

## AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Adnan KALKAN<sup>1</sup>  
Özlem Ç. BOZKURT<sup>2</sup>  
Ömer Faruk OKTAR<sup>3</sup>  
Merve TÜRK<sup>4</sup>

### ÖZ

Bugün dünyada ve Türkiye’de işletmeler incelendiğinde, ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmelerin çoğunun aile işletmeleri olduğu ya da başlangıçta aile işletmesi olarak kurulan işletmelerin devamı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını oluşturan aile işletmelerinde yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlar ele alınmıştır. İkinci olarak, yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin (yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi) karşılaşılan bu sorunlar ile bir ilişkilerinin olup olmadığı değerlendirilmiştir. Çalışma, Türkiye’nin önemli sanayi bölgelerinden biri olan Kocaeli ilinin Gebze ilçesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yöneticileri üzerinde yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Aile Üyeleri, Yöneticiler.

**JEL Sınıflandırması:** L26, M10.

## A STUDY ON DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF EXECUTIVES AND ENCOUNTERED PROBLEMS RELATED TO MANAGEMENT FUNCTIONS IN FAMILY BUSINESSES

### 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. In this paper, firstly the problems that managers have encountered in family businesses which have a large part of Turkey’s economy are discussed. Secondly, whether there are relations between characteristics of managers (age, education level, working time) and these problems were investigated and evaluated. The study was carried out with managers of small and medium-sized family businesses operating in manufacturing sector in Gebze, Kocaeli one of the most important industrial regions in Turkey.

**Keywords:** Family Businesses, Family Members, Managers.

**JEL Classification:** L26; M10.

---

<sup>1</sup>Yrd.Doç.Dr., MAKÜ-Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik YO.  
adnankalkan@mehmetakif.edu.tr

<sup>2</sup>Yrd.Doç.Dr., MAKÜ-Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik YO.  
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

<sup>3</sup>Arş.Gör., MAKÜ-Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik YO.

<sup>4</sup>Lisans öğrencisi, MAKÜ-Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik YO.

## 1. Giriş

Dünya ekonomisinin ve Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyada tüm işletmeler içinde aile işletmelerinin sahip olduğu oranlar incelendiğinde ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmelerin aile işletmesi olduğu ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı olduğu görülmektedir. Birçok endüstride önemli roller üstlenen aile işletmeleri, dünyadaki girişimin %75-90'nını temsil etmektedir. Örneğin, Avrupa'daki işletmelerin %70'i, aile işletmesidir. ABD'de bu oran %96, Türkiye'de %95'in üzerindedir (Temel ve Bulut, 2008: 152).

İşletmeler değişik ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır. Bunlardan biri yönetim şekillerine göre işletmeleri iki gruba ayırmaktadır: Aile tarafından yönetilen işletmeler ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler. Sermaye şirketleri de hisse oranlarındaki çoğunluğa bakılmaksızın aile şirketlerinden sayılabilir. Yani hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aile veya bir grubun ağırlığı söz konusu ise böyle bir şirket aile şirketi olarak ifade edilebilir. Aile şirketlerindeki temel kriter aile fertlerinin yönetim faaliyetlerine ne oranda müdahale ettikleri ve bu faaliyetlerde ne oranda yer aldıklarıdır (Taşlıyan vd., 2004: 562-564).

## 2. Aile İşletmeleri

İş dünyasında mevcut olan sahiplik yapılarından birisi de aile işletmeleridir. Belli bir ailenin kontrolü ve/veya sahipliği altında bulunan aile işletmeleri, diğer sahiplik yapılarına göre daha fazladır. Örneğin ABD'de kayıtlı işletmelerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da %95'i, İsviçre'de %85'i ve Türkiye'de %95'i aile işletmesi özelliğini taşımaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 162).

Aile işletmeleri ile ilgili olarak literatürde ortak bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Aile şirketini mülkiyet bağlamında ele alan London Business School'un tanımına göre; bir ailenin hisselerin %50'sinden fazlasına sahip olduğu, bununla birlikte aile üyelerinin şirkette kontrol ve yönetime hâkim olduğu ve yönetim kurulu üyelerinin önemli bir kısmının aile fertlerinden oluştuğu şirketler aile şirkettir (Hulshoff, 2001: 30).

