gelen unsurlardan biri de iş hayatları olmuştur. İş hayatı ise kariyerlerini sağlamaları için gerekli fırsatları verecek bir ortamı sağlamaya çalışmaktadır.

Kariyer günlük dilde, meslek ve iş yaşamında ilerlemek, başarı elde etmek ve kişinin iş yaşantısı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimlerinin bütünü olarak nitelendirilmektedir.

Kariyer genel olarak ilerleme sözcüğü ile özdeşleşmiş bir kavramdır fakat son zamanlarda, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır (Erdoğan, 2002). Başka bir ifade ile kariyer, bir insanın çalışma hayatı boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir (Tortop, 2006).

Kariyer, bireyin kimliğini, toplumsal durumunu, statüsünü ve yaşam tarzını oluşturmaktan dolayı büyük öneme sahiptir. İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlar yaparak yükselmek, ilerlemek ve başarılı olmak ister. Bireylerin çalışmak ve karşılığında gelir elde etmek istemelerinin temelinde ekonomik ve sosyal unsurların yanında psikolojik ihtiyaçlar da yer almaktadır. Birey tüm bu ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde kariyerinden tatmin olacaktır. Bu noktada kariyer seçimi büyük önem taşımaktadır. En iyi kariyer seçimi, bireyin istek ve gereksinimleri arasında en iyi eşleşmeyi sağlayan kariyer seçimidir (Brown, 2002).

Kariyer planlama; bireyin hem kendisi hem de içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak, iş hayatı ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri

önceden düzenlemesidir. Buna göre, her bireyin iş hayatında başarılı olabilmesi için kariyer planlaması yapması şarttır (Uğur, 2003). Kariyer planlamasında yapılması gerekenler arasında ilki; bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve taşıdığı değerleri göz önünde bulundurarak kendisine en uygun alanı seçmektir. Sonraki adım ise seçilen alanda geçmek istediği kariyer basamaklarını ve hedeflerini belirleyerek yapılması gerekenleri planlamaktır.

Kariyer, bireyler ve kurumlar arasındaki bağ ile oluşur. Bireylerin tek başlarına kariyerlerini belirlemeleri mümkün değildir. Bu noktada kariyer üzerinde kurumların büyük etkisi tartışılmazdır. Nitekim çalışma yaşamında kurum birey dengesi basit ücret emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Çalışanlar kuruma; bilgi birikimi ve tecrübelerini, dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özellikleriyle beraber yeteneklerini sergileyerek emeklerini verirler. Karşılığında ise kurumdan maddi getiri elde ederler. Kurumun politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenlikleri sağlanır. Bireyler kurumun imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statü elde ederler. Bunlarla beraber bireyler, eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim gösterirler.

Bireylerin kariyer seçimlerini etkileyen maddi ve maddi olmayan unsurlar bulunmaktadır. Verilen emek karşılığı alınan maaş, şirketlerin prim uygulamaları ve ulaşım olanakları, sağlık sigortası gibi sosyal kolaylıklar maddi beklentilerdir. İş güvenliği, çalışanın kurumdaki unvanı, kurum kültürü, eğitim olanakları, yükselme olanakları ve örgütsel imaj ise maddi olmayan unsurlar arasında yer almaktadır.

3.1 Örgütsel İmaj Algısı

Toplumsal açık sistem olarak örgütler, çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde önemli katkılar sağlamaktadır (Ertekin, 1978). Wilson (2001) örgüt imajını, bireylerin bir örgütle etkileşim sürecinde kişisel, çevresel etkenlere bağlı olarak edindikleri verilere ve bilgilere dayalı olarak zihinlerinde oluşturdukları izlenim, düşünce, görünüm ve resim olarak tanımlamıştır.

Örgütler bilinçli olarak yapılmış faaliyetler sonucunda veya kendiliğinden meydana gelmiş bir şekilde olumlu veya olumsuz bir örgütsel imaja sahiptirler. Mevcut imaj,

arzulanan veya istenmeyen unsurları içerebilir. Fakat örgütler için imaj, üzerinde profesyonelce çalışılması gereken bir konudur. Örgütsel imajı iyi biçimlendirilmiş örgütler kamuoyunda, saygın, güvenilir, birlikte iş yapılabilir, gelecek vaat eden, hisse senetlerinde istikrarı olan düşüncelerle kendilerinden söz ettirirler. Olumlu örgütsel imaj, örgüte ve çıktılarına talep ve güven yaratma, örgüte kaliteli işgücü çekme ve personeli motive etme gibi bazı üstünlükler sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2004). Böyle örgütler Weigelt ve Camerer (1988)'in vurguladığı gibi örgütsel imajlarını bir rekabet aracı olarak kullanırlar.

Dollinger ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan çalışmalarda örgütlerin bir diğer örgütün yönetim kalitesi ve ürünleri ile ilgili imaj algılarının, onu yatırım ortağı olarak seçmelerinde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Yatırım yapmak isteyenlerin örgütün imajına ilişkin algıları örgütün değerini artırmaktadır. Olumlu örgüt imajının beraberinde yüksek finansal performansı getirdiği Roberts ve Dowling (2002)'in yaptıkları çalışmada tespit edilmiştir.

Örgütsel imaj, örgüt dışındakiler ile içindekilerin algılar bütünüdür. Örgüt dışındakilere olumlu bir imaj yaratma çabasıdayken örgüt içindekilerin de aynı yönde hissetmeleri gerekir. Gerçeklerden uzak olarak yaratılan imaj, örgütün ilerde olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır.

Kariyer fırsatları sunan bir kurumun potansiyel çalışanlar tarafından tercih edilmesi kurumun bu kişiler tarafından algılanan imajı ile yakından ilgilidir. Çalışanların beklentisi olan gelişim ve kariyer fırsatlarının sağlanması kurum imajına olan çalışan algısını olumlu yönde güçlendirir. Aynı zamanda kişinin kendisine olan saygısını arttırır. Bu durum kuruma olan güvene ve kurumun pozitif olarak algılanmasına neden olur. Kariyer fırsatları bulunan çalışanlar başka kurum arama niyetine girmeyecekler, kariyer fırsatları sağlanan çalışanların grup ve bireysel çalışma çıktıları artacaktır (Bromley, 1993).

Örgütsel imaj algısı, kurumların çalışanlarının performanslarını ve örgüt dışı paydaşların tutum ve davranışlarını etkileme gücüne sahip olduğu için büyük önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalar örgütlerin müşteriler üzerinde bıraktığı ilk izlenimlerin imaj algısını önemli şekilde etkilediği ve işe başvuru niyetlerinde belirleyici etken olduğu bulunmuştur (Collins ve Stevens, 2001).

Kurumların imajını oluşturmada kurumsallaşma, uluslararasılaşma, stratejik yönetim gibi performans boyutları ile örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları etkili olmaktadır.

3.2 Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma

1990'lı yıllardan beri dünyada yüksek hızla ekonomik ve sosyal gelişmeler yaşanmaktadır. İşletmeler gelişmelerden yüksek derecede etkilenmeye başlamıştır. Rekabetin gittikçe sertleştiği ve büyük değişimlerin yaşandığı bu ekonomik ortamda işletmeler eski yöntemlerini, stratejilerini ve politikalarını değiştirerek kurumsallaşmış bir yapıya sahip olma zorunluluğu hissetmektedir. Küreselleşen dünyadaki bu gelişmeler kurumsallaşma açısından Türkiye'de de kendini hissettirmeye başlamıştır. Günümüz dünyasının sunduğu teknolojik imkânlar her geçen zaman daha fazla fayda getirmekte, müşteri odaklı sistemler önem kazanmakta, işletmeler rekabet yoğun pazarlarda üstünlük elde edebilmek için kendini yenilemektedir. Kurumsallaşma bu değişimlere ayak uydurmak için önemlidir. Kurumsallaşma ile işletmeye yarar sağlayan değerler örgüt bünyesinde tutulurken işletmeye zarar veren değişime açık olmayan değerler ise atılırlar.

Literatürde birçok kurumsallaşma tanımı bulunmaktadır. Selznick (1996) kurumsallaşmayı, örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlamıştır. Kurumsal işletmelerin diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olması ve sosyal ihtiyaçlara uyumu üzerinde durulmaktadır. Selznick bir diğer tanımlamasında kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle olan uyum sürecini ve kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklar.

Meyer ve Rowan (1997) kurumsallaşmayı, işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilme süreci olarak görür.

Gözalan (1999), kurumsallaşmayı bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesi olarak tanımlar.

Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimleri, iş yapma usul ve yöntemleri

içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2001).

Kurumsallaşma, işletmelerin, günün şartlarına uygun yönetim ve organizasyon yapıları oluşturmak suretiyle gerekli sistemleri kurmaları, işletmeye has davranış, norm, standart ve ilkeler belirleyerek bunları yazılı hale getirme uygulamasıdır. İşletmeler kurumsallaşma süreci sonunda hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar. Buna göre bir işletmenin kurumsallaşmış olması demek, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelir (Toprak, 2003).

Meşe (2005)'e göre kurumsallaşma, zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir.

Kurumsallaşma bir örgüt kültürüdür. Ancak her örgütün bir kültürü olduğu halde her örgüt kurumsal değildir. Kurumsallaşma örgüt kültürünü oluşturan unsurların belirli bir şekilde özelleştirilmiş halidir. Farklı bir söylem ile örgütün kurumsal olduğunun söyleyebilmek için örgüt kültürünü oluşturan unsurların belirli niteliklere sahip olması gerekir.

3.2.1 Kurumsallaşmanın öğeleri

Kurumsallaşma düzeyinin belirlenebilmesi için Selznick (1996) tarafından dört öğe belirlenmiştir. Bunlar; sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerkliliktir.

3.2.1.1 Sadelik

Sadelik organizasyon yapısının basit olmasıdır, ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az zamanda az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal veya hizmet üretmektir (Dalay, 2001). Bir organizasyon olarak işletme sadece bütünü itibarıyla değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Bu farklılaşma ile işletmelerdeki çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları işletmenin karmaşıklık düzeyini belirler.

Alt çevre unsurları ile kurulan ilişkilerde ilgili birimlerin birbirinden farklı ilişki, görev, ilke, yöntem, değerlendirme yöntemine sahip olması gerekebilir. Ancak yalın bir

organizasyon yapısına sahip olunması mevcut işlerin icrasında gerekli olan süreyi kısaltır ve durumu standardize ederek işlerin farklı algılanmasını önler. Böylece kurumun etkinliği artar.

Sadelik üzerinde çevresel unsurların etkisi büyüktür. Çevre unsurlarının karmaşıklık düzeyi düştükçe işletme ilke ve prosedürlerini daha kolay sadeleştirebilir. İşletmeler çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısına sahip oldukları oranda kurumsallaşırlar.

3.2.1.2 Esneklik

Organizasyon ve çevre ilişkisi 4 boyutta ele alınmaktadır (Emery ve Trist, 1965). Bunlar;

1. Organizasyonun bilgi, enerji, hammadde gibi girdilerini temin ettiği çevreler,
2. Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi,
3. Organizasyonun ürettiği mal veya hizmeti gönderdiği çevreler,
4. Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılıktır.

İşletmelerin ele alınan çevrelerle ilişkilerinin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimin boyutunu öngörebilmek zor olduğu için değişime ayak uydurmak adına alınan kararları uygulamak güçtür. Değişen çevresel etmenlere ayak uydurabilen şirketler esnek organizasyon yapısına sahip şirketlerdir.

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğunluğu ve çevresel değişme hızının yüksekliği belirsizlik ortamı yaratmakta ve işletme için tehditler oluşmaktadır. Kaçınılmaz olarak işletmeler risk altına girmektedir. İşletmelerin varlığını tehdit eden çevresel riskler irade dışında gelişen tehlikeleri veya bir fırsat olarak değerlendirilebilecek tehditleri kapsamaktadır. Alınan riskler, esnek davranması gereken şirketler için kazanç sağlama ve büyüme imkânı doğurabilir. Çevreye uyum konusunda esnek davranabilen işletmeler kurumsallaşma düzeylerini yükseltirler.

3.2.1.3 Farklılaşma

Bir şirketin yapısı iç ve dış çevre koşullarına göre değişir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması, kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini artırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazla farklılaşmaması gerekir (Sağlam, 1979).

Yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve geribildirim süresi uzun olan ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesi de yüksek olmaktadır. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da yüksek olmaktadır. Bu ihtiyacı ise sadece kurumsallaşmış organizasyonlar karşılamaktadır (Süder, 1989). Farklılaşma düzeyleri yüksek düzeyde olan organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri ve bütünleşme ihtiyaçları yüksektir.

3.2.1.4 Özerklik

Kurumsallaşmış organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere, ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyet zincirlerine sahiptirler (Selznick, 1996). Mevcut organizasyonlardan ayırt edilebilmek için kurumların ayrı kimlikleri bulunmaktadır. Yani kurumsallaşabilmiş organizasyonlar kurum kimlikleri oluşmuş ve yönetim özgürlüklerine sahip şirket durumundadırlar. Şirketlerin geleceğini etki edebilecek konumda olan yöneticiler, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda aldıkları karar ve gösterdikleri faaliyetler ile şirketin kendine has bir kimliğinin olmasını sağlamak için çaba sarf ederler.

Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun dönemde gerçekleştirilmesi istenen amaçlara ulaşılabilmesi ve istenen işletme itibarının sağlanabilmesi için işletmenin kendisini ve felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve topluma tanıtmak için kullandığı tüm metotların uygulanması, bileşimi ve yansımasıdır. Somut olarak ifade etmek gerekirse kurumsal kimliği meydana getiren unsurlar; yönetim şekli, yönetim profili, kalite ve hizmet anlayışı, ismi, logosu, iç dekorasyonu gibi unsurlardır.

Kurumsal kimlik üç şekilde kategorize edilebilir. İlk olarak tek bir görsel kimliğin kullanıldığı tek çeşit kimlikte ürün tanıtımı çok başarılıdır. Söz konusu kuruma örnek olarak OPET verilebilir. İkinci tip kurumsal kimlik desteklenmiş kimliktir. Ana firma, yan kuruluş ve markaların kendilerine ait kimlikleri mevcuttur. Koç-Beko ilişkisi buna örnektir. Son olarak markalaşmış kimlikte ise yan kuruluşların kurumsal kimlikleri mevcuttur fakat ana kuruluş ile bağlantı yok gibi görünür. Markalaşmış kimlik Unilever-Philip Morris örneğinde görülmektedir.

3.2.2 Kurumsallaşma süreçleri

Kurumsallaşma bir süreçtir. Bir program dâhilinde adım adım, aşamalar halinde yürütülmelidir. Değişken ekonomik ve sektörel ortamdan dolayı kurumsallaşma adımların sürekli gözden geçirilmeli ve değişen şartlara göre uyarlanmalıdır. Her aile işletmesi için farklı olan kurumsallaşma planının katılımcılığı özendirilecek bir şekilde hazırlanması gerekir. İşletmede çalışanların da dâhil olması ile hazırlanmış kurumsallaşma planı uygulamada sabır ve titizlik gerektirir.

İşletmeler arasında farklılıklar olmasında rağmen ortak süreçlerden geçerler. Bunlar sırası ile resmîlik kazanma, varlığını devam ettirme, değer özdeşleşmesi ve farklı bir toplumsal bileşime ve tabana kavuşmadır.

3.2.2.1 Resmîlik kazanma

Yasalar, tüzükler, yönetmelikler vb. resmi örgütlenme öğeleri örgüt içerisindeki iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirir. Resmi olmayan işletme faaliyet ve uygulamalarına, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özellik kazandırılarak kurumsallaşma sağlanır.

Dağınık bir ortamda bulunan işletme ve işletme üyeleri daha sistematik düzene kavuşur. İşletmenin içi ve dış ortamlarla olan ilişkilerinde bir düzen kurulur. Resmîlik kazanan işletme, dış ilişkilerinde devlet ve toplum ile karşı karşıya kaldığı için denetleme söz konusudur. Bu durum da işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar.

3.2.2.2 Varlığını devam ettirme

İşletmeler sürekliliklerini sağlayabilmek için iç ve dış çevresi ile sorunlar karşısında mücadele etmektedir. Aynı zamanda iç ve dış çevrenin dengesini sağlamak da ayrı bir uğraşıdır. Yasal düzenlemeler, iş ortamındaki rakipler, ekonomik faktörler ve toplumsal çıkar grupları ile işin doğası gereği karşı karşıya gelinmektedir. İşletmenin dış çevresi ile verdiği mücadelede yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir.

İşletmenin esas amaçlarından birisi de hayatta kalabilmek ve varlığını diğer nesillere güçlü bir şekilde aktarmaktır. İşletmenin hayatta kalabilmesi yöneticiler tarafından alınan kararlara bağlıdır. Aynı zamanda işletmenin topluma karşı olumlu bir intiba oluşturması da yöneticinin sorumlulukları artırmaktadır.

3.2.2.3 Değer özdeşleşmesi

İşletme çalışanlarının kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri, işletmenin yapısına ve uygulamalarına adapte olmaları, başka bir deyişle işletme ile çalışanların bir bütün haline gelmesi ile işletme ve çalışan değerleri özdeşleşir. Birer parça olan çalışan ve işletme bütünü oluşturur ve öncelik tek parça olan işletmenin bütünlüğündedir. İşletme içi kurumsallaşma böylece sağlanmış olur.

Çalışanlar işleri ile alakalı olarak tatmin olmamaları sonucunda gerilim ve rahatsızlık meydana gelebilir. Çalışan bu durumda içsel tatmini sağlamak adına hareket edecek ve gerginliği sona erdirecektir. Yöneticinin bu safhadaki rolü ise çalışan davranışlarının izleyerek ihtiyaçlarını giderme yönünde gayret sarf etme olacaktır.

İşletmeye sonradan dâhil olacak çalışanlar, oturmuş düzenin bir parçası olduklarında işletmeye daha erken alışacaklardır. Yeni katılanlardan alınacak verim de artacaktır.

3.2.2.4 Farklı bir toplumsal bileşime ve tabana kavuşma

İşletmelerin aldıkları bazı kararlar, işletmenin yapısı ve yöntemleri üzerinde kalıcı etkilere sebebiyet verir. İşletme çalışanlarını birbirine bağlar ve işletmeye belli bir nitelik ve toplumsal bileşim özelliği kazandırır. Bileşim özelliğinin kazanımı işletmeye alınacak kişilere bağlıdır. İşletmede gerek görülen pozisyonlar için temin edilecek insan sermayesinde aranacak özellikler önemlidir. İşletmenin istediği şartlara uygun kişilerin işletmeye dâhil olması ile işletme düzeni korunur ve yeni katılanın bireysel katkısı daha fazla olur.

Bir işletmenin bütünlüğü işletmenin tabanı ile ilişkilidir. İşletmenin tabanı belirgin bir biçimde oluştuğu ve örgütü benimsediği ölçüde işletme kurumsallaşır.

3.2.3 Aile şirketlerinin kurumsallaşması

Aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşmadır. Ancak kurumsallaşma ile değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta durulabilir.

Kurumsallaşma kavramı bir işletmenin farklı zaman ve mekânlarda benzer tepkileri verdiğini, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre

belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir şirket, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenir.

Aile şirketlerinde var olan tek patronlu ve paternalist yapı, kararların modern işletmecilik anlayışından ziyade aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapı eksikliği aile şirketlerinin kurumsal kimlik kazanmasını zorlaştırmaktadır. Bir şirketi büyük zorluklarla ve eşsiz fedakârlıklarla kuran bir kurucu için kurumsallaşmak kolay sindirilebilecek bir olay değildir. Kurucu, kurumsallaşma kararını geciktirmek eğilimindedir. Bu gecikme şirketin zamanında profesyonel yöneticilere teslim edilmemesine neden olmakta ve şirketin yok olmasına sebebiyet verecek derecede büyük sorunlar yaşatmaktadır.

Kurumsallaşma ancak her şeyden yeteri kadar bilen işletme sahibinin, alanında derinliğine bilgi sahibi olan yöneticileri yönetebilme becerisi kazanması ile olur. Aile işletmelerinde yönetici lider özelliklerine sahip olmalıdır. Aile işletmelerinde özellikle kurucusunda lider vasıfları daha belirgindir.

Başarılı aile işletmeleri için geçmiş dönemlerde elde ettikleri başarıları sürekli kılmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısı değişime ayak uydurulamayarak başarısız sonuçlar alınmasına neden olabilir. Aile işletmelerinin devamlılığını tehlikeye sokacak bir durumdur. Bu sebeple geçmiş başarılarla güvenmek yerine, başarılarından yola çıkarak değişime hazır hale gelmesi gerekir.

Aile işletmeleri, kurumsal yapıyı oluşturmak için öncelikle yönetimde şeffaf bir iç denetim mekanizması oluşturmalarıdır. İç denetim, yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip bir mekanizma olarak faaliyet göstermekte ve böylece kurum ve kuruluşlarda yönetsel hesap verilebilirlik olgusunun yerleşmesine çok büyük katkı sağlamaktadır (Uzun, 2006).

Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmalıdır. Aile işletmesinin sorunları aile ve işletmenin sorunlarını kapsar. Bu nedenle bir aile işletmesinin kurumsallaşması için öncelikle ailenin kurumsallaşması gerekir. Kurumsallaşma sistem haline gelmek ise sadece işletmenin kurumsallaşması yeterli olmaz. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi ve yeniden yapılandırılması şarttır. Yeniden yapılandırma ile

adaleti ve katılımı ön plana çıkaran bir sistem oluşturulmalıdır. Kurumsallaşma kuralları aile üyeleri ve çalışan profesyoneller için geçerli olmalıdır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın ne olmadığını algılamak gerekir. Kurumsallaşma, şirketi tamamen profesyonellere bırakmak, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışman toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak vs. demek değildir. Kurumsal yönetimin ana amacı, hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir. Yani uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır. Kurumsallaşmada aile üyelerinin beklentileri ise, performansı sorgulayabilme olanağı, önemli kararlarda söz sahibi olmak, aile içinde kuralların belirlenmesidir (Pazarcık, 2004).

