

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma

A Comparative Study Into The Level Of Institutionalisation Of Family-Run Enterprises

İrfan YAZICIOĞLU*
Hakan KOÇ**

ÖZET

İşletmelerin rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri, pazarın isteklerini ve beklentilerini karşılayabilme yetenekleri ile yakından ilgilidir. Artık işletmeler aktif bir organizasyon oluşturarak örgütsel değişimi ve gelişimi hızla gerçekleştirir hale gelmek zorundadırlar. Ülkemizdeki işletmelerin %95 gibi büyük bir çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin bu değişim ve gelişime dâhil olabilmeleri hem yerel hem de küresel pazarlarda varlıklarını diğer kuşaklara devredebilmeleri için kurumsallaşma bir çıkış yolu olarak görülmektedir. Bu araştırmada aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin aile işletmesi olmayanlara göre ve işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca kurumsallaşma göstergeleri açısından aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin farklılaşmasının belirlenmesi çalışmanın ikinci amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Ankara'da 78 işletmeye anket uygulaması yapılmıştır. Bağımsız örneklem t testi kullanılarak oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Sonuç olarak aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile aile işletmesi olmayanlar arasında farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Kurumsallaşma düzeyi
Çalışmanın Türü: Durum tespitine yönelik araştırma

ABSTRACT

Globalization made it imperative for the enterprises to adapt themselves to the market and to develop themselves in line with the conditions. In present day markets where the competition is fierce, the ability of the enterprises to survive in the present-day market has got a lot to do with the ability to meet the demands and the expectations of the markets. Hence, the enterprises have to undergo an organizational change and development through the composition of actively-engaged organizations. A wide majority of the enterprises in our country comprise family enterprises. In order for family enterprises to incorporate themselves into this change an development and to transfer their operation in the globalizing markets to the future generations, institutionalisation could be regarded as a way to overcome this process of change. However, since institutionalisation is a long and hard process to accomplish, not every family enterprise can achieve this managerial transformation. Therefore the 70% percent of family- enterprises are not assigned to the second generation and the 90% of the second generation family enterprises are not assigned to the third generation.

Institutionalisation means that repeated actions and habits become standardized in societies or gain institution-like characteristics in time and that the processes considered smoothly follow their path within a systematic and set of rules already determined. A set system and rules in which the activities of an enterprise are conducted help to form the corporation culture, in other words corporation identity. The most fundamental philosophy of institutionalisation is that tasks and processes are based on a model, not individuals. Since the tasks and processes are based on a model, the owners of the enterprises do not matter for the continuity of the enterprise. As institutionalisation brings forth competitiveness and conflict within itself, there is always progress for the better.

Institutionalisation is the administration of the enterprise within a set objectives and targets as well as principles and values. These objectives and targets are so strong and attractive, the principles are so sound and binding that the managers of the companies feel themselves obliged to comply with them. In other words, these are the concepts which are free from the decisions and personalities of the managers. These concepts are comprised of vision, mission, principles and values. The set objectives, principles and values are binding for every employee including the managers within a corporation (Kahveci, 2007: 43).

Institutionalisation, which emphasises that there should be a model-based system rather than individual-based, has its own markers in terms of its composition. These markers can be summarize as corporation constitution, professionalism, an efficient organizational structure, delegation, managerial concept, decision-making style and an efficient communication systems.

To develop institutionalization models for family enterprises, which play an important role to generate revenue and employing for countries' economy, by determining their institutionalization level is vital. Because the most of the family enterprises are not to be found in market, before assigned to the second and third generations since they could not accomplish the principles of institutionalization.

* Öğr. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi

** Arş. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi

This study sets out to find out the level of institutionalisation at family-run corporations and whether there is differentiation in terms of some variables at the level of institutionalisation. To serve these purposes, the followings are the hypotheses of this study;

H₁: The levels of institutionalisation of the Family-run corporations and non-family-run corporations are different.

H₂: The levels of institutionalisation of enterprises differ in term of duration of their operation.