Longenecker ve Moore aile işletmesini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme olarak tanımlamıştır (Büte, 2008: 315). Aile işletmesi ile ilgili tanımlarda literatürde temel olarak vurgulanan üç ana unsur vardır. Bunlar, sahiplik, yönetim ve yakınlıktır. Aile işletmesine sahiplik açısından bakan tanımlarda (Rosenblatt vd., 1990: 24; (Kuriloff vd.,1993:8). Aile işletmesi "ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuştur ve sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolünün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin

doğrudan girişimle ilgili olduğu işletmedir” şeklinde tanımlanmıştır. Yönetim açısından bakan tanımlara göre (Chua ve diğ., 1999: 19) aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirketler olarak tanımlanmaktadır. Yakınlık açısından bakan tanımlara göre (Potobsky, 1992: 601) ise aile şirketi; hisselerinin en az %51’i bir aile veya birbirleri ile yakın bağlantılı ailelerin kontrolünde olan ve üst düzey yönetim kadrosunun çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu, şirket sahiplerinin şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu şirketler olarak tanımlanmaktadır.

### 3. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları

Aile işletmelerinin ekonomik sistem içinde devamlılıklarını sağlama istek ve çabaları, bir yandan kurumsallaşmayı kaçınılmaz kılarken diğer yandan işletmeyi kim ya da kimler tarafından yönetileceği sorununu da beraberinde getirdiği görülmektedir.

Aile işletmelerinde, aile bireyi olsun ya da olmasın, işletmelerin her kademesinde yer alan kişi ya da kişilere güç odakları adı verilir. Aile işletmelerinde temel olan dört güç odağı vardır. Bunlar; aile bireyleri, hissedarlar, çalışanlar ve profesyonel yöneticilerdir. Aile işletmelerinde bazen bir kişinin birden fazla güç odağı olması sorunları da beraberinde getirebilir. Bu sorunların başında karar vermede güçlük, yönetimi devretmede sorunlar yaşanması, ücretlendirme politikasında yaşanan sorunlar olarak karşımıza çıkabilir (Ak, 2008: 92-95).

Bir yönetim olayının var olabilmesi için zorunlu olarak yürütülmesi gereken temel fonksiyonlar söz konusudur. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetlemedir. Söz konusu konularda yönetici ve girişimciler bir takım sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Ayrıca karar alma, kaynak kullanımı, çalışanların motivasyonu, sorunların çözümü, yetenekli insanların işletmeye kazandırılması ve verimli bir şekilde çalıştırılması, işletmenin geleceği açısından hayati öneme sahip olan yönetsel konulardır. Söz konusu yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde yönetici ve girişimci arasındaki ilişkiler çok önemlidir (Bakan vd., 2004: 380-381).

Aile şirketlerindeki bir diğer sorun ise, nitelikli eleman eksikliğidir. Örgütlenmedeki yetersizlikler nedeni ile göreve uygun bilgi ve yeteneğe sahip personel sayısı, olması gerekenden azdır. Organizasyona katılan üyelerde kan bağına bakılmakta, bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi vasıflar göz ardı edilmektedir. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilmektedir (Tanta vd., 2004: 585-586). Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda, önemli yönetim kademelerine eğitim ve yeteneklerine bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi, başka bir deyişle, kan bağıının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulama alanı bulması çok görülen bir durum olmaktadır.

İşletme içinde hem profesyonel çalışanların hem de aile üyesi çalışanların katılacağı bilgilendirme toplantıları ile işletme faaliyetleri hakkında gerekli bilgilerin ilgililere verilmemesi çatışmayı doğurabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkacaktır (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008: 379).

Aile işletmelerinde bireyci kültür hâkim olduğunda, profesyonel yöneticilere üst düzeylerde bile görev yapsalar değer verilmeyebilir, bilgi paylaşılmayabilir, aile bireyleri karşısında ast gibi muamele görebilirler. İşletmede uzmanlık ve yetenek yerine boyun eğmenin ödüllendirilmesi, çalışanların doğru bildiklerini söyleyememeleri, yeteneklerini ortaya koyamamaları, işletmenin sahibinin gerçekleri görmesinin zorlaşması diğer sorunlar olarak sayılabilir (Karabulut, 2008: 649).

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler bir takım sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bu sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Profesyonel yöneticiler işletme ile ilgili kararların alınmasında, karar alan konumundan ziyade, alınan kararları uygulayan kişi konumundadırlar. Bu durum profesyonel yöneticileri alınmasında söz sahibi olmadıkları kararları uygulama durumunda bırakmıştır. Bu ise kararların uygulanması aşamasında bazı zorlukların yaşanmasına yol açmaktadır.

- Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde karşılaştıkları diğer önemli bir sorun ise; yeterli oranda yönetsel bilgiye sahip olmayan girişimcilerle yönetsel faaliyetlerde bulunma zorunluluğudur.

- Aile değerlerinin öne çıktığı ve hâkimiyetin tamamen girişimcinin elinde bulunduğu, kuralları katı ve esnek olmayan bazı aile işletmelerinde uzun süreli profesyonel yönetici olarak çalışabilmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde söz konusu yöneticilerin uzun süreli çalışmaları bir takım profesyonellik ölçütlerinin göstergesi olan bağımsız çalışma ve bilgi, beceri ve deneyimlerini uygulayabilme yeteneklerinin kaybolmasına neden olabilmektedir.