3.3 Aile Şirketleri ve Uluslararasılaşma

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için; farklılaşma adına izleyebilecekleri herhangi bir strateji kalmadığı takdirde, yapabilecekleri şey üretilen mal, hizmet ve ürünlerin fiyatlarında farklılaştırma yapmaktır. İşletmeler için uzun bir süreçte rekabet üstünlüğünü fiyatla sağlamak mümkün olmamaktadır. İşletmeler belirli bir süre ucuz fiyattan mal ve hizmetini satmaya devam edecekler, ardından yok olacaklar veya başka pazar arayışı içerisine gireceklerdir. Gelinden bu noktada işletmeler dış pazarlara açılım kararını alacaklardır.

Globalleşen ve gittikçe karmaşıklaşan ekonomik ortamda, işletme faaliyetlerinin dışa açılması ve uluslararasılaşma tüm şirketler için önemli yenilenme ve dolayısıyla varlıklarını sürdürebilme olanakları sağlamaktadır. Dar anlamıyla uluslararasılaşma bir şirketin birden fazla uluslararası pazarda faaliyet göstermesi anlamına gelmektedir. Üretim ve satışlarının en az yüzde 10 veya daha fazlasının yurtdışında gerçekleştiren şirketleri uluslararasılaşmış veya çok uluslu şirket olarak tanımlamak mümkündür (Rugman, 2006).

Uluslararasılaşma, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yayması ile ilgili bir kavramdır. İşletmelerin uluslararası pazarda yer bulmaya başlaması ile uluslararası niteliğe sahip olmuş olurlar.

Uluslararasılaşma firmaların uluslar arası pazarlarla ilgilenmesi ve bu pazarlara girmeyi düşünmesi ile başlayan öğrenmeye dayalı bir süreçtir ve aşamaları vardır. Uluslararasılaşma aşamaları;

1. **İç pazarlama:** Firma kendi iç pazarına yönelir, ihracat yapmaz. İşlerle olan meşguliyeti ya da yetersiz kapasitesi, işletmenin ihracata ilgisiz olmasına neden olur. İhracat/satış oranı % '0' dır.
2. **İhracat öncesi:** Fizibilite çalışmaları ve araştırmalar yapılır. Maliyetler, kurlar, dağıtım ağları vb konularda yetersiz bilgi söz konusudur. İhracat/satış oranı % '0' ya da buna yakındır.
3. **Deneyisel katılım:** Firma düşük oranlarda ihracat yapar. Fiziksel ve kültürel yakınlıklarla sınırlıdır. İhracat marjinal ve düzensizdir. İhracat/satış oranı % '0-9' aralığındadır.
4. **Aktif katılım:** İhracat satışlarının ve dış pazardaki ülke sayısının artırılması için çalışmalar yürütülür ve bu girişimleri yöneten organizasyonel birimler oluşturulur. İhracat/satış oranı % '10-39' aralığındadır.
5. **Güçlü katılım:** Firma uluslar arası pazarda güçlü konumdadır. Yöneticiler kıt kaynakların ülke içi ve dışı pazarlara yönlendirilmesiyle ilgilenir. İhracat/satış oranı % '40' ve üzeridir (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000).

İhracat uluslararasılaşmanın ilk aşamasıdır. Ancak uluslararasılaşma, firmaların sadece ihracat yolu ile yapmış olduğu ticareti kapsamamaktadır. Lisans anlaşmaları, franchising, yönetim anlaşmaları, kontratla üretim, anahtar teslim, ortak girişim ve yurt dışında tam mülkiyete sahip olma uluslararasılaşmanın diğer boyutlarıdır.

Şirketleri uluslararasılaşmaya iten bazı nedenler aşağıdaki gibidir:

- Şirketin üretim kapasitesi iç piyasa tam olarak kullanılmıyor veya iç piyasaya yettiği halde kapasite artırma imkânına sahip ise uluslar arası pazarlara açılarak toplam satış ve karını artırması mümkündür
- Güçlü yönetim kadrosuna sahip, kaynağı yeterli, sermaye sorunu yaşamıyor ise karlılık amacının yanında kalıcılık da sağlamak isteyen ve büyümeyi hedefleyen şirketler uluslar arası pazarı düşünürler.
- Uluslar arası pazarın gelişim hızı iç pazara oranla yüksekse firma bu durumu avantaj çevirip dış pazarda büyümek isteyebilir.

- Gelişmekte olan ülkelerde, iç istikrarda sıkıntı yaşayan firmalar riskini azaltmak için uluslar arası pazarlara yönelebilir.
- Ülkedeki yüksek üretim maliyetleri şirketleri dış pazara yöneltebilir (Uğurlu, 1996).
- Gidilen ülkedeki vergi teşvikleri avantaj yaratabilir.
- Ülke ekonomisinin bir bütün olarak durgunlaşması dış pazarı zorunlu kılabilir.
- İşletmede atak, cesaretli, riski almaya hazır yöneticilerin varlığı olumlu etki yaratır.

Uluslararasılaşma sürecini etkileyen bazı değişkenler vardır. Bunlar, kanunlar, maliyetler, deneyim, rekabet, risk, kontrol, ürün çeşitliliği, işletmenin önceki dış faaliyetleri ve ülke benzerliğidir (Daniels, 1989).

İlişkide bulunan ülkelerin kanunları, yatırım türünün belirlenmesinde etkilidir. Engeller az ise ihracata devam edilebilir veya franchise verilebilir. Bir ülke dış yatırımlarda yatırımcıları destekliyor ise ülkeye doğrudan yatırım yapmak mantıklı olabilir. Örnek olarak vergilerin düşük olması karlılığı artıracak ve orada yapılacak faaliyetlerde daha olumlu sonuçlar yaratacaktır.

İşletmeler açısından bazen üretim yapılmaktansa, özellikle düşük miktardaki üretimlerde sözleşmeyle başka ülkede üretim yaptırmak maliyetlerin daha uygun olmasını sağlayabilir.

İşletmeler deneyim kazandıkça işleri ve yönetimi daha çok üzerinde alma eğilimindedir. Yeni kurulmuş bir işletme dış yatırım yapmaya kalkışmaz. Tecrübe edindikçe dış yatırım düşüncesi olgunluk kazanır.

Aranan, emsalsiz, taklit edilmesi güç bir kaynağa sahip işletmeler rekabet üstünlüğü sağlarlar. Kaynaklarından daha fazla yararlanırlar. O halde rekabet üstünlüğü olan firmalar dışa açılma şeklini seçmede daha özgür davranırlar.

Çok uluslu şirketler birçok risk almak zorunda kalırlar. Riskler de karar verme sürecini etkiler. Politik risk işletmelerin düşük olmasını istediği durumlardan biridir. Riski dağıtmanın en iyi yolu, farklı ülkelerde faaliyette bulunmaktır. Risk dağıtımı ile döviz kontrolü, ekonomik durgunluklar gibi riskler azaltılırken bir taraftaki kar düşüşü diğer taraftan engellenebilecektir.

Dış faaliyetlerinde artış olan bir işletmenin yatırımlar üzerindeki kontrol gücü de bundan etkilenir. Bununla beraber, dış faaliyetlerde yürütülen iş ortaklıkları sebebiyle de faaliyet karı azalabilir.

Teknolojiyi ve ürünleri farklı ülkelere transfer etmenin maliyeti, işletmenin teknolojisine ve gücüne göre değişir. Üretimi aile şirketlerine aktarmak daha ucuz iken, dışarıdan başka işletmelere vermek daha pahalıdır. Bu nedenle teknoloji sahibi firmaların dışa açılırken ortak seçmektense doğrudan sahiplik yatırımı yapması mantıklı olacaktır.

Yurt dışı faaliyetlerinde tecrübe sahibi olan işletmeler ileriki faaliyetlerinde daha rahat hareket ederler. Alacakları kararlarda daha temkinli davranırlar.

Uluslararasılaşmada işletmeler, belli bir ülke pazarına girerken başlangıçta düzenli olmayan faaliyetlerini geliştirerek daha güçlü bir katılım sağlar. İşletmelerin başlangıçta tercih ettiği pazarlar, dil, kültür ve politik farklılıkların az olduğu ülkelerdir.

Aile işletmelerinin özellikleri uluslararasılaşma sürecinde yavaş hareket etmelerine sebep olmaktadır. Yönetim kademesinin aile üyelerinden küçük bir gruba ait olması ve yöneticilerin uzun sürede değişmemesi yönetimi katı kılmakta ve uluslararasılaşma sürecini uzatmaktadır.

Gallo ve Estape, 1992 yılında yaptıkları çalışmalarında aile şirketlerinin diğer şirketlere oranla daha geç ve yavaş uluslararasılaştığını tespit etmiştir. Bazı çalışmalar aile şirketlerinin birinci neslin sonlarına doğru uluslararası piyasalara açılma kararı aldıklarını destekler (Simon, 1996). Davis ve Harveston (2000), uluslararasılaşma seviyesinin birinci neslin yaş, eğitim durumu ve yeni teknolojiyi kullanma derecesi ile ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir. Graves ve Thomas 2003 yılında yaptıkları çalışmada inovatif ve büyüyen köklü aile şirketlerinin operasyonlarında uluslararasılaşma eğiliminde olduklarını saptamışlardır. Birden fazla neslin bir arada bulunduğu aile şirketleri yüksek dereceli uluslararasılaşma seviyesine ulaşırlar.

Aile işletmeleri iç dinamiklerini kullanarak uluslararası pazardaki fırsatlara daha hızlı cevap verebilirler. Yeni akımlara ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap vermede çok esnekler. Bu üstünlük ulusa pazarlara daha erken adaptasyonu sağlar.

Türkiye’deki aile işletme grupları ile yapılan bir araştırma sonucunda işletmelerin daha çok ülke içinde uluslar arası şirketlerle işbirliği ve ortaklıklarla ilk olarak uluslararası deneyim kazandıkları ve birçoğunun daha sonra bu deneyim, bilgi birikimi ve sermayeyi yurtdışına doğrudan sermaye yatırımı yapmak ve kendi kaynakları ile büyümek için kullandıkları gözlemlenmiştir.

3.4 Aile Şirketleri ve İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları; makine, sermaye, malzeme, yönetim girdileri ile beraber işletmeyi var eden en önemli unsurdur. İnsan girdisi diğerlerinin yanında çok farklı bir konuma ve değere sahiptir. İnsan diğer girdileri sağlayan, planlayan, organize eden, yöneten, çalışandır. Sonuç olarak her şey insan içindir.

İnsan kaynakları yönetimi ise iki temel felsefe üzerine kurulur (Palmer ve Winners, 1993):

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
2. İş gören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması

İnsan kaynakları, insanların azami performans düzeyinde çalışmasını sağlarken çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. Ancak mutlu ve iş tatminliğine ulaşmış insanlar işletmenin bir parçası olabilirler. İnsan kaynakları iş gücü verimliliği ile iş tatminliği arasındaki dengenin kurulmasını sağlayıcı bir rol üstlenir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin yönetim ve operasyon kısımlarında görev alan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için gerekli faaliyetlerin yürütülmesini amaç edinir. İnsan kaynakları yönetiminde ilk iş işletme içindeki kadroların oluşturulmasıdır. Personel eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınması sıra gelen diğer faaliyetlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışan iş gücünün ihtiyaçlarına odaklanan, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev gören bir yapıdır.

İnsan kaynakları işlevinin amaçları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akyüz, 2001):

- Her şeyden önce, insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- Uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de işgörenin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim ve programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- İşgörenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi
- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,
- En üstten en alta kadar bütün iş görenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, ‘eşit işe eşit ücret’ ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanıtları ve iş değerlendirilmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- İş görenlere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkânlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılmasıdır.

Aile şirketlerinin temel özelliklerinde de yer aldığı gibi kurumun tepesinde akrabalık bağı bulunmaktadır. Bu durum şirketin büyümesi, gelişmesi ve aynı zamanda insan kaynakları yönetimi için olumlu olabileceği gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir.

Aile şirketlerinin temel problemi yönetsel gücün aile dışı yöneticilere verilmemesi eğilimidir. Sayıca anlamlı birçok işletmenin bu yüzden gelişim kaydedemediği bir gerçektir. Yetki verilmekten kaçınılır. Profesyonellere güven oldukça azdır. Bazı aile şirketlerinde profesyoneller potansiyel tehlike olarak görülmektedir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin bir diğer yansıması da hiyerarşide görülür. Tepe yönetim tüm çalışanları kendine bağlamak ve kendiyle ilişkilendirmek ister. Hükmetme ve her şeye hâkim olma duygusu bu yapılanmaya neden olmaktadır.

Aile üyeleri arasındaki çekişmeler insan kaynakları yönetimini etkileyen bir durumdur. Çekişmeler alenen olmasa da şirket bölünmelerine ve dağılmalarına sebebiyet vermektedir. Yapılan bir araştırmaya göre; aile şirketlerinde, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler, performans standartlarının ve terfi sisteminin aile üyesi olanlar ve aile üyesi olmayanlar arasında eşit şekilde uygulanmadığını düşünmektedir (Karpuzoğlu, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminde aile şirketleri ile beraber tüm şirketlerde olması gereken şey aileden olmayan çalışanların aileden biri haline getirilmesi ve çalışanlar tarafından bunun hissedilmesidir. Bunun için tüm önyargılar yıkılmalıdır.

Aile şirketleri dünyada ciddi bir istihdam imkânı yaratmakta ve istihdam artırımı için gerekli katkıları yapmaktadır. Aile şirketlerindeki daha hızlı karar alabilme yeteneği pazar fırsatlarının yakalanmasını sağlamakta ve bu da şirket büyümesi ile beraber istihdam artışını beraberinde getirmektedir.

Aile şirketlerindeki geleneksel yönetim modelleri yerini eğitilmiş ve yetkilendirilmiş profesyonellerin bulunduğu modellere bırakılmalıdır. Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticinin sorumluluk alanlarına giren işlere müdahale edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004). Bu durum belirsizlik yaratır ve yetkisini tam olarak bilmeyen yönetici problem yaşayabilir. Ancak özgürlük alanları genişletilmiş profesyoneller yönetime, yenilik ve yaratıcılık getirmektedir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları aile bireylerini rekabet ortamına sokacak ortamları oluşturmak yerine birbirlerini destekleyici bir ortam yaratılmalıdır. Sosyal yapıya sahip şirket yönetimi oluşturulması yönetim zorluklarının ve finansal problemlerin aile bağlarını zedelemesini engelleyecektir.

Aile üyesi yöneticiler için ödül ve ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir. Aile üyesi olan yöneticiler ciddi hatalar yapsalar da cezalandırılmamaktadır (Alayoğlu, 2003). İşten çıkarmak çözüm olmaz. Fakat aynı hatayı ücretli çalışan bir personel yaparsa işten çıkarılmak durumunda kalabilir. Bununla beraber ödüllendirmeye yönelik bir uygulama da söz konusu değildir. Çok genç ve tecrübesiz bir aile üyesinin çok kısa zamanda profesyonel yöneticinin üstü konumuna gelmesi, kariyer

gelişimi bakımından önemli bir problemdir. Bu tip uygulamalar örgüt içerisindeki adaleti bozar ve güveni sarsar.

Aile şirketlerinde profesyonel yöneticiler ile aynı düzeyde olan aile üyesi yöneticilerin aldıkları ücretler ve sahip oldukları sosyal haklar arasında önemli farklılıklar mevcuttur (Karpuzoğlu, 2004). Ayrıca aile şirketlerinde genellikle iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramı ihmal edilmektedir; çağdaş bir ücret ve ödül politikası çoğunlukla söz konusu değildir (Alayoğlu, 2003).

3.5 Aile Şirketleri ve Stratejik Yönetim

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca 'ya dayanmaktadır. Strateji, ordu anlamına gelen 'stratos' ve yönetmek anlamına gelen 'ago' kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Latince ise yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen stratum sözcüğünden türetildiği söylenmektedir.

Strateji genellikle askeri terminolojide çok kullanılan bir kavramdır. Ancak zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar anlamında kullanılmaktadır. Strateji, yöneticilerin işletme içi ve işletme dışı çevreyle mücadele etmek için gerçekleştirmek zorunda olduğu uyum çalışmalarını düzenleyen bir eylem planı, bu planı gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyetlerin tespiti, örgütü belirlenen faaliyetler doğrultusunda yönlendirme ve tüm faaliyetlerin planlar doğrultusunda kontrol ve denetimi olarak tanımlayabilir.

Stratejiler, işletmeler için önemlidir. Strateji belirleme faaliyetlerini yürütmeyen ve bir stratejiye sahip olmayan işletmelerde sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır. İşletme karşılaşılabileceği önemli fırsatları kaçırabilir ve rekabetin üst düzeyde olduğu ekonomi dünyasında zayıf kalabilir. Strateji belirsizliği işletmeyi profesyonellikten uzaklaştırarak işletmenin kaderi işletmede yer alan yöneticilerin kişisel becerilerine bırakılabilir.

Strateji kavramı, örgüte yön vermek ve rekabet avantajı elde etmek için örgüt ve çevresini devamlı analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecini ifade etmektedir. Stratejiler beraberinde stratejik planlamayı ve stratejik yönetimi getirmiştir. Stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir

parçasıdır. Stratejik yönetim, etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararların ve faaliyetlerin bütünü olarak ifade edilebilir (Dinçer, 2004). Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin geleceği durumla ilgili soruları yanıtlar.

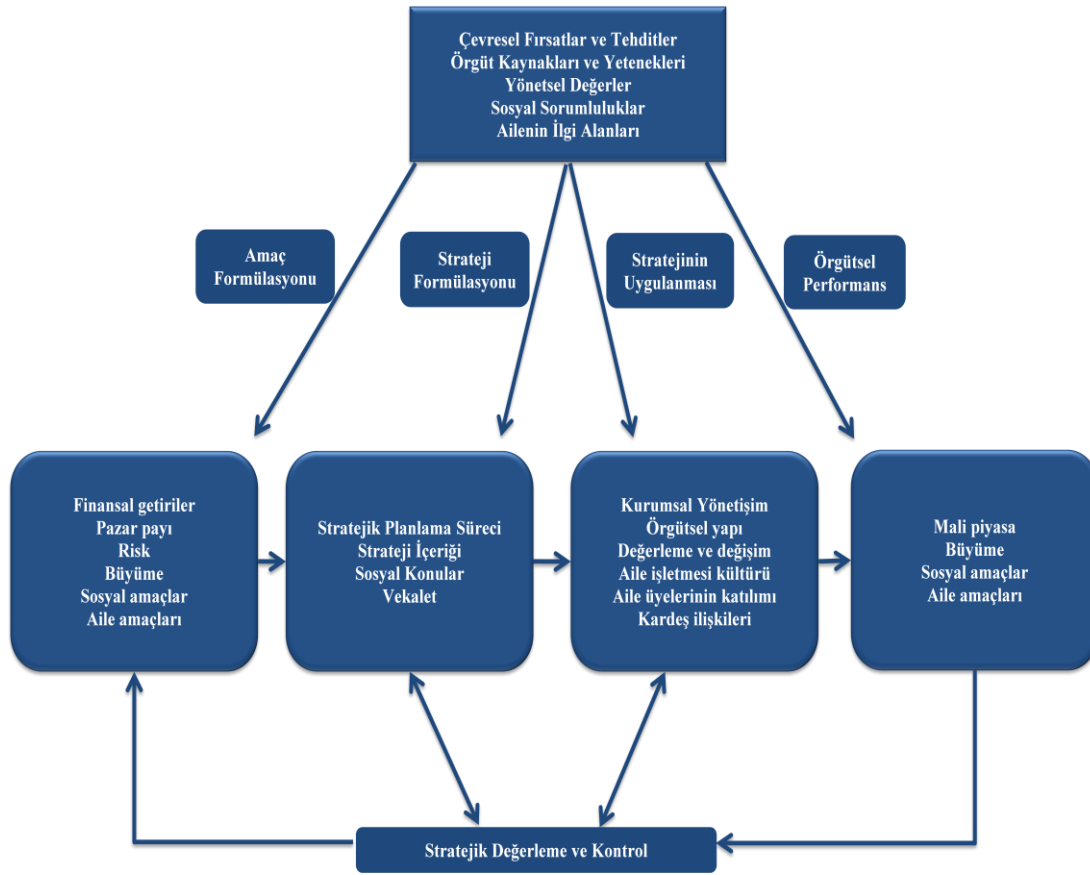
Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki beklenen performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim ile geleceğe yönelik vizyon oluşturulması sağlanır. Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade eder. Organizasyonun vizyonunun belirlenmesi için misyon belirlenir. Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli olmamakla birlikte stratejiler oluşturulmalıdır.

Stratejik yönetim tepe yönetimin işlevidir. İşletmenin geleceği yöneticilerin çalışmalarına bağlıdır. Tepe yönetimin desteği olmadan stratejik yönetim faaliyetlerinin sürdürülmesi güçtür.

Stratejik yönetim çevre faktörünü göz önüne aldığından, işletmeyi açık bir sistem olarak değerlendirir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Stratejik yönetim, organizasyonlar arasında mevcut konumu tespit etmeye yarar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler belirlenmeye çalışılarak, organizasyon başarısı için stratejiler oluşturulur.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar. Stratejik yönetim ekip çalışmasına önem verir. Stratejiler üst yönetimde çoğunluğun katılımı ile belirlenir ve karar verirken en iyi olanlar seçilir. Organizasyondaki problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi stratejik yönetim ile hızlanır.

Aile şirketlerinde stratejiyi etkileyen özellikler Harris, Martinez ve Ward (1994) tarafından ele alınmıştır. Bunlar; iç uyum, yavaş büyüme ve küresel piyasalarda düşük katılım, uzun dönem yükümlülük, düşük sermaye duyarlılığı, aile uyumunun önemi, çalışan özeni ve sadakati, düşük maliyetler, liderlik kuşağı ve uygulamalarda yönetimin etkisidir.



Şekil 3.1 : Aile işletmelerinde stratejik yönetim süreci.

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi aile şirketlerinde stratejik yönetim bir süreçtir. Tüm aşamalarda amaçların belirlenmesi ile beraber alternatif stratejiler geliştirilmeli ve uygun ola strateji belirlenmelidir.

Tagiuri ve Davis (1992)’e göre aile işletmelerinin beş temel amacı vardır. Bunlar;

1. Kaliteli, yeni ürünler geliştirmek,
2. İş güvenliğini desteklemek,
3. Sahipleri için finansal güvenlik ve fayda sağlamak,
4. Personel gelişimini, sosyal ilerlemeyi ve özerkliği sağlamak,
5. Çalışanların, mutlu, üretken ve onurlu olabileceği bir şirket yaratmaktır.