Within the scope of the study, while the primary aim was to find out the level of the institutionalisation, the secondary aim was to analyze whether there is differentiation in terms of the level of the institutionalisation between the family-run and non-family-run corporations as well as the difference in terms of the duration of operation of the enterprises concerned. To serve these purposes, data were collected through questionnaires from randomly-selected 78 enterprises operating in Ankara. In the first part of the questionnaire, there were descriptive questions (duration of operation, field of operation, the type of the enterprise: family-run or no-family-run), as for the second part, there were statements to find out the level of institutionalisation.

The enterprises included in the study were as the following according to the type of operation; 11 involved in Food and Machinery, 10 Automotive and by-product, 9 energy, 7 construction, 6 textile, 5 informatics and chemistry, 4 leather, 2 durables, 2 furniture and tourism, and 1 packaging field. In other words, enterprises from 14 different fields were included in the study.

It has been found out that there is a statistically significant differentiation at 5% level ($p < 0,05$) in terms of the differentiation of indicators of institutionalisation by family-run or non-family-run corporations. This result supported hypothesis of H₁. The other words the levels of institutionalisation is different according to be the Family-run corporations or non-family-run corporations.

It has also been found out that there is a statistically significant differentiation at 5% level ($p < 0,05$) in terms of differentiation of indicators the duration of operation. This result supported hypothesis of H₂. The other words the levels of institutionalisation of enterprises differ in term of duration of their operation.

Besides, another point was to find out whether there is differentiation between the family-run and non-family-run corporations in terms of "corporation constitution", professionalism", "an efficient organizational structure", "delegation", "managerial understanding", "decision-making style", and "efficient communication". The analysis of the results suggests that there is differentiation in the 7 dimensions that make up institutionalisation. This differentiation can be explained with the business system and its functions are still controlled by family members.

As a result unless the enterprises accomplish the institutionalization process, they show insufficient structure in term effectiveness of business process, whether they are family run or not. This situation takes attention as an important factor that determinate the competitive power and business efficiency. In this study the levels of institutionalization of family run enterprises were tried to determinate trough seven dimensions. But, the factors that affect the levels of institutionalization of family-run enterprises should be searched in other studies.

Keywords: Family-Run Enterprises, Institutionalisation, Level of institutionalisation

The type of research: Case Analysis

GİRİŞ

Aile işletmesi denince genelde bir veya birden fazla aile üyesinin önemli derecede sahipliğinin bulunduğu ve bunların işletmenin faaliyetleri üzerinde önemli derecede etkiye ve kontrole sahip olduğu işletmeler algılanmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde aile işletmesi kavramı ile ilgili olarak genel bir tanım oluşturulamadığı anlaşılmaktadır (Shanker & Astrachan, 1996:107; Wortman, 1994:3). Bu kavrama ilişkin olarak literatürde çeşitli yaklaşımlara göre tanımlar üretilmiştir. Bu tanımlamalar da esas alınacak kriterlerde de tam bir uzlaşma sağlanamamıştır (Handler, 1989:257). Barnes ve Hershon, (1976:106) ve Shanker & Astrachan, (1996:108) aile işletmesinin tanımlanmasında esas alınacak kriterleri; "şirketin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, şirketin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, şirketin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer alması" şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu kriterler doğrultusunda aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanabilir (Litz, 1995: 71).

Dünya genelinde aile işletmeleri kurulu oldukları ülkelerde milli gelirin büyük kısmını oluştururlarken (Shepherd & Zacharakis, 2000: 25-39), ayrıca toplam istihdamın %80'nini de sağlamaktadırlar (Neuberg & Lank,1998). Genel olarak işletmelerinin sahiplik yapıları incelendiğinde, ortalama olarak %80'inin aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Bu duruma ülkeler açısından bakıldığında ise Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin %90'ının (Shepherd,2009: 82), Avrupa'daki işletmelerin %85'inin (Leenders & Waarts, 2003:687) ve Türkiye'deki işletmelerin %95'inin aile işletmesi statüsünde olduğu görülmektedir (Kırım,2001:11).