- Aile şirketlerinde genel olarak insana yeterli düzeyde yatırım yapılmamaktadır.

- Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devir oranı yüksektir.

- Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden profesyonel yöneticilerin bu işletmelerde çalışırken iş tatminleri ve motivasyonları düşük olmaktadır.

- İşletme sahipleri raporlama ve eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satışa yoğunlaştıkları için sistemin tamamını görmekte zorlanmaktadır. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hakimiyet kuramadık-

larından da kendilerince kilit birimlere aileden birilerini yerleştirme gereği duyarlar (Büyükbese vd., 2004: 312-313).

Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri ile yaşadıkları sorunlar konusunda oluşturulan altı grup; karar alma, işletme politikalarının oluşturulması ve uygulanması, yönetime katılma, performans standartlarının değerlendirilmesi, iletişim ve koordinasyon ile kendilerine güven duyulmamasıdır (Çakır, 2002: 94).

Diğer yandan profesyonel yöneticilerin istihdamında da sorunlar yaşanmaktadır. Çünkü patron tek adamlığını tehlikeye atacak girişimlere kapalıdır. Ayrıca gerçek bir profesyonel yöneticinin talep ettiği ücretleri çok yüksek bulmaktadır (İlter, 2001: 12).

Aksoy ve Çabuk tarafından yapılan çalışmada profesyonel yöneticilerin şirket sahipleri ile ilgili eleştirileri aşağıda sıralanmıştır. Bunlar;

- Yetki devrine yanaşmamak,
- Aile dışından kişilere ve profesyonel yöneticilere güvenmemek,
- İnsana yatırım yapmamak,
- Çalışanların ve yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişimini önemsememek,
- Ani kararlar almak,
- Aile üyeleri arasındaki geçimsizlik ve uyumsuzluk,
- Yasalara, yönetmeliklere uyum göstermemek,
- Her şeyi bildiğini varsaymak,
- Liderliğin zayıf olması,
- Standartları, hiyerarşiyi kabullenmemek (Aksoy ve Çabuk, 2006: 46-47).

### 3.1 Planlama İle İlgili Sorunlar

İşletmede şirket için oluşturulmuş yazılı bir planın olmaması işletmede yönetici açısından bir sorun oluşturmaktadır. Özellikle işletmede öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesi büyük sorun yaratmaktadır. Tepe yönetimdeki girişimci, birçok işi kendi zihninde bitirdiği için başkalarının bunu bilme ihtimali zorlaşmaktadır. Öngörülerini, bütçelerini ve kendince planlamayı da girişimci yapmaktadır. Genellikle çalışanlardan beklediği de zihnindeki bu kurgulara da uygun hareket etmeleridir. Sonuçta girişimcinin yöneticilerle düzenli olarak toplantı yapmaması ve düşüncelerini paylaşmamasından dolayı anlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Profesyonel yönetici biçimsel, sistematik planlama, işletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu ve sermayenin belirlenmesi konularına önem verirken, aile işletmelerindeki yönetim biçimi informal ve özel planlama çalışmalarına ağırlık vermektedir (Ünlü ve Selek, 2003: 13). Aile

işletmelerinde, eğer yönetimde profesyonelleşme sağlanamamışsa planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca, aile işletmelerinde tepe yönetimin işletme sahibi tarafından stratejik kararlar alabilme konusunda yetkilerle donatılmaması, tepe yönetiminin gerekli kararları alabilmesini güçleştirecektir (Akgemci ve Sevinç, 2003:515).

### 3.2 Örgütlenme İle İlgili Sorunlar

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirlemektedir. Dolayısı ile formal bir organizasyon şeması, organizasyon el kitapçığı ve görev tanımları yapılmamaktadır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklikler söz konusu olmaktadır. Sorumluluklar belirlenirken yetkinin verilmediği durumlar görülmekte ve sınırlar belirlenmemektedir. Kimin hangi işlerden ne derece sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamaktadır (Tanta vd., 2004: 585-586).

Hiyerarşi ilkesinin uygulanmaması, girişimcilerin ve yöneticilerin görev alanlarının, yetki ve sorumluluklarının belirsiz olması, istihdam edilecek personelin objektif kriterler yönünde seçilememesi, aile üyelerinin kurallara uymamaları örgütlenme alanındaki sorunlar arasında düşünülebilir. Bunların dışında; girişimcilerin hemen icraata geçmeleri, iş bölümünün olmaması, iş gücü devir oranının yüksek olması, yetersiz ve verimsiz haberleşme örgütlenme sorunları arasında yer almaktadır (Karabulut, 2008: 652).

