
GAZİANTEP'TE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN BİR SONRAKİ KUŞAĞA DEVRİNDE KARŞILAŞILAN DEVRETME SORUNLARINA DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA

İbrahim YILDIRIM*

Ahmet İLHAN**

ÖZET

Günümüzde dünyada ve Türkiye'deki işletmeler incelendiğinde, ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmelerin çoğunun aile işletmeleri olduğu veya başlangıçta aile işletmesi olarak kurulan işletmelerin devamı olduğu görülmektedir. Böyle bir rekabet ortamında aile işletmelerinin ömürlerini uzatabilmek ve işletmeyi bir sonraki kuşağa devretme zor bir süreci gerektirmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar incelenmiş ve çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, zamanla yeni kuşakların işletmeye katılması sonucu oluşan devretme sorunlarının analizinin yapılması, oluşabilecek kuşak çatışmalarının ortaya konulması amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla sorunların analizi için 140 aile işletmesine ulaşılmış, 127 tanesiyle birebir görüşülmüş ve bunların 106 tanesi değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kuşak, Devretme, Devretme Sorunları

A RESEARCH ON TRANSFER PROBLEMS ENCOUNTERED DURING THE TRANSFER OF MANAGEMENT TO THE NEXT GENERATIONS IN FAMILY-RUN BUSINESSES CARRYING OUT TRADING ACTIVITIES OF TEXTILE SECTOR IN GAZİANTEP

ABSTRACT

Today, when the businesses are researched in the world and in Turkey; most of the businesses that have great importance in economic life are family businesses or originally family businesses. To prolong life spans of family businesses and to ensure succession of businesses to next generations necessitate a difficult process. In this study, problems encountered in the succession process of family businesses are analyzed and proposals for solutions are presented. This study was conducted to analyse the succession problems which are start by the time with the generation conflicts and to find out how to solve this conflicts in family firms where they are remain in city of Gaziantep. For the sample study contacted with 140 family firms, talked with 127 of them and 106 of them has considered for the analysis.

Keywords: Family Business, Generation, Succession, Succession problems.

* Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Doktora Öğrencisi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı

1.GİRİŞ

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle birlikte değişmeye başlamış ve yoğun bir biçimde kendini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı işletmeleri yaşamlarını sürekli kılabilmek adına bir arayışa ve yeniliğe itmiştir. İşletme yönetimi için önemli olan bu özellikler aile işletmeleri olarak adlandırılan kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler için çok daha fazla önem taşımaktadır. Aile işletmeleri, dünya ekonomileri içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkelerin ekonomik hayatında faaliyet gösteren şirketlerin büyük oranda aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Herhangi bir yerde faaliyet gösteren bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden ayıran bazı temel özellikler vardır. Aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden biri işletme yönetimi ve stratejileri üzerinde aile üyelerinin ilişkilerinin ve kültürünün etkili olmasıdır. Bununla birlikte en önemli kuruluş amaçları arasında aile için bir geçinme aracının elde edilmesi, aile birliğinin korunması, mirasın bölünmemesi ve belirli bir güç odağının oluşturulması öncelikli olarak sayılabilir (Fındıkçı, 2014:51). Bu nedenle aile işletmeleri, orta ve uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ile birlikte ailenin geleceğini de dikkate alırlar. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmeleri, Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson (1985)'a göre; çoklu sahipliğin ya da kontrolün tek bir ailenin elinde olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin işin içerisinde doğrudan yer aldığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Finch, 2005:4). En genel anlamıyla aile işletmeleri (family business); ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen şirket olarak tanımlanmakta olup Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli şirketlerin (ortaklıkların) önemli bir kısmı (bu oran Türkiye için %90'ların üstündedir) aile işletmesi özelliklerine sahiptir (Karpuzoğlu, 2002:12). Bununla birlikte Dünyada kamu kuruluşları dışında yer alan işletmelerin % 65-90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1: Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı

| Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı | |
|---|----------|
| Ülkeler | Oran (%) |
| Portekiz | 70 |
| İngiltere | 75 |
| İspanya | 80 |
| İsviçre | 85 |
| ABD | 96 |
| İsveç | 90 |
| İtalya | 95 |
| Türkiye | 95 |

Kaynak: Alacaklıoğlu,(2003).Global Family Business, Consultants, Alacaklıoğlu, (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, İstanbul, s.33.

Yapılan araştırmalara göre aile işletmeleri, milli gelirin büyük kısmını oluştururken toplam istihdamın da % 80'nini sağlamaktadırlar. Yukarıda tablo 1'de gösterildiği gibi Türkiye'de aile işletmelerinin toplam işletmeler içerisindeki payının % 95'ler civarında olduğu ve Türkiye'nin GSMH'nin % 75'inin üstünde bir bölümünün ise aile işletmeleri tarafından sağlandığı hesaplanmaktadır (Elalmış, . 2011:1-2). Bununla birlikte rneğin, Amerikan ekonomisindeki işletmelerin yaklaşık %96'sı aile işletmesi olup çeşitli büyüklükteki aile işletmelerinin Amerika Birleşik Devletleri gayri safi milli hasılasının yarısını yani %50'sini oluşturdukları tahmin edilmektedir (Koentrojo&Eliyana, 2015:128). Benzer Şekilde aile işletmeleri Latin Amerika'da ortalama gayri safi milli hasılasının %60'ına katkıda bulunmaktadır (International Finance Corporation World Bank Group, 2008:11). Bütün bunlara bağlı olarak aile işletmelerinin bütün Dünya'da ve Türkiye'de ekonominin ve uluslararası rekabetin temelini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Aile işletmeleri, genel olarak kuruluş aşamasında KOBİ boyutundan başlayarak zaman içerisinde gelişmekte ve ulusal hatta uluslararası işletmeler haline gelebilmektedir. Fakat aile işletmelerinin bazı temel sorunları bu işletmelerin yaşam sürelerini kısaltmakta ve yönetimin bir sonraki yeni kuşağa geçiş sayısını azaltmaktadır. Aile işletmeleri konusunda Amerika'da yapılan araştırmalarda aile işletmelerinden ancak %30'unun ikinci kuşağa, %10'unun ise üçüncü kuşağa geçebildikleri (T.O'Hara ve Leah McClellan-Weiberle, America's Oldest Family Businesses) ortaya konulmuştur. Aynı araştırmada herhangi bir işletmenin aile işletmesi olsun ya da olmasın çok azının 25 yıldan fazla bir ömre sahip olduğu vurgulanmıştır. Bir başka araştırmada ise İngiltere'deki aile işletmeleri arasında birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçiş oranının %33 düzeyinde olduğu yani her 3 Őirketten 1'inin kuşak değiştirdiği, diğerinin ya satın alındığı ya da yok olduğu, ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa geçişte %17'e, üçüncü kuşaktan dördüncü kuşağa geçişte ise bu oranının %12'ye kadar gerilediği ortaya konulmuştur (Ateş, 2013:104). Aile işletmelerinde aile ile işletme arasında bağlantı bulunmakta ve aile-işletme bağlantısı sahiplik, yöneticilik, çalışan olma ve kültür gibi çeşitli unsurlara dayanmaktadır. Buna bağlı olarak aile inanç ve değerlerinin hakim olduğu aile işletmeleri, dünyanın küresel bir pazar haline geldiği, değişim hızının giderek arttığı, yoğun bir rekabetin yaşandığı böylesi bir yapıya uyum sağlamada sorunlar yaşamaya başlamışlardır. Bu bakımdan ülke ekonomilerinde hayati derece önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin düşük yaşama oranı ekonomileri ciddi anlamda tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin 1. kuşaktan 2. kuşağa geçebildiğini ve bunların ise ancak yarısının 3.kuşağı grebildiklerini ortaya koymaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:72).