Aile işletmelerinin örgütlenmesi incelendiğinde işletmenin pazarlama, muhasebe, satınalma, finansman, insan kaynakları ve üretim gibi fonksiyonlarının (birimlerinin) genelde aile bireyleri tarafından sevk ve idare

edildiği görülmektedir. Bazı işletmelerde genel yönetici ve benzer pozisyonlarda profesyonel personel çalıştırılsa da nihai olarak karar verici olan aile bireyleri olmaktadır. Yapılacak işler genelde aile bireylerine bilgi ve becerileri doğrultusunda verilmemektedir (Miller ve diğerleri, 2003: 513). Görevlendirmelerde baskın role sahip olan işletmenin kurucusu ya da ailenin reisi olmakla beraber, aile bireyleri kendileri için uygun olduğuna inandıkları görevlere talip olmaktadır.

İşletmeler büyüdükçe aile bireylerinin işletmenin tüm fonksiyonlarını kontrol etmeleri ve onları yönlendirmeleri mümkün olamamaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde nesil değişimi ile birlikte aile bireyleri arasında çatışmalar çıkmaktadır. İşletmelerin tepesinde bulunan baskın gücün (işletmenin kurucusunun ya da aile reisinin) sistemden çıkması ile birlikte aile bireyleri arasında çekişmelerden veya aile bireylerinin yapılan işlere tam hâkim olamamalarından dolayı çatışma yaşanmakta ve nihayetinde birçok aile işletmeleri ikinci kuşakta dağılmaktadır.

Shepherd,(2009: 82) ve Davis & Harveston, (1998: 32)'a göre çeşitli sebeplerden dolayı aile işletmelerinin %70' ikinci kuşağa, %90'ı üçüncü kuşağa geçmeden yok olmaktadır. Bu duruma neden olarak işletmelerin geleceğin varis yöneticilerin yetişmesine ilişkin planlarının olmaması, gelişimini ve hazırlığını tamamlamamış halefler ve aile içi rekabet gibi çeşitli sebepler gösterilebilir (Handler, 1992:285; Morris et al., 1997: 386). Genel olarak bu durumun işletmelerin kurumsallaşmanın gereklerini tam olarak yerine getirememiş olmalarından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Sermayenin milliyetinin kalmadığı ve sürekli yer değiştirdiği pazarlarda rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için işletmeler kendilerini gelişen pazar şartlarına uyumlu hale getirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Pazardaki değişim ve gelişmelere uyum sağlamaya yönelik faaliyetler, aile işletmeleri için kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmiştir.

KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir işletmenin işgörenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Ulukan, 2005: 31). Kurumsallaşma teorisi örgütsel varlığın ve devamlılığının nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanır (Carney & Gedajlovic,2002:2)

Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar (Levinthal & Myatt 1994: 45-62). Söz konusu uyumun düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Bilgin, 2007:28).

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için çok daha önemlidir. İşletmelerde kurumsallaşmanın işareti, özel örgütsel formlara başvurulması ve örgütsel hayatın alanı olarak kabul edilen örgütsel sahanın oluşturulmasıdır (Melin & Nordqvist, 2007:321).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının birinci adımı ailenin ve şirketin anayasasının hazırlanmasıdır. Aile şirketinin anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır (Özkaya ve Şengül, 2006:111-112).

Kurumsallaşmada; kişiler yerine tüzel kişilik ön plana çıkartılarak, bireylerden bağımsız, modern iş ve işletmecilik anlayışı üzerine bir sistem kurularak, bu sistemin organizasyon yapısına, işletme politikalarına, kültürüne; yönetim, insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve araştırma geliştirme gibi işletme fonksiyonlarına hâkim kılınmasıdır (Taş ve Akdemir,2005:1).

Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematige ve kurallar dizisine bağlanması işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu, 2008: 43).

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekici, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir ifade ile bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerlerden oluşur. Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme yöneticileri dâhil işletmede çalışan herkesi bağlar (Kahveci,2007: 43).

KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir.

İşletme Anayasası

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir (Bilgin, 2007:2).

İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir. Tüm işletmeler için işletme anayasasının varlığı, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir.

İşletme anayasası içinde belirlenen tüm ilke ve kurullar hem aile bireyleri için hem de aile dışından olan çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğinde olmalıdır.

Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için “iyi olan nedir?” üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir (Barnes & Hershon, 1994:379). Bu durum çatışmanın doğmasına neden olabilir. Diğer yandan profesyonelleşme denildiğinde ilk olarak işletme içerisinde görev yapan işgörenlerin tamamının aile dışı bireylerden oluşması gerektiği gibi bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada, profesyonelleşme yalnızca aile bireyleri dışındaki kişilerin görevlendirilmesi değil, aynı zamanda aile içerisindeki bireylerin de bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda bir görev almaları anlamı taşımaktadır.

Profesyonel işgörenler alanında uzman bireyler olarak algılanmalı ve işletme içerisinde yapılacak bir işbölümü ile kişilerin görevleri belirlenmelidir. Bu yaklaşım işletmenin işleyişinde ve kurumsallaşması konusunda önemli bir gösterge olarak dikkati çekmektedir.

Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmanın en önemli göstergesinin bir sistem ve ekip oluşturma anlayışının olduğu söylenebilir. Diğer yandan sistemler, ilkeler ve işletmenin kimliği ön planda tutulmalı ve bunlara işlerlik

kazandırılmalıdır. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir (Akat ve Atılğan,1992: 35).

Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir.

Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki: karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücüdür. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç-gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2007:100).

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman işgörelere yetki devri yapmak zorundadır. Bu durum aile bireyleri açısından da değişmemelidir. Aile bireylerine de tıpkı aile dışı işgörenler gibi uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirme yapılmalıdır. Aile bireylerinden işe uygun nitelikleri taşımayanlara sırf aile üyesi oldukları için yetki devri yapılmamalıdır.

Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının oluşmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır (Taş ve Akdemir,2005:5).

Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm bireylerin işletme süreçlerine dâhil olmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir (Özler ve diğerleri, 2007:448). Bu durum bireylerin işletmenin amaç ve hedefleri ile özdeşleşmesine ve bu doğrultuda tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır.

Karar Alma Şekli

Karar alma, işletmenin iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin tüm süreçlerini etkiler. Bu süreçlerden biride kararların alınması sürecidir (Harris, et al. 1994:158). Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde bu süreç, plansız ve otokratik bir yönetim anlayışı ile gerçekleşir. Aynı zamanda karar alma aile bireylerinin içinde olduğu bir etki alanında gerçekleşir. Kurumsallaşmanın gereği olarak karar alma sürecinde kararlar, katılımcı bir model ile uygulayıcılarında katılımı ile alınır.

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 23). İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel işgörenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır.

Aile işletmelerinde, aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere göre daha kısa olmasına neden olmaktadır (Yasa,2006:1).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülkelerin ekonomileri için gelir oluşturma ve istihdama katkıda bulunma da önemli bir rol oynayan aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenerek bunların kurumsallaşmalarının sağlanmasına yönelik modellerin oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Çünkü aile işletmelerinin büyük çoğunluğu kurumsallaşmanın gereklerini yerine getiremedikleri için ikinci ve üçüncü kuşaklara ulaşmadan ortadan kalkmaktadırlar.

Bu açıdan araştırmanın temel amacı; aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin karşılaştırılması ve aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin aile işletmesi olmayanlara göre ve işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Ayrıca kurumsallaşma göstergeleri açısından aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin farklılaşmasının belirlenmesi çalışmanın ikinci amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayanların kurumsallaşma düzeyleri farklılık gösterir.

H₂: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri faaliyet sürelerine göre farklılık ile gösterir.