Ailenin ihtiyaçları doğrultusunda çoklu, karmaşık ve değişken amaçlar ve hedefler belirlenir. Stratejik planlama, stratejik yönetim süreci içerisinde işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yapılması gereken önemli bir aşamadır. Stratejik yönetim açısından bakıldığında ailelerin kaynakları ve sınırları mevcuttur. Farklı aile şirketleri değişik iş stratejileri uygulayacaklardır. İşletme stratejik planı, işletme içi

ve dışı koşullar dikkate alınarak, işletmenin stratejik potansiyelinin değerlendirilmesi, olası işletme stratejilerinin keşfedilmesi, stratejik ve yatırım yenileme kararlarının üzerinde durulmasını kapsamalıdır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile şirketlerinde stratejilerin uygulanmasında gösterilen başarıda profesyonel yönetim anlayışı ve aile ilişkileri arasındaki uyum önemlidir (Horton, 1982). Uyumlu ilişkiler içerisindeki aile şirketleri, iş hayatlarında gelişme kaydedebilirler. Bununla beraber ailelerin örgütsel kültür yapısı da stratejilerin uygulanmasını etkileyebilir. Her aile şirketinin kendisine özel olan örgütsel yapısının stratejilerin uygulanmasında daha etkili ve performans artırıcı etki yaratması şirket devamlılığı için önemli olabilir.

Aile işletmeleri değişik amaç, hedef ve stratejilere sahip oldukları için stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü de farklılık göstermektedir. Önemli olan aile şirketlerinde bulunan yöneticilerin stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü hususunda yetenekli olması ve gerekli sistemin işletmeye uygulamasıdır.

3.6 Örgütsel Bağlılık

Artan rekabet koşulları entelektüel sermayeyi örgütler açısından önemli hale getirmiştir. Kalifiye çalışanların örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Para, örgüt için nitelikli insan gücünü elinde tutmak için yeterli olmayabilir. Bu durumda örgüte bağlılık önem kazanmaktadır.

Harold Guetzkow bağlılık kavramını ilk inceleyen kişilerden biri olarak 1955 yılında yaptığı tanımlamada bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelemiştir. Bağlılık, kişisel ve toplumsal ilişkilerde birlikte vakit geçirmeyi isteme, bir gruba katılma ve gönüllü görevler alma, sorumluluk duyma gibi olguların oluşmasında kendini gösterirken örgütsel yaşamda iş tatmini, performans artışı, işgücü devir hızının azalması, çalışanlar arası işbirliği ve verimli takım çalışmaları gibi olguların oluşmasında kendini gösterir (Koç, 2009).

Yazın dünyasında örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları farklı görüş ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu durumun temel nedeni ise örgütsel bağlılık kavramının, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinler temelinde farklı yönleriyle ele alınmış olmasıdır (Çöl ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında ele alınmıştır. Örgüt insanı adlı çalışmasında örgüt insanını örgüte ait olan ve örgütte iş gören olarak yer alan insan olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygudur (Kanter, 1968). Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı, kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliş olarak nitelendirir. Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin, Champoux ve Porter, 1975).

Örgütsel bağlılık kavramı, ‘bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikleri bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi’ olarak tanımlanabilir (Bayram, 2005).

Allen ve Meyer (1991) bağlılığı; arzu ve isteklilik temelinde olan ‘duygusal bağlılık’, algılanan maliyet temeline dayanan ‘devamlılık bağlılığı’ ve minnet temeline dayanan ‘normatif bağlılık’ olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgüt ile olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi ifade eder (Erdem, 2007). Çalışanın örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder (Wiener, 1982). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey, örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar (Sığırı, 2007).

Devamlılık bağlılığı, örgütte çalışılan süre içerisinde elde edilen uzmanlık, sosyal ilişkiler, kıdem, kariyer, emeklilik ve kişisel yatırımlar nedeniyle organizasyonda kalma isteğidir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerinin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar (Yıldırım, 2002). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek maliyet algılarını ifade eder (Erdem, 2007). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgütte kalma durumunun sürdürülmesidir.

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte olan sadakatinde veya gönüllüğünde kendisini zorunlu hissetmesidir. Bu his örgüt üyelerinin baskısı ve örgüt kültürünün etkisi

sonucu olmaktadır. Normatif bağıllık, üyelerin örgüte karşı sorumlu ve yükümlü olduklarına inanmaları neticesinde kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görmeleri durumudur (Stephens, Dawley ve Stephens, 2004). Normatif bağıllık ahlaki duygular çerçevesinde şekillenen minnet duygusunu içerir. Ahlak, doğruluk ve zorunluluk kavramları normatif bağıllıkla ilişkilidir.

Örgüte bağıllık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak bağıllık, iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işine ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ve son olarak bireylerin sahip olduğu örgütsel bağıllık kestiricilerini bilmeyeyle yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

Merkeziyetçi yönetimin uygulandığı aile şirketlerinde; girişimci, aileden olan veya olayın çalışanlara karar almada hemen hemen hiç söz hakkı tanımamaktadır. Ailenin değerleri şirketin değerlerini tamamen şekillendirir. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, örgütün bir parçası olarak hissedebilecekleri ve karar alma sorumluluğu taşıyabilecekleri bir ortamın oluşmasını engeller (Karpuzoğlu, 2001). Bu durum aileden olmayan çalışanların duygusal bağıllığını olumsuz etkiler. Girişimciye olan güven kaybı, motivasyon eksikliği ve iş tatminsizliği çalışanlarda ortaya çıkabilecek durumlardır.

Yönetimin aile bireyleri ve profesyonel yöneticilerle birlikte gerçekleştirildiği, katılımcı yönetim biçimi uygulanan aile şirketlerinde, çalışanların örgüte bağıllığı merkeziyetçi yönetim biçiminin uygulandığı şirketlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001).

3.7 Örgütsel Güven

Güven, Griffin (1967) tarafından riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlanmıştır. Carnevale ve Wechsler (1992) güven kavramının bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine

inancını ve bağlılığını, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini belirtmişlerdir.

Güven, doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıkar. Güven aynı zamanda bir kişinin diğer bir kişiye olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir. Güven kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı içermektedir (Wech, 2002).

Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Perks ve Halliday, 2003). Güvenmek ve güvenilmek insanların en önemli ihtiyaçları arasındadır. Maslow'un, ihtiyaçların belirlenmesi, bir sıraya konulması ve bireyin ihtiyaç seviyesinin belirlenmesini açıkladığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nda güvenlik ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelmektedir. Fiziksel ihtiyaçlardan sonra en önemli olarak güvenlik ihtiyaçları görülmektedir.

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır fakat kişiye güven ve örgüte güven farklı kavramlardır. Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşturur. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Neves ve Caetano (2006) örgütsel güveni, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması ve çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ile oluşan bir atmosfer olarak nitelemişlerdir. Mishra ve Morissey (1990) örgütsel güveni bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlar. Bu bağlamda güven örgüt içinde yatay ve dikey ilişkilerin temelini oluşturur. Şimşek ve Taşçı (2004) örgütsel güven kavramını iş görenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inanç derecesi olarak görürler. Börü ve arkadaşları (2007) örgütsel güvenin, kurumun örgütsel destek, dağıtım, işlemsel adalet ve yöneticinin dürüstlük, yetkinlik, çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlar ile oluşturdukları olumlu bir atmosfer olduğunu belirtmişlerdir.

Güven, bir tarafın karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıması ve onu kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Mayer, Shoorman ve Davis, 1995).

Örgütsel güven kendiliğinden ortaya çıkan, doğaçlama bir kavram değildir. Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt öğelerinin katılımı ile yaratılması gereken psikolojik bir ortamdır. Örgütsel güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin bir sonucu olarak oluşur. Yönetim kademesinin güven ortamı yaratırken duyguyu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam olarak anlaşılması ve çalışanların işi yapabilme yeterliliğine sahip olabilmesi örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlar.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına yol açmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim ön plana çıkmaktadır. Güven azlığı merkezleşmeyi artırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994).

Günümüz aile şirketlerinin gücünü koruması ve devamlılığı sağlayabilmesi, mal sahibi yönetici ile çalışan arasındaki bir güvenin oluşmasına, günümüz deyişiyle iş etiğinin karşılıklı kabul görmesinde bağlıdır. Mal sahibi yönetici, profesyonel kadroları sık sık değiştirip ve buralara başka kuruluşlardan eleman alırsa işletmedeki güven ortamı yok olur. Mal sahibi yöneticinin çalışanı kolaylıkla bıraktığını gören çalışanlar da, her fırsatta mal sahibi yöneticiyi ve işletmeyi bırakma davranışı gösterirler. Bu durum iş etiğini tamamen yok ederek, işletmenin devamlılığını sağlamasını güçleştirir.

Aile şirketlerinde çalışanların örgüte güvenlerinin artmasını sağlayabilmek için kariyer planlama ve ücret dağıtımında performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin uygulanması gerekir.

3.8 Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, ilk olarak psikolojik bir kavram olarak ele alınmıştır ve daha sonra sosyal psikoloji yazınına dâhil olmuştur. Farklı disiplinlerde birçok kişinin ilgi odağı olan örgütsel adalet Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır.

Yapılan ilk araştırmalar ile birlikte örgütsel adalet iki temel boyutta ele alınmıştır: Dağıtımsal ve işlemsel adalet. Fakat örgütsel adalet yazınında işlemsel adalet kavramının uzantısı olarak sonradan yapılandırılan etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

Dağıtımsal adaletin temeli Eşitlik Teorisi'dir. Eşitlik Teorisi, örgüt çalışanlarının kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştıracakları varsayımına dayanmaktadır (Nowakowski ve Donald, 2005). Eşitlik Teorisinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Kazanımlar arasında adillik olup olmadığı incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte sağladıkları katkıya karşılık olmak üzere, örgüt tarafından yapılan paylaştırma ve sonuçların adilliğı konusuna dikkat çeker. Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimleri doğrultusunda örgüte katkıda bulunur ve yöneticilerden katkılarına eş değer karşılık üretmelerini beklerler. Katkıların karşısında beklenen karşılık ise eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarında iyileştirme ve ödüllerin adil dağılımı gibi unsurlardır. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, çalışanların performanslarına yönelik ödöl ve ceza sistemi geliştirirler. Çalışanlar örgütün amaçlarına katkıları ölçüsünde ödüllendirilir veya örgüt amaçlarından uzaklaştıkları oranda cezalandırılırlar.

Bireyler dağıtımın adil olup olmadığını değerlendirirken sonuçların moral ve etik olarak uygunluğunu da dikkate alırlar. Ancak nesnel doğruluk payının azlığından ötürü bu değerlendirme daha fazla tuzak içermektedir. Bir diğer tuzak da değerlendirmede aynı sonuçlar için farklı referansların dikkate alınmasıdır. Bu durumda, örneğin aynı iş karşılığında aynı ücreti alan iş görenin farklı referansları dikkate alması örgütsel adalet algısında kırılmalara yol açacaktır (Yıldırım, 2007). Dağıtımın hakça olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı sergileme, çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapma, iş kalitesinde düşüş, stres ve hırsızlığın artması gibi eğilimlere sebep olmaktadır.

İşlemsel adalet ilk olarak Thibaut ve Walker (1975) tarafından araştırılmıştır. Yasal işlemler adil bir şekilde işlerse, sonuç davalılar için olumsuz bile olsa bu sonuca olumlu tepki verdikleri çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda süreç kontrolünü önemi çalışmada vurgulanmıştır. Folger ve Greenberg (1985) çalışma ortamında adil işlemler ilk uygulayan araştırmacılar olmuşlardır. İşlemsel adalet, örgüt içi süreçler, yöntemler ve uygulamalar ve sonuçlarla ilgili hakkaniyetin sağlanması

olarak tanımlanır. İşlemsel adalet aşırı ve eksik ödemedenden kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002).

İşlemsel adalet çalışanların ücret, terfi, prim, ikramiye gibi temel maddi beklentilerinin yanı sıra; çalışma şartları ve koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikalarda adil olması ile ilişkilidir (Jahangir, Akbar ve Begum, 2006).

İşlemsel adalet iki boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgilidir. Herhangi bir konu hakkında karar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi yapısal özelliklere örnektir. İkinci boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi ile ilişkilidir (Özdevecioğlu, 2003).

İnsanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıkları zaman, işverenlerine daha az bağlı olur, daha fazla hırsızlık yapar, daha fazla iş değiştirme arzusunda olur, işte daha az performans gösterir ve daha az yardımsever olurlar. Çalışanlar davranış biçimine dikkat eder, bu durum adil işlem algılarını ve işverenler ile olan ilişkilerini düzenler. İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (Greenberg ve Baron, 2000).

Etkileşimsel adalet organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış ve kişilerarası davranış ve etkileşimin adillliğini incelemiştir. Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler hayata geçirilirken çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir (Bies ve Moag, 1986). Etkileşimsel adalet, sosyal deneyimlerin sonucu ve bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olmasında bağlı olarak gerçekleştirmektedir (Ibragimova, 2006). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların sosyal yanı ile ilgilidir; yönetimin ya da ödülleri ve kaynakları elinde tutup kontrol edenlerin çalışanlara karşı davranış şekillerini kapsamaktadır.

Etkileşimsel adalet yöneticiler ile çalışanlar arası etkileşimdeki adalet algısıyla ilgilenir. Çalışanlar örgütte alınan kararları algılamada, yöneticilerin kendileri ile ilişki kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde adalet aranır. Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, değer vermesi, sosyal olarak duyarlı davranması gerekir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel adalet, kazançların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ile bireyler arası etkileşimle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak ifade edilir (Koopman, 2003).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adi olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (Pfeffer ve Langton, 1993).

Aile şirketlerinde aile bireyleri arasında, özellikle yönetimin devri sırasında adaletsizlik yaşanması muhtemeldir. Mal sahibi yönetici, şirketin yönetimini genelde kendisine olan yakınlığına göre devrettiği için aileden olan diğer çalışanlar bu davranışı adaletsiz bulacaklardır.

Aile şirketlerinin, yakınlık ilişkisine göre istihdam politikaları uygulamaları aileden olan çalışanların işten atılma korkusunu ortadan kaldırır. Bazı aile üyeleri etkin çalışma prensibinden uzaklaşarak işe geç gelme ve ya gelmeme davranış sergileyebilir. Bu durum da ücret ve terfi adaletsizliğinin yaşanmasına sebep olur.

Aile bireyleri arasındaki ücret dağılımındaki adaletsizlik, özellikle başarıya önem veren ve işletmeye yaptıkları katkının maddi ve manevi olarak takdir edilmesini bekleyen nitelikli genç kuşak aile bireylerinin işe ilgi duymamalarına neden olurken, işletmede istihdam edilmelerini de imkansız hale getirebilir (Alayoğlu, 2006).

Aile şirketlerinde, izinlerde de aileden olan çalışanlara, aileden olmayan çalışanlara göre daha esnek davranıldığı görülmektedir. Aileden olmayan çalışanların bu gibi konularda adaletsizliği algılamaları; çalışanların şirkete olan güvenlerini sarsacak, iş performansları düşecek, o kişilere ve yöneticiye karşı olumsuz tavır takınacak, hatta bilgi saklama, yanlış bilgi verme, o kişiler hakkında dedikodu yapma gibi saldırgan davranışlar gösterebileceklerdir (Özdevcioğlu, 2003).

4. AİLE ŞİRKETİ ALGISI VE KARIYER SEÇİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırma Amacı

Öneminden yazın taramasında çokça bahsettiğimiz aile işletmeleri ile alakalı birçok konuda araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda genel olarak aile şirketlerinin sorunları, özellikleri ve yapıları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada amaç, yüksek lisans ve MBA seviyesinde aktif iş arayan potansiyel çalışanların aile şirketlerine bakış açıları üzerinden gelecekte yapacakları profesyonel seçimler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aile şirketleri imajı veya algısı yazınından gelen performans ölçütleri; kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve stratejik yönetim boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Aile şirketlerinde işleyişler adalet ve güven boyutlarında ele alınmıştır. Çalışan algısı, çalışan bağlılığı düzeyinde incelenmiştir. Profesyonel kariyer seçimi ise kişilerin aile şirketlerinde çalışmak isteyip istemediklerine bağlı olarak belirlenmiştir.

4.2 Araştırma Metodolojisi

4.2.1 Veri toplama aracı olarak anket

Çalışma için ankette yer alan önermeler oluşturulmuştur. Anket soruları, aile şirketlerini ve çalışanlarını diğer tip şirketlerden ve bu tip şirketlerde çalışanlardan ayıran özellikler yazında yer alan kaynaklar incelenerek oluşturulmuştur. Bununla beraber T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından düzenlenen ve Türkiye'nin farklı yerlerinden katılan akademisyenlerin, aile işletmesi üyelerinin ve öğrencilerin bir araya geldiği ve beşincisi düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresinde elde edilen bilgiler de anket içeriğinin geçerliliğini sınamak açısından yararlı olmuştur. Eker Süt Ürünleri Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Eker, Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği Başkanı ve Yeni Karamürsel Mağazaları Yönetim Kurulu Üyesi Saruhan Tan ve Helvacızade Yönetim Kurulu

Üyesi Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil ile yapılan yüz yüze görüşmeler, anketin tamamlanmasında yararlı olmuştur.

Pilot çalışma hazırlandıktan sonra anketi geliştirmek ve muhtemel hataları giderebilmek amacıyla test edilmek istenmiştir. Test, ankete güvenilirliği ve geçerliliğinden emin olmak için yapılmıştır. Anket 18 kişiden oluşan ve MBA programında eğitim alan öğrencilere uygulanmıştır. Test sonucunda katılımcıların değerlendirilmeleri dinlemiş, açık ve anlaşılır olmayan, tamamlanması gereken yerler belirlenmiştir. Zaman etüdü yapılarak anket süresi belirlenmiştir. Anket süresi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anket 7–10 dakika arasında tamamlanmaktadır.

Anket 5 bölümden oluşmaktadır:

1. Bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini betimlemeye yönelik olgusal soruların bulunduğu bölümdür. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi ve aile şirketi tecrübesi soruları yer almaktadır. Ayırma sorusu olarak nitelendirilen ve katılımcıların bir soruya verdikleri cevaplara göre yönlendirilmesini sağlayan bir filtre sorusu ilk bölümde bulunmaktadır. Ankette yer alan ilk bölüm aşağıdaki formatta oluşturulmuştur.

a. Yaşınız

b. Cinsiyetiniz Kadın[] Erkek[]

c. Eğitim Durumunuz Yüksek Lisans[] MBA[]

d. İş tecrübeniz 0-18[] 2-3[] 4-5[] 6-10[] 11-15[]

e. Aile şirketi tecrübeniz(iş-staj-sahiplik) var mı? Evet[] Hayır[]

Cevabınız EVET ise; Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

[] Aile şirketi üyesiyim.

[] Aile şirketi çalışanı olarak görev aldım.

[] Aile şirketinde stajyer olarak görev aldım.

2. Bölüm, aile şirketlerinin genel algısını belirlemek üzere oluşturulmuş bir bölümdür. Katılımcıların aynı aile şirketi tanımını üzerinden çalışmada bulunan önermeleri değerlendirmeleri için yazın taraması sonucunda elde edilen mevcut aile şirketleri tanımlarından yola çıkılarak bir aile şirketi tanımlaması

yapılmıştır. Çizelge 4.1 ve Çizelge 4.2’de görülen adalet algısı ve güven algısı başlıkları altında ankette yer alan önermeler bu bölümde rastgele konumlandırılmıştır.

Aile şirketi;

- a. Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan,
- b. Ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen,
- c. Yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu,
- d. Karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu,
- e. Aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletme

olarak tanımlanmıştır.

Çizelge 4.1 : Aile şirketlerinde adalet algısına yönelik önermeler.

Adalet Algısı
1. Aile şirketlerinde aile üyeleri kendinden daha kalifiye çalışanlara oranla kolay terfi alırlar.
2. Aile şirketlerinde kriz ortamlarında öncelikle aile dışı çalışanlar işten çıkarılır.
3. Aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri, aile dışı çalışanlara kıyasla daha fazla ayrıcalık elde ederler.
4. Aile şirketlerinde en iyi pozisyonlar genellikle aile üyelerine verilir.
5. Aile şirketlerinde aile dışı çalışanların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmaları zordur (Covin, 1994).

Çizelge 4.2 : Aile şirketlerinde güven algısına yönelik önermeler.

Güven Algısı
1. Aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri, aile dışı çalışanlardan bilgi saklamak eğilimindedir.
2. Aile şirketlerinde aile dışı çalışanlar için terfi işlemleri ağır işler.
3. Aile şirketlerinde aile dışı çalışanlar çalışan aile üyelerine kıyasla daha az maaş almaktadır.
4. Aile şirketlerinde aile dışı çalışanlar karar alma aşamasında nadiren söz sahibi olurlar (Covin,1994).

3. Bölüm, performans ölçütlerine ilişkin algının belirlenmesine yönelik hazırlanan önermelerin bulunduğu bölümdür. Performans ölçütleri; kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve stratejik yönetim olarak yayın taraması sonucunda oluşturulan üç başlıktır.

Çizelge 4.3 : Aile şirketlerinde performans ölçütleri algısına yönelik önermeler.

Aile Şirketlerinde Performans Ölçütleri Algısı
Uluslararasılaşma
1. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla uluslararası piyasalarda kültürler arası uyum problemini daha hızlı çözerler.
2. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla uluslar arası pazarlama faaliyetlerini daha iyi yönetirler (Covin, 1994).
3. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla uluslar arası pazara açılmak hususunda yetersiz girişim kabiliyetine sahiptirler.
4. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla dış pazara ulaşmayı daha riskli bulurlar.
Stratejik Yönetim
1. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla daha az karlılık oranına sahiptir.
2. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla finansal problemlerini daha kolay çözerler.
3. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla genel olarak daha başarılıdır.
4. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla şirket dışı uzman görüşlerine daha az ihtiyaç duyarlar.
5. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla yeni teknoloji kullanımına daha fazla önem verirler.
6. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla içinde bulundukları rekabet ortamına ayak uydurmakta daha fazla sorun yaşarlar.
7. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla yatırımlarında özkaynaklarını kullanmayı daha çok tercih ederler.
8. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla kurumsal değişimlere daha hızlı adapte olurlar.
9. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla finansal kuruluşların nezdinde kredibilitesi daha yüksektir (Covin, 1994).
Kurumsallaşma
1. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla resmi hedeflerini (misyon, vizyon, strateji) daha net belirler.
2. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla çalışanların yazılı şirket kurallarına göre hareket etmelerine daha fazla önem verirler.
3. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla çalışanlarla ilgili kararlarda (terfi, ücret) çalışan performansına göre değerlendirmeyi daha fazla uygularlar.
4. Aile şirketleri diğer tip şirketlere kıyasla önemli pozisyonlarda profesyonellere daha fazla yer verirler (Covin, 1994).