Aile işletmelerinin çoğunluğunun ortak temel sorunları arasında; kurumsallaşmamak, profesyonellerle geinememek, ikinci kuşağın yetişmesi ve yetki devri öncelikle sıralanmaktadır (Fındıkçı, İ. 2014:79). Bu temel sorunlar yapılan araştırmaların da gösterdiği gibi işletmelerin yaşam sürelerini ve yeni kuşağa geçiş sayılarını azaltmaktadır. Bu bakımdan günümüzün artan rekabet koşulları altında aile işletmelerinin başarılı bir Şekilde yönetilmesi,

ikinci kuşağın yetiştirilmesi ve yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesi, çatışmaların önlenmesi aile işletmelerin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamamasının en temel nedenleri arasında; işin geleceğinin olmaması, planlama eksikliği, kurucunun işi devretmekteki isteksizliği ve varisin işi devralmaktaki isteksizliği gibi nedenler sıralanabilir (Erdoğan, 2004:203). Bu bakımdan aile işletmeleri alanında veraset, gelecek kuşakların hazırlanması ve etkili bir veraset sisteminin kurulması gibi noktalara önem verilmektedir (Handler, 1994:134). Aile işletmelerinde genel olarak duygusallık ve rasyonelliğin bir arada bulunması çatışmaya neden olmaktadır. Aynı zamanda üretim faktörlerinin ailenin serveti olduğu düşüncesi hakimdir. Bu durum ise bir süre sonra aile üyeleri arasında çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Yelkikalan, 2006:195). Bununla birlikte kurumsal bir yapının özellikle ülkemiz aile işletmelerinde tam olarak sağlanamamış olması işletme ve aile ilişkileri içinde bir çatışmaya sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin başarısını ve sürekliliğini etkileyen bu çatışmaların en önemlisi aile içi kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesi sorunlarıdır (Alayoğlu, 2004:522-523). Bu çalışmada; aile işletmeleri kavramı, aile işletmelerinin temel özellikleri ve gelişim aşamaları ile bunun sonucunda ortaya çıkan özellikle aile işletmelerinde yönetimin gelecek kuşağa devredilmesinde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi olan devretme sorunları incelenip bu sorunların çözülmesine yönelik olarak öneriler geliştirilmesine çalışılacaktır.

2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, aile işletmelerinin birbirlerinden farklı yapıları, kültürleri ve faaliyet alanları gibi yapısal özelliklerinden dolayı aile işletmelerine ilişkin olarak üzerinde uzlaşma sağlanmış ortak bir tanım yoktur. Aile işletmelerinin bilimsel açıdan ele alınmaya başlaması özellikle 1988 yılında "Family Business Review" isimli bilimsel yönetim dergisinin ortaya çıkması ile hız kazanmıştır. Bu şekilde aile işletmeleri kavramı ile ilgili çalışmalar çeşitlenmeye başlamıştır. Family Business Review (1988) ilk sayısında Lansberg, Perrow ve Rogolsky aile işletmesi kavramı nedir? sorusunu gündeme getirmişlerdir. Daha sonra bu kavram üzerinde sorular sorulmaya devam edilmiş ve aile işletmesi kavramı Desman ve Brush (1991), Upton, Vinton, Seaman ve Moore (1993) tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır (Chua,Chrisman ve Sharma, 1999:19). Söz konusu bilimsel dergi sayesinde aile işletmeleri kavramı ile ilgili yapılan araştırma konuları giderek çeşitlilik kazanmaya başlamıştır. Family Business Review (1988)'da aile işletmelerinde stratejik planlama, aile ve işletme kültürünün özellikleri, kurumsallaşma, girişimcinin başarısı, liderlik, aile işletmelerinin kendilerine özgü hedef ve amaçları, yetki transferi gibi çok çeşitli konular işlenmiştir (Hollander ve Elman, 1988), (Barnes ve Hershon, 1989), (Tagiuri ve Davis, 1992), (Lansberg, 1988), (Astrachan, 1988), (Barnes ve Hershon, 1989). Bununla birlikte aile işletmelerinin incelenmesinde dört önemli noktaya işaret edilmiştir ve bunlar; aile işletmelerinin oluşumunda ortaya konulan rasyonel yaklaşım, kuruluş aşamasına odaklanılan yaklaşım, büyüme ve gelişme

safhalarına vurgu yapılan yaklaşımlar ve aile işletmelerinin işleyiş sistemlerine odaklanan yaklaşımlar şeklinde sıralanmıştır (Hollander ve Elman, 1988:145).

Aile işletmeleri ile ilgili sahiplik bakımından yapılan tanımlamalar genel olarak incelendiğinde, aile işletmelerinde işletmenin mülkiyetinin ve kontrolünün aile üyelerinin elinde olması gerektiği belirtilmiştir (Barnes ve Hershon, 1989:189). Bir başka ifadeye göre ise bir işletmenin sermayesinin en az %60'ına bir ailenin üyeleri sahipse o işletme aile işletmesi olarak değerlendirilmektedir (Donckels ve Fröhlich, 1991:152). Bununla birlikte aile işletmelerinde, bir ailenin üyelerinin (aynı soyadına sahip olmaları ya da kuzen, yeğen vb. olanların) hissedar olmaları onların daha fazla oy hakkına sahip olmalarını sağlayan bir işletme türü olarak aile işletmesini karşımıza çıkarmaktadır (Ward ve Dolan, 1998:307).

Ailenin yöneticiliği ile ilgili tanımlamalarda ise aile işletmelerinde yöneticiler yeteneklerine ve bilgilerine göre görevlendirilmeyip daha çok ailede kan bağıının yakınlık derecelerine göre görevlendirilmektedirler (Reid, Dunn, Cromie ve Adams, 1999:6). Bununla birlikte aile işletmelerinde, işletmeye yön veren iki ya da daha fazla aile üyesinin bulunması gerektiği ve bu kişilerden de en az birinin işletmenin amaçları doğrultusunda liderlik pozisyonunu üstlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Davis ve Tagiuri, 1996:200). Tüm bu özelliklere dayalı olarak aile işletmelerinde işletmenin üst yöneticisinin ya işletme kurucusu ya da işletme kurucusunun soyundan gelmiş olması öngörülmektedir (McConaughy, Matthews ve Fialko, 2001:36-37). Aile ve işletme arasındaki karşılıklı etkileşimi esas alan tanımlamalar genel olarak aile işletmelerinde, aile üyelerinin işletme içinde düşük ya da yüksek dereceli herhangi bir kadroda çalışmaları ve işletmenin faaliyetlerini etkileyebilmeleri sonucunda aile işletmesinin oluşmasını sağlamaktadır (Shanker ve Astrachan, 1996:112-113). Aile işletmelerinde sahipliğin veya yönetimin transferini esas alan tanımlamalarda ise yönetimin bir süreklilik sağlanacak şekilde bir ailenin sonraki kuşaklarına devredilmesi ile ilgilidir.

Donnelley (1964)'e göre, bir ailenin en az iki kuşağının işletme yönetimi ile ilgileniyor olması ve bu bağlantının işletme politikaları ile aile amaçları arasında uyumlu bir etkileşim sağlaması durumunda aile işletmesinden bahsedilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:21). Bu bakımdan bir işletmenin hem yönetim hem de sahiplik yönünden oy çoğunluğu hakkını yeni kuşaklara devretmesi sonucunda işte o zaman aile işletmesi kavramından bahsedebiliriz (Ward ve Dolan, 1998:305-306). Bununla birlikte aile işletmelerinin liderleri, gelecekteki varisleri ile ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi bakımından büyük bir fırsat ve motivasyona sahiptirler, aynı zamanda işletmeyi devralacak potansiyel varislerin işletmede devirden önce çalışmalarının önemli olduğu vurgulanmıştır (Fiegener, Brown, Prince ve File, 1994:315-317). Bütün bu özelliklere bağlı olarak aile işletmesi ile ilgili yapılan tanımlamalar genel olarak aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri olan sürdürülebilirlik ve gelecek planlamasına dair anlayışı ele almaktadır. Bununla birlikte bir aile işletmesinin yaşamını sürdürüp varlığını gelecek kuşaklara devredebilmesi için aile ve iş ilişkilerine önem verilmesi ve aile ile işletme arasında bir denge

kurulması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu şekilde aile işletmesinin yönetiminde yer alan aile üyelerinin aile ve iş ilişkilerini yönetmede paylarının büyük olduğunu sonucuna ulaşabiliriz.