### 3.3 Yöneltilme İle İlgili Sorunlar

İşletmede lider yetiştirilmesine önem verilmemesi, aileden olan ve olmayan çalışanlara eşit eğitim fırsatları sunulmaması, motivasyonlarına eşit düzeyde önem verilmemesi, eşit maddi ve manevi ödüller sağlanmaması, aile işletmelerinde yöneltilme fonksiyonu alanındaki başlıca sorunlardır (Karabulut, 2008: 652).

Personel değerlendirme, ödül ve ceza kriterleri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadır. Bu verimli çalışma ancak, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek mümkün olabilmektedir. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışlarını motive etmek için liderlik etmek zorundadır (Tanta vd., 2004: 586).

Aile şirketlerinde, iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilmektedir. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen ölçütlerdir (Tanta vd., 2004: 587).

### 3.4 Yürütme İle İlgili Sorunlar

Aile işletmelerinde yürütme aşamasında emir-kumanda ilişkisi bulunmayabilir. Aile şirketlerinde yetersiz ve verimsiz iletişim, en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Yönetim bilgi sistemlerinin bulunmaması veya olmaması iletişim sorunları doğurmaktadır. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin bir iletişim sağlayacak bilgi depolama ve akışı bulunmamaktadır. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulmaktadır (Tanta vd., 2004: 587).

Yürütme alanındaki sorunlar arasında; girişimcinin reaktif olması, girişimcinin ve üst düzey yöneticilerin yakın denetime önem vermeleri, işletmenin büyümesi durumunda çalışmak isteyen aile üyelerinin artması, genel müdürlük koltuğu için aile bireyleri arasında çıkar çatışmalarının doğması, aile üyelerinin yaptıkları harcamaların kontrol edilmemesi, aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının değişik olması bulunmaktadır (Karabulut, 2008: 652).

### 3.5 Koordinasyon İle İlgili Sorunlar

Şirkette çalışan aile üyelerine her zaman öncelik tanınması ve kayrılması (nepotizm), aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi çalışanlar arasındaki uyuma engel olmaktadır. Yetersiz ve verimsiz iletişim, bölümler arasında etkin bir iletişim sağlayacak bilgi depolama ve akışının olmaması aile şirketlerinde koordinasyon problemlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Hâlbuki bölümler arası etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabilecektir; belge ve bilgi akışının gerçekleştirmediği, görevlerin ve sorumlulukların birbirine karıştığı, bir ortam oluşmaktadır. Çalışanların birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açmaktadır. Bunun nedeni aile şirketlerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından, profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardım almamaktan kaynaklanmaktadır (Tanta vd., 2004: 587-588).

Bunun yanında aile üyelerinin informal olarak işletmeye yönelik karar vermeleri, profesyonel yöneticilerin kararlarla ilgili toplantılara davet edilmemeleri koordinasyon alanındaki sorunlar arasındadır (Karabulut, 2008: 653).

### 3.6 Kontrol İle İlgili Sorunlar

Aile şirketlerinde özellikle informal bir kontrol sistemi yaygındır. Bu kontrol fonksiyonunun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önsözler önem kazanmaktadır. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür. Değerleme ölçütleri yani standartlar ise eksiktir ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilmemektedir. Ak-raba çalışanlara duyulan güvenden dolayı kontrol alışkanlığı ve bilinci gelişmemektedir. Çalışanların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergelerin izlenmesine ve kontrolüne gereken önem verilmemektedir. Kontroller genellikle ön kontrol ya da süreç sırasında değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü nihai noktada yapılmaktadır.

Kontroller genellikle muhasebe denetimleri şeklindedir. Kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilaları önleme esasına dayanmaktadır. Ancak bu denetimler çoğu kez şirketin mali durumu ve gidişi hakkında yorum getirememektedir. Bu konudaki bilgiler daha çok şirket müdürlüğü ve muhasebesinin yönetim kurullarına yansıttığı ve birçok durumda “iyileştirilmiş” bilgilerden öteye gitmemektedir. Personel denetimi kriterleri ise genellikle şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Kontrol yapan kişiler daha çok firma sahibi ve aile üyeleridir. İlgili birim yetkililerine, uzmanlara veya şirket dışı danışmanlara kontrol görevi verilmemektedir (Tanta vd., 2004: 588).