YÖNTEM

Araştırma Ankara Ostim organize bölgesinde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerden tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 85 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulanması için hazırlanıp işletmelere dağıtılan anket formlarından 80'i geri dönmüş ve 78 tanesi analize uygun bulunmuştur. Verilerin işletmelerden toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tanımlayıcı sorulara (faaliyet süresi, faaliyet alanı, aile işletmesi olup olmadığı vb.) ikinci bölümde ise kurumsallaşma düzeyini tespit etmek amacıyla 7 ifadeye yer verilmiştir. Bu 7 ifade kurumsallaşma göstergeleri esas alınarak hazırlanmıştır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir:

1. İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır.
2. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmekte. Görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.
3. İşletmemizde yapılacak işler standart hale getirilmiş, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.
4. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.
5. İşletmemizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.
6. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.
7. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır. Diğer bir ifade ile tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.

Oluşturulan soru formunun cevaplanmasına ilişkin 5li Likert dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar; 1 = Hiç Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kısmen Katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, işletmenin aile işletmesi olup olmadığına ilişkin dağılım ve faaliyet süresine ilişkin frekansları hesaplanmıştır. İşletmenin türüne göre kurumsallaşma göstergelerinde bir farklılığın olup olmadığına ve faaliyet süreleriyle kurumsallaşma göstergelerinde bir farklılığın olup olmadığına bakmak için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

ÖRNEKLEMİN PROFİLİ

Örnekleme oluşturan 78 işletmenin faaliyet gösterdikleri sektörlerle, aile şirketi olup olmama durumlarına ve faaliyet gösterdikleri kuşak sayılarına göre dağılımları Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

“Sektör Dağılımı”	Sayı	Yüzde
Deri Sektörü	4	5,1
Otomotiv ve Yan Sanayi Sektörü	10	12,8
Gıda Sektörü	11	14,1
Dayanıklı Tüketim Malları Sektörü	2	2,6
Bilişim Sektörü	5	6,4
Plastik Sektörü	3	3,8
Ambalaj Sektörü	1	1,3
Makine İmalat Sektörü	11	14,1
Kimya Sektörü	5	6,4
İnşaat Sektörü	7	9,0
Mobilya Sektörü	2	2,6
Enerji Sektörü	9	11,5
Tekstil Sektörü	6	7,7
Turizm Sektörü	2	2,6
Toplam	78	100,0
“Şirket Türü”	Sayı	Yüzde
Aile Şirketi	55	70,5
Aile Şirketi Değil	23	29,5
Toplam	78	100,0
“İşletme Kaç Kuşaktır Faaliyet Gösteriyor”	Sayı	Yüzde
Birinci Kuşak	56	71,8
İkinci Kuşak	22	28,2
Toplam	78	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin sektör dağılımına bakıldığında, 14 farklı sektörden işletmenin araştırma kapsamına dahil edildiği görülmektedir.

Diğer yandan şirket türü dağılımına bakıldığında 55 işletmenin aile işletmesi, 23 işletmenin ise aile işletmesi olmayan organizasyonlardan oluştuğu görülmektedir. İşletmenin kaç kuşaktır faaliyet gösterdiği değişkenine göre, 56 işletmenin bir kuşaktır. 22 işletmenin iki kuşaktır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Buna karşın araştırmada üçüncü kuşakta faaliyet gösteren işletme bulunmamaktadır.

BULGULAR

Örneklem grubunu oluşturan işletmelerden toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo-2 ve Tablo-3’de gösterilmiştir.