2.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Kuşak Aile İşletmelerinin Özellikleri

Girişimcilik aşaması olarak da adlandırılan bu dönem aile işletmelerinin yaşam dönemlerinin ilk aşaması olup kurucunun işletme kültürünü oluşturmaya çalıştığı bir süreçtir. Birinci kuşak aile işletmelerinde, işletme kurucuya bağlı olarak gelişir ve kurucu girişimci sermaye bulmaya ve ürün geliştirmeye odaklanarak pazardan pay almaya çalışmaktadır. Bu dönemde, kurucu girişimcinin tek hedefi ayakta kalmaktır (Aydın, 2011:50). Girişimcilik dönemi olarak değerlendirilen bu dönemde, devretme ya da süreklilik gibi konular düşünülmez (Ateş, 2003:49). Aile işletmelerinde yaşam dönemlerinin ilk aşamasını; girişimci değerlerinin, özelliklerinin, inançlarının ve tutumlarının işletme kültürünü önemli derecede etkilediği ve bununla birlikte girişimci ile işletmenin adeta bütünleştiği birinci kuşak aile işletmeleri oluşturmakta ve temsil etmektedir (Karpuzoğlu, 2002:94).

Birinci kuşak aile işletmelerinde girişimci tüm enerjisini ve zamanını işe verip işletmenin tüm sorunları ile bizzat kendisi ilgilenmekte ve işletmeye ilişkin tüm stratejik kararlar girişimci tarafından alınmaktadır (Günel, 2005:15). Bununla birlikte girişimcinin bu dönemde yeni bir iş kurmak ve geliştirmek için ciddi bir niyet ve çaba ortaya koymasının gerekli olduğu belirtilmiştir (Pillis ve Reardon, 2007:383). Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci kuşak aile işletmelerinde bu dönem, işletme ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal bir sonucu olarak, işletmenin girişimciye bağlı olduğu diğer bir ifade ile girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü, hisselerin sorumluluğunun ve kontrolünün tek bir kişide olduğu bir dönemi kapsamaktadır (Aydın, E. , 2010:18-19). Tüm bunların sonucunda ise girişimci bu dönemde bizzat işletme ve dolayısıyla müşterileri ile ilgilendiği için müşteri potansiyeli artarak işletme gelişmeye başlar.

2.1.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Kuşak Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Birinci kuşak aile işletmesi, genel olarak girişimciye çok bağımlı olduğu için işletme büyüme sürecine girdiğinde, bu bağımlılık belirli bir noktadan sonra dezavantaja dönüşmeye başlar. Çünkü piyasayı izlemek, analiz etmek ve rekabete karşı koymak hızlı değişimler yapılmasını gerektirir buna karşılık ise aile işletmesinin yeniliklere karşı olan reaksiyonu yavaştır (Günver, 2002:45). Birinci kuşak aile işletmelerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesi de nakit akışı ve fon temin edilmesi ile ilgilidir. Buna göre bu dönemde tanıtım harcamaları çok yüksek, risk fazla ve nakit akışı zayıftır. Buna karşılık olarak ise likiditeye duyulan ihtiyaç çok fazladır. Bu yüzden borçlanmalar ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:100). Bununla birlikte bu dönemde kurucunun kontrolündeki birinci kuşak aile işletmelerinin en önemli özelliği merkezîyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır (Aydiner, 2008:54). Bu yapı, müşteri ihtiyaçlarına ve aynı zamanda piyasanın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu

işletme büyümesinin ilk zamanları sırasında iyi işler (Uslu, 2011:17). Ancak işletme büyümeye başladıkça kontrol ve yönetim bakımından birtakım sorunları da beraberinde getirecektir. Bir bakıma işletme boyut ve karmaşıklık olarak büyüdükçe merkeziyetçi yapıya aşırı bir yük binmiş olur (Köse, 2010:9). Ayrıca girişimcinin bu dönemde çok fazla çalışması ve özel yaşantısında ailesine fazla zaman ayıramaması da beraberinde bir sorun yaşanmasına sebep olmaktadır.

2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinin Özellikleri

Girişimcilik dönemindeki birinci kuşak aile işletmelerinin gelişim sürecinin ikinci aşamasını büyüme ve gelişme dönemi oluşturmaktadır. Büyüme ve gelişme dönemini "Büyüyen, Gelişen ve Mülkiyeti Kardeşler Arasında Paylaşılan Kardeş Ortaklıkları" oluşturur. Diğer bir ifade ile aile işletmelerinde yaşam dönemlerinin ikinci aşamasını büyüyen ve gelişen aile işletmeleri oluşturmakta ve temsil etmektedir. Böylelikle mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden daha karmaşık (kompleks) bir yapı olan büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş, hem aile birliğinin sağlanması hem de işbirliği ve takım çalışmasının önemini ortaya koymaktadır (Karpuzoğlu, 2002:101-102). Bu dönemde genişleme süreci henüz tamamlanmadığından dolayı tam olarak formalizasyona geçilememiştir ve sistemler de tam olarak kurulamamıştır. Sadece bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuş ve işletmenin pazar payı artmaya başlamıştır (Atılğan, 2003:108). Bununla birlikte bu dönem içinde, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğunu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiğini söyleyebiliriz (Uslu, 2011:20). Bu dönemi genel olarak belirlenen stratejik hedeflerin neresinde bulunduğu ve işletmenin genel durumunun sorgulanıp irdelendiği bir süreç olarak değerlendirebiliriz.

2.2.1. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Bu dönemde işletmenin gelişmesi, büyümesi ve iyi bir imaja sahip olması ile birlikte aile üyelerinden herkes hisse sahibi olmak ve çalışmak ister. Bu durum ise birtakım huzursuzluklara yol açar (Atılğan, 2003:108). Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görülen diğer sorunlardan bazıları ise uzman çalışanların bulunmaması, aile üyelerinin yönetim için yetersiz kalmaları, yazılı kuralların olmaması ve piyasa şartlarına göre işletmenin yeniden düzenlenmesi (Arslan, 2006:16-17) şeklinde sıralanmaktadır. Sonuç olarak büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin yer aldığı bu dönemi büyüme ve gelişmenin başlaması ile birlikte aile üyelerinin işletmede yetersiz kalmalarının ortaya çıktığı bir dönem olarak değerlendirebiliriz.

2.3. Kompleks Aile İşletmelerinin Özellikleri

Kompleks aile işletmelerinde birden fazla kuşak işletmede istihdam edilmektedir. Aile işletmelerinin yaşam dönemlerinin üçüncü aşaması olan bu dönemde, birden fazla kuşağın (ikinci, üçüncü ve dördüncü kuşağa rastlamak olasıdır) istihdam edildiği, aile ve iş ilişkilerinin bir önceki döneme göre daha karmaşık bir hale geldiği aile işletmeleri bulunmaktadır. Bu aşamada yer alan işletmelerde, aile üyelerinin yanı sıra büyümenin ve gelişmenin bir gereği olan profesyonellere de çalışma imkanı verilmektedir (Şanal, 2011:12). Kompleks aile işletmesi kavramı iş ve aile ilişkilerinin çok yönlü ve karmaşık bir hale gelip işletmenin büyümesi ile birlikte standartlara, ilkelere ve prosedürlere ihtiyaç duyulduğu bir yapıyı ifade etmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011:93).

Kompleks aile işletmelerinde, işletmeler olgunluk dönemini yaşamakta olup bu aşamada istikrar ve büyüme hızında yavaşlama özellikleri göstermektedirler. Bu dönemde ayrıca profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi oldukları görülmektedir. Bunun sonucunda aile toplum tarafından başarılı, etkili ve saygın olarak anılmakta olup işletme piyasada olumlu bir imaja erişmiş duruma gelmiştir (İçin, 2008:37).