#### 4. Araştırma Metodolojisi

##### 4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Kocaeli ili Gebze ilçesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin aile üyeleri ile sorun yaşayıp yaşamadıklarını, eğer yaşıyorlarsa hangi konularda sorun yaşadıklarını ve bu sorunlar ile profesyonel yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi) arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ortaya konulan hipotezler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Hipotezler**

No	Hipotezler
H1.	Yöneticinin karşılaştığı yürütme ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.
H2.	Yöneticinin karşılaştığı yürütme ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.
H3.	Yöneticinin karşılaştığı yürütme ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.
H4.	Yöneticinin karşılaştığı karar ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.
H5.	Yöneticinin karşılaştığı karar ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.
H6.	Yöneticinin karşılaştığı karar ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.
H7.	Yöneticinin karşılaştığı örgütlenme ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.
H8.	Yöneticinin karşılaştığı örgütlenme ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.
H9.	Yöneticinin karşılaştığı örgütlenme ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.
H10.	Yöneticinin karşılaştığı kontrol ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.
H11.	Yöneticinin karşılaştığı kontrol ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.
H12.	Yöneticinin karşılaştığı kontrol ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.
H13.	Yöneticinin karşılaştığı koordinasyon ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.
H14.	Yöneticinin karşılaştığı koordinasyon ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.
H15.	Yöneticinin karşılaştığı koordinasyon ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.



#### 4.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini imalat sektörü, çalışma evrenini aile işletmeleri oluştururken örneklem kapsamını ise Gebze’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya dâhil edilen aile işletmelerinin belirlenmesinde Kocaeli Sanayi Odası verilerinden yararlanılmıştır. Yürütülen araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket soru formlarından yararlanılmıştır.

Anket formu kullanılarak oluşturulan ölçeğin ilk bölümünde ankete katılan şirket ve yöneticilere yönelik temel bilgi edinme amaçlı 16 soru ifadesi vardır. Ölçeğin ikinci bölümünde yönetim fonksiyonu ve temel yönetim işlevleri ile ilgili sorunları saptamaya yönelik 38 soru ifadesi bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin aile işletmelerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine yönelik genel 2 soru ifadesi yer almaktadır (Semerciöz vd. 2008). Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda yöneticilerden 5’li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, ..., 5-Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler yüz yüze görüşme ile yapılmıştır.

Kocaeli Sanayi Odası verilerinden rastgele seçilen 150 aile şirketinde çalışan yöneticilere bu anket formları gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 63 tanesinin dönüşü sağlanmış ve değerlendirilmeye uygun bulunmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin ve ortaya konan hipotezlerin analizinde ve değerlendirilmesinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

#### 4.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan anket formu için literatürde (Semerciöz vd., 2008; Genç vd., 2008; Yamak vd., 2008; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009) tarama yapılmış ve konu ile ilgili olarak kullanılan ölçekler incelenmiştir. Değerlendirmeye alınan bu ölçeklerden çalışma için kullanılacak anket formu oluşturulmuştur. Araştırma, Kocaeli ili Gebze ilçesinde faaliyette bulunan KOBİ sınıfındaki aile işletmelerinde yapıldığı için elde edilen bulgular bu işletmelerde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerde söz konusu olan genel sınırlılıklarda bu araştırma için geçerlidir.

#### 4.4 Araştırmanın Güvenilirliği

Hazırlanan ölçeği oluşturan değişkenlerin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı (Cronbach Alfa) kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirliği için elde edilen alfa katsayısı ( $\alpha = ,782$ ), Nunnally (1978) tarafından belirlenen alfa katsayısından ( $,70$ ) büyük olduğu için kabul edilmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

## 5. Bulgular

Örnekleme yer alan işletmelerin %58,7'si Limited Şirket (Ltd. Şti.) ve %41,3'ü Anonim Şirkettir (A.Ş.). İşletmelerin %29,4'ü inşaat sektöründe, %25,5'i de makine sektöründe faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin %25,8'inde 51-100 arasında çalışan yer almaktadır. %21'inde ise 250'nin üzerinde çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin %33,3'ü 11-20 yaş arasında, %24,4'ü 1-10 yaş arasında ve %13,3'ü de 31-40 yaş arasında yer almaktadır.

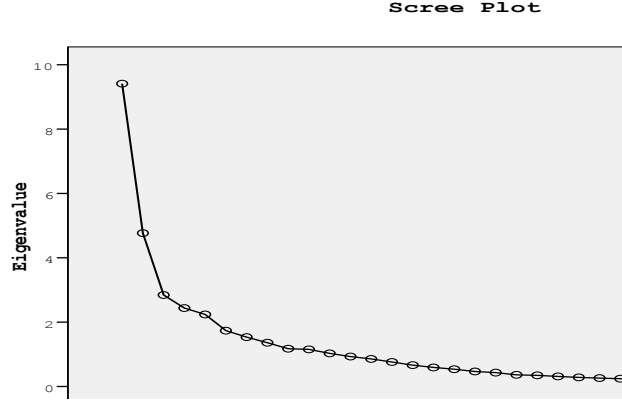
Anket sorularına cevap verenlerin %58,1'i işletmenin sahibi ailenin bir üyesi iken, %41,9'u ailenin dışından işletmede çalışanlardır. Değerlendirmeye alınan işletmelerin %93,2'sinde şirket hisselerinden %50'sinden fazla hisseye ailenin sahip olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin %67,3'ünde en az 3 aile üyesinin çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin %50'sinde en az 2 aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler çalışmaktadır. İşletmelerin %46,8'ini birinci kuşak, %38,7'sini ikinci kuşak, %14,5'ini de üçüncü kuşak nesil yönetmektedir.