Tablo 2. İşletme Türüne Göre Kurumsallaşma Göstergelerindeki Farklılaşma (Bağımsız Örneklem t testi)

Kurumsallaşma Göstergeleri	İşletme Türü	N	Ort.	S.S.	t	P
İşletme Anayasası	Aile şirketi	55	2,8182	0,88382	-8,688	0,000
	Aile şirketi değil	23	4,5652	0,58977		
Profesyonelleşme	Aile şirketi	55	3,4182	0,71209	-5,001	0,000
	Aile şirketi değil	23	4,3478	0,83168		
Etkin Bir Örgüt Yapısı	Aile şirketi	55	3,5818	0,56735	-7,540	0,000
	Aile şirketi değil	23	4,6087	0,49901		
Yetki Devri	Aile şirketi	55	3,5818	0,62925	-6,640	0,000
	Aile şirketi değil	23	4,5612	0,50687		
Yönetim Anlayışı	Aile şirketi	55	3,3273	0,69534	-7,712	0,000
	Aile şirketi değil	23	4,5342	0,50687		
Karar Verme Şekli	Aile şirketi	55	3,3818	0,70687	-6,792	0,000
	Aile şirketi değil	23	4,5217	0,59311		
Etkin İletişim	Aile şirketi	55	3,8727	0,61024	-6,917	0,000
	Aile şirketi değil	23	4,8261	0,38755		

Tablo 2 ye göre araştırmaya katılan işletmelerin Aile işletmesi olması ya da aile işletmesi olmaması durumuna göre kurumsallaşma göstergelerindeki farklılaşmalarına bakıldığında, 0,05 düzeyinde ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşma H_1 hipotezini desteklemektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma düzeyi aile şirketi olma veya olmama durumuna göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin, vizyon ve misyonlarının yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu “işletme anayasalarının” bulunup bulunmadığı açısından farklılaşmalarına bakıldığında 0,05 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu ve 4,5652 ortalama ile aile işletmesi olmayan organizasyonların işletme anayasasına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin, iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlendiği “profesyonelleşme” düzeyindeki farklılaşmalarına bakıldığında ise 0,05 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu görülmektedir. 4,3478 ortalama ile aile işletmesi olmayan organizasyonların profesyonelleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmede yapılacak işlerin standart hale getirilmiş, bir işin kim tarafından, nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir şekilde ortaya konulduğu “etkin bir örgüt yapısı” düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında 0,05 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu görülmektedir. 4,6087 ortalama ile aile işletmesi olmayan organizasyonların etkin bir örgüt yapısının bulunma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmede tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda “yetki devri” yapılması düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında 0,05 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu ve 4,5612 ortalama ile aile işletmesi olmayan organizasyonların yetki devri düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmede demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısının olması ve tüm çalışanların işletme süreçlerine dâhil edildiği “yönetim anlayışı” düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında 0,05 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu ve 4,5342 ortalama ile aile işletmesi olmayan organizasyonların yetki devri düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmedeki iş ve işlemlere ilişkin verilen kararlara çalışanların dâhil edildiği “karar verme şekli” düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında 0,05 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu görülmektedir. 4,5217 ortalama ile aile işletmesi olmayan organizasyonlarda karar verme sürecindeki katılımcı anlayışın daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmede çok yönlü bir iletişim sisteminin olması ve tüm bireylerin aracısız birbirleriyle “etkin iletişim” kurma düzeylerindeki farklılaşmaya bakıldığında 0,05 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu görülmektedir. 4,8261 ortalama ile aile işletmesi olmayan organizasyonlarda etkin iletişimin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin iletişim açısından Aile işletmesi olmayan organizasyonların aile işletmelerine göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum aile işletmelerinin kurumsallaşma göstergelerini oluşturan süreçler açısından aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha düşük bir kurumsallaşma düzeyine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 3. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Kurumsallaşma Göstergelerindeki Farklılaşma (Bağımsız Örneklem t testi)