Kompleks (karmaşık) aile işletmelerinde, yönetimin profesyonelleşmesi ve aile ile işletmenin iç içe geçmiş olan karmaşık yapısından dolayı formalizasyon sağlanması büyük bir ihtiyaç haline gelmiştir (Karpuzoğlu, 2002:110). Bununla birlikte bu dönemde olgunluk aşamasında yer almakta olan aile işletmeleri, kullandığı yeni teknoloji ve üretmiş olduğu yeni ürünler ile rekabet koşullarını farklılaştırmaktadırlar (Uslu, 2011:20-21). Aynı zamanda yöneticiler işletme içinde formalizasyona duyulan ihtiyaç dolayısıyla yapılacak iş için gerekli olan yazılı prosedürler, departmanlar, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve iş bölümü gibi konular çözülmeye çalışılıp işletmeye kurumsal bir kimlik kazandırmak istemektedirler (Şanal, 2011:12). Karmaşık bir yapıya sahip olan kompleks aile işletmelerinin diğer özelliklerini ise gelecekte işletmenin vizyonuna bağlı olarak bulunmak istediği noktaya ulaşmasında izlenecek olan stratejilerin ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesinde kullanılacak stratejik planların varlığı, takım çalışmasına önem verilmesi, varlıklarını sürdürebilmek için değişen piyasa koşullarına göre uyum sağlayabilecek örgüt yapılarını oluşturabilmek ve toplumsal sorumluluk projelerinde yer almak şeklinde sıralayabiliriz (Aydın, 2008:56). Kısacası bu dönemde kompleks aile işletmelerinin kendilerine özgü temel özelliklerine bağlı olarak bu işletmelerde aile ve iş ilişkilerinin önemli oranda birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir.

2.3.1. Kompleks Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Kompleks aile işletmelerinde birden fazla kuşağın yer alması ve çok sayıda aile üyesinin istihdam edilmesi çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Buna göre birden fazla kuşaktan çok fazla aile üyesinin istihdamı çeşitli mülkiyet sorunlarına yol açar. Aile üyelerinin her birinin farklı yaşamlara, anlayışlara ve görüşlere sahip olması çatışmalara yol açabilir. Bu noktada aile ilişkilerinin belirli kurallara bağlanmış olması diğer bir ifade ile aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasının büyük yararı olacaktır (Atılğan, 2003:109). Bununla birlikte aynı aileye mensup olan çalışanların işletme içerisinde muhalefet ve

iktidar grupları oluşturmaları ve her iki grubun da kendi bireysel çıkarlarını işletme çıkarlarından daha önemli görmeleri beraberinde pek çok soruna sebep olmakta, özellikle de yönetimin etkinlik düzeyinin ve verimliliğinin azalmasına, uygulamalarının engellenmesine ve ayrıca çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine yol açmaktadır (Günel, 2005:25). Diğer bir sorun ise bu dönemde ailedeki diğer üyelerin işletmeye katılımları arttıkça varis olmak için istekli olan aday sayısı da artacaktır. Bu durum ise varisler arası çekişmelerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu çekişmeler hem aileye hem de işletmeye zarar verebilir (Ayrancı, 2009:18).

Kompleks aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesi için kendisini yenilemesi ve yeni yatırım alanlarına yönelmesi gerekliliği şu sorunları da beraberinde getirmektedir: Ailenin sermayesi yeterli mi?, Borçlanmaya gidilmeli mi?, Aile sermayesi mülkiyeti nasıl etkileyecek?, İşletme halka açılmalı mı? gibi sorulara cevaplar aranması aynı zamanda işletmenin süreklilik yapısına da yön vermek adına çok önemli bir hale gelmektedir (Karpuzoğlu, 2002:113-114). Bu dönemde kompleks aile işletmelerinde belirli sorunlar olmakla beraber aile ve iş ilişkilerinin önemli oranda birbirlerinden ayrıldıkları ve profesyonelleşmenin önem kazandığı görülmektedir. Ayrıca yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesi döneminde, işin geliştirilmesine ek olarak yeni kuşakların yetiştirilmesine de önem verilmelidir.

2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin yaşam gelişim dönemlerinin son aşamasını sürekli olmayı başaran aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu dönem diğer dönemlerden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun bir şekilde işletme bünyesinde hissedildiği diğer bir ifade ile iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli bir hale geldiği bir dönemi temsil etmektedir (Aydın, E. , 2010:19). Bu dönem aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecindeki son aşamasıdır. Bu aşamadaki sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin en önemli özelliklerden birisi olarak iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli bir boyuta ulaşmış olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte bu dönemdeki aile işletmelerinin diğer bir özelliği misyon, vizyon, strateji geliştirme, plan hazırlama ve koruma ile ilgili çalışmalar yapmalarıdır. Bu dönemde aile işletmeleri karlılık amacının yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanma, toplumsal ve sosyal içerikli amaçları gerçekleştirmek gibi faaliyetler üzerinde de çalışırlar (Arslan, 2006:19). Burada bahsedilen misyon ve vizyon ile ilgili çalışmalar sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin bir diğer özelliğini oluşturmaktadır. Buna göre bir işletmede misyon; faaliyet alanını yani üretilecek olan mal veya hizmetin ve satışa sunulacak olan pazarın belirlenmesi ile temel iş kollarının tespit edilmesini içerir. Vizyon ise aile üyelerinin görüş ve özelliklerine göre uzun dönemdeki faaliyetlerin gerçekleştirilme biçimlerini ifade edip işletmenin stratejilerine ışık tutar (Karpuzoğlu, 2002:115). Bütün bunlara bağlı olarak aile işletmelerinin yaşam dönemlerinin son aşamasındaki sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde, bireysel olarak çalışanların ve departmanların

başarılarından daha çok işletmenin genel olarak bütününün başarısına önem verildiğini söyleyebiliriz.

2.4.1. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Bu durumdaki bir işletmede önceki yaşam dönemlerinin tersine memnun olmayan taraf aile üyeleri olmaktadır. Çünkü kesin kuralların olması ve eşitlik ilkesinin uygulanması aileden olan bireylerin isteklerini engellemektedir. Bu durumda çalışan aile üyelerinin işe küstükleri veya profesyonelleri engelleme yoluna gittikleri görülebilir (Atılğan, 2003:109). Bununla birlikte yapılacak olan işlere uygun olmayan aile üyelerinin istihdam edilmemeleri ya da işten çıkarılmaları durumunda, aile üyelerinin aile ve iş ilişkileri yönünden aralarında duygusal çatışmalar yaşanacaktır (Ayrancı, 2009:20). Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde, iş değerlerinin aile değerlerinden önemli olması sebebiyle kariyer planlamada, terfide, ücretlemede, personel seçme ve değerlemede güvenilirlik ve kan bağından daha ziyade bilgi ve deneyimin dikkate alınmasından dolayı bir sorun ortaya çıkar (Günel, 2005:27). Bütün bunların ışığında bu yaşam dönemlerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin oluşacak olan muhtemel sorunların önüne geçebilmek için kurumsal bir yapıya kavuşup aile üyeleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizmasının oluşturulması gerektiğini söyleyebiliriz.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN BİR SONRAKİ KUŞAĞA DEVRİNDE KARŞILAŞILAN DEVRETME SORUNLARI

Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde ortaya çıkan en önemli problemlerden birisi devretme sorunlarıdır. Devretme sorunu aile işletmesini ve tüm aile üyelerini etkiler. Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması ve devretmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi en önemli konu olarak her zaman ailenin ve işletmenin gündeminde yer alır. Aile işletmesi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki kuşağın yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile ancak mümkün olur. Bu bakımdan bu süreç hem aile hem de işletme için çok kritik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Günel, 2005:48). Bütün bunlara bağlı olarak birçok birinci kuşak aile işletmesinin kurucu öldükten sonra yönetimi bir sonraki kuşağa devredememelerinin en önemli nedeni olarak ailelerin başarılı bir devretme planlarının olmaması gösterilmektedir (Lansberg, 1988:119).