Anket sorularını cevaplandıran kişilerin %91,1'i yönetici, %4,4'ü kurucu ve %4,4'ü de işletme sahibi olduğu görülmüştür. Anket sorularını cevaplandıranların %70'i erkek, %30'u ise kadındır. Ankete cevap verenlerin %39,3'ü lisans düzeyinde, %24,6'sı lise düzeyinde, %13,1'i lisansüstü, %13,1'i ön lisans ve %9,9'u da ilköğretim düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %37,9'u 21-30 yaş, %31'i 41-50 yaş ve %27,6'sı da 31-40 yaş aralığındadır.

İşletmedeki çalışma süreleri bakımından cevaplandırıcıların %55,8'i 1-5 yıl arasında bu işletmede çalışmaktadır. %44,2'si ise 5 yıldan daha fazla bir süre halen buldukları işletmede çalışmaktadır. Yönetici olarak toplam çalışma süresi bakımından ankete cevap verenlerin %53,3'ü 1-6 yıl arasında yöneticilik yapmıştır. Cevaplandırıcılar, işletmedeki statüleri bakımından değerlendirildiklerinde %51,7'sinin aile yöneticisi, %37,9'unun ise aile dışından yönetici oldukları görülmüştür.

Anketin ikinci kısmında profesyonel yöneticilerin aile şirketi içinde sorun yaşamalarına sebep olabilecek nedenleri belirlemek amacıyla toplam 38 sorudan oluşan Likert tipi ölçekli bir anket uygulanmıştır.

Faktör analizi için önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi uygulanmıştır. KMO değeri % 57,8 (> % 50) (Field: 2000) ve Sig. değeri de 0,000 çıkmıştır (Tablo 2). Bu nedenle veri kümesine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayısını belirlemek için Scree-Plot grafiği çizilmiş ve faktör sayısı 5 olarak belirlenmiştir (Şekil 1). Bütün faktör yükleri % 50'den yüksek çıkmıştır. Beş faktör toplam varyansın % 51,64'ünü açıklamaktadır.



**Şekil 1. Faktör Sayısını Gösteren Scree-Plot Grafiği**

**Tablo 2: KMO ve Barlett Testi**

	Asymp. Sig. (2-tailed)	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,578
Bartlett's Küresellik Testi	ki <sup>2</sup>	1730,280
	df	703
	Sig.	,000

Yöneticilerin aile şirketi içinde yaşadıkları yönetsel sorunları belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo 3'de verilmiştir:

Tablo 3: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Faktörler	Sorular	1	2	3	4	5
Yürütme İle İlgili Sorunlar	H5	0,797				
	H4	0,771				
	F1	0,765				
	F2	0,748				
	H3	0,741				
	H1	0,693				
	H2	0,661				
Karar Alma İle İlgili Sorunlar	H6	0,645				
	E1		0,873			
	C3		0,818			
	E2		0,746			
	C1		0,587			
Örgütlenme İle İlgili Sorunlar	C2		0,557			
	C7		0,543			
	F3			0,874		
	F4			0,782		
	E3			0,592		
	F5			0,589		
Kontrol İle İlgili Sorunlar	C6			0,555		
	E4			0,541		
	L2				0,870	
Koordinasyon İle İlgili Sorunlar	L1				0,825	
	L3				0,737	
Koordinasyon İle İlgili Sorunlar	K1					0,876
	K2					0,812
	D2					0,651