4. Bölüm, aile şirketlerinde çalışan algısını belirlemek için hazırlanan önermelerin yer aldığı bölümdür. Çalışan algısı, çalışan bağlılığı alt başlığı ile değerlendirilmiştir. Bu bölümde yer alan önermeler Çizelge 4.4'te gösterilmektedir.

Çizelge 4.4 : Çalışan bağlılığı algısı önermeleri.

Aile şirketi çalışanları, diğer tip şirketlerde çalışanlara kıyasla;
1.şirket hedefleri için kendilerini işlerine daha çok verirler.
2.daha fazla fedakârlık gösterirler.
3.risk almaktan daha az çekinirler.
4.işleriyle daha fazla iftihar ederler.
5.işlerinden ayrılmayı daha az isterler (Covin, 1994).

5. Bölüm ise katılımcıların gelecekteki çalışma hayatları ile ilgili profesyonel kariyer seçimleri ile ilgili sorunun bulunduğu bölümdür. Ankette yer alan soru aşağıda bulunmaktadır:

Gelecekteki çalışma hayatınızı planladığınızda, tüm unsurların (kazanç, refah, mutluluk) eşit olduğu varsayımı altında aşağıdaki şirket tiplerinden hangisinde çalışmak istersiniz? **Lüften bir şirket tipi seçiniz.**

[] Aile şirketi

[] Aile şirketi olmayan bir şirket

İkinci bölümde 9 adet önerme, üçüncü bölümde 17 adet önerme, dördüncü bölümde 5 adet önerme mevcuttur. Toplamda 31 adet önerme ankette bulunmaktadır. Bu önermelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır:

Çizelge 4.5 : 5’li Likert Ölçeği.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Kendi düşüncelerini en iyi ifade edeni işaretlemeleri istenmiştir. Bir tutum ölçeği olarak kabul edilen Likert tipi sorularla olumludan olumsuz doğru yapılan derecelemede anket katılımcılarının konu hakkındaki düşünceleri tespit edilebilir.

4.2.2 Veri toplama yöntemi

Çalışmada içeriğe ve toplanacak verilerin niteliğine göre uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiş ve uygulanmıştır. Bu yöntemin yürütülmesinde kullanılan araç ise yüz yüze görüşmedir. Araştırmada verilerin tamamı yüz yüze görüşme yöntemi ile elde edilmesi sağlanmıştır. Uygulamadaki yöntem olan yüz yüze anket yöntemi iki ayrı şekilde yürütülmüştür:

1. Araştırmacının bizzat kendisi tarafından yapılan anket çalışması

2. Araştırmacının tanıdıkları vasıtasıyla yapılan anket çalışması

Yüz yüze anket yöntemi seçilirken;

1. Yüksek cevaplanma oranına sahip olma isteği,
2. Doğru verilerin sağlanması isteği,
3. Gerektiğinde katılımcılara açıklamaların yapılmasının sağlanması,

gibi etkenler göz önüne alınmıştır.

4.2.3 Ana kütle seçimi ve örneklem

Çalışma anakütlesi, İstanbul'da yer alan üniversitelerde MBA ve yüksek lisans programlarında eğitim görmekte olan öğrencilerden oluşmaktadır. Yüksek lisans kapsamında üniversitelerin İşletme Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği, İşletme (Tezli-Tezsiz) ve Mühendislik Yönetimi programlarında öğrenim gören kişiler yer almaktadır. Bu amaçla İstanbul Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nde yapılan anket çalışması ile 189 öğrenciye ulaşılmıştır. 189 öğrenciden 11 tanesi anketi yanıtlamamıştır. 23 öğrenci ise anketi eksik yanıtlamıştır. 23 öğrenciden 13'ü anketin üçüncü bölümündeki önermeleri, 10'u dördüncü bölümdeki önermeleri değerlendirmemiştir. Sağlıklı yorum yapılabilmesi için anket geri dönüş oranının % 70-80'in üzerinde olması beklenir. Anketin geri dönüş oranı % 82,01'dir. Bu oran kabul edilebilir bir orandır.

4.2.4 Verilerin değerlendirilmesi ve uygulanacak istatistikî analizler

Veri toplama aracı kısmında da bahsedildiği üzere aile şirketlerinin algısına, diğer şirketlerle kıyasına, aile şirketlerinde ve diğer tip şirketlerde çalışanların kıyasına ve gelecekte yapılacak kariyer seçimine ilişkin bilgilerin yer aldığı beş ana bölüme ayrılmıştır. Her bir bölümde yer alan önermeler istatistikî değerlendirme yapılmasını kolaylaştırmak amacıyla aynı fonksiyonları üstlenenlerin bir arada toplanmasını sağlayacak şekilde sınıflandırılmıştır. Ölçek yardımıyla elde edilen bilgiler SPSS istatistik paket programı aracılığıyla değerlemeye tabi tutulmuştur. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS for Windows 17.0 paket programı kullanılmıştır. Demografik özellikler belirlenerek dağılımsal oranlar belirlenmiştir. t testi analizi,

ayırma analizi, lojistik regresyon analizi yöntemleri kullanılarak ve korelasyon matrisi yorumlanarak çalışma ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

4.2.5 Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

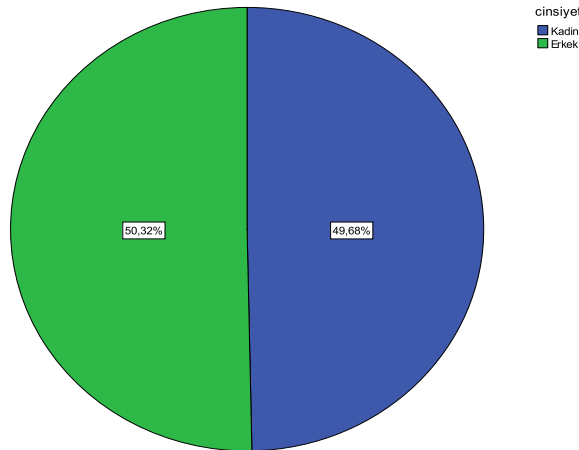
Anketin ilk kısmını oluşturan bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olarak cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, iş tecrübesi, aile şirketi tecrübesi, aile şirketi tecrübesi var ise aile şirketi üyeliği durumu, aile şirketi çalışanı olma durumu ve aile şirketinde stajyer olarak görev alma durumuna ilişkin sorular yer almaktadır.

4.2.5.1 Ankete katılanların cinsiyet durumu

Ankete cevap verenlerin neredeyse yarısı erkek katılımcı diğer yarısı ise kadın katılımcıdır. Tam olarak söylemek gerekirse Şekil 4.1’de görüldüğü gibi kadın katılımcı yüzdesi 49,7 iken erkek katılımcı yüzdesi 50,3’tür.

Çizelge 4.6 : Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	77	49,7	49,7
Erkek	78	50,3	100,0
Toplam	155	100,0	



Şekil 4.1 : Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.

4.2.5.2 Ankete katılanların yaş durumu

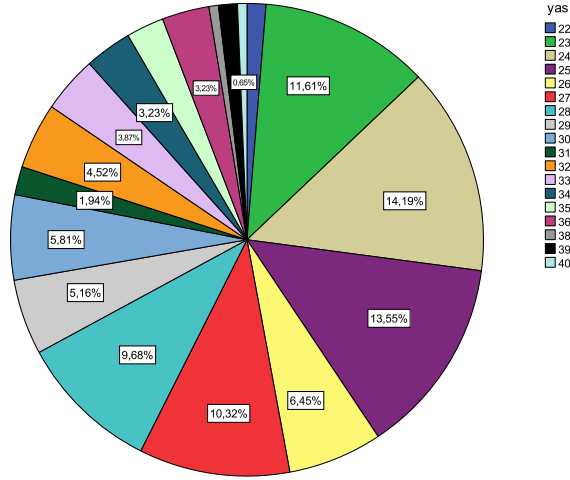
Ankete katılan öğrencilerin yaş dağılımına bakıldığında 22 yaşından 40 yaşına kadar geniş bir yaş aralığı görebiliyoruz. Çizelge 4.7’de görüldüğü gibi 23 ile 28 yaş

aralığındaki dağılımın daha yoğun olduğu söylenebilir. Kariyer beş safhaya ayrılmıştır. Bunlar; keşif, kurma, orta kariyer, kariyer sonu ve azalmadır. 23-28 yaş aralığı kurma evresi için uygun dönemdir. İş dünyasında yer alan ve aynı zamanda okuyan bireylerin bulunduğu, kariyer açısından verimli olan bir dönemdir. 38 ve 40 yaşlarında birer katılımcı mevcutken ankete katılanların çoğunun 24 ve 25 yaşlarında olduğu dikkat çekmektedir. Buradan yüksek lisans ve MBA yapmayı tercih eden öğrencilerin üniversite eğitiminin ardından fazla zaman kaybetmeden bu programlara katıldıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.7 : Katılımcıların yaşlara göre dağılımı.

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
22	2	1,3	1,3
23	18	11,6	12,9
24	22	14,2	27,1
25	21	13,5	40,6
26	10	6,5	47,1
27	16	10,3	57,4
28	15	9,7	67,1
29	8	5,2	72,3
30	9	5,8	78,1
31	3	1,9	80,0
32	7	4,5	84,5
33	6	3,9	88,4
34	5	3,2	91,6
35	4	2,6	94,2
36	5	3,2	97,4
38	1	0,6	98,1
39	2	1,3	99,4
40	1	0,6	100,0
Toplam	155	100	

Lisans eğitimini tamamlamış olan bireylerin yaşlarını problem etmeden yüksek lisans ve MBA eğitimlerini tamamlamak istedikleri görülmektedir. Çalışmamıza katılan 30 yaş üstü bireyler 20-30 yaş aralığında olan bireylere göre daha az sayıda bulunmakla beraber toplam katılımcıların 72,9'unu oluşturmaktadır. Şekil 4.2'de görüldüğü gibi 24 yaşında olan katılımcılar en yüksek katılımı ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada 25 yaşında olan katılımcıların % 13,5 oran ile yer aldığı görülmektedir. Birer katılımcı ile 40 yaş ve 28 yaş katılımcıları en düşük sayısal katılım oranıyla çalışmada yer almaktadır.



Şekil 4.2 : Katılımcıların yaşlara göre dağılımı.

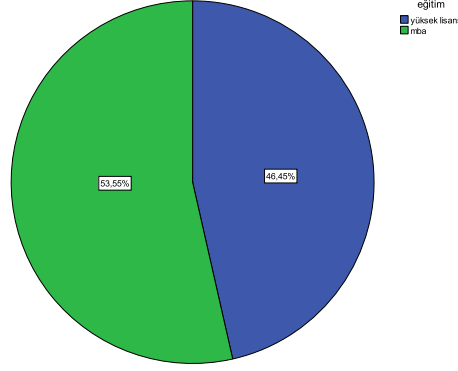
4.2.5.3 Ankete katılanların eğitim durumu

Bu çalışmada amacımız aile şirketi algısının performans ölçütleri, çalışan bağlılığı ve genel işleyiş algısı bazında öğrenilmesi ve profesyonel kariyer seçimine etkisinin belirlenmesidir. Çalışma kapsamında bilgi birikimi ve tecrübesi ile profesyonel çalışma hayatında aktif iş arayan MBA ve yüksek lisans öğrencileri katılımcı olarak belirlenmiştir. Çalışmada İstanbul’da yer alan ve gelişmiş eğitim olanakları ve değerli akademik kadroları ile önde gelen üniversitelerde eğitim gören yüksek lisans ve MBA öğrencileri ile anket uygulaması yapılmıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan 155 öğrencinin eğitim durumu frekansı ve yüzde analizini Çizelge 4.8’de görmek mümkündür.

Çizelge 4.8 : Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.

Eğitim	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yüksek Lisans	72	46,5	46,5
MBA	83	53,5	100,0
Toplam	155	100,0	

Çalışmamıza katılan öğrencilere baktığımızda MBA öğrencilerinin sayısının daha fazla olduğunu görüyoruz fakat yüksek lisans katılımcı sayısı ile de aralarında çok büyük bir fark söz konusu değildir. Şekil 4.3 incelendiğinde katılımcıların %46,5’i ilgili bölümlerde yüksek lisans yapmakta olduğu ve % 53,5’inin MBA programında yer aldığı görülmektedir.



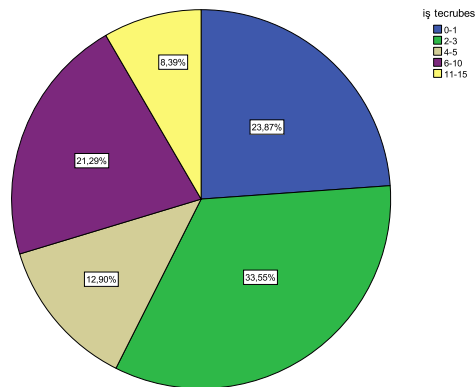
Şekil 4.3 : Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.

4.2.5.4 Ankete katılanların iş tecrübesi durumu

Çalışmamıza katılan öğrencilerin en büyük bölümü % 33,5’lik katılımları ile 2-3 senelik piyasa tecrübesine sahip. Ardından %37’lik katılımları ile 0-1 yıl iş tecrübesine sahip öğrenciler geliyor. Tecrübesi 5 seneyi aşmış katılımcıların ise toplamda 29,7 olduğunu Çizelge 4.9’a göre hesaplayabiliriz. Katılımcıların iş tecrübesi, aile şirketleri ve diğer tip şirketler ile alakalı bilgi ve deneyim sahibi olmalarında kolaylık sağlamaktadır. Kendi yaşadıkları ve çevreden edindikleri iş tecrübesi, anketi değerlendirirken katılımcılara yol gösterici nitelikte olabilir.

Çizelge 4.9 : Katılımcıların iş tecrübesine göre dağılımı.

İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1	37	23,9	23,9
2-3	52	33,5	57,4
4-5	20	12,9	70,3
6-10	33	21,3	91,6
11-15	13	8,4	100
Toplam	155	100	



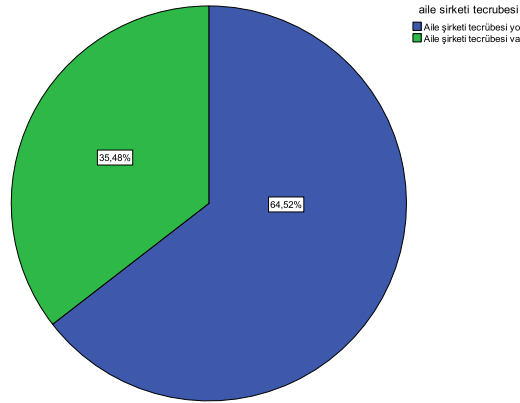
Şekil 4.4 : Katılımcıların yıl bazında iş tecrübesine göre dağılımı.

4.2.5.5 Ankete katılanların aile şirketi tecrübesi durumu

Çizelge 4.10’u incelediğimizde, ankete katılan öğrencilerin % 64,5 oranı ile aile şirketi tecrübelerinin olmadığı görülmektedir. Aile şirketi tecrübesi kazanmış kişilerde aranan özellikler herhangi bir aile şirketinin üyesi olmak, üniversite hayatında veya sonrasında bir aile şirketinde mesleği ile ilgili bir staj dönemi geçirmiş olmak ve bir aile şirketinde kadrolu çalışan olarak görev almış olmaktır. Geriye kalan % 35,5’lik katılımcı düzeyinin aile şirketlerinde bahsedilen şekillerde yer aldığı anket sonuçlarında ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.10 : Katılımcıların aile şirketi tecrübesine göre dağılımı.

Aile Şirketi Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tecrübesi Var	55	35,5	35,5
Tecrübesi Yok	100	64,5	100,0
Toplam	155	100,0	



Şekil 4.5 : Katılımcıların aile şirketi tecrübesine göre dağılımı.

4.2.5.6 Ankete katılanların aile şirketi üyesi olma durumu

Aile şirketleri ile ilgili olan anketimize katılanlardan sadece 17 kişinin aile şirketi üyesi olduğu görülmektedir. Aile şirketi üyesi olmak için piyasada faaliyet gösteren aile şirketine kan bağı ile bağlılık durumu aranmaktadır. Çizelge 4.11’de görüldüğü gibi anketimize katılanların % 89’luk oranla şirket sahibi bir aileye akrabalık ilişkisi ile bağlı olmadığını görmekteyiz. Çalışmaya katılan yüksek lisans ve MBA öğrencilerinin % 11’lik düşük oranla herhangi bir aile şirketi üyesi olduğu ve aile şirketlerinde

Çizelge 4.11 : Katılımcıların aile şirketi üyeliğine göre dağılımı.

Aile Şirketi Üyesi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üye	17	11,0	11,0
Üye Değil	138	89,0	100,0
Toplam	155	100,0	

Çizelge 4.11’de aile şirketi tecrübesi olan 55 katılımcının var olduğu görülmektedir. Çizelge 4.12’de yer aldığı gibi aile şirketi tecrübesine sahip 55 katılımcının %31’i aile üyesi konumundadır.

Çizelge 4.12 : Aile şirketi tecrübesi olan katılımcıların aile şirketi üyeliğine göre dağılımı.

Aile Şirketi Üyesi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üye	17	31,0	31,0
Üye Değil	38	69,0	100,0
Toplam	55	100,0	

4.2.5.7 Ankete katılanların aile şirketi çalışanı olma durumu

Çalışmamıza katkıda bulunan master seviyesindeki öğrencilerin % 83,9’luk büyük bir kısmı aile şirketlerinde çalışan olarak görev almamıştır. Aile şirketleri ülkemizde büyük ölçüde istihdam yaratan işletmelerdir. Fakat örneklemimizdeki öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketleri ile bağı olmamıştır.

Çizelge 4.13 : Katılımcıların aile şirketi çalışanı olmasına göre dağılımı.

Aile Şirketi Çalışanı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışan	25	16,1	16,1
Çalışan Değil	130	83,9	100,0
Toplam	155	100,0	

Çizelge 4.14’te aile şirketi tecrübesine sahip katılımcıların % 45,4’ü aile şirketi çalışanı iken % 54,6’sı aile şirketlerinde çalışan konumunda yer almamıştır.

Çizelge 4.14 : Aile şirketi tecrübesi olan katılımcıların aile şirketi çalışanı olmasına göre dağılımı.

Aile Şirketi Çalışanı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışan	25	45,4	83,3
Çalışan Değil	30	54,6	100,0
Toplam	55	100,0	

4.2.5.8 Ankete katılanların aile şirketinde stajyer olma durumu

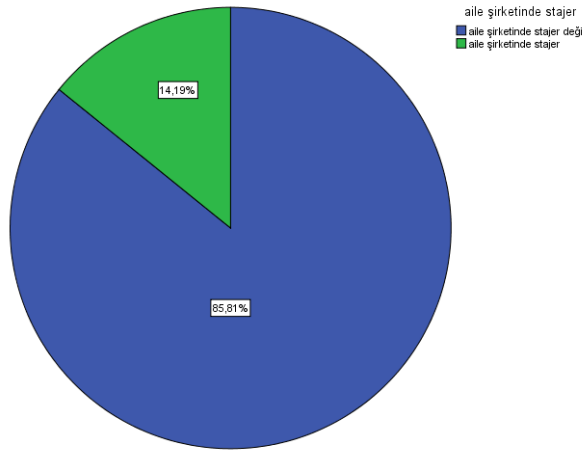
Çalışmamıza katkıda bulunan 155 öğrencinin 133 tanesi herhangi bir aile şirketinde stajyer olarak görev almamıştır. Çizelge 4.16’da mevcut olduğu gibi aile şirketlerinde iş tecrübesi olan katılımcıların % 40’ı aile şirketlerinde meslekleri ile alakalı veya alakalı olmayan herhangi bir sebep ile stajlarını gerçekleştirmişlerdir. Şekil 4.6’da tüm katılımcıların yüzdesel oranları dilim yöntemi ile gösterilmektedir.

Çizelge 4.15 : Katılımcıların aile şirketinde stajyer olmasına göre dağılımı.

Aile Şirketinde Stajyer	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Stajyer	22	14,2	14,2
Stajyer Değil	133	85,8	100,0
Toplam	155	100,0	

Çizelge 4.16 : Aile şirketinde tecrübesi olan katılımcıların aile şirketinde stajyer olmasına göre dağılımı.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Stajyer	22	40,0	40,0
Stajyer Değil	33	60,0	100,0
Toplam	55	100,0	



Şekil 4.6 : Katılımcıların aile şirketinde stajyer olmasına göre dağılımı.

4.2.6 Anketle ilgili verilerin analizi

Yaptığımız çalışmada aile şirketleri ve çalışanlarına yönelik algının tespit edilmesi için hazırlanan anket uygulamasında yayın taramasından elde ettiğimiz bilgiler kullanılmıştır. Toplamda 32 adet önerme bulunmaktadır. Bu sorular kavramsal olarak gruplandırılmışlardır. Kendi içerisinde 3 bölüme ayrılmıştır. Sonra bölümler bazın

tekrar alt bölümlere ayrıştırılmıştır. İlk bölümde aile şirketlerinde işleyişlere ilişkin algının belirlenmesinde yardımcı olacak sorular kavramsal olarak iki gruba ayrılmıştır. İlk grup aile şirketlerinin adil yönetimine ilişkin algının belirlenmesinde yardımcı olacak önermelerin yer aldığı gruptur. İkinci grup ise aile şirketlerinde güven algısının belirlenmesini sağlayacak önermelerin yer aldığı gruptur.

Kavramsal olarak oluşturduğumuz grupların test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizini yapabilmenin ön şartı önermeler arasında belli bir oranda korelasyon ilişkisinin varlığıdır. Barlett küresellik testi ile önermeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığı belirlenmektedir. Çizelge 4.17’de KMO ve Barlett Test sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 4.17 : Genel işleyiş algısına ilişkin önermelerin KMO ve Barlett testi çıktısı.