3.1. Devretme Sorunları

Devretme bir değişimi gerektirdiğinden dolayı işletme içinde geçerli olan normları ve beklentileri tamamen baştan sona değiştirebilecek olan bir gücü ifade edebilir (Günver,2002:50). Lansberg (1988) devretme sürecinde aile, tedarikçiler, yöneticiler ve müşterilerin önemli bir rol oynadıklarını belirtmişlerdir (Dyer ve Handler, 1994:76). Bununla birlikte devretme sorunu oldukça zor bir süreç olmasına rağmen yapılması gereken bir süreçtir. Çünkü belirli bir zaman sonra mevcut kurucu işi yapamaz hale gelecek ve kabul edilebilir bir plan olmazsa çatışma kaçınılmaz hale gelecektir. Bu bakımdan

yönetimin devri sürecini aile işletmelerinin hem sürekliliğini sağlamak bakımından hem de onların durağan bir yapıdan dinamik bir yapıya geçiş yapmalarını sağlamak bakımından önemli bir süreç olduğunu ileri sürebiliriz.

3.2. Devretmeyi Etkileyen Faktörler

Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesinde işletmelerin başarısız olmasını sebep olan dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; (1) işletmenin yaşama yeteneğinin azlığı, (2) planlama yetersizliği, (3) işletme sahibinin işletmeyi devretmedeki gönülsüzlüğü, (4) bir sonraki kuşağın işletmeye katılmadaki isteksizliği olarak sıralanmaktadır (Bowman, 1991:3). Bu faktörler aile işletmelerinde yönetimin devri sürecini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte yönetimin devretme sürecini imkansız hale getiren etkenleri ise şu şekilde sıralayabiliriz. (1) Kurucu açısından; ölüm korkusu, güç ve kontrolü bırakmadaki gönülsüzlük, kimlik kaybı korkusu, işten kopma korkusu ve kıskançlık hissetmesi şeklinde sıralanmaktadır. (2) Aile açısından; kurucunun ailesinin işletmede rol almadaki isteksizliği, ebeveynin yaşamında ailenin geleceğini tartışmanın yanlış bir düşünce olacağını düşünülmesi, favori olan sefeli seçmenin zorluğu, ebeveynin ölüm korkusu olarak sıralanmaktadır. (3) Çalışanlar açısından; kurucu ile ilişki kurma yönündeki isteksizlik, kilit rollerde yer alan yöneticilerin değişimi korkusu, formal kontrol mekanizmasının kurulması konusunda isteksizlik, değişim korkusu olarak sıralanmaktadır. (4) Çevre açısından; kurucunun çalışma arkadaşlarının işletmede çalışmaya devam etmesi, kurucuya bağlı olan müşteriler ve kültürel değerler olarak sıralanmaktadır (Landsberg,1999), (Bowman,1991:13-14). Bununla birlikte aile işletmelerinde devretme planlarının başarılı olması için gerekli olan faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır. (1)Varisin hazırlanma seviyesi; eğitim durumu, yetiştirilme, iş tecrübesi, motivasyon, işletmede çalışma süresi ve giriş pozisyonu olarak sıralanmaktadır. (2)Aile ve işletme üyeleri arasındaki ilişkiler; iletişim, güven, sadakat, aile kargaşası, akraba rekabeti, kıskançlık, uyuşmazlık, paylaşılan değerler ve gelenekler olarak sıralanmaktadır. (3)Planlama ve kontrol ise; devir planlaması, vergi planlaması, yönetim kurulu, danışmanlık hizmetleri ve aile meclisinin oluşturulması şeklinde bir sıralamaya tabi tutulmaktadır (Morris, Williams, Nel, 1996:70-71).

4. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın metodoloji kısmına ait bilgi ve veriler; araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem, anket formunun içeriği ile ölçümün güvenilirliği başlıklarıyla ortaya konmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma; Gaziantep'te Tekstil alanında faaliyet gösteren aile işletmelerinin devretme sorunlarını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışma Birinci ve ikinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin devretme sorunu ile

ilgili görüşlerini değerlendirerek ekonomik kalkınmada önemli bir yere sahip olan aile işletmelerin sürekliliğin sağlanması adına büyük önem taşımaktadır.

Gaziantep'teki aile işletmeleri ile ilgili sınırlı sayıda yapılmış araştırmalardan biri olan bu araştırma işletme sahiplerine devretme sorunları ile ilgili bir fikir vererek daha sağlıklı devretme planları yapmalarına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla bu araştırma konu hakkında mevcut eksiklik ve problemleri ortaya çıkarması ve bunlara çözüm önerileri geliştirilmesi ile konuyla ilgili farklı evrenler üzerinde yapılacak diğer araştırmalar için de bir veri sağlaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda belirtilen amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak ortaya konulan hipotezler ise şunlardır;

H₁: Tekstil işletmelerinde yönetimi devretme sorunlarına ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

4.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Gaziantep'te tekstil alanında faaliyet gösteren birinci ve ikinci kuşağa sahip olan 985 aile işletmesi oluşmaktadır. Bu araştırmada tam sayım yapılması hedeflenmiş olup, çeşitli nedenlerden dolayı bazı işletmelere ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu çerçevede 140 aile işletmesine ulaşılmış ve anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Ancak geri dönüşü sağlanan anketlerden 34 adetinin eksik ve/veya yanlış doldurulduğu görülmüş ve 106 adet anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Evreni temsil eden örneklem sayısının kaç olması gerektiğine yönelik yapılan bazı araştırmalar, bu büyüklükteki bir evren için kabul edilebilir örneklem sayısının 100 olduğunu belirtmektedir (Altunışık vd, 2004; Altunışık vd, 2007). Dolayısıyla bu araştırmadaki örneklem evreni temsil etme yeteneğine sahiptir.

4.4. Anket Formunun İçeriği

Bu araştırmada verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Form iki bölümden ve toplam 21 sorudan oluşturulmuştur. Anket formunun birinci bölümünde demografik verilerin elde edilmesine yönelik 6 soru, ikinci bölümünde ise işletmelerin devretme sorunlarını belirlemeye yönelik olarak 15 soru yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde yer alan sorular Özekin Elalmış (2011) tarafından yapılan " Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği" isimli çalışmada kullanılan ölçekten faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu bölümde 5'li Likert Ölçeği kullanılmış ve "1=Tamamen Katılmıyorum , ... , 5= Tamamen Katılıyorum " şeklinde kodlama yapılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizi için "SPSS 21.0" istatistik paket programı kullanılmıştır. Bu uygulama, 2015 yılı Kasım ayında araştırmacılar tarafından bizzat gerçekleştirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Gaziantep ilinde tekstil alanında faaliyet gösteren birinci ve ikinci kuşağın yönetimde olduğu aile işletmeleri ile sınırlıdır. Bu ölçekte yer alan tutumlar ölçekte yer alan sorular ile sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırmayla ortaya çıkan sonuçlar ölçekte yer alan soru kalıp ve içeriklerinin bir yansıması olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulgular kısmı üç başlıkta ele alınmıştır. Buna göre birinci başlıkta, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ortaya konulmuştur. İkinci başlıkta, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bulgular, faktör analizleri ve normallik testlerine yer verilmiştir. Üçüncü başlıkta ise, İşletmede yönetimin devredilmesine ilişkin sorunlar diğer bulgular adı altında ortaya konulmuştur.