Kurumsallaşma Göstergeleri	Faaliyet Süresi	N	Ort.	S.S.	t	P
İşletme Anayasası	Birinci Kuşak	56	3,0179	1,07011	-4,344	0,000
	İkinci Kuşak	22	4,1364	0,88884		
Profesyonelleşme	Birinci Kuşak	56	3,4643	0,78542	-4,117	0,000
	İkinci Kuşak	22	4,2727	0,76730		
Etkin Bir Örgüt Yapısı	Birinci Kuşak	56	3,6964	0,65836	-4,028	0,000
	İkinci Kuşak	22	4,3636	0,65795		
Yetki Devri	Birinci Kuşak	56	3,7143	0,70619	-3,147	0,002
	İkinci Kuşak	22	4,2727	0,70250		
Yönetim Anlayışı	Birinci Kuşak	56	3,4643	0,78542	-4,117	0,000
	İkinci Kuşak	22	4,2727	0,76730		
Karar Verme Şekli	Birinci Kuşak	56	3,5000	0,78625	-3,932	0,000
	İkinci Kuşak	22	4,2727	0,76730		
Etkin İletişim	Birinci Kuşak	56	4,0179	0,70042	-3,050	0,004
	İkinci Kuşak	22	4,5000	0,59761		

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süresi (kaç kuşaktır faaliyet gösterdikleri) değişkenine göre kurumsallaşma göstergelerindeki farklılaşmaya bakıldığında, 0,05 düzeyinde ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşma H_2 hipotezini desteklemektedir. Diğer bir ifade ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri faaliyet gösterilen kuşağa göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşmanın “İşletme Anayasası”, “Profesyonelleşme”, “Etkin Bir Örgüt Yapısı”, “Yetki Devri”, “Yönetim Anlayışı”, “Karar Verme Şekli” ve “Etkin İletişim” boyutları açısından farklılaşmalarına bakıldığında tüm boyutlarda 0,05 düzeyinde ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu tespit edilmiştir. İkinci kuşakta faaliyet gösteren işletmelerin diğer işletmelere göre kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

SONUÇ

İşletmelerin içinde buldukları çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri etkin bir işletmecilik sisteminin kurulması ile mümkün olabilmektedir. Bu durum ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ya da kurumsallaşmayı oluşturan boyutları uygulanmaya çalışılması ile yakından ilişkilidir.

Araştırmada kurumsallaşmanın göstergeleri olan “İşletme Anayasası”, “Profesyonelleşme”, “Etkin Bir Örgüt Yapısı”, “Yetki Devri”, “Yönetim Anlayışı”, “Karar Verme Şekli” ve “Etkin İletişim” açısından aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan organizasyonlar arasında farklılaşmanın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen verilerin analizi sonucunda, kurumsallaşmayı oluşturan 7 boyutta da bir farklılaşmanın bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşma ise, aile işletmelerinde hala işletmecilik sisteminin ve işleyişinin aile bireyleri tarafından yürütülmesi ve karar mekanizmalarında ailenin etkinliğinin belirleyici olması ile açıklanabilir.