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Faktör analizi sonucunda yöneticilerin aile şirketi içinde yaşamış oldukları yönetsel sorunların; yürütme, karar alma, örgütlenme, kontrol ve koordinasyon ile ilgili sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin aile işletmeleri içinde yaşamış oldukları sorunlar ile yöneticilerin yaşları, eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun içinde Pearson korelasyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Çalışmanın sınırları ve kısıtlar çerçevesinde yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri ile çalıştıkları aile işletmelerinde karşılaştıkları yürütme, karar alma, örgütlenme, kontrol ve koordinasyon gibi yönetsel sorunları arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4: Pearson Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	S1	S2	S3	S4	S5	YY	YE	YS
S1 Yürütme ile İlgili Sorun	1							
S2 Karar Alma ile İlgili Sorun	0	1						
S3 Örgütlenme ile İlgili Sorun	0	0	1					
S4 Kontrol ile İlgili Sorun	0	0	0	1				
S5 Koordinasyon ile İlgili Sorun	0	0	0	0	1			
YY Yöneticinin Yaşı	,066	,196	,029	,211	,114	1		
YE Yöneticinin Eğitim Düzeyi	,108	,157	,071	,175	,168	-,398**	1	
YS Yöneticinin Çalışma Süresi	,017	,213	,075	,135	,019	,542**	-,468**	1

Pearson Korelasyon ve Anlamlılık

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift kuyruk)

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift kuyruk)

Yöneticilerin eğitim düzeyi ve yöneticilerin yaşı arasında %99 güvenilirlikte negatif ters yönlü bir ilişki (-,398\*\*) ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle yaşlı yöneticilerin eğitim düzeyinin daha düşük olduğu, genç yöneticilerde ise eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin çalışma süresi ve yöneticilerin yaşı arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü bir ilişki (,542\*\*) ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle yaşlı yöneticilerin çalışma sürelerinin daha yüksek, genç yöneticilerin çalışma sürelerinin ise daha düşük olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin eğitim düzeyi ve yöneticilerin çalışma süreleri arasında %99 güvenilirlikte negatif ters yönlü bir ilişki (-,468\*\*) ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle çalışma süreleri yüksek olan yöneticilerin eğitim düzeyinin daha düşük olduğu, çalışma süreleri düşük olan yöneticilerin ise eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Hipotezlere ait kabul ve ret durumları Tablo5'de gösterilmiştir.

Değerlendirmeye alınan aile işletmelerinde araştırma sorularını cevaplandıran yöneticilerin %47,6'sı; görev yaptıkları aile işletmelerinde yöneticilerin inisiyatif sahibi olmadığı bir yönetim anlayışının hakim olduğu görüşünü benimsemektedir ( $\mu = 2,65$ ). Yönetim fonksiyonlarının aile üyelerince üstlenilmesinin bir sorun teşkil edip etmeyeceği konusundaki soruya ise kararsız kalmışlardır. Ayrıca cevaplandırıcıların %58,7'si, aile üyelerinin kendilerini yönetim konusunda uzman ve yeterli gördüklerini belirtmişlerdir ( $\mu = 3,49$ ).

Tablo 5: Hipotezlere Ait Sonuçlar

No	Hipotezler	Sig. ( $\rho$ )	K/R
H1.	Yöneticinin karşılaştığı yürütme ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.	,066	R
H2.	Yöneticinin karşılaştığı yürütme ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.	,108	R
H3.	Yöneticinin karşılaştığı yürütme ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.	,017	R
H4.	Yöneticinin karşılaştığı karar ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.	,196	R
H5.	Yöneticinin karşılaştığı karar ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.	,157	R
H6.	Yöneticinin karşılaştığı karar ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.	,213	R
H7.	Yöneticinin karşılaştığı örgütleme ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.	,029	R
H8.	Yöneticinin karşılaştığı örgütleme ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.	,071	R
H9.	Yöneticinin karşılaştığı örgütleme ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.	,075	R
H10.	Yöneticinin karşılaştığı kontrol ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.	,211	R
H11.	Yöneticinin karşılaştığı kontrol ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.	,175	R
H12.	Yöneticinin karşılaştığı kontrol ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.	,135	R
H13.	Yöneticinin karşılaştığı koordinasyon ile ilgili sorun ve yöneticinin yaşı arasında bir ilişki vardır.	,114	R
H14.	Yöneticinin karşılaştığı koordinasyon ile ilgili sorun ve yöneticinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.	,168	R
H15.	Yöneticinin karşılaştığı koordinasyon ile ilgili sorun ve yöneticinin çalışma süresi arasında bir ilişki vardır.	,019	R

Araştırma sorularını cevaplandıranların %33,4'ü aile üyeleri ile çalışanlar arasında profesyonel düzeyde ilişkilerin olmamasının bir sorun teşkil ettiğini ( $\mu = 3,08$ ), %28,6'sı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersizliğinin bir sorun oluşturduğunu ( $\mu = 3,13$ ) ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte katılımcıların %34,9'u aile üyelerinin yeterlilik ve yetkinliklerinin değerlendirilmeden işe alınmalarının bir sorun olduğunu belirtmişlerdir ( $\mu = 3,14$ ).