5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan birinci ve ikinci kuşak yöneticilerinin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmelerin faaliyet süresi, işletmede çalışanların sayısı ve işletmedeki kuşak durumuna ilişkin demografik bulguları yer almaktadır. Burada betimsel istatistik yöntemlerinden frekans ve yüzde analizi yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2 . Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

| | N | Yüzde (%) |
|--------|-----|-----------|
| Bay | 93 | 87,7 |
| Bayan | 13 | 12,3 |
| Toplam | 106 | 100.0 |

Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre dağılımı Tablo.2’de görülmektedir. Buna göre katılımcılardan 93’ü (%87,7) bay iken, 13’ü (% 12,3) bayandır.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

| | N | Yüzde (%) |
|------------|-----|-----------|
| 36-50 | 46 | 43,4 |
| 51 ve Üstü | 60 | 56,6 |
| Toplam | 106 | 100.0 |

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo.3’de görülmektedir. Buna göre katılımcılardan 46’sı (%43.4) 36-50 yaş aralığında iken 60’ı (%56.6) 51 ve Üstü yaş aralığındadır.

Gaziantep'te Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Devretme Sorunlarına Dönük Bir Araştırma

Tablo4.Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

| | N | Yüzde (%) |
|----------|-----|-----------|
| Ortaokul | 61 | 57.5 |
| Lise | 29 | 27.4 |
| Lisans | 16 | 15.1 |
| Toplam | 106 | 100.0 |

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo.4'de görülmektedir. Buna göre katılımcılardan 61'i (%57,5) Ortaokul, 29'u (% 27,4) Lise, 16' sı ise (% 15,1) Lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

| | N | Yüzde (%) |
|-----------------|-----|-----------|
| 1-5 Yıl | 14 | 13.2 |
| 6-10 Yıl | 23 | 21.7 |
| 11-15 Yıl | 31 | 29.2 |
| 16-20 Yıl | 25 | 23.6 |
| 20 Yıldan Fazla | 13 | 12.3 |
| Toplam | 106 | 100.0 |

İşletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımları Tablo.5'de gösterilmektedir. Buna göre işletmelerin 14'ü (%13,2) 1-5 Yıl, 23'ü (% 21,7) 6-10 Yıl, 31'i (% 29,2) 11-15 Yıl, 25'i (%23,6) 16-20 Yıl, 13'ü ise (%12,3) 20 Yıldan fazla faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 6. İşletmede Çalışanların Sayılarına Göre Dağılımı

| | N | Yüzde (%) |
|------------|-----|-----------|
| 1-9 Kişi | 76 | 71,7 |
| 10-49 Kişi | 30 | 28,3 |
| Toplam | 106 | 100.0 |

İşletmede çalışanların sayılarına göre dağılımları Tablo.6'da görülmektedir. Buna göre İşletmelerin 76'sı (%71,7) 1-9 Kişi, 30'u (%28,3) 10-49 Kişi çalıştırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 7. İşletmedeki Kuşak Sayısına Göre Dağılımı

| | N | Yüzde (%) |
|----------|-----|-----------|
| 1. Kuşak | 66 | 62,3 |
| 2. Kuşak | 40 | 37,7 |
| Toplam | 106 | 100.0 |

İşletmedeki kuşak sayısına göre dağılımlar yukarıda Tablo.7’de gösterilmektedir. Buna göre işletmelerin 66’sının (%62,3) 1. Kuşak (Babalar) tarafından, 40’ının ise (%37,7) 2. Kuşak (Oğullar) tarafından yönetildikleri tespit edilmiştir.

5.2. Güvenilirlik, Faktör Analizi ve Normallik Testler

Bu bölümde anketin ikinci bölümünde yer alan sorulara ilişkin; ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testleri, faktör analizi ve soruların faktör grupları ve normallik testlerine ilişkin analizler yer almaktadır. Elde edilen bulgular, tablolar halinde gösterilmiştir

Tablo 8.Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .809 | 11 |

Ölçek ile ilgili soru ifadelerinin güvenilirlik analizi (içsel tutarlılık) için, Cronbach’s Alfa değerine bakılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2005:258). Buna göre Cronbach’s Alpha değeri 0,809 olarak hesaplanmıştır. Turan (2012:8)’a göre “Cronbach’s Alfa değeri 0,70’in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir.” Dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Faktör Analizi Sonuçları

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | 0,829 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 619,463 |
| | Df | 64 |
| | Sig. | 0 |

Bu araştırmada yine faktör analizi yapılmadan önce örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmek için “KMO Testi” uygulanmıştır. KMO değerinin 0.50’den düşük çıkması durumunda faktör analizine devam edilemez ve analizin devam edebilmesi için denek sayısının artırılması gerekmektedir (Akdağ, 2011: 25). Tablo.9’ da görüldüğü gibi KMO değeri 0.829 olarak hesaplanmış ve 106 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür. Veriler üzerinde faktör analizi yapılabilmesi için minimum KMO değerinin 0,60 olması önerilmektedir (Pallant, 2001). Dolayısıyla bu araştırmada hesaplanan 0,829’luk KMO değeri önerilen KMO değerinden oldukça yüksektir ve bu durum verilerin faktör analizi için yeterince uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Barlett’s testi sonuçları da ($p<0.01$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Akdağ, 2011: 25).

Tablo 10. Kolmogorov - Smirnov Testi

| Faktör | Kolmogorov-Smirnov Testi | | |
|------------------|--------------------------|-----|------|
| | İstatistik | SD | P |
| Devretme Faktörü | 0,099 | 106 | ,047 |

Bu aşamadan sonra tanımlanan bu faktöre ait verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov- Smirnov Testi ($n>30$) ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda $p<0,05$ hesaplanmış ve verilerin normal bir dağılıma sahip oldukları görülmüştür. Bu yüzden verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıda tablo 10’da gösterilmiştir.

5.3. Diğer Bulgular

Bu bölümde anketin ikinci bölümünde yer alan sorulara ilişkin olarak; ortalama, standart sapma ile değişkenlere ilişkin analizler yer almaktadır. Elde edilen bulgular, tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 11.Faktörlere Ait Ortalama ve Standart Sapma

| İfadeler | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| Devretme Faktör Soruları | | |
| 1. İşe Karşı Aidiyet Duygusunun Gelişmesi Konusunda Bir Sonraki Kuşak Kuruculara Güven Vermelidir | 3,830 | 1,046 |
| 2. Bir Sonraki Kuşğa Devretmede Yaş Faktörü Önemlidir | 3,849 | 1,040 |
| 3. Bir Sonraki Kuşğa Devretmede Eğitimli Olan Kişi Önceliklidir | 2,434 | 0,460 |
| 4. Bir Sonraki Kuşğa Devretmede | 3,585 | 1,218 |

| | | |
|---|-------|-------|
| Cinsiyet Faktörü Önemlidir(Büyük Erkek Çocuk Önce Gelir) | | |
| 5. Aile İşletmemizde Çalışmayan Çocuklar İşletmeden maaş almamalıdır | 3,717 | 1,111 |
| 6. Bir Sonraki Kuşağa Devretmede Yetenekli Olan Kişi Önceliklidir | 3,443 | 1,303 |
| 7. Ölüm Korkusu Düşüncesi Yönetimin Devrini Etkilemektedir | 3,528 | 1,289 |
| 8. Güç ve Kontrolü Bırakmadaki Gönülsüzlük Yönetimin Devrini Etkilemektedir | 3,500 | 1,389 |
| 9. Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devredilmesinden Sonra Kurucu Kendinin Boşlukta Hissedebilir | 3,679 | 1,207 |
| 10. Potansiyel Varisler İşletme Yönetimini Devralmada İsteksizdir. | 3,585 | 1,316 |
| 11. Kurucunun Çevresinin Tepkisi Yönetimin Devredilmesi Kararında Etkilidir | 3,651 | 1,331 |
| 12. Potansiyel Varisler Yönetimin Devrinden Önce İşletmeye Alışmaları İçin İşletmede Çalıştırılmalıdır. | 3,670 | 1,049 |
| 13. İşletme Yönetimini Devralacak Olan Potansiyel Varis İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır | 2,354 | 0,450 |
| 14. Çalışanların Tepkileri Yönetimin Devredilmesinde Etkilidir. | 2,436 | 0,498 |
| 15. Yönetimin Devredilmesi İşletmeye Bağlı Olan Müşterilerin Kaybına Neden Olabilir | 3,670 | 1,385 |

Tablo 11'e göre yönetimi devretme sorunlarında rol oynayan faktörlerden en önemli etkenin "Bir Sonraki Kuşağa Devretmedeki Yaş Faktörünün önemli (3,849 ± 1,040)" olduğu görülmektedir. İkinci ve üçüncü önemli etkenler ise; "İşe Karşı Aidiyet Duygusunun Gelişmesi Konusunda Bir Sonraki Kuşağın Kuruculara Güven vermesi (3,830 ± 1,046)" ile "Aile İşletmesinde Çalışmayan Çocukların İşletmeden Maaş Almaması (3,714 ± 1,111)" olduğu söylenebilir.