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	.841
Bartlett Testi. Ki Kare	479.120
Serbestlik Derecesi	36
Anlamlılık	.000

Kaiser-Meyer- Olkin örnekleme yeterliliği 0,841 değeri ile kabul edilebilir değer olan 0,5 değerinin üzerindedir. Önermelerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir. Faktör analizine tabi tuttuğumuzda Çizelge 4.18’de gördüğümüz iki grup oluşmaktadır. Fakat çalışmamızın amacına yönelik bir ayrım olmadığı için kavramsal grupta ile devam edilmiştir.

Çizelge 4.18 : Genel işleyiş algısına ilişkin önermelerin faktör analizi çıktısı.

	Grup	
	1	2
Önerme 1	.477	.690
Önerme 2	.716	-.278
Önerme 3	.640	-.140
Önerme 4	.706	-.423
Önerme 5	.694	.461
Önerme 6	.647	.212
Önerme 7	.747	-.110
Önerme 8	.703	.022
Önerme 9	.701	-.188

Kavramsal gruplarımızın güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach’s Alfa modeli güvenilirlik analizinde kullanılmıştır. Cronbach’s Alfa önermeler arası korelasyona

bağlı uyum değeridir. Grup altındaki önermelerin toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir.

Çizelge 4.19 : Genel işleyiş algısına ilişkin önermelerin güvenilirlik analizi sonuçları.

	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayısı
Genel işleyiş algısı	.845	9
Adalet algısı	.803	5
Güven Algısı	.711	4

Çizelge 4.19’da aile şirketlerinin adalet algısı güvenilirlik değeri 0,803, güven algısı güvenilirlik değeri 0,711 ve genel işleyiş algısının güvenilirlik değeri 0,845 olarak belirlenmiştir.

Değişkenlerin bağımlı ve bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemi korelasyondur. Pearson korelasyon katsayısı aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakmak istediğimizde kullandığımız katsayıdır. Çizelge 4.20 incelendiğinde adalet algısı ile güven algısı arasında pozitif ve 0,631 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülür. Aynı zamanda adalet algısı ile genel algı arasında 0,89 kuvvetinde çok yüksek ilişki görülmektedir. Güven algısı ile genel algı arasında da 0,899 kuvvetinde doğrusal ilişki vardır.

Çizelge 4.20 : Genel işleyiş algısına ilişkin korelasyon matrisi.

	Adalet Algısı	Güven Algısı	Genel İşleyiş Algısı
Adalet Algısı			
Pearson Korelasyonu	1	,631	,890
Sig (2 tailed)		,000	,000
N	155	155	155
Güven Algısı			
Pearson Korelasyonu	,631	1	,899
Sig (2 tailed)	,000		,000
N	155	155	155
Genel İşleyiş Algısı			
Pearson Korelasyonu	,890	,899	1
Sig (2 tailed)	,000	,000	
N	155	155	155

İkinci bölümde aile şirketlerinin şirket performans ölçütleri algısını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmamızda şirket performans ölçütleri uluslararasılaşma, stratejik

yönetim ve kurumsallaşma olarak belirlenmiştir. Yayın taramasından yararlanılarak üç ana unsu ile alakalı 17 adet önerme hazırlanmıştır.

Kavramsal olarak oluşturduğumuz grupların yanı sıra elde edilebilecek yeni grupları görebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Önergeler arasında belli bir oranda korelasyon ilişkisinin varlığı faktör analizi için belirlenmiştir. Barlett küresellik testi ile önergeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığı belirlenmektedir. Çizelge 4.21’de KMO ve Barlett Test sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 4.21 : Performans ölçütleri algısına ilişkin önergelerin KMO ve Barlett testi çıktısı.

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	.768
Bartlett Testi. Ki Kare	569.233
Serbestlik Derecesi	136
Anlamlılık	.000

Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO’nun 1’e yakın olması önergelerin birbirlerini mükemmel bir şekilde hatasız tahmin edilebileceğini gösterir. Çizelge 4.21’de KMO örnekleme yeterliliği 0,768 değeri ile kabul edilebilir değer olan 0,5 değerinin üzerindedir. Önergelerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.22 : Performans ölçütleri algısına ilişkin önergelerin faktör analizi çıktısı.

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Önerme 1	.531	-.213	-.465	-.205	-.214	-.173
Önerme2	.552	.147	-.223	-.004	-.201	-.180
Önerme 3	.351	.005	.128	-.127	-.579	.526
Önerme 4	.708	-.040	.171	-.153	-.143	-.145
Önerme 5	.405	.549	-.008	.276	-.249	.125
Önerme 6	.540	.178	.415	-.106	.387	-.036
Önerme 7	.619	.065	-.025	-.334	.186	-.010
Önerme 8	.569	.080	.368	-.104	-.041	-.207
Önerme 9	.073	.338	-.267	-.388	.416	.543
Önerme 10	.428	-.671	.051	-.036	-.069	.071
Önerme 11	.601	.152	-.041	-.207	.287	-.239
Önerme 12	.247	-.475	-.134	.398	.387	.327
Önerme 13	.408	-.426	.532	.230	.038	.113
Önerme 14	.463	-.086	-.365	.424	.165	-.159
Önerme 15	.630	.300	.108	.237	.002	.284
Önerme 16	.569	.096	-.400	.333	-.039	.032
Önerme 17	-.188	.468	.237	.444	.058	-.132

Faktör analizi sonucunda oluşan 6 grup Çizelge 4.22’de gösterilmiştir. Farklı konulardaki önermeler bir araya gelmiştir. Bu durumda çalışmanın kavramsal olarak anlamlı olmamasına sebebiyet vermektedir. Kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve stratejik yönetim başlıkları altında oluşturduğumuz gruplaşma ile çalışmanın devam edilmesinde yarar olduğu görülmüştür.

Oluşturduğumuz grupların güvenilirlik değerleri Çizelge 4.23’de görülmektedir. Güvenilirlik sınır değeri 0,6 olarak belirlenmiştir fakat önerme sayısı az olduğu için stratejik yönetim ve kurumsallaşma gruplarının güvenilirlik değerleri düşük gelmiştir.

Çizelge 4.23 : Performans ölçütleri algısına ilişkin önermelerin güvenilirlik analizi çıktısı.

	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayısı
Stratejik Yönetim	0,534	9
Kurumsallaşma	0,549	4
Uluslararasılaşma	0,620	4
Tüm Gruplar	0,757	17

Çizelge 4.24 incelendiğinde uluslararasılaşma algısı ile kurumsallaşma algısı arasında 0,408 kuvvetinde doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye yakın bir ilişki de uluslararasılaşma algısı ve stratejik yönetim algısı arasında görülmektedir. Uluslararasılaşma algısının toplam performans ile ilişkisi pozitif yönde ve 0,704 kuvvetinde yüksek bir ilişkidir. Kurumsallaşma algısı ise stratejik yönetim algısı arasındaki ilişki 0,575 kuvvetinde orta dereceli bir ilişkidir. Kurumsallaşma algısı da toplam performans algısı ile pozitif ve 0,809 kuvvetinde yüksek ilişki göstermektedir. Stratejik yönetim algısı 0, 879 kuvvet derecesi ile toplam performans algısı ile ilişkili olmaktadır.

Üçüncü bölümde aile şirketlerinde çalışan algısına yönelik önermeler mevcuttur. Çalışanların işlerine ve işyerine bağlılığı konusu ön planda tutulmuştur. Kavramsal tek grup öngörülmüştür fakat faktör analizi yapılarak farklı modeller kurulmasının uygunluğu belirlenmek istenmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilecek yeni gruplar çalışan algısının farklı başlıklar altında değerlendirilmesini ve çalışan bağlılığı ile ilgili alt unsurların daha iyi analiz edilmesini sağlayabilecektir. Fakat yazın taraması ve mevcut çalışmalar incelenerek oluşturulan önermelerin kavramsal olarak tek grup

olması keşif çalışması olan araştırmamızın çalışma bağlılığı konusunda ana yapısını oluşturmaktadır.

Çizelge 4.24 : Performans ölçütleri algısına ilişkin korelasyon matrisi.

	Uluslar- arasılaşma	Kurumsallaşma	Stratejik Yönetim	Toplam Performans Algısı
Uluslararasılaşma				
Pearson Korelasyonu	1	.408	.410	.704
Sig (2-tailed)		.000	.000	.000
N	155	155	155	155
Kurumsallaşma				
Pearson Korelasyonu	.408	1	.575	.809
Sig (2-tailed)	.000		.000	.000
N	155	155	155	155
Stratejik Yönetim				
Pearson Korelasyonu	.410	.575	1	.879
Sig (2-tailed)	.000	.000		.000
N	155	155	155	155
Toplam Performans Algısı				
Pearson Korelasyonu				1
Sig (2-tailed)	.704	.809	.879	
N	.000	.000	.000	
	155	155	155	155

Çizelge 4.25’da KMO örnekleme yeterliliği 0,660 değeri ile kabul edilebilir değer olan 0,5 değerinin üzerinde bulunmaktadır. Önermelerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.25 : Çalışan bağlılığı algısına ilişkin önermelerin KMO ve Barlett Testi çıktısı.

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	.660
Bartlett Testi. Ki Kare	220.402
Serbestlik Derecesi	10
Anlamlılık	.000

Çizelge 4.26 : Çalışan bağlılığı algısına ilişkin önermelerin faktör analizi çıktısı.

	Grup	
	1	2
Önerme 1	.800	-.314
Önerme 2	.788	-.350
Önerme 3	.173	.843
Önerme 4	.734	.363
Önerme 5	.784	.147

Faktör analizi sonucunda iki model oluşmuştur ancak oluşan ikinci modelin tek unsuru üçüncü önermedir. Yaptığımız keşif çalışmasında oluşturduğumuz çalışan bağlılığı algısı grubu içerisinde üçüncü önermenin çıkarılması istenmemiştir. Çizelge 4.27’de grubun güvenilirlik analizi sonucu 0,698 olarak gösterilmektedir. Bu da değişkenler arasında orta dereceli bir korelasyonun bulunduğunu gösterir.

Çizelge 4.27 : Çalışan bağlılığı algısına ilişkin önermelerin güvenilirlik analizi çıktısı.

Cronbach Alfa	Önerme Sayısı
.698	5

Çalışmada belirlediğimiz tüm grupların birbirleriyle olan ilişkisi korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Ek B’de yer alan korelasyon matrisinde uluslararasılaşma algısının, adalet algısı, güven algısı ve genel algı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla beraber kurumsallaşma, stratejik yönetim ve toplam performans ölçütlerine ilişkin algı ile uluslararasılaşma algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Kurumsallaşma algısının, adalet algısı, güven algısı ve genel algı ile ilişkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Bununla beraber uluslararasılaşma, stratejik yönetim ve toplam performans ölçütlerine ilişkin algı ile kurumsallaşma algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Stratejik yönetim algısının, çalışan bağlılığı algısı, adalet algısı, güven algısı ve genel algı ile ilişkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Bununla beraber uluslararasılaşma, kurumsallaşma ve toplam performans ölçütlerine ilişkin algı ile kurumsallaşma algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Adalet, güven ve genel algı diğerleri ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olmalarına karşın kendi aralarında olumlu bir ilişki vardır. Çalışan bağlılığı kurumsallaşma, stratejik yönetim ve toplam performans ölçütlerine ilişkin algı ile zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişki içerisinde.

4.2.6.1 Ortalama karşılaştırma ve sonuçları

Çizelge 4.28 gösterilen analiz sonuçlarına göre 77 kadın katılımcının kurumsallaşma algısı ile ilgili ortalaması 2,7857 ve 78 erkek katılımcının ortalaması 2,5224’tür. Çift kuyruklu t testi analizi sonucu ($p=0,011<0,05$) erkek ve kadın gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Kadın katılımcıların

uluslararasılaşma algısı ile ilgili ortalamaları 2,6234 ve erkeklerin ortalaması 2,4327'dir. Grupların ortalamaları arasında fark olduğu çift kuyruklu t testi sonucunda p değerinin 0,046 çıkması ile anlaşılmaktadır. Aynı zamanda performans ölçütlerinin algısı ile ilgili ortalamaların kadın ve erkeklerde anlamlı bir farklılığa sahip oldukları görülmektedir. Stratejik yönetim algısına ilişkin ortalamalar kadınlarda 2,8355 iken erkeklerde 2,7906'dır. İki grup arasında anlamlı bir farkın olmadığı p değerinin 0,05 değerinden büyük olmaması ile anlaşılmaktadır. Bununla beraber p değerinin 0,78 olduğu adalet, 0,674 olduğu güven, 0,703 olduğu genel işleyiş algısı ve 0,592'lik p değerine sahip çalışan bağlılığı algısına ilişkin erkek ve kadın ortalamalarında anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 4.28 : Cinsiyet bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.

Cinsiyet		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	Anl. (Çift Kuyruk)
Kurumsallaşma	Kadın	77	2,7857	,66480	,07576	2,572	,011
	Erkek	78	2,5224	,60863	,06891		
Uluslararasılaşma	Kadın	77	2,6234	,58577	,06676	2,011	,046
	Erkek	78	2,4327	,59445	,06731		
Stratejik Yönetim	Kadın	77	2,8355	,45692	,05207	,668	,505
	Erkek	78	2,7906	,37689	,04267		
Toplam Performans	Kadın	77	2,7739	,45144	,05145	1,969	,051
	Erkek	78	2,6433	,37074	,04198		
Adalet	Kadın	77	2,1117	,71044	,0810	-,279	,780
	Erkek	78	2,1436	,71124	,0805		
Güven	Kadın	77	3,3344	,79016	,09005	-,421	,674
	Erkek	78	3,2821	,75739	,08576		
Genel İşleyiş	Kadın	77	3,6737	,67075	,07644	-,382	,703
	Erkek	78	3,6394	,66266	,07503		
Çalışan Bağlılığı	Kadın	77	3,6558	,79269	,09034	,537	,592
	Erkek	78	3,5865	,81467	,09224		

Çizelge 4.29 gösterilen analiz sonuçlarına göre örneklemimizde bulunan önemli üniversitelerimizde yüksek lisans eğitimi gören 72 adet katılımcının stratejik yönetim algısı ile ilgili ortalaması 2,7315 ve 78 adet MBA öğrencisinin ortalaması 2,8835'tir. Çift kuyruklu t testi analizi sonucu ($p=0,023<0,05$), yüksek lisans ve MBA gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Yüksek lisans öğrencilerinin uluslararasılaşma algısı ile ilgili ortalamaları 2,5799 ve MBA öğrencilerinin ortalaması 2,4819'dur. Grupların ortalamaları arasında fark olmadığı çift kuyruklu t testi sonucunda p değerinin 0,309 çıkması ile anlaşılmaktadır. Çünkü mevcut p değeri 0,05 değerinden büyüktür. Bununla beraber performans ölçütlerinin algısı ile ilgili ortalamaların yüksek lisans ve MBA öğrencilerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadıkları görülmektedir. Kurumsallaşma algısına ilişkin

ortalamlar yüksek lisans öğrencilerinde 2,6285 iken erkeklerde 2,6747’dir. İki grup arasında anlamlı bir farkın olmadığı p değerinin 0,05 değerinden büyük olması ile anlaşılmaktadır. Bununla beraber p değerinin 0,717 olduğu adalet, 0,340 olduğu güven, 0,483 olduğu genel işleyiş algısı ve 0,889’luk p değerine sahip çalışan bağlılığı algısına ilişkin yüksek lisans ve MBA öğrencilerinin ortalamlarında anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 4.29 : Eğitim durumu bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.

Eğitim durumu		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	Anl. (Çift Kuyruk)
Kurumsallaşma	Yüksek Lisans	72	2,6285	,66209	,07803	-,441	,660
	MBA	83	2,6747	,64004	,07025		
Uluslararasılaşma	Yüksek Lisans	72	2,5799	,61642	,07265	1,020	,309
	MBA	83	2,4819	,57750	,06339		
Stratejik Yönetim	Yüksek Lisans	72	2,7315	,44081	,05195	-2,291	,023
	MBA	83	2,8835	,38564	,04233		
Toplam Performans	Yüksek Lisans	72	2,6716	,44403	,05233	-1,018	,310
	MBA	83	2,7399	,39128	,04295		
Adalet	Yüksek Lisans	72	2,1500	,8124	,09574	,363	,717
	MBA	83	2,1084	,6091	,06686		
Güven	Yüksek Lisans	72	3,2431	,87610	,10325	,958	,340
	MBA	83	3,3645	,66866	,07339		
Genel İşleyiş	Yüksek Lisans	72	2,4198	,76278	,08949	,704	,483
	MBA	83	2,3427	,56785	,06306		
Çalışan Bağlılığı	Yüksek Lisans	72	3,6111	,91821	,10821	-,139	,889
	MBA	83	3,6295	,69115	,07586		

Çizelge 4.30’da görülen analiz sonuçlarını dikkate aldığımızda, çalışmamıza katılan herhangi bir aile şirketinin çalışma ortamında yer alan, staj gerekçesi ile bulunan veya aile üyesi olan 55 adet katılımcının adalet algısı ile ilgili ortalaması 2,5773 ve 100 adet aile şirketi tecrübesi yaşamamış katılımcının ortalaması 2,6950’dir. Çift kuyruklu t testi analizi sonucu ($p=0,042<0,05$), aile şirketi tecrübesine sahip ve bu tecrübeyi henüz edinmemiş olan katılımcıların ortalamları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Aile şirketi tecrübesine sahip olmayanların kurumsallaşma algısı ile ilgili ortalamları 2,6950 ve tecrübe edinmiş katılımcıların ortalamları 2,5773’tür. Grupların ortalamları arasında fark olmadığı çift kuyruklu t testi sonucunda p değerinin 0,281 olarak elde edilmesi ile anlaşılmaktadır. Değerlere ilişkin p değeri 0,05 değerinin üzerinde bir sayıdır. Aile şirketi tecrübesini edinen ve edinmeyen katılımcıların çalışan bağlılığı algısı ile ilgili ortalamları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Uluslararasılaşma algısına ilişkin ortalamlar aile şirketi tecrübesine sahip olanlarda 2,5545 iken diğer grupta 2,5125’tir. İki grup arasında anlamlı bir farkın olmadığı p değerinin 0,05 değerinden

küçük olmaması ile anlaşılmaktadır. Çizelge 4.30'da yer alan p değerinin 0,383 olduğu stratejik yönetim algısı, 0,861 olduğu güven, 0,268 olduğu genel işleyiş algısı ve 0,834 değerine sahip performans ölçütleri algısına ilişkin yüksek lisans ve MBA öğrencilerinin ortalamalarında anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 4.30 : Aile şirketi tecrübesi bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.

Aile şirketi tecrübesi	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	T	Anl. (Çift Kuyruk)
Kurumsallaşma Yok	100	2,6950	,63323	,06332	1,082	,281
Var	55	2,5773	,67507	,09103		
Uluslararasılaşma Yok	100	2,5125	,57227	,05723	-,419	,676
Var	55	2,5545	,64134	,08648		
Stratejik Yönetim Yok	100	2,7911	,42355	,04235	-,875	,383
Var	55	2,8525	,40800	,05501		
Toplam Performans Yok	100	2,7029	,41286	,04129	-,210	,834
Var	55	2,7176	,42710	,05759		
Adalet Yok	100	2,6954	,64717	,06472	-2,052	,042
Var	55	2,5773	,79133	,10670		
Güven Yok	100	2,7000	,73769	,07377	,175	,861
Var	55	2,6773	,83704	,11287		
Genel İşleyiş Yok	100	2,3344	,60909	,06091	-1,112	,268
Var	55	2,4586	,75724	,10211		
Çalışan Bağlılığı Yok	100	3,6775	,78036	,07804	1,185	,238
Var	55	3,5182	,83729	,11290		

Aile şirketi tecrübesini bir aile şirketinin üyesi olarak edinmiş katılımcıların sayısı 17'dir. Geriye kalan 133 katılımcının herhangi bir aile şirketi ile sahiplik, ortaklık ve akrabalık bağı bulunmamaktadır. Çizelge 4.31'de bulunduğu üzere 17 adet aile şirketi üyesi olan katılımcının adalet algısı ile ilgili ortalaması 3,435 ve 133 adet aile şirketi tecrübesi yaşamamış katılımcının ortalaması 3,926'dır. Çift kuyruklu t testi analizi sonucunda ($p=0,007<0,05$), bir aile şirketinin ferdi olan ve herhangi bir aile şirketi bağı olmayan katılımcıların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu görülmektedir. Aile şirketi üyelerinin adalet algısı ortalamaları diğerlerinden farklıdır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Aile şirketi üyeliği bulunan katılımcıların genel işleyiş algısı ile ilgili ortalamaları 3,3456 ve aile şirketi bağı olmayan katılımcıların ortalamaları 3,6974'tür. Grupların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu çift kuyruklu t testi sonucunda p değerinin 0,028 olarak elde edilmesi ile anlaşılmaktadır. Değerlere ilişkin p değeri 0,05 değerinin altında bir sayıdır. Kurumsallaşma algısına ilişkin ortalamalar aile şirketi üyesi olanlarda 2,7206 iken olmayanlarda 2,6449'dur. İki grup arasında anlamlı bir farkın olmadığı p değerinin 0,05 değerinden büyük olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Uluslararasılaşma algısına ilişkin önermelerin aile şirketi üyesi olanlar ve aile şirketi üyesi olmayanlara

ait ortalamaları 0,482 olan p değeri ile farklılık konusunda istatistiksel olarak bir anlamlılık ifade etmemektedir. Aile şirketi üyesi olan ve örneklemin % 11'ini oluşturan katılımcıların performans ölçütleri algısı ile ilgili ortalamaları 2,8201 ve diğer katılımcıların oluşturduğu grubun ortalamaları 2,6944. Bu iki ortalamalar istatistiksel olarak birbirine eşittir.

Çizelge 4.31 : Aile şirketi üyeliği bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.

