

KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: İSTANBUL İOSB'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDEKİ BİR UYGULAMA¹

*FACTORS EFFECTING INSTITUTIONALIZATION: AN IMPLEMENTATION ON
FAMILY BUSINESSES IN ISTANBUL IOSB*

Vildan GENÇOĞLU ÇEÇEN² 

İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Salih GÜNEY 

İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme

Makale İşlem Bilgileri

Gönderilme: 02 Nisan 2019

Kabul: 28 Mayıs 2019

Article History

Received 02 Apr. 2019

Accepted 28 May 2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde çalışan kişilerin şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi düzeylerine ilişkin kurumsallaşması üzerine etkilerinin incelemesidir. Bu amaçla, işletmelerin kurumsallaşma düzeyine ilişkin bulguların elde edilmesinde, Roger C. Alled ve Russel S. Allred tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma için birbirinden farklı toplam 112 aile firmasında çalışan kişiler ile anket yapılmıştır. Bunlardan 16 kişi birden fazla soruya cevap vermediklerinden değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 96 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Şirket Fonksiyonları, Örgüt Kültürü, Örgüt Çevre Etkileşimi

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effects of people working in family businesses on institutionalization of organizational functions, organizational culture and organizational environment. For this purpose, the scale developed by Roger C. Alled and Russel S. Allred was used to obtain the findings related to the institutionalization level of the enterprises. For the research, people working for a total of 112 family firms were surveyed. 16 of them were excluded from the evaluation because they did not answer more than one question. The remaining 96 people were surveyed.

Keywords: Institutionalization, Family Business, Company Functions, Organizational Culture, Organizational Environment

¹ **Makale Künyesi:** Gencoglu-Cecen, V. ve Güney, S. (2019). Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İosb'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt, 3, Sayı 1; ss: 20-40.

²Sorumlu Yazar, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, e-mail: vildan.cecen@hotmail.com

GİRİŞ

Literatürde bugüne dek aile firmalarının kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Ölçekleri yaygın bulunan ve geçmişten günümüze en çok üzerinde araştırma yapılan konu ise aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen faktörlerdir. Bu konular çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile firmalarına hem yönetici bazında hem de çalışanlar bazında uygulanmış ve sonuçları alınmıştır.

Bu çalışmada ise aile firmalarının kurumsallaşma düzeyleri; sahip oldukları kalite belgelerinin varlığı, ihracat, yabancı sermaye ortaklığı, SPK'ya bağlılık, büyüklük, işletme yaşı ve toplam çalışan sayısı ile bağdaştırılmıştır. Çalışmada aile firmaları ve kurumsallaşma ile ilgili literatür taraması yapılmış ve en önemli yönleri ile ele alınmıştır. Literatürde sıkça rastlanan bir konu olan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın boyutları işletmenin bunlara ilişkin şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi ilişkilendirilerek analiz edilmeye çalışılmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

Aile işletmelerinin kurumsallaşması geçmiş yıllardan günümüze birçok tez ve makalede araştırmaya konu olmuştur. Kurumsallaşma, işletme yapılarının farklı fonksiyonlarında aile işletmelerinin yönetim yapıları ve değerleri ile ilişkilendirilerek araştırılmıştır. Araştırmaya başlanmadan önce aile işletmeleri ve kurumsallaşma ile ilgili yoğun literatür taraması yapılmıştır. Ardından kurumsallaşma ve aile işletmelerinin birlikte yer aldığı tez ve makaleler incelendikten sonra örneklem belirlenmiştir. Araştırmanın temelinde kurumsallaşmaya etki eden faktörlerin aile işletmeleri üzerinde ki etkileridir. Kurumsal kimlik kazanmış işletmelerin özellikleri dikkate alınarak aile işletmelerinin yapıları araştırılmıştır. Aile işletmelerinin sahip oldukları yapının üzerinde aile değerlerinin ne derece etkili olduğu konusu araştırmada dikkate alınmıştır. Makale ve tezlerde, kurumsal bir yapıya sahip olan işletmeler ile aile firmalarının arasında farklılıkları ve kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmalara rastlanmıştır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini araştıran Karpuzoğlu (1999), “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı doktora tezinde, tüm işletmeler için önem arz eden kurumsallaşmanın aile işletmeleri için daha fazla önem taşıdığını vurgulamıştır. Aile işletmelerinin kendilerine has olan yönetim biçimlerinin yarattığı dezavantajlar, ailenin çıkarları, inanç ve değerlerinin işletme üzerindeki etkisinin kurumsallaşmayı çok daha önemli ve zor hale getirdiğini tespit etmiştir.