- Kurumsallaşma göstergelerini oluşturan boyutların her biri açısından değerlendirme yapıldığında ise;
1. İşletme anayasası: işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası varlığı,
 2. Profesyonelleşme: işletmede iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi ve görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmesi,
 3. Etkin Bir Örgüt Yapısı: işletmede yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulması,
 4. Yetki Devri: işletmede tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılması,
 5. Yönetim Anlayışı: işletmede demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı oluşturulup, tüm çalışanların işletme süreçlerine dâhil edilmesi,
 6. Karar Verme Şekli: işletmede iş ve işlemlere ilişkin kararların ilgili çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmesi,
 7. Etkin İletişim: işletmede çok yönlü bir iletişim sistemi olması, diğer bir ifade ile tüm bireylerin aracısız birbirleriyle iletişim kurması açısından aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan organizasyonlara göre kurumsallaşmalarını tamamlayamadıkları görülmektedir.
- Ayrıca kurumsallaşma düzeyinin kuşaklar arasında da farklılaştığı anlaşılmaktadır. İkinci kuşak işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun muhtemel nedeninin birinci kuşak işletmelerin kontrolünün kurucu aile üyesinde olması ve bu aile üyelerinin de işletmeyi diğer aile üyelerine göre daha çok sahiplenmeleri ve koruma duygularının daha yüksek olması olduğunu söylemek mümkündür.
- Kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmeler aile işletmesi olsun ya da olmasın işletme süreçlerinin etkinliği açısından eksik ve yetersiz bir görünüm sergilemektedirler. Bu durum ise işletmelerin etkinliğini ve rekabet gücünün belirleyen bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Atılğan, T., (1992). Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü, TOBB Yayın No: 226, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi: 4. Ankara.
- Alayoğlu N., (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları: 42, Yönetim Kitapları: 2, İstanbul.
- Barnes, L.B., Hershon, S.A., (1976). "Transferring Power in the Family Business", Harvard Business Review, Vol.54, No.4, s.105-114.
- Barnes, L.B., Hershon, S.A., (1994). "Transferring Power in the Family Business", Family Business Review, Vol. 7, No. 4, s. 377-392
- Bilgin, N., (2007). "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği", Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Master Tezi. Ankara.
- Carney, M.,Gedajlovic E., (2002). "The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region", Organization Studies Vol. 23, No.1, s.1-29
- Davis, P.S., Harveston, P.D., (1998). "The influence of family on the family business succession process: a multigenerational perspective", Entrep. Theory Pract. Vol.22, No.3, s.31-49.
- Handler, W., (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses", Family Business Review, Vol.2, No.3, s.257-276.
- Handler, W., (1992). "Succession Experience of the Next Generation", Family Business Review, Vol.5, No.3, s.283 - 307
- Harris, D., Martinez, J.L., & Ward, J.L. (1994). "Is Strategy Different for the Family Owned Businesses?" Family Business Review, Vol.7, No.2, s.159 - 176.
- Kahveci, T.C., (2007). "İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme", Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Karpuzoğlu, E., (2004). "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı, s.42 - 53.
- Kırım Arman, (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Leenders, M., Waarts, E., (2003). “Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation”, *European Management Journal*, Vol. 21, No.6, s.686 - 697.
- Levinthal, D., Jennifer, M., (1994). “Co-evolution of Capabilities and Industry: the Evolution of Mutual Fund Processing”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, s.45 - 62.
- Litz, R. A., (1995). “The Family Business: Toward Definitional Clarity” *Family Business Review*, Vol. 8, No: 2, s. 71 - 81
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., Avila, R., (1997). “Correlates of Success in Family Business Transitions”. *Journal of Business Venturing* Vol.12, No.5, s.385 – 401.
- Melin, L., Nordqvist, M., (2007). The Reflexive Dynamics Of Institutionalization: The Case of The Family Business .*strategic Organization* Vol.5, No.3, s. 321 – 333.
- Miller, D., Steier, L., and Miller, I.L.B. (2003). “Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business”, *Journal of Business Venturing* No.18, s.513 – 531
- Neuberg, F., Lank, A.G., (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan, London.
- Özkaya M.O., Şengül, C.M., (2006). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, *D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.21, Sayı:1, s.109 - 126.
- Özler, H., Özler, D.E., Gümüştekin, G.E., (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt. 1, Sayı:17, s. 437 - 450
- Shanker. M.C., Astrachan. J.H. (1996). “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics”. *Family Business Review*, vol. 9, No: 2, 107 - 123
- Shepherd, D.A., (2009). “Grief Recovery From the Loss of a Family Business: A Multi-and meso-Level Theory”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, s.81 - 97.
- Shepherd, D.A., Zacharakis, A., (2000). “Structuring Family Business Succession: an Analysis of the Future Leader’s Decision Making”. *Entrep. Theory Pract.* Vol. 24, No.4, s.25 – 39.
- Taş, Y., Akdemir, A., (2005). “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler”, <http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052> (Erişim tarihi: 11 Şubat 2008.)
- Topaloğlu, M., Koç, H., (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ulukan, C., (2005). “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, s.29 - 42.
- Wortman, M. S., (2005). Theoretical Foundations For Family-Owned Business: A Conceptual And Research-Based Paradigm. *Family Business Review*, Vol.7, No: 1, s.3 - 27
- Yasa, E., (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Çağ Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Yazıcıoğlu, İ., (2008). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”, *Pusula Dergisi*, Sayı:2, s.42 - 43.