Aile şirketi üyesi	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	Anl. (Çift Kuyruk)
Kurumsallaşma Hayır	138	2,6449	,63921	,05441	-,453	,651
Evet	17	2,7206	,73889	,17921		
Uluslararasılaşma Hayır	138	2,5109	,56013	,04768	-,719	,482
Evet	17	2,6618	,84290	,20443		
Stratejik Yönetim Hayır	138	2,7979	,41449	,03528	-1,276	,204
Evet	17	2,9346	,43755	,10612		
Toplam Performans Hayır	138	2,6944	,40373	,03437	-1,175	,242
Evet	17	2,8201	,51005	,12371		
Adalet Hayır	138	2,0739	,67232	,05723	-2,751	,007
Evet	17	2,5647	,85801	,20810		
Güven Hayır	138	2,6667	,76912	,06547	-1,163	,247
Evet	17	2,8971	,78591	,19061		
Genel İşleyiş Hayır	138	2,3374	,64585	,05498	-2,220	,028
Evet	17	2,7124	,74852	,18154		
Çalışan Bağlılığı Hayır	138	3,6014	,80068	,06816	-,863	,390
Evet	17	3,7794	,81912	,19867		

Aile şirketi tecrübesini, bir aile şirketinde çalışan olarak elde etmiş katılımcıların sayısı 25'tir. Diğer katılımcılardan 30 adeti aile şirketi tecrübesine sahiptir fakat aile şirketinde çalışmamıştır. Geriye kalan 100 kişi ise aile şirketi tecrübesine sahip değildir. Aile şirketi çalışanı olan katılımcıların adalet algısı ile ilgili ortalaması 3,6 ve diğer grubun ortalaması ise 3,925'tir. Çift kuyruklu t testi analizi sonucu olan 0,36 p değeri ile iki grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Çizelge 4.32 gösterilen analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma algısı ile ilgili aile şirketi çalışanı olanların ortalaması 2,4800 ve aile şirketi çalışanı olmayanların ortalaması ise 2,6865'tir. Yapılan analiz sonucunda iki grubun ortalamaları arasındaki farkın 0,145 olan p değeri ile anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda uluslararasılaşma algısı ile ilgili ortalamaların aile şirketi çalışanlarında 2,6110 iken aile şirketi çalışanı olmayan katılımcılarda 2,5115'tir. İki grup arasında anlamlı bir farkın olmadığı p değerinin 0,05 değerinden büyük olmaması ile anlaşılmaktadır. Çalışan bağlılığı algısı ile ilgili ortalamalar % 95 güven seviyesinde farklılık göstermemektedir. Çizelge 4.32'de yer alan çift kuyruklu t testi analizi sonucunu gösteren p değerinin 0,249 olduğu stratejik yönetim, 0,205

olduğu güven, 0,089 olduğu genel algı ve 0,346 değerine sahip performans ölçütleri algısına ilişkin aile şirketine çalışan ve çalışmayan iki grubun ortalamalarında anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 4.32 : Aile şirketi çalışma durumu bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.

Aile şirketi çalışamı		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	T	Anl. (Çift Kuyruk)
Kurumsallaşma	Hayır	130	2,6865	,64873	,05690	1,488	,146
	Evet	25	2,4800	,63295	,12659		
Uluslararasılaşma	Hayır	130	2,5115	,58969	,05172	-,719	,477
	Evet	25	2,6100	,63361	,12672		
Stratejik Yönetim	Hayır	130	2,8299	,43710	,03834	1,157	,249
	Evet	25	2,7244	,28889	,05778		
Toplam Performans	Hayır	130	2,7213	,42295	,03710	,955	,346
	Evet	25	2,6400	,38285	,07657		
Adalet	Hayır	130	2,0754	,68393	,05998	-1,931	,063
	Evet	25	2,4000	,78528	,15706		
Güven	Hayır	130	2,6558	,76393	,06700	-1,292	,205
	Evet	25	2,8800	,80078	,16016		
Genel İşleyiş	Hayır	130	2,3333	,64254	,05635	-1,757	,089
	Evet	25	2,8800	,74544	,14909		
Çalışan Bağlılığı	Hayır	130	3,6308	,78084	,06848	,310	,759
	Evet	25	3,5700	,92003	,18401		

Aile şirketinde staj deneyimi yaşamış olan katılımcıların örneklemdaki oranı % 14,2'dir. 33 adet katılımcı aile şirketi tecrübesini farklı deneyimler ile sağlarken 100 katılımcının aile şirketi deneyimi olmamıştır. Çizelge 4.33 görüldüğü gibi iki grup aile şirketinde stajyer olarak görev yapmış ve stajyer olarak görev almamış katılımcılardan oluşturulmuştur. Aile şirketlerinde stajyer olanların kurumsallaşma algısı ile ilgili ortalaması 2,6591 ve stajyer olmayanların ortalaması ise 2,6523'tür. %95 güven aralığı içinde p değeri 0,964 olarak bulunmuş ve 0,05'ten büyük olduğu için ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. İki grubun uluslararasılaşma algısına ait ortalamaları ($0,05 < 0,476 = p$) %95 güven aralığında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Stratejik yönetim algısına ilişkin grup ortalamaları arasında, p değeri 0,142 olduğu için fark olmadığı görülmektedir. Performans ölçütleri, adalet, güven, genel algı ve çalışan bağlılığı algısının ortalamalarının gruplar nezdinde farklılık yaratmadığı Çizelge 4.33'te yer alan test sonuçlarına göre değerlendirilmiştir.

Çizelge 4.33 : Aile şirketi stajyerliği bazında grup istatistikleri ve bağımsız örnekler testi sonuçları.

Aile şirketi stajyeri		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	Anl. (Çift Kuyruk)
Kurumsallaşma	Hayır	133	2,6523	,63128	,05474	-,046	,964
	Evet	22	2,6591	,76199	,16246		
Uluslararasılaşma	Hayır	133	2,5414	,59606	,05168	,715	,476
	Evet	22	2,4432	,60224	,12840		
Stratejik Yönetim	Hayır	133	2,7928	,40728	,03532	-1,477	,142
	Evet	22	2,9343	,46848	,09988		
Toplam Performans	Hayır	132	2,7006	,40641	,03524	-,556	,579
	Evet	22	2,7540	,48188	,10274		
Adalet	Hayır	133	2,1338	,70226	,06089	,262	,793
	Evet	22	2,0909	,76277	,16262		
Güven	Hayır	133	3,2838	,72612	,06296	,758	,455
	Evet	22	3,4545	1,01370	,21612		
Genel İşleyiş	Hayır	133	3,6476	,63558	,05511	,534	,598
	Evet	22	3,7102	,83750	,17856		
Çalışan Bağlılığı	Hayır	133	3,6485	,79893	,06928	1,051	,295
	Evet	22	3,4545	,81881	,17457		

4.2.6.2 Korelasyon analizi

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Buna göre % 5 önem seviyesine göre 0,05'ten küçük olan değerler ilişkinin varlığını gösterirken % 5'ten büyük olan değerler değişkenler arasında ilişkinin olmadığını gösterir. Ek B'de yer alan korelasyon matrisinde uluslararasılaşma %5 önem seviyesinde kurumsallaşma ile 0,408 Pearson korelasyon katsayısı değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişkiye sahiptir. Uluslararasılaşma ile stratejik yönetim arasında 0,41 ile % 1 önem seviyesinde zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Performans ölçütlerine ilişkin algıyı ifade eden toplam performans algısı ile uluslararasılaşma arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Adalet, güven ve genel algı ile pozitif yönde zayıf bir bağ mevcuttur.

Kurumsallaşma % 5 önem seviyesinde stratejik yönetim ile orta seviyede pozitif yönlü ilişkisini 0,575 katsayı değeri ile göstermektedir. Kurumsallaşma ve performans ölçütlerinin algısı ilişkisi 0,809 katsayı değeri ile yüksek ve pozitif yönlüdür. Kurumsallaşma algısı adalet, güven ve genel algı ile % 5'lik önem derecesinde pozitif yönlü zayıf bir korelasyon göstermektedir. Kurumsallaşma ve çalışan bağlılığı arasındaki korelasyon pozitif ve zayıftır.

Stratejik yönetim algısı ile performans ölçütleri algısı arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Adalet, güven, genel algı ve çalışan bağlılığı ile stratejik yönetim arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki mevcuttur. Performans ölçütlerine ilişkin algı; adalet, güven, genel işleyiş algısı ve çalışan bağlılığı algısı ile zayıf ilişkidir. Adalet algısı ile güven algısı arasındaki 0,631 katsayı değeri orta ve pozitif yönlü bir ilişkiyi gösterir iken adalet ve genel algı arasındaki ilişki kuvvetli ve pozitifdir.

4.2.6.3 Ayırma analizi

Ayırma analizinin optimal olabilmesi ve yanlış sınıflandırmayı asgarileştirebilmesi için bazı varsayımların sağlanması gerekir. Ayırma analizinin en önemli varsayımları eşit kovaryans, çoklu bağıntı ve normal dağılım varsayımlarıdır. Eşit kovaryans varsayımını test etmek için Box M testi uygulanır. Çizelge 4.34 yer alan değerlere göre 0,05 anlamlılık düzeyinde ($p= 0,281$) gruplar kovaryans matrisleri açısından eşittir.

Çizelge 4.34 : Ayırma analizi test sonuçları.

Box M	1,171
F	1,163
Approx	1
df1	67383,158
df2	,281
Sig.	

İkinci varsayım ise değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmamasıdır. Bunun için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenir. Çizelge 4.35'e bakıldığında kariyer seçimine etki edecek unsurların arasında çok yüksek sayılabilecek bir korelasyon yoktur. Yüksek korelasyonun söz konusu olabilmesi için çizelgede yer alan değerlerin 0,7 değerinden büyük olması gerekir.

Çizelge 4.35 : Algılara ait korelasyon matrisi.

	Uluslar arasılaşma	Stratejik Yönetim	Kurumsallaşma	Adalet	Güven	Çalışan Bağlılığı
Korelasyon						
Uluslararasılaşma	1	,401	,406	,251	,204	,079
Stratejik Yönetim	,401	1	,574	,202	,147	,210
Kurumsallaşma	,406	,574	1	,162	,183	,304
Adalet	,251	,202	,162	1	,623	,095
Güven	,204	,147	,183	,623	1	,108
Çalışan Bağlılığı	,079	,210	,304	,095	,108	1

Çizelge 4.36'da bulunan kanonik korelasyon değeri 0,223'tür. Bu değerın karesi ($.223^2=.05$) kariyer seçimini etkileyen unsurların kariyer seçiminde % 5'ini

açıkladığını göstermektedir. Kariyer seçimi iki kategorili olduğu için sadece bir ayırma fonksiyonu söz konusudur.

Çizelge 4.36 : Ayırma analizine ait özdeğerler.

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Toplam %	Kanonik Korelasyon
1	,052 ^a	100,0	100,0	,223

a.Kanonik ayırma fonksiyonları analizde kullanıldı.

Çizelge 4.37’de bulunan Wilk’s Lambda değeri ayırma skorlarındaki toplam varyansın % 95’ini guruplar arasındaki farklar tarafından açıklamamaktadır.

Çizelge 4.37 : Ayırma analizine ait Wilk’s Lambda değerleri.

Fonksiyonların Testi	Wilk’s Lambda	Ki kare	Df	Anlamlılık Düzeyi
1	,950	7,783	1	,005

Çizelge 4.38’de görüldüğü gibi aile şirketlerinde kariyer seçimi yapan ve yapmayanları ayırmada, güven algısı önemli bir ayırt edici unsurdur. Katsayısı 1’dir. Kariyer seçiminin tahmininde, güven algısının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 4.38 : Standartlaştırılmış ayırma fonksiyon katsayıları.

	Fonksiyon
	1
Güven	1,000

Çizelge 4.39 da kariyer seçimini etkileyen unsurların ayırma fonksiyonu ile olan korelasyonunu görebiliriz. Yapısal matrise göre de ayırma fonksiyonu ile en yüksek korelasyona güven algısı unsuru sahiptir. Adalet algısı da 0,623 değeri ile ayırma fonksiyonu ile ilişkilidir.

Çizelge 4.39 : Kariyer seçimine etki eden algıların yapısal matrisi.

	Fonksiyon
	1
Güven	1,000
Adalet	,623
Uluslararasılaşma	,204
Kurumsallaşma	,183
Stratejik Yönetim	,147
Çalışan Bağlılığı	,108

Çizelge 4.40’daki ayırma fonksiyonunda kullanılacak standardize edilmemiş ayırma katsayılarını göstermektedir. Ayırma fonksiyonu;

$$Z = -4,383 + 1(\text{Güven Algısı})$$

Çizelge 4.40 : Kanonik ayırma katsayıları.

	Fonksiyon
	1
Güven (Sabit)	1,000 -4,383

Çalışmada yer alan katılımcıların % 60,6'sı doğru sınıflandırılmıştır. Kariyer seçiminde aile şirketlerini düşünmeyen 87 katılımcıdan 52'si ile kariyerlerinde aile şirketinde çalışmak isteyen 68 katılımcıdan 42'si doğru olarak sınıflandırılmıştır. Oransal olarak aile şirketinde çalışmak istemeyen katılımcıların % 52'si ile aile şirketlerinde çalışmak isteyen katılımcıların % 61,8'i doğru sınıflandırılmıştır.

Çizelge 4.41 : Sınıflandırma sonuçları.

		Grup Üyeliği		toplam
Seçim		Hayır	Evet	
Orjinal	Sayı	52	35	87
	Hayır Evet	26	42	68
Hayır		59,8	40,2	100
Evet		38,2	61,8	100

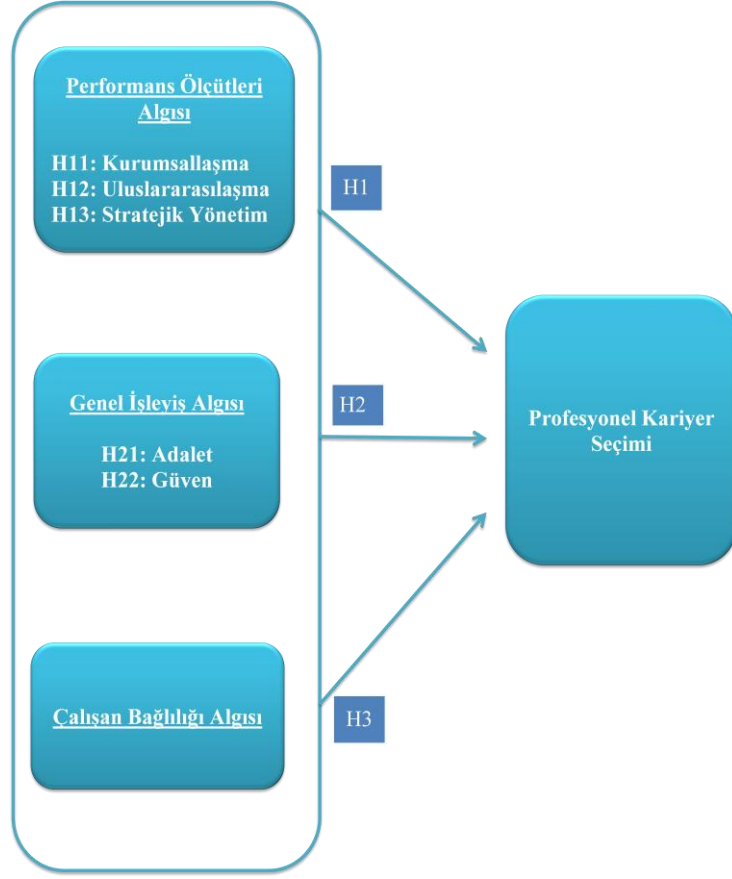
a. Örneklemdaki kişilerin % 60,6'sı doğru tahmin edilmiştir.

4.2.6.4 Lojistik regresyon analizi

Lojistik regresyon analizi çalışma verilerimize uygun olan istatistiki analiz yöntemi olarak belirlenmiştir. Analize uygun olan bağımlı ve bağımsız değişkenler çalışmamız çerçevesinde belirlenmiş ve analiz çalışması yapılmıştır.

Şekil 4.7'de, çalışmamızda yer alan model bulunmaktadır. Modelimizde performans ölçütleri algısı ve alt başlıklar olarak kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve stratejik yönetim algıları; genel işleyiş algısı ve alt başlıklar olarak adalet ve güven algısı ve son olarak çalışan bağlılığı algısı profesyonel kariyer seçimi ile ilişkilendirilmiştir.

Modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler Çizelge 4.42'de gösterilmektedir. Bağımlı değişken profesyonel kariyer tercihi olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler ise kurumsallaşma, uluslararasılaşma, stratejik yönetim, adalet, güven ve çalışan bağlılığı algılarıdır.



Şekil 4.7 : Lojistik regresyon modeli.

H₁: Aile şirketlerine ilişkin performans ölçütleri algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

H₁₁: Aile şirketlerine ilişkin kurumsallaşma algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

H₁₂: Aile şirketlerine ilişkin uluslararasılaşma algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

H₁₃: Aile şirketlerine ilişkin stratejik yönetim algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

H₂: Aile şirketlerine ilişkin genel işleyiş algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

H₂₁: Aile şirketlerine ilişkin adalet algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

H₂₂: Aile şirketlerine ilişkin güven algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

H₃: Aile şirketlerine ilişkin çalışan bağlılığı algısının profesyonel kariyer seçimine etkisi vardır.

Çizelge 4.42 : Lojistik regresyon modeli değişkenleri.

Değişkenler	
Bağımlı Değişken	Aile şirketinde kariyer tercihi
Bağımsız Değişkenler	
X ₁	Kurumsallaşma Algısı
X ₂	Uluslararasılaşma Algısı
X ₃	Stratejik Yönetim Algısı
X ₄	Adalet Algısı
X ₅	Güven Algısı
X ₆	Çalışan Bağlılığı Algısı
X ₇	Toplam Performans Algısı
X ₈	Genel İşleyiş Algısı

Çizelge 4.43 : Modelin katsayılarının anlamlılığı.

Model		Ki-kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Seviyesi
1	Adım	7,868	1	0,005
	Blok	7,868	1	0,005
	Model	7,868	1	0,005

H₀:Sabit terim dışındaki tüm lojit katsayıları eşittir.

Anlamlılık değeri olan p, 0,005 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05 değerinden küçük olduğu için ki-kare değeri anlamlıdır. H₀ hipotezi red edilmiştir. Yani sabit terim dışındaki tüm logit katsayıları sıfıra eşit değildir. Model katsayıları önemlidir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin tahminine katkı sağlar.

Çizelge 4.44 : Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi.

Model	-2 Log Likelihood	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²
1	204,673	0,049	0,066

Çizelge 4.44'te görüldüğü gibi % 5 anlamlılık seviyesinde lojistik regresyon modelindeki bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi Cox-Snell'e göre % 4,9 ve Nagelkerke'ye göre % 6,6 bulunmuştur.

Çizelge 4.45 : Modelin uyum iyiliği.

Model	Ki kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
1	8,726	7	0,273

H₀: Parametreler belirleyicilik açısından iyi bir ayrımcılığa sahiptir.

Bağımsız değişkenlerden hiçbirinin bağımlı üstünlük oranıyla anlamlı doğrusal bir ilişki göstermediğini ileri süren sıfır hipotezi test edilmiştir. Başka bir deyişle sabit terimin dışındaki tüm logit katsayılarının sıfıra eşit olup olmadığı sınanmıştır. İlk modelde Hosmer-Lemeshow test istatistiği, 8,726 olarak hesaplanmış ve 0,273 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle model uyum iyiliği koşulunu sağlamaktadır.

Çizelge 4.46 : Modelin sınıflandırma sonuçları.

Gözlemlenen	Kestirim		
	Seçim		Doğruluk Yüzdesi
	Hayır	Evet	
Model 1 seçim Hayır	67	20	77,0
Evet	44	24	35,3
Tamamı			58,7

0,05 kritik değer ve tahmin edilen olasılıklar yardımıyla sınıflandırma sonucu verilmektedir. Çizelge 4.46’de görüldüğü üzere ilk modelde aile şirketinde kariyer düşünmeyenlerin % 77,0’ı ile aile şirketinde kariyer düşünenlerin % 35,3’ü doğru tahmin edilmiştir. Toplam 44 katılımcının aile şirketinde kariyer planlayacağı tahmin edilirken bu katılımcılar kariyer düşünmemiş, 20 katılımcının da aile şirketinde kariyer planlamayacağı düşünüldüğünde, bu katılımcılar aile şirketlerine sıcak bakmıştır.

Çizelge 4.47 : Modelde bulunan değişkenler.

Model		Beta	Standart Hata	Wald	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Exp(B)
1	Güven	0,610	0,225	7,344	1	0,007	1,840
	Sabit	-1,899	0,635	8,942	1	0,003	0,150

H_0 : Değişkenler anlamsızdır.

Modelde yer alan değişkenlerden güven algısı değişkeni 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli olduğu Çizelge 4.47’de anlamlılık sütununda yer alan 0,007 değerinden anlaşılmaktadır. H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Değişkenlerin katsayısı yorumlanırken olabilirlik oranı kavramından yararlanılır. Olabilirlik bir olayın olması olasılığının, olmaması olasılığına bölümüdür. Logit katsayıların yorumunda olabilirlik değerinin logaritması söz konusudur. Diğer değişkenlerin değeri sabit kalmak koşulu ile modelde X_5 değişkeninin değeri 0’dan 1’e yükseldiğinde olabilirlik değerinin aile şirketinde kariyer tercih etme/etmeme

olasılığı logaritması 0,610 kadar artacaktır. Modelde X_5 değişkeninin değeri 0'dan 1'e çıktığında olabilirlik değeri 1,840 kat artacağı ortaya konulmaktadır.

Çizelge 4.48 : Tüm önermelere ait lojistik regresyon modeli değişkenleri.