## 6. Tartışma ve Sonuç

Yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri ile yöneticilerin aile işletmelerinde yürütme, karar alma, örgütleme, kontrol ve koordinasyon ile ilgili sorunları arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Yöneticilerin eğitim düzeyi ve yöneticilerin yaşı arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani yaşlı yöneticilerin eğitim düzeyinin daha düşük olduğu, genç yöneticilerin eğitim düzeyinin ise daha yüksek olduğu görülmüştür. Aile işletmelerinde örgüt içi koordinasyonsuzlu-

ğün önemli bir sorun olduğu, koordinasyonun profesyonel yöneticiler tarafından sağlanamadığı görülmüştür.

Sonuç olarak aile üyeleri rutin faaliyetleri sürdüren değil örgütü geliştiren faaliyetlere yönelmeli; yönetim kararlarında, hedeflerin ve stratejik planların oluşturulmasında aile dışından tecrübeli yöneticilerin görüşlerini de almalıdır. Ayrıca örgüt içi koordinasyonun sağlanması bunun için de bölümler arasında iyi bir işbirliği ve iletişimin kurulması gerekmektedir. Ayrıca tüm çalışanlara eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanması, aile dışından çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması, aile üyesi çalışanların görev dağılımında ise yeterlilik ve yetkinlik ölçütlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

#### **Kaynaklar**

AK, B.G. (2008), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü”, III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, No:78, ISBN: 978-975-6957-79-0, 18-19 Nisan.

AKGEMCİ, T., SEVİNÇ, İ. (2003), “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, I. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s.512-520.

AKSOY, U. A., ÇABUK, A. (2006), “Kobilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, Balıkesir Ün. Bandırma İ.İ.B.F. Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.9, Sayı. 16, Aralık 2006.

BAKAN, İ., GÜVEN, M., BÜYÜKBESE, T. (2004), “Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetimsel Faaliyetlere Müdahalelerinin Değerlendirilmesi: Yöneticilerin Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması”, İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’04, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, ISBN: 975-6957-43-3, 17-18 Nisan, İstanbul.

BOZKURT, Ö., TAŞÇIOĞLU, H. (2008), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi”, III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 78, ISBN: 978-975-6957-79-0, 18-19 Nisan, İstanbul.

BÜTE, M. (2008), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 78, ISBN: 978-975-6957-79-0, 18-19 Nisan, İstanbul.

BÜYÜKBESE, T. BAKAN, İ., GÜVEN, M. (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi”, İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’04, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, ISBN: 975-6957-43-3, 17-18 Nisan, İstanbul.

ÇAKIR, T. (2002), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları”, Y.Lisans Tez, Kocatepe Ün. Sos.Bil.Ens., İşletme Yönetimi, Afyon.

CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., SHARMA, P. (1999), "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), s. 19-39.

FIELD, A. (2000), "Discovering Statistics Using SPSS for Windows". London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage publications.

HULSHOFF, H. (2001), "Strategic Study Family Business in the Dutch SME Sector, Definations and Characterestic", *EIM Business & Policy Research Zoetemeer*, Price:NLG 45, March.

İLTER, H. M. (2001), "Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları", *İstanbul Ticaret Odası*, 15 Mayıs, İstanbul.

KARABULUT, A. T. (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", *Marmara Ün., İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl. 2008, Cilt. XXV, Sayı. 2, İstanbul.

KARPUZOĞLU, E. (2000), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *İ.Ü. SBE, Doktora Tezi*.

KURIOFF, A., HEMPHILL, John M., CLOUD, D. (1993), *Starting and Managing the Small Business*, Mc Graw-Hill Edition, Singapore.

NUNNALLY, J. C., (1978), "Psychometric Theory". McGraw-Hill, ISBN 0070474656, 2nd Ed., NY.

POTOBSKY, G. V. (1992), "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law". *International Labour Review*, 131 (6), s. 601-628.

ROSENBLATT, P. C. (1990), *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm: 4-5*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.

SEMERCİÖZ, F., AYRANCI, E. (2008), "Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi", *III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 78, ISBN: 978-975-6957-79-0, 18-19 Nisan, İstanbul.*

TANTA, G., UÇKUN, G., LATİF, H. (2004), "Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)", *İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'04, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, ISBN: 975-6957-43-3, 17-18 Nisan, İstanbul.*

TAŞLIYAN, M., GÜVEN, M., BAKAN, İ., BÜYÜKBESE, T. (2004), "Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması", *İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'04, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, No: 40, ISBN: 975-6957-43-3, 17-18 Nisan, İstanbul.*



TEMEL, E. K., BULUT, Z. A. (2008), “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 78, ISBN: 978-975-6957-79-0, 18-19 Nisan, İstanbul.

ÜNLÜ, E. S., SELEK, A. S. (2003), “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s.12-19.