Kıran (2007), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi’nde bulunan 50 aile işletmesi üzerinde kurumsallaşma faktörlerini ele alarak yaptığı çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşma çabalarına girmiş olduklarını, buna bağlı olarak ISO 9001:2000 (%64,0), HACCP (%12,0) gibi kurumsallaşmış işletmelerin sahip olduğu belgelere sahip olduklarını, kurumsallaşma sürecine girmiş olsalar dahi bu süreci tamamlayamadıklarını tespit etmiştir.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı makalelerinde, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin karşılaştırmış ve aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin aile işletmesi olmayanlara göre ve işletme faaliyet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlardır. Ankara Ostim Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmeler arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile belirledikleri 85 işletme üzerinde yaptıkları araştırmalarında, kurumsallaşmanın yedi boyutu açısından ele aldıkları aile işletmelerinin aile işletmeleri olmayan firmalara göre bu süreci tamamlayamadıklarını tespit etmişlerdir.

Aile işletmeleri ve kurumsallaşmanın konu olduğu makaleler arasında yapılan incelemelerde ise, Gökçe ve Arıcıoğlu (2017) aile işletmelerinde kurumsallaşmayı akademik yaklaşım bağlamında, Onay ve Vezneli (2011) aile işletmeleri ve kurumsallaşmanın ikinci kuşak ilişkisini, Alayoğlu (2003), aile işletmelerinde ki yönetim ve kurumsallaşma ilişkisini, Aslan ve Çınar (2010) kurumsallaşma ve varisler arasında ki ilişkiyi, Türkoğlu ve Çizel (2016), kurumsallaşma ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

TEORİK ÇERÇEVE

Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı

Kurumsallaşma sosyolojik, politik, ekonomik ve örgütsel olarak farklı açılardan araştırılabilecek bir konudur. Çevreye uyum tarafından bakıldığında kurumsallaşma; çevredeki değişim ile birlikte işletmenin organizasyonel olarak değişiminin sağlanması ve standart bir hale getirilebilmesidir. Burada dikkat çeken üç konu karşımıza çıkmaktadır. Bu konular şunlardır (Sönmez, 2017:74):

- Çevresel değişimlere uyum sağlarlar,
- Değişimi öğrenirler,
- Ortaya çıkan değişime uygun standart sağlarlar.

Sosyal bilimciler yaptıkları araştırma ve inceleme verilerine dayanarak kurumsallaşmayı tanımlamışlardır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kurumsallaşma; işletmenin kişisel inisiyatiflere bağlı kalmadan hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm faaliyetleri sistematik bir hale getirmesidir (Günay, 2014: 30).
- Kurumsallaşma; işletmenin belirlediği strateji ve hedeflere uygun ortak bir kültür yapısı oluşturarak, her çalışanın iş tanımlarının yazılı yapıldığı, iş akışlarının hazırlanıp sistemsal bir şekle getirildiği, her çalışanın görev, yetki ve sorumluluk alanının net olduğu, her departmanın kendini yönetebildiği bir sistemdir (Tosun, 2013: 14).
- Kurumsallaşma, işletme yönetiminin profesyonel kişilere bırakılmasıdır (Yazgan, 2010: 63).
- Kurumsallaşma, işletmelerin belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda, belirlenmiş kurullar ve değerler dahilinde yönetilmesidir (Karavardar, 2011:161).
- Kurumsallaşma, işletmede verimli iş ortamının yaratılmasıdır (Yelkikalan ve Aydın, 2010:88).
- Kurumsallaşma, işletmenin sistemli bir yapıya dönmesi, kişilerden çok kaidelere, belirlenmiş standartlara ve prosedürlere uygun yönetilmesi hem ailenin hem de işletmenin dış çevre koşullarına uyumlu bir hale gelmesi, istikrarsız, dağınık ve dar teknik bir işleyiş biçiminden ziyade, belirli, dengeli ve düzenli bir şekilde sosyal bir bütünlük oluşturması, kurumsal bir kimliğe sahip olması, işletmenin geleceğini teminat altına alarak sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Çakıcı ve Özer, 2008: 42).
- Kurumsallaşma, örgütlerin toplum ihtiyaçları ve baskıları sonucunda esnek ve hassas bir organizma haline dönüşerek farklı bir kimlik kazanması sürecidir (Türkoğlu ve Çizel, 2016:157).
- Kurumsallaşma, toplumsal yapı içerisindeki davranışları düzenleyen kurallar, bireylerin üstlendikleri rollerin temelindeki inançlar, normlar ve bu bireylerden meydana gelen örgüt sistemine verilen isimdir (Sarıtaş, Gürsoy ve Sarı, 2016:139).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak kurumsallaşmayı şu şekilde tanımlayabiliriz; işletmelerin yönetimin ve işleyiş biçimi açısından kişilerin inisiyatifleri ile değil, belirlenmiş prosedürlere bağlı olarak profesyonellerce yönetilmesi, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun bir politika ile en etkin çalışma ortamının sağlanarak çalışanların verimli biçimde çalışabilmesi için ihtiyaç duyulan ortamın sağlanması, işletmenin sistematik ve kontrollü bir yapıya adapte olmasıdır.

Aile İşletmeleri Kavramı ve Tanımı

Aile işletmelerinin üzerinde yapılan araştırmalar son yıllarda oldukça önem kazanmış ve bu araştırmalar günümüze kadar geniş çaplı olarak araştırılmaya devam etmektedir. Bunun nedeni, aile işletmelerinin istihdam ve üretime sağladıkları katkı ve aile işletmelerinin ülke ekonomisi açısından büyük önem arz etmesidir.

Literatüre bakıldığında aile işletmeleri ile ilgili birçok araştırmanın olduğu ve bu kavram ile ilgili birçok tanımın mevcut olduğu görülmektedir. Tanımlarda genellikle kullanılan üç ölçüt vardır. Bu ölçütleri aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Tetik ve Uluyol, 2005:2):

- Ailenin işletmeye tümüyle sahip olması veya yönetim kurulunda karar mercii olması,
- İşletmenin yönetiminde ailenin baskın olması
- Ailenin sonraki kuşaklara, işletmenin tümünü ve yönetimini bırakmış olmasıdır.

Aile işletmelerinin en yaygın tanımı; ailenin kendi üyeleri tarafından yönetilen bir işletme türü olduğudur. Aile işletmeleri, yönetimde aile mensubu olan en az iki kuşağın bulunduğu, diğer kademelerde de aile mensubu olan kişilerin çalıştığı, ailenin yaşamak için ihtiyacı olan maddi geliri kendilerine sağlamak ve mirasın dışarıya aktarımını engellemek amacı ile kurulmuş şirketler olarak daha detaylı tanımlanabilir. Bu tanımdan anlaşıldığı üzere; işletmenin tüzel kişiliğinin, ailenin yönetim ve kontrolünün çoğunluğuna veya tamamına sahip olması, çalışanların işletmenin aile kültürü üzerine kurulu olan bu yapının aile ilişkilerini esas alarak devamlılığını sağlıyor olması, işletmenin ‘aile işletmesi’ olarak tanımlanabilmesi için ön koşuldur (Çetin, Tikici, Akdemir ve Ünal, 2008: 110). Zira aile işletmelerinde yönetim kurulu çoğunlukla aileden oluşur ve dışardan üye çok kabul edilebilir bir durum değildir. Aile üyesi olan gelecek kuşaklar ise genellikle yetiştirilmek üzere işletmelerin daha alt kademelerinde istihdam edilir.

Aile işletmelerinin tanımında bulunan ortak noktaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Fındıkçı, 2017:37):

- Ailenin bir iş kurmuş halidir.
- Aile mensubu olan kişinin girişimde bulunarak kurduğu ve sonrasında diğer aile fertlerinin dahil olduğu kurumsal yapıdır.
- Aile işletmeleri ailenin kültürünün ve geleneklerinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır.
- Aile işletmeleri tek bir girişimci tarafından kurulabileceği gibi, girişimci-eş, girişimci-çocukları, girişimcinin eşi-çocukları, girişimci-kardeşleri, kardeşler-kuzenler, girişimcinin çocukları, girişimcinin damatları ve/veya gelinleri gibi farklı aile üyelerinden oluşabilen bir oluşumdur.
- Çoğunlukla kan bağı olan kişilerin yönetimde üstün olduğu işletmelerdir.
- Mülkiyet kavramının önemli olduğu ve yalnızca aileye ait olduğu işletmelerdir.
- Aile işletmelerinde iş aileden etkilenebileceği gibi işin aileyi etkilemesi söz konusu olabilmektedir.

- Aile işletmeleri mevcut olan insan kaynağının dağılmasını önlemeyi, birlik ve beraberlik içinde kalabilmeyi sağlamayı amaçlar.
- Aile işletmelerinde işe hâkim olan kişiler ile karar verici kişiler aynı aile mensubudur.
- Aile işletmeleri aile fertlerinin tek başlarına hayatlarını idame etmelerine ve ekonomik birlikteliğe olanak sağlayan bir yapıdır.
- Aile işletmeleri aile ve işin birbirini etkilediği ve her ikisinin de karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğu bu etkileşimin belirleyici bir unsur olduğu sosyal organizasyonlardır.