Değişkenler	
Bağımlı Değişken	Aile şirketinde kariyer tercihi
Bağımsız Değişkenler	
X_1	Bölüm 1 önerme 1
X_2	Bölüm 1 önerme 2
X_3	Bölüm 1 önerme 3
X_4	Bölüm 1 önerme 4
X_5	Bölüm 1 önerme 5
X_6	Bölüm 1 önerme 6
X_7	Bölüm 1 önerme 7
X_8	Bölüm 1 önerme 8
X_9	Bölüm 1 önerme 9
X_{10}	Bölüm 2 önerme 1
X_{11}	Bölüm 2 önerme 2
X_{12}	Bölüm 2 önerme 3
X_{13}	Bölüm 2 önerme 4
X_{14}	Bölüm 2 önerme 5
X_{15}	Bölüm 2 önerme 6
X_{16}	Bölüm 2 önerme 7
X_{17}	Bölüm 2 önerme 8
X_{18}	Bölüm 2 önerme 9
X_{19}	Bölüm 2 önerme 10
X_{20}	Bölüm 2 önerme 11
X_{21}	Bölüm 2 önerme 12
X_{22}	Bölüm 2 önerme 13
X_{23}	Bölüm 2 önerme 14
X_{24}	Bölüm 2 önerme 15
X_{25}	Bölüm 2 önerme 16
X_{26}	Bölüm 2 önerme 17
X_{27}	Bölüm 3 önerme 1
X_{28}	Bölüm 3 önerme 2
X_{29}	Bölüm 3 önerme 3
X_{30}	Bölüm 3 önerme 4
X_{31}	Bölüm 3 önerme 5

Çizelge 4.48'da mevcut olan ve kategorize ettiğimiz önermeleri serbest bırakıp, önermelerin hepsini birer bağımsız değişken olarak düşündüğümüzde katılımcıların aile şirketlerinde kariyer tercihlerine etkilerini belirlemek için lojistik regresyon analizi modeli oluşturulmuştur.

Çizelge 4.49 : Tüm önermelere ait modelin katsayılarının anlamlılığı.

Adım 4		Ki-kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
	Adım	4,799	1	0,028
	Blok	21,709	4	0,000
	Model	21,709	4	0,000

H_0 :Sabit terim dışındaki tüm lojit katsayıları eşittir.

Çizelge 4.49’da görüldüğü gibi anlamlılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05 değerinden küçük olduğu için ki-kare değeri anlamlıdır. H_0 hipotezi red edilmiştir. Yani sabit terim dışındaki tüm logit katsayıları sıfıra eşit değildir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin tahminine katkı sağlar.

Çizelge 4.50 : Tüm önermelere ait modelin değişkenleri arasındaki ilişkinin derecesi.

Adım	-2 Log Likelihood	Cox & Snell R^2	Nagelkerke R^2
4	190,832	0,131	0,175

Çizelge 4.50’de yer alan lojistik regresyon modelindeki bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi Cox-Snell’e göre % 13,1 ve Nagelkerke’ye göre % 17,5 bulunmuştur.

Çizelge 4.51 : Tüm önermelere ait modelin uyum iyiliği.

Adım	Ki kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
4	0,541	7	0,999

H_0 : Parametreler belirleyicilik açısından iyi bir ayrımcılığa sahiptir.

Bağımız değişkenlerden hiçbirinin bağımlı üstünlük oranıyla anlamlı doğrusal bir ilişki göstermediğini ileri süren sıfır hipotezi test edilmiştir. Modelde Hosmer-Lemeshow test istatistiği, 0,541 olarak hesaplanmış ve 0,999 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Model uyum iyiliği koşulunu sağlamaktadır.

Çizelge 4.52 : Tüm önermelere ait modelin sınıflandırma sonuçları.

Gözlemlenen	Kestirim		
	Seçim		Doğruluk Yüzdesi
	Hayır	Evet	
Adım 4 seçim Hayır	66	21	75,9
Evet	31	37	54,4
Tamamı			66,5

Çizelge 4.52’de görüldüğü üzere modelde aile şirketinde kariyer düşünmeyenlerin % 75,9’u ile aile şirketinde kariyer düşünenlerin % 54,4’ü doğru tahmin edilmiştir. 31 katılımcının aile şirketinde kariyer planlayacağı tahmin edilirken bu katılımcılar kariyer düşünmemiş, 21 katılımcının da aile şirketinde kariyer planlamayacağı düşünüldürken bu katılımcılar aile şirketlerinde çalışmayı düşünmüştür.

Çizelge 4.53 : Tüm önermelere ait model değişkenleri.

Adım		Beta	Standart Hata	Wald	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Exp(B)
4	X ₆	0,638	0,187	11,665	1	0,001	1,892
	X ₁₉	0,385	0,181	4,533	1	0,033	1,470
	X ₂₁	-0,591	0,239	6,107	1	0,013	0,554
	X ₂₃	-0,492	0,219	5,060	1	0,024	0,611
	Sabit	0,345	1,161	0,088	1	0,766	1,1412

H₀: Değişkenler anlamsızdır.

Modelde yer alan değişkenlerden X₆, X₁₉, X₂₁ ve X₂₃’ün 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli oldukları Çizelge 4.53’de anlamlılık sütununda sırasıyla yer alan 0,001-0,033-0,013-0,024 değerlerinden anlaşılmaktadır. H₀ hipotezi reddedilmiştir.

Değişkenlerin katsayısı yorumlanırken olabilirlik oranı kavramından yararlanılır. Olabilirlik bir olayın olması olasılığının, olmaması olasılığına bölümüdür. Logit katsayıların yorumunda olabilirlik değerinin logaritması söz konusudur. Diğer değişkenlerin değeri sabit kalmak koşulu ile; modelde X₆ değişkeninin değeri 0’dan 1’e yükseldiğinde olabilirlik değerinin aile şirketinde kariyer tercih etme/etmeme olasılığı logaritması 0,638 kadar, X₂₁ değişkeninin 0,591 kadar ve X₂₃ değişkeninin 0,492 kadar azalacaktır. X₁₉ değişkeninin olabilirlik değeri ise 0,385 kadar artacaktır.

Exp (B) değeri söz konusu değişkende meydana gelecek bir birim değişimin olabilirlik değerini kaç kat artıracağını ya da azaltacağını göstermektedir. Modelde X₆ değişkeninin değeri 0’dan 1’e çıktığında olabilirlik değeri 0,529 kat, X₁₉ değişkeninin değeri 0’dan 1’e çıktığında olabilirlik değeri 1,470 kat, X₂₁ değişkeninin değeri 0’dan 1’e çıktığında olabilirlik değeri 0,554 kat ve X₂₃ değişkeninin değeri 0’dan 1’e çıktığında olabilirlik değeri 0,611 kat artacağı ortaya konulmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$Y = 0,345 - 0,638 (X_6) + 0,385 (X_{19}) - 0,591 (X_{21}) - 0,492 (X_{23})$$

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketleri küreselleşen ve teknoloji ile sürekli gelişen dünyamızda ülke ekonomilerinin mihenk taşı konumundadırlar. Aile işletmelerinin önemi bu açıdan yadsınamaz. Küreselleşme beraberinde uluslar arası düşünme ve faaliyet gösterme gerekliliğini getirmiştir. Fakat gelişen dünyada rekabet ortamına ve değişimlere adapte olamayan aile şirketlerinin zorlandıkları ve faaliyetlerini sona erdirdikleri görülmektedir. Bu durumda aile şirketlerine avantaj sağlayabilecek unsurların başında insan kaynağı gelmektedir. Kalifiye çalışanların tercih ettiği ve şirkette görev aldığı işletmelerin başarısı aile şirketlerinin sürekliliğini sağlayacaktır. Elde edilen başarı işletmelerin imajının belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Olumlu imaj sahibi olan işletmeler de saygın, güvenilir, birlikte iş yapılabilir, gelecek vaat eden düşünceler ile kendilerinden bahsettirecektir.

Araştırmada amaç, yüksek lisans ve MBA seviyesinde aktif iş arayan potansiyel çalışanların aile şirketlerine bakış açıları üzerinden gelecekte yapacakları profesyonel seçimler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aile şirketleri imajı veya algısı yazınından gelen performans ölçütleri; kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve stratejik yönetim boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Aile şirketlerinde işleyişler adalet ve güven boyutlarında ele alınmıştır. Çalışan algısı, çalışan bağlılığı düzeyinde incelenmiştir. Profesyonel kariyer seçimi ise kişilerin aile şirketlerinde çalışmak isteyip istemediklerine bağlı olarak belirlenmiştir.

Araştırmada aile şirketleri algısı kurumsallaşma, uluslararasılaşma, stratejik yönetim, adalet, güven, genel işleyiş ve çalışan bağlılığı unsurları çerçevesinde belirlenmek istenmiştir. Mevcut unsurların kariyer seçimine etkisi hipotezler ile test edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan hipotezlerin sonuçları irdelendiğinde; katılımcıların güven algısının kariyer seçimi üzerinde ayrıştırıcı etkisinin bulunduğu ve yine güven algısının kariyer seçimini tahmin etmede etkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çalışmamız çalışan bağlılığı dışında kalan unsurlar açısından olumsuz olarak algılanmaktadır. Katılımcılar aile şirketleri çalışanlarını göreceli olarak daha fedakâr olduklarını düşünmektedirler. Yönetmel konularda ve performans ile ilgili konularda

olumsuz şartlarda çalışmaya devam eden çalışanların işletmeye daha bağlı oldukları düşüncesi hâkimdir. Aile şirketi çalışanları, işletme ile kendilerini özdeşleştirirler. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için risk almaktan kaçınmazlar ve şirketten ayrılmak düşüncesi hâkim olan düşünce değildir. Aile şirketi çalışanlarının şirkette bulunmaları münasebetiyle gururlu oldukları düşüncesi katılımcılar tarafından kabul gören bir düşüncedir. Tüm bu düşüncelerin temel nedeni aile şirketlerinin olumlu imajından çok işletmelere duyulan bağlılık ile ilişkilendiriliyor olması muhtemeldir.

Aile şirketleri adalet ve güven açısından olumsuz algıya sahiptir. Aile şirketlerinin taraflı ve aile üyelerini kayıran bir iş anlayışına sahip oldukları düşünülmektedir. Terfi işlemlerinin kolay olmadığı, aile üyeleri ile aile dışından olan çalışanların farklı muamelelerle karşılaştığı, aile dışından olanların önemli pozisyonlarda ve kararlarda yer alamadığı ve emek-ücret dengesinde adaletsizliğin olduğu düşünülmektedir. Aile şirketlerinde iş tecrübesi olanlar açısından olmayanlara göre bu düşüncelere yoğunluk daha az da olsa genel bir yargı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde yolunda gitmeyen şirket faaliyetleri sonucunda işten çıkarılma tehlikesi durumu ortaya çıktığında ilk önce aile dışından olan çalışanların tercih edildiği düşüncesi hâkimdir. Eşdeğer pozisyonlarda olan aile dışı çalışan ve aile üyelerinin bir üst pozisyona terfi işlemlerinde aile üyelerinin daha fazla tercih edilmesi de katılımcılar tarafından desteklenen bir düşüncedir. Aile dışı çalışanların şirkette ayrıcalık elde etmesinin aile üyelerine kıyasla daha zor olduğu algısı mevcuttur. Üst yönetimde aile üyelerinin daha fazla tercih edildiği ve iyi pozisyonlarda görevlerini icra ettiği düşüncesi hâkimdir. Aile şirketlerinde çalışanların aile şirketleri hakkında bizzat tecrübe sahibi olması nedeniyle adaletli olma konusunda şirketleri olumsuz değerlendirmesine rağmen hiç tecrübesi olmayanlara göre daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında aile şirketlerinin adaletsiz davrandığı düşüncesi hâkim olduğundan yakın ortalamalar bazında aynı kabul edilebilir. Aynı zamanda aile üyeleri de aile şirketlerinde adaletsiz yönetim anlayışlarının varlığına katılıyorlar fakat aile üyelerinin adaletsizliği göreceli olarak daha az yaşadıkları için aile üyesi olmayan çalışanların adaletsizlik algılarına göre daha olumlu oldukları görülüyor. Aile üyeleri şirketlerin genel işleyişlerini aile şirketi üyesi olmayanlara göre daha adil ve güvenilir buluyorlar. Aile şirketlerinde işleyişler hakkında bilgileri olması, bizzat bu deneyimleri yaşamaları genel işleyişler ile alakalı düşüncelerini şekillendiriyor. Aile

şirketleri ile ilgili edindikleri bilgi birikimini tecrübe dışında edinen katılımcılar aile şirketlerine karşı daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve performans ölçütlerinin bütünü açısından aile şirketleri çok olumlu düşünülmemekle beraber, çalışmaya katılan kadınlar aile şirketlerini erkeklere nazaran daha kurumsal, uluslararasılaşma düzeyleri olarak daha yüksek ve performans ölçütleri bazında daha başarılı buluyorlar.

Çalışmaya katılan MBA eğitimi gören öğrenciler aile şirketlerinin stratejik yönetim açısından pek yeterli olmadığı görüşüne sahip olması ile birlikte yüksek lisans öğrencilerine göre stratejik yönetim konusunda daha başarılı algılamaktadır.

Çalışmamızın amacı doğrultusunda profesyonel kariyer seçimini etkileyecek faktörlerin algıları ve etkileri incelenmiştir. Güven algısı katılımcıların genelinde profesyonel kariyer seçimini aile şirketlerinden yana kullanmalarında etkili olmuştur. Çalışmamızda yer alan 155 katılımcının 68'i kariyerlerinde aile şirketlerinde çalışmayı düşündüklerini belirtmiştir. Aile şirketlerine güven duyanlar aile şirketlerinde çalışmaya istekli olduklarını katılımcıların %44 oranında yaptığı olumlu tercih ile göstermişlerdir. Güven duygusunun oluşmasında, aile şirketi içerisinde bilgi saklama eğilimi olmaması, terfi işlemlerinde tarafsızlık yaklaşımının benimsenmesi ve performans kriterlerine göre biçimlendirilmesi, ücretlerde kan bağı önceliği yerine emek bazlı değerlendirmenin yapılması ve çalışanların karar alma aşamasında aktif rol alması önemli olacaktır. Ücret uygulamaları güven unsurları arasında nispeten daha önemli olarak düşünülmektedir. Maaş uygulamalarını farklı görmeyen katılımcılar aile şirketlerinde çalışma hususunda daha istekli oluyorlar. Aynı zamanda aile şirketlerinde kariyer düşünmeyenler üzerinde de ücret uygulamalarının etkililiği yüksektir. Aile şirketi içerisindeki sırların mevcudiyeti, bilgilerin saklanması, şirket içerisinde yükselmenin uzun zaman alacağı düşüncesi ve iyi pozisyonlarda karar verici konumunda olamayacağı düşüncesi aile şirketlerine olan güveni azaltıyor ve aile şirketlerinde çalışmak isteğini olumsuz yönde etkiliyor.

Aile şirketlerinin şirket dışından uzman görüşlerine daha az ihtiyaç duymaları katılımcıların aile şirketi seçimini olumlu etkileyen bir unsur olmuştur. Aile şirketlerinin bu açıdan yeterli olduğu düşüncesi kariyerlerinde aile şirketlerinde ilerlemeyi düşünen katılımcılar için önemlidir. Aile şirketlerinde yeni teknoloji kullanımına gereken önemin verilmemesi aile şirketlerinin tercih edilmemesinde

etkilidir. Teknoloji ve bilgi çağında olduğumuz sırada aile şirketlerinin teknolojiyi yeterli düzeyde takip etmemesi algısı kariyer tercihinin olumsuz olarak etkilemektedir. Bununla beraber aile şirketlerinin yatırımlarında öz kaynaklarını kullanmayı tercih etmesi aile şirketinin stratejik yönetim açısından yetersiz olarak algılanmıştır ve bu durum katılımcıların aile şirketinde kariyer tercihinde olumsuz düşünmelerine sebep olmuştur.

Aile şirketinde çalışan olarak görev almak aile şirketlerinde profesyonel kariyer seçimini olumsuz yönde etkilemektedir. Aile şirketlerine belirli bir dönem emek vermiş çalışanlar, bulundukları şirketlerin kültürü, çalışma standartları, işleyişleri ve kurum imajları ile alakalı deneyimlerden yola çıkarak aile şirketlerinde kendilerini mutlu edecek bir gelecek göremiyor olabilirler.

Aile üyesi olmak aile şirketlerinde kariyer yapma seçimini negatif yönde etkilemektedir. Aile üyeleri bulundukları aile şirketlerinde aile üyeleri ile rekabet içerisinde olmaları, aile ile bir arada oldukları için kendilerini bağımsız hissetmemeleri, başarılı olma duygusunun yarattığı baskı ve ailenin birey üzerindeki etkisi gibi nedenler ile aile şirketi yapısının üzerinde yarattığı olumsuz etkiden uzaklaşmak için farklı bir şirkette kariyer yapmak istiyor olabilirler.

İş tecrübesine sahibi olmak kariyer seçimini aile şirketleri yönünde olumsuz etkilemektedir. İş tecrübesi arttıkça bireyler için aile şirketlerinde çalışmak cazip gelmemektedir.

Çalışmada uygulanan anket yönteminin yüz yüze anket yöntemi olması araştırmanın kısıtlarından biridir. Görüşülen üniversitelerin çoğunda uygulama imkânı sağlanamamıştır. Bu nedenle oluşturulan anketin sanal ortamda uygulanmaya çalışılması daha fazla katılımcıya ulaşmasını sağlayabilir. Çalışmanın daha geniş kitlelerle yapılabilmesi açısından zaman da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Daha geniş zaman aralığında çalışmamız çerçevesinde daha fazla kişiye ulaşılabilmesi söz konusu olabilir.

Yapılan çalışmada İstanbul'da yer alan üniversitelerden birkaçında yüksek lisans ve MBA eğitimi alan öğrencilerine ulaşılmıştır. Gelecekte bu yönde gerçekleştirilebilecek çalışmalara katkısı açısından daha fazla katılımcı sayısına ulaşılarak Anadolu'da yer alan üniversitelerde eğitim gören öğrencilere de uygulanması sağlanmalıdır. Yurt dışında bulunan üniversitelerde yer alan öğrenciler

de çalışmaya katıldığı takdirde kültürel farklılıklar ve etkileri de tespit edilebilir. Çalışma geliştirilerek lisans ğrencilerinin de katılımcı olarak yer almaları sağlanabilir.

Konunun aile şirketleri yazınına daha fazla katkı sağlayabilmesi için çalışma sadece aile şirketlerinde aktif olarak çalışan aile dışı iřđrenlere, aile şirketleri üyelerine ya da aile dışı çalışanlara uygulanabilir. şirket çalışanları sektörel olarak değerlendirilip farklı sektörlerde yer alan aile şirketlerinde çalışanlara dair bir uygulama yapılabilir.

Çalışmada eğitim seviyesi ve konuları gereği katılımcılar ileride yönetici adayı olarak değerlendirilmiştir. İlerideki çalışmalarda ara kademelerde ve işçi konumunda aile şirketlerinde çalışan kişilere de uygulanması gerekebilir.

Bu yönde yapılacak çalışmalarda çalışanların aile şirketi algıları mülakatlar ile pekiştirilebilir. Çalışmada ele alınan kurumsallaşma, uluslararasılaşma, çalışan bağlılığı gibi unsurların ayrı ayrı ele alındığı çalışmalar geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, G.** (2006). Aile şirketlerinde örgüte bağlılık: Eskişehir’de bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Akdoğan, A. A.** (2000). Aile şirketlerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı 1.
- Akyüz, Ö. F.** (2001). Değişim rüzgarlarında stratejik insan kaynakları. *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Alayoğlu, N.** (2003). Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma. *Müsiad Yayınları*, İstanbul.
- Alayoğlu, N.** (2006). Aile bireylerinin ücretlendirilmesine adil bir sistem kurulmasının aile işletmelerinin başarısındaki rolü ve önemi. *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, Yayın No. 53, Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 522-533, İstanbul.
- Alcorn, P. B.** (1982). Success and survival in the family-owned business. New York.
- Allen, N. ve Meyer, J. P.** (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Alpugan, O.** (1998). Küçük işletmeler. *Per Yayınları*, Trabzon.
- Arslan, E. T.** (2006). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Ateş, Ö.** (2003). Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Ateş, Ö.** (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, *Ankara Sanayi Odası*, Ankara.
- Aycan, Z.** (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Aydın, N.** (1984). *Aile şirketleri ve aile şirketlerinde yönetim ve organizasyon sorunları: Eskişehir aile şirketlerinde bir uygulama (yüksek lisans tezi)*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Aydın, N.** (1985). Aile şirketlerinde yönetim ve organizasyon sorunları: Eskişehir aile şirketlerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Haziran, Eskişehir.
- Babicky, J.** (1987). Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*, 25-32.
- Balay, R.** (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.

- Barnes, L. B. ve Hershon, S. A.** (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barry, B.** (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of General Management*.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: “Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 125–139.
- Bernard, B.** (1975). The development of organization structure in the family firm, *Journal of General Management*, Sonbahar, 42-60.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S.** (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55, Greenwich.
- Bilgin, N.** (2007). Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara kobi örneği. *T.C Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara
- Birdthistle, N.** (2007). Family Business Education: A Myth or a Reality? *Centre for Entrepreneurial Studies Department of Management and Marketing, Kemmy Business School, University of Limerick*, Ireland.
- Bromley, B. D.** (1993). Reputation image and impression management, London.
- Brown, D.** (2002). Career Choice and Development, John Wiley Inc., 60
- Börekçi, D. Y.** (2009). Paternalist leadership style’s evolution in e-culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M.** (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması, *Öneri Dergisi*, 27.7, 49-59.
- Büte, B.** (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi Sayı 22, Ekim – Kasım – Aralık – 2010* Celalabat, Kırgızistan.
- Carnevale, D. G. ve Wechsler, B.** (1992). Trust in the public sector, Administration and society.
- Carsrud, A. L.** (1994). Meandering of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a program Entrepreneurship Theory and Practice, 19(1), 39-48.
- Carsrud, A. L.** (2004). Understanding the complex relationship between family, business and ownership. 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını*, 4-11. İstanbul.
- Ceja, L. ve Tapies, J.** (2009). Attracting talent to family –owned businesses: The perceptions of MBA students. *Business School University of Navarra*, Madrid.
- Ceja L. ve Tapies J.** (2011). Corporate values guiding the world’s largest family-owned businesses: A comparison with non-family firms. *IESE Business School – University of Navarra*, Madrid.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Steiver, L. P.** (2003). An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, vol:18, no:4

- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P.** (1999). Defining the family business by behavior. *Baylor University*. Waco/ Texas City.
- Churchill, N. C. ve Hatten, K. J.** (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Collins, C. J. ve Stevens, C. K.** (2001). Initial organizational images and recruitment: A within-subjects investigation of the factors affecting job choices, 14th Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, 1999, *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4), 205-216.
- Colquitt, J.A. ve Chertkoff, J.M.** (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation, *Journal of Management*, 28 (5), 591-610.
- Conway, B.** (2004). The new nepotism. *Public Interests*, Winter 2004, 130-135.
- Covin, T. J.** (1994). Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and educational level. *Journal of Small Business Management*, vol. 32 1994.
- Craig, J. ve Lindsay, J. N.** (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, 19-39.
- Çarıkçı, H. İ.** (2002). Üniversite öğretim elemanlarının iş ve aile rolleri arasında yaşadıkları çatışmaların şiddeti ve çatışmaları belirleyen iş ve aile alanı değişkenleri. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 617-626, Antalya.
- Çelik, A., Sosyal, A. ve Alıcı, S.** (2004). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: Kahramanmaraş Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*.
- Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 291-306
- Dalay, İ.** (2001). Yönetim ve Organizasyon, Sakarya.
- Daniels, J. D.** (1989). *International Business*, Addison- Wesley, 457-459.
- Davis, P.** (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics* 12(1), 47-56.
- Davis, P. S. ve Harveston, P. D.** (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Demirbaş, V.** (1999). Aile şirketlerinde stratejik yönetim : Türk tekstil sektöründe bir vaka analizi. *İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Dilbaz, S.** (2005). Büyüme ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde yönetim: Karaman Örneği (yüksek lisans tezi), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.