Yönetimi devretme sorunlarında rol oynayan faktörlerden en düşük üç etkenin; "Çalışanların Tepkilerinin Yönetimin Devredilmesinde Etkili Olması (2,436 ± 0,498)", "Bir Sonraki Kuşağa Devretmede Eğitimli Olan Kişinin Öncelikli Olması (2,434 ± 0,460)" ve "İşletme Yönetimini Devralacak Olan Potansiyel Varisin İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlaması (2,354 ± 0,450)" olduğu görülmektedir.

Tablo 12. İşletmelerde Yönetimi Devretme Sorularına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t- Testi ile Karşılaştırılması

| Sorular | E/K | N | Ort. | SS (±) | Std. Hata | t | P |
|---|-------|--------|--------|--------|-----------|------|------|
| 1. İşe Karşı Aidiyet Duygusunun Gelişmesi Konusunda Bir Sonraki Kuşak Kuruculara Güven Vermelidir | Bay | 9 3 | 3,8602 | 1,0277 | ,10658 | ,789 | ,432 |
| | Bayan | 1 3 | 3,6154 | 1,1929 | ,33086 | | |
| 2. Bir Sonraki Kuşağa Devretmede Yaş Faktörü Önemlidir | Bay | 9 3 | 3,8602 | 1,0171 | ,10547 | ,294 | ,769 |
| | Bayan | 1 3 | 3,7692 | 1,2351 | ,34257 | | |
| 3. Bir Sonraki Kuşağa Devretmede Eğitimli Olan Kişi Önceliklidir | Bay | 9 3 | 2,3548 | ,48106 | ,04988 | ,816 | ,000 |
| | Bayan | 1 3 | 3,0000 | ,60106 | ,03788 | | |
| 4. Bir Sonraki Kuşağa Devretmede Cinsiyet Faktörü Önemlidir (Büyük Erkek Çocuk Önce Gelir) | Bay | 9 3 | 3,6022 | 1,2609 | ,13075 | ,388 | ,699 |
| | Bayan | 1 3 | 3,4615 | ,8760 | ,24325 | | |
| 5. Aile İşletmemizde | Bay | 1 3 | 3,7094 | 1,1756 | ,12191 | ,346 | ,857 |

| | | | | | | | |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| Çalışmayan Çocuklar İşletmeden maaş almamalıdır | Bayan | 1 3 | 3,7692 | ,4385 | ,12163 | | |
| 6. Bir Sonraki Kuşağa Devretmede Yetenekli Olan Kişi Önceliklidir | Bay | 9 3 | 3,3978 | 1,3684 | ,14190 | ,963 | ,098 |
| | Bayan | 1 3 | 3,7692 | ,5991 | ,16617 | | |
| 7. Ölüm Korkusu Düşüncesi Yönetimin Devrini Etkilemektedir | Bay | 9 3 | 3,5269 | 1,3399 | ,1389 | ,366 | ,976 |
| | Bayan | 1 3 | 3,5385 | ,8770 | ,2432 | | |
| 8. Güç ve Kontrolü Bırakmadaki Gönülsüzlük Yönetimin Devrini Etkilemektedir | Bay | 9 3 | 3,4409 | 1,4555 | ,15094 | ,175 | ,046 |
| | Bayan | 1 3 | 3,9231 | ,6405 | ,17765 | | |
| 9. Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devredilmesinden Sonra Kurucu Kendinin Boşlukta Hissedebilir | Bay | 9 3 | 3,6237 | 1,2761 | ,1323 | ,961 | ,004 |
| | Bayan | 1 3 | 4,0769 | ,2773 | ,0769 | | |
| 10. Potansiyel Varisler İşletme Yönetimini Devralmada İsteksizdir. | Bay | 9 3 | 3,5269 | 1,3720 | ,14227 | ,953 | ,226 |
| | Bayan | 1 3 | 4,0000 | ,7071 | ,19612 | | |
| 11. Kurucunun Çevresinin Tepkisi Yönetimin Devredilmesi Kararında Etkilidir | Bay | 9 3 | 3,5699 | 1,3940 | ,14456 | ,691 | ,001 |
| | Bayan | 1 3 | 4,2308 | ,4385 | ,12163 | | |

Gaziantep'te Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Devretme Sorunlarına Dönük Bir Araştırma

| | | | | | | | |
|---|-------|----|--------|--------|--------|------|------|
| 12.Potansiyel Varisler Yönetimin Devrinden Önce İşletmeye Alışmaları İçin İşletmede Çalıştırılmalıdır | Bay | 93 | 3,7527 | ,98528 | ,10217 | ,405 | ,097 |
| | Bayan | 13 | 3,0769 | 1,3204 | ,36623 | | |
| 13. İşletme Yönetimini Devralacak Olan Potansiyel Varis İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır | Bay | 93 | 2,8817 | ,7200 | ,0746 | ,953 | ,863 |
| | Bayan | 13 | 2,8462 | ,6887 | ,19102 | | |
| 14.Çalışanların Tepkileri Yönetimin Devredilmesinde Etkilidir. | Bay | 93 | 2,3548 | ,48106 | ,04988 | ,816 | ,000 |
| | Bayan | 13 | 3,0000 | ,67876 | ,19502 | | |
| 15.Yönetimin Devredilmesi İşletmeye Bağlı Müşterilerin Kaybına Neden Olabilir | Bay | 93 | 3,6774 | ,4533 | ,1057 | ,819 | ,881 |
| | Bayan | 13 | 3,6154 | ,7679 | ,2129 | | |
| | | | | | | | |

Tekstil işletmelerinde yönetimi devretme sorunlarına ilişkin görüşler ile cinsiyet değişkeni (H1) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan t Testi (Independent Samples t-Testi) sonuçları Tablo12.'de gösterilmiştir. Buna göre; işletmedeki yönetimin devredilmesine ilişkin sorunlar ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ($P < 0,05$). Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın hangi sorular arasında olduğu aşağıda belirtilmiştir:

Anketin 3. Sorusunda yer alan “Bir Sonraki Kuşağa Devretmede Eğitilmiş Olan Kişi Önceliklidir” sorusu ile katılımcıların cinsiyet durumları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu ifadeye en çok katılım gösteren ise bayanlardır.

Anketin 8. Sorusunda yer alan “Güç ve Kontrolü Bırakmadaki Gönülsüzlük Yönetimin Devrini Etkilemektedir” sorusu ile katılımcıların cinsiyet durumları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu ifadeye en çok katılım gösteren bayanlardır.

Anketin 9. Sorusunda yer alan “Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devredilmesinden Sonra Kurucu Kendini Boşlukta Hissedebilir ” sorusu ile katılımcıların cinsiyet durumları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu ifadeye en çok katılım gösteren bayanlardır.

Anketin 11. Sorusunda yer alan “Kurucunun Çevresinin Tepkisi Yönetimin Devredilmesi Kararında Etkilidir” sorusu ile katılımcıların cinsiyet durumları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu ifadeye en çok katılım gösteren bayanlardır.