- Dinçer, Ö.** (2004). Stratejik yönetim ve işletme politikası, 17.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A. ve Saxton, T.** (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140
- Donckels, R. ve Frohlich, E.** (1991). Are family businesses really different? European experiences from Stratos. *Family Business Review*, 149-160.
- Donelley, R.** (1964). The family business Harvard Business Review, 42(4), 93-105.
- Drucker, P. F.** (1985). Management, Harper and Row, Canada, USA.
- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W.** (1975). Central life interests and organizational commitment of blue- collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.
- Emery, F. L. ve Trist, E. L.** (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 21-32.
- Erben, G. S.** (2004). Toplumsal kültür-aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü:Türkiye örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, Yayın No:40.
- Erdem, R.** (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ İl merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), s.63-79.
- Erdoğan, N.** (2002). Yeni kariyer yaklaşımları ve kariyer değerlerindeki değişim. 1. *Ulusal Bilgi, Ekonomi veYönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, s. 530.
- Erkenekli, M.** (2001). Rol kavramı ve örgütsel rol modeli. *Bilim Dergisi, Kara Harp Okulu Yayınları*, 1, 44.
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S.** (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *G.Ü. İİ.B.F. Dergisi* 3/2001, 149-164.
- Ertekin, Y.** (1978). Örgüt İklimi. *TODAİE Yayınları*, Ankara.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S.** (2000). A cultural analysis of paternalist leadership in Chinese organisations. *Management and Organisations in the Chinese Context*, 84-127, London.
- Fındıkçı, İ.** (2005). Aile Şirketleri. *Alfa Yayınları:1601*, İstanbul.
- Folger, R. ve Cropanzano, R.** (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, London.
- Folger, R. ve Greenberg, J.** (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personel systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183, Greenwich.
- Galio, M. A. ve Sveen, J.** (1991). Internationalizing the family business: Facility and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gallo, M. A. ve Estape, M. J.** (1992). The internationalization of the family business. *The Institute of Earth Science and Engineering*.
- Gallo, M. A., Tapies, J. ve Cappuyns, K.** (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family*

Business Review, vol. XVII, no. 4, December 2004, Family Firm Institute, Inc.

- Gankema, H., Snuij, H. ve Zwart, P.** (2000). The internationalization process of small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, October.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z.** (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(20), 1-35.
- Graves, C. ve Thomas, J.** (2003). Venturing beyond the backyard: Internationalization of the family business. *16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zeland*, September 28- October 1.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A.** (2000). *Behavior İn Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Griffin, K.** (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 104-120.
- Göker, A. Z. ve Üçok, T.** (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci: Köklü aile şirketlerinde bir uygulama. *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 45-47, İstanbul.
- Gözalın, M.** (1999). Kurumsallaşma üzerine. *Aktüf Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl 1, Sayı 4, 66-69.
- Guetzkow, H.** (1955). *Multiple loyalties*. Princeton University Press.
- Günver, B. A.** (2002). Aile İşletmelerinde Süreklilik.
- Habbershon, T.** (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Handler, W. C.** (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 193-206.
- Harris, D., Martinez, J. L. ve Ward, J. L.** (1994). Is strategy different or the family owned businesses? *Family Business Reiew*, 7(2), 159-176.
- Harris, R., Reid, R. ve McAdam, R.** (1998). Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Vol. 10 No. 1/2, 2004 pp. 49-58.
- Holland, P. G. ve Oliver, J. E.** (1992). An empirical examination of stages of development of family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 27-38.
- Horton, T. P.** (1982). The baton of succession. *Management Review*. 2-3. July.
- Ibragimova, B.** (2006). Propensity for knowledge sharing: An organizational justice perspective (doktora tezi). University of North Texas.
- İbicioğlu, H.** (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s.13-22.

- İlter, H. M.** (2001). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kobilerin yönetim sorunları. *İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası*, İstanbul.
- İyişleroğlu, S. C.** (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.
- Jahangir, N., Akbar, M. ve Begum N.** (2006). The impact of social power bases, procedural justice, job satisfaction, and Oorganizational commitment on employees' turnover intention. *South Asian Journal of Management*, 13 (4), 72-88.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. ve Reheul, A.M.** (2005). Differences between family and non-family firms. *University of Antwerp – Faculty of applied Economics, Department of Accounting and Finance, Prinsstraat 13, B-2000 Antwerp, Belgium*.
- Kanter, R. M.** (1968). Commitment and social organizations: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 4, 499-516.
- Karabulut, K.** (2008). Kurumsallaşmada insan kaynakları yönetiminin rolü ve bir örnek olay çalışması. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- Karpuzoğlu, E.** (2001). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma. *Hayat Yayınları*, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E.** (2001). Aile şirketlerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar, Ocak 2001, 115-124
- Karpuzoğlu, E.** (2004). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, Yayın No:40, 17-18-Nisan-2004, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kets de Vries, M.** (1996). Human dilemmas in the family firm, Family Business. *International Thomson Business Press*, New York.
- Kırım, A.** (2001). Aile şirketlerinin yönetimi. *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Kiechel, W.** (1984). How to relate to Nepotism. *Fortune*, 143-144.
- King, S. ve Brazeal, D.** (2000). Attitudes toward family business: Is it based on culture norms? *California State Polytechnic University, Pomona*.
- Kiracı, M. ve Alkara, İ.** (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*.
- Koç, H.** (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 200-211.
- Koçel, T.** (2003). İşletme yöneticiliği. *Beta Yayınları*, Yayın No:1382, 9. Baskı, İstanbul.

- Kok , J., Uhlaner, L. U. ve Thurik, A. R.** (2006). Professional hrn practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460.
- Koopman, R.** (2003). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors: A review of the literature (yüksek lisans tezi). University of Wisconsin Stout.
- Köksal, O.** (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Yıl/Year: 2011 Cilt/Volume: 8 Sayı/Issue: 15, 101 – 122.
- Krappe , A., Goutas , L. ve Schlippe, A. V.** (2011). The family business brand: an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, 37-46.
- Lansberg, I., Perrow, L. ve Rogolsky, S.** (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Leach, P.** (1990). Managing the family business in the U.K.: A Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School, Londra.
- Lee, J., Gang, Y. ve Lee, H.** (2008). Characteristics of family-controlled firms in Korea. *Kyungpook National University. Asian Invitational Conference on Family Business February, 2008*. Republic of Korea.
- Lerner, M. ve Malach-Pines, A.** (2011). Gender and culture in family business: A ten-nation study. *Sage Publications, International Journal of Cross Cultural Management*.
- Lyman, A.** (1991). Customer service:Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.
- Mayer, R. C., Shoorman, F. D. ve Davis, J. H.** (1995). An integrative model of organizational. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCann, G., Hammond, C., Keyt, A., Schrank, H., ve Fujiuchi, K.** (2004). A view from afar: Rethinking the director's role in university-based family business programs. vol. XVII, no. 3, September 2004 Sage Publications, Family Firm Institute.
- McCann, G., Demoss, M., Dascher, P. ve Barnett, S.** (2003). Educational needs of family businesses: Perceptions of university directors. *Family Business Review*, vol XVI,no.4, Family Firm Institute.
- Meşe, B.** (2005). *Aile şirketlerinin kurumsallaşması (yüksek lisans tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Meyer, J. W. ve Rowan, B.** (1997). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Num.2, 340-341.
- Mishra, J. ve Morissey, M. A.** (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19:4, 443-485.
- Neves, P. ve Caetano, A.** (2006). Social exchange processes in organizational change:The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 351-364.

- Nowakowski, J. M. ve Donald, E. C.** (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 4–29.
- Ölmez, S.** (2006). Kobilerin uluslararasılaşma süreçleri: Adana ili üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.
- Özçelik, Z.** (2006). Aile işletmelerinde profesyonelleşme ile uluslararasılaşma sürecine geçiş: Kayseri örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Özekin Elalmış, S.** (2011). Aile işletmelerinde kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunları Bursa ili örneği. *T.C Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Padavic, I. ve Earnest, W. R.** (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Palmer, M. J. ve Winners, K. T.** (1993). İnsan Kaynakları. *Rota Yayınları*, İstanbul.
- Pazarcık, O.** (2004). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40, 33-41, İstanbul.
- Peltekoğlu, B. F.** (2004). Halka İlişkiler Nedir? *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Perks, H. ve Halliday, S. V.** (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, Vol. 21, 338-350.
- Pfeffer, J. ve Langton, N.** (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Potobsky, G. V.** (1992). Small and medium sized enterprises and labour law. *International Labour Review*, vol 131, no 6.
- Poutziouris, P. ve Chan, S.** (2002). The development of small family firms in China. *Journal of Small Business*.
- Pratt, J. H. ve Davis, J. A.** (1986). Measurement and evaluation of the population of family owned and home based businesses. Washington D.C.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. ve McCartan, P.** (2002). People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of small business and enterprise development*, volume 9, No 3., 245-259.
- Roberts, P. W. ve Dowling, G.** (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M. ve Johnson, P. A.** (1985). The family in business. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Rugman, A. M.** (2006). Inside the multinationals. *Palgrave Macmillan*, 25. Anniversary Edition. New York.

- Sağlam, M.** (1979). Örgütsel değişme. *Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, 113, Ankara.
- Sargut, A. S.** (1994). Kùltürlerarası farklılaşma ve yönetim. *V Yayınları*, Ankara.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H.** (1997). Strategic management of the family business. *Family Business Review*, vol. 10, no.1.
- Sheldon, M.** (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Selznick, P.** (1996). Institutionalism; ‘old’ and ‘new’. *Administrative Science Quarterly*, 271, June.
- Sığrı, U.** (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle Analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 261- 278.
- Simon, H.** (1996). Hidden Champions. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Smyrnios, K. ve Tanewski, G. ve Romano, C.** (1995). Development of a measure of the characteristics of family business. *Department of Industry, Science & Technology*. Lank.
- Stephens, R. D., Dawley, D. D. ve Stephens, D. B.** (2004). Director role potential as antecedents of normative and affective commitment on nonprofit boards. *Organizational Analysis*, 12(4), 395-413.
- Stern, M. H.** (1986). Inside the family held business. New York.
- Süder, A.** (1989). Organizasyonda içsel farklılaşma. *İşletme Fakùltesi Dergisi*, 18, 2, 149.
- Şimşek, S. ve Taşçı A.** (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgütünde güven modellerinin değeriendirilmesi”. *Polis Dergisi*, 34, 1-8.
- Tagiuri, R. and Davis, J. A.** (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, Vol. IX, No.2, 199-208.
- Tagiuri, R. and Davis, J. A.** (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Thibaut, J. ve Walker, L.** (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale.
- Toprak, M.** (2003). Kurumsallaşma sürecinde strateji-kùltür etkileşimi, *MPM Yayınları*.
- Tortop, N.** (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Nobel Yayın Dağıtım*, s.174.
- Uğur, A.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sakarya Kitabevi*, Sakarya.
- Uğurlu, K.** (1996). Gelişmekte olan ÷lkelerde firmalar neden uluslararasılaşmalıdır? *Pazarlama Dünyası*, 10(57), 29-37.
- Uluyol, O.** (2004). Aile şirketleri çatışmalar finansal sorunlar ve çözümler. *Medipres*, Malatya.
- Upton, N. ve Petty, W.** (2000). Venture capital investment and US family business. *Venture Capital*, vol 2, no 1.

- Uzun, A. K.** (2006). Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve iç denetimin rolü, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 42-44.
- Wech, B. A.** (2002). Trust context, effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, Vol 41, September.
- Weigelt, K. ve Camerer, C.** (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454
- Welsch, J. H. M.** (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(3), 301-311.
- Westhead, P.** (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Centre for Small and Medium-Sized Enterprises Warwick Business School, The University of Warwick, Coventry*.
- Whyte, W. H.** (1956). *The organization man*, New York.
- Wiener, Y.** (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. 7 , 418-428.
- Wilson, A.** (2001). Corporata reputation:seeking a definition. *Corporate Communications*, 24-30.
- Yalçın, A.** (1993). Türkiye'deki aile işletmelerinin karşılıklıları yönetim ve organizasyon sorunlarının analizi. Çukurova Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H.** (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21.
- Yerlikan, N. ve Aydın, E.** (2004). Aile şirketlerinde profesyonelleşmeyi yönlendiren bir dinamik: Entelektüel sermaye birikimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1-2, Ankara.
- Yıldırım, F.** (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi (doktora tezi). Ankara Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F.** (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1): 354-279
- Yıldız, A.** (2006). Aile işletmelerinde sürekliliğin ölçülmesi ve devrin değerlendirilmesi: Konya'daki aile işletmeleri üzerine yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Konya.

EKLER

EK A : Anket Formu

EK B : Korelasyon Matrisi

EK A

03.04.2012

Bu anket, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği yüksek lisans programında yapılan tez çalışması kapsamında veri toplamak için hazırlanmıştır. Tezin amacı, üniversitelerin yüksek lisans ve MBA programlarında eğitimini sürdüren öğrencilerin aile şirketi algısını belirleyen faktörleri incelemektir.

Çalışmanın örneklemi İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde eğitimi devam eden öğrencilerden oluşacaktır. Paylaşılan bilgilerin tamamen gizli tutulacağından emin olabilirsiniz. Bu çalışmada üretilcek yayınlarda, sonuçlar toplu olarak değerlendirilecek, hiçbir üniversite hakkında bilgi sunulmayacaktır.

Her bir soru için tutum, davranış ve algılarınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz. Mümkün olduğunca bütün sorulara cevap vermeniz, araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için son derece önemlidir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Kemal Gür
İstanbul Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Mühendisliği Bölümü
FBE Yüksek Lisans Öğrencisi

Öğr. Gör. Dr. İdil Vedia Evcimen
İstanbul Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Mühendisliği Bölümü

BÖLÜM 1

1. Yaşınız

2. Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()

3. Eğitiminiz Yüksek Lisans() MBA()

4. İş tecrübeniz 0-1() 2-3() 4-5() 6-10() 11-...()

5. Aile şirketi tecrübeniz (iş-staj-sahiplik) var mı? Evet() Hayır()

Cevabınız EVET ise;

Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

Aile şirketi üyesiyim. ()

Aile şirketi çalışanı olarak görev aldım. ()

Aile şirketinde stajyer olarak görev aldım. ()

BÖLÜM 2

Aile şirketi;

- Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan
- Ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen
- Yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu,
- Karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve
- Aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletme olarak tanımlanmaktadır.

Aşağıdaki önermeleri verilen tanım doğrultusunda değerlendiriniz.

Aile şirketlerinde		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	çalışan aile üyeleri, aile dışı çalışanlardan bilgi saklamak eğilimindedir.	1	2	3	4	5
2	aile üyeleri kendinden daha kalifiye çalışanlara oranla kolay terfi alırlar.	1	2	3	4	5
3	kriz ortamlarında öncelikle aile dışı çalışanlar işten çıkarılır.	1	2	3	4	5
4	çalışan aile üyeleri, aile dışı çalışanlara kıyasla daha fazla ayrıcalık elde ederler.	1	2	3	4	5
5	aile dışı çalışanlar için terfi işlemleri ağır işler.	1	2	3	4	5
6	aile dışı çalışanlar çalışan aile üyelerine kıyasla daha az maaş almaktadır.	1	2	3	4	5
7	en iyi pozisyonlar genellikle aile üyelerine verilir.	1	2	3	4	5
8	aile dışı çalışanlar karar alma aşamasında nadiren söz sahibi olurlar.	1	2	3	4	5
9	aile dışı çalışanların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmaları zordur.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3

Aile şirketleri ile diğer tip şirketleri, sahiplik yapısı dışında kalan diğer tüm özelliklerin (ciro, çalışan sayısı) aynı olduğu düşünülerek kıyaslanmalıdır. Aşağıdaki önermeleri katıldığınız ölçüyü gösterecek şekilde işaretleyiniz.

Aile şirketleri, diğer tip şirketlere kıyasla;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1 uluslararası piyasalarda kültürler arası uyum problemini daha hızlı çözerler.	1	2	3	4	5
2 resmi hedeflerini (misyon,vizyon,strateji) daha net belirler.	1	2	3	4	5
3 daha az karlılık oranına sahiptir.	1	2	3	4	5
4 uluslar arası pazarlama faaliyetlerini daha iyi yönetirler.	1	2	3	4	5
5 çalışanların yazılı şirket kurallarına göre hareket etmelerine daha fazla önem verirler.	1	2	3	4	5
6 finansal problemlerini daha kolay çözerler.	1	2	3	4	5
7 genel olarak daha başarılıdır.	1	2	3	4	5
8 çalışanlarla ilgili kararlarda (terfi,ücret) çalışan performansına göre değerlendirmeyi daha fazla uygularlar.	1	2	3	4	5
9 uluslar arası pazara açılmak hususunda yetersiz girişim kabiliyetine sahiptirler.	1	2	3	4	5
10 şirket dışı uzman görüşlerine daha az ihtiyaç duyarlar.	1	2	3	4	5
11 dış pazara ulaşmayı daha riskli bulurlar.	1	2	3	4	5
12 yeni teknoloji kullanımına daha fazla önem verirler.	1	2	3	4	5
13 içinde bulundukları rekabet ortamına ayak uydurmakta daha fazla sorun yaşarlar.	1	2	3	4	5
14 yatırımlarında özkaynaklarını kullanmayı daha çok tercih ederler.	1	2	3	4	5
15 kurumsal değişimlere daha hızlı adapte olurlar.	1	2	3	4	5
16 finansal kuruluşların nezdinde kredibilitesi daha yüksektir	1	2	3	4	5
17 önemli pozisyonlarda profesyonellere daha fazla yer verirler.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 4

Aşağıdaki önermeleri katıldığınız ölçüyü gösterecek şekilde işaretleyiniz.

Aile şirketi çalışanları, diğer tip şirketlerde çalışanlara kıyasla;		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	şirket hedefleri için kendilerini işlerine daha çok verirler.	1	2	3	4	5
2	daha fazla fedakârlık gösterirler.	1	2	3	4	5
3	risk almaktan daha az çekinirler.	1	2	3	4	5
4	işleriyle daha fazla iftihar ederler.	1	2	3	4	5
6	işlerinden ayrılmayı daha az isterler.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 5

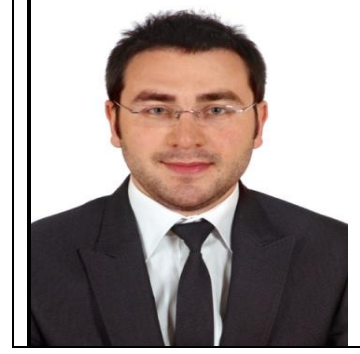
1. Gelecekteki çalışma hayatınızı planladığınızda, tüm unsurların (kazanç, refah, mutluluk..) eşit olduğu varsayımı altında çalışmayı düşündüğünüz aşağıdaki şirket tipini seçiniz. **Lütfen birini işaretleyiniz.**

- ☐ Aile şirketi
☐ Aile şirketi olmayan bir şirket

EK B

		Uluslararasılaşma	Kurumsallaşma	Stratejik Yönetim	Toplam Performans	Adalet	Güven	Genel İşleyiş	Çalışan Bağlılığı
Uluslararasılaşma	Pearson Korelasyonu	1	,408	,410	,704	,266	,230	,276	0,80
	Çift Kuyruklu		,000	,000	,000	,001	,004	,001	,320
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155
Kurumsallaşma	Pearson Korelasyonu	,408	1	,575	,809	,166	,189	,196	,304
	Çift Kuyruklu	,000		,000	,000	,039	,019	,015	,000
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155
Stratejik Yönetim	Pearson Korelasyonu	410	,575	1	,879	,212	,165	,211	,211
	Çift Kuyruklu	,000	,000		,000	,008	,040	,008	,009
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155
Toplam Performans	Pearson Korelasyonu	,704	,809	,879	1	,263	,234	,276	,250
	Çift Kuyruklu	,000	,000	,000		,001	,003	,000	,002
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155
Adalet	Pearson Korelasyonu	,266	,166	,212	,263	1	,631	,917	,096
	Çift Kuyruklu	,001	,039	,008	,001		,000	,000	,235
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155
Güven	Pearson Korelasyonu	,230	,189	,165	,234	,631	1	,889	,108
	Çift Kuyruklu	,004	,019	,040	,003	,000		,000	,179
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155
Genel İşleyiş	Pearson Korelasyonu	,276	,196	,211	,276	,917	,889	1	,113
	Çift Kuyruklu	,001	,015	,008	,000	,000	,000		,163
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155
Çalışan Bağlılığı	Pearson Korelasyonu	0,80	,304	,211	,250	,096	,108	,113	1
	Çift Kuyruklu	,320	,000	,009	,002	,235	,179	,163	
	Örnekleme	155	155	155	155	155	155	155	155

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Kemal GÜR

Doğum Yeri ve Tarihi: Samsun – 01.01.1986

Adres: İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü Maçka Yerleşkesi
Beşiktaş/İSTANBUL

E-Posta: kemallgur@gmail.com

Lisans: Anadolu Üniversitesi Endüstri Mühendisliği

Yüksek Lisans: İTÜ İşletme Mühendisliği

Mesleki Deneyim: Gür Un Sanayi Ticaret Limited Şirketi (2008-2010)