Anketin 14. Sorusunda yer alan “Yönetimin Devredilmesi İşletmeye Bağlı Olan Müşterilerin Kaybına Neden Olabilir” sorusu ile katılımcıların cinsiyet durumları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu ifadeye en çok katılım gösteren bayanlardır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma ile Gaziantep ilinde tekstil alanında faaliyet gösteren aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan, devretme sorunlarını birinci ve ikinci kuşağın gözü ile değerlendirilmesi sağlanmıştır. Elde edilen bu değerlendirmeler ile demografik değişkenler arasında ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre araştırmadan elde edilen sonuçlar şunlardır: Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında, katılımcılardan 93’ünün bay, 13’ünde bayan olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, katılımcılardan 61’inin Ortaokul, 29’unun Lise, 16’sinin ise Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların hangi kuşakta yer aldıklarına göre dağılımlarına bakıldığında, katılımcılardan 66’sının 1. Kuşak (Babalar), 40’ının ise 2. Kuşaktan (Oğullar) olduğu görülmektedir.

Araştırmadaki devretme sorunlarının ortalaması “Katılıyorum “ şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre literatürde ki devretme sorunlarının Gaziantep’te faaliyet gösteren ve araştırmamıza dahil edilen tekstil alanındaki işletmeler tarafından da sorun olarak algılandığı söylenilebilir.

Araştırmada yapılan cinsiyet gruplarının t-Testi sonuçlarına göre, devretme sorunları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanarak, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlardan çıkan anlamlılığa göre kadınların devretme sorunlarını erkeklere oranla işletmelerde daha iyi derecede tespit ettikleri sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan bu çalışma ile Gaziantep ilindeki aile işletmelerine, devretme sorunlarının daha iyi anlaşılıp buna uygun çözüm üretebilme imkanı sunabilmesi açısından bu araştırma bir yol gösterici niteliğinde olabilir. Bununla birlikte bu araştırma temel alınarak Güneydoğu Anadolu bölgesindeki diğer tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetimden kaynaklanan devretme sorunları incelenerek, bölgede yer alan diğer şehirlerin bir karşılaştırılması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi, Coşkun, Bayraktaroğlu Ve Yıldırım. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. 3. Baskı. İstanbul: Avcı Ofset.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Bayraktaroğlu Ve Yıldırım. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. 4. Baskı. İstanbul: Avcı Ofset.
- Akbulut, Y.(2010). *Sosyal Bilimlerde Spss Uygulamaları*, İdeal Kültür Yayınları: İstanbul
- Akça, N. (2010). "Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.
- Akdağ, M. (2011). *Spss'de İstatistiksel Analizler Ders Notları*
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim Ve Aile Şirketleri*, İstanbul:Kaizen Yayınevi.
- Alacaklıoğlu, H. (2003). *Global Family Business, Consultants*.
- Alayoğlu, N. (2004). "Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü Ve Önemi", 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Ss. 522-533.
- Ateş, M.R. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*, 1.Baskı, İstanbul: Doğan Kitap.
- Ateş, Ö. (2003). "Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Ayrancı, E. (2009). "Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi Ve Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, E.T. (2006). "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Astrachan, J. Ve Shanker, M.C. (1996). Myths And Realities: Family Businesses'contribution To The Us Economy-A Framework For Assessing Family Business Statistics Family Business Review, C. Xvi, S. 107-123.
- Atılğan, T. (2003). "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", Türkiye Vi. Pamuk, Tekstil Ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, Antalya, S.100-114.
- Aydın, G. (2011). "Aile İşletmelerinin Sürekliliği Ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Aydıner, T. (2008). "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi:İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Aydın, E. (2010). "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü -Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması", Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Barnes, L. B. Ve Hershon, S.A. (1989). Transferring Power İn The Family Business", Family Business Review, C. Iı, S. 192.

- Bowman, N. (1991). Transferring Management In The Family- Owned Business, U.S. Small Business Administration, Pp. 1- 33.
- Chua, J.H. , Chrisman, J.J. Ve Sharma, P. (1999). Defining The Family Business By Behavior, Entrepreneurship Theory And Practice, 23(4):19-39.
- Davis, J. Ve Taguri, R. (1996). Bivalent Attributes Of The Family Firm, Family Business Review, C. Ix, S. 199-208.
- Donckels, R. Ve Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? Europeanexperiences From Stratos", Family Business Review, C. Iv, S. 149-160.
- Dyer, G.W. Ve Handler, W. (1994). Entrepreneurship And Family Business:Exploring The Connections, Entrepreneurship Theory And Practice, Fall, S.71-83.
- Elalmış, S.Ö. (2011). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, N. (2004). "Birinci Kuşağın Gözüyle Örgütsel Yedekleme", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, S.202-211.
- Finch, N. (2005). Identifying And Addressing The Causes Of Conflict In Family Business, MgsM, Working Paper Series, Jel Classifications: May, Pp. 1-22.
- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile Şirketleri*, 5.Basım, İstanbul:Alfa Yayınları.
- Fiegener, Brown, Prince Ve File, K. (1994). A Comparison Of Successor Development In Family And Nonfamily Businesses, Family Business Review, C. VII, S. 313-329.
- Günel, R. (2005). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Günver, B. A. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, İstanbul.
- Handler, W.C. (1994). Succession In Family Business:A Review Of The Research, Family Business Review, 7(2), Summer, S.133-157
- Hollander B.S. Ve Elman, N.S. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field Of Inquiry, Family Business Review, Cilt:1, S.162.
- İçin, İ. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Yönetim Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul.
- International Finance Corporation World Bank Group. (2008). *Ifc Family Business Governance Handbook*, Second Edition:Washington,Usa.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 1.Basım, İstanbul:Hayat Yayınları.
- Koentrojo, S. Ve Elyana A. (2015). Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial And Affective Commitment In Creating Sustainable Competitive Advantage In The Family Firm, International Journal Of Business And Social Science, 6(3), S.128-136.
- Köse, M. (2010). "Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations, Realizing The Dream Of Families In Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy, *Family Business Review*, 1(2), Summer, S.119-143.
- Lansberg, I. (1998). The Succession Conspiracy, *Family Business Review*, C. I, S. 119-143.
- Mcconaughey, Matthews, C. Ve Fialko, A. (2001). Founding Family Controlled Firms: Efficiency, Risk And Value, *Journal Of Small Business Management*, C. Ixl, 36-37.
- Morris, M., Williams, R. Ve Nel Deo. (1996). Factors Influencing Family Business Succession, *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour And Research*, 2(3), S.68-81.
- Özkaya, M. O. Ve Şengül, C.M. (2006), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma Konusuna" Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İibf Dergisi*, Cilt. 21, Sayı. 1, Ss. 109-126.
- Pallant, J. (2001). *Spss Survival Manual A Step-By-Step Guide To Data Analysis Using Spss For Windows*. Philadelphia: Pa Open University Press
- Pillıs, E. Ve Reardon, K. (2007). The Influence Of Personality Traits And Persuasive Messages On Entrepreneurial Intention, *Career Development International*, 12(4), S.382- 396.
- Reid, Dunn, Cromie Ve Adams, (1999). Family Orientation In Family Firms : A Model And Some Empirical Evidence, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 6 : (1), 1-21.
- Şanal, M. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Turan, İ. (2012). *Temel İstatistik Ders Notları*
- Ural, A. Ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık: Ankara
- Uslu, M. (2011). "Aile Şirketleri Yönetiminde Devir Ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Ward, J.L. Ve Dolan, C. (1998). Defining And Describing Family Business Ownership Configurations", *Family Business Review*, C. Xı, S. 307.
- William, T.O'hara Ve Leah Mcclellan-Weiberle. (2000). *America's Oldest Family Businesses*, *Family Businesses The Guide For Companies*, Pp. 1-25.
- Yalçın Ve Günel (2004). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, S.72-78.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma Ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), Ss. 195-209.
- Yolaç, S. Ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, S.83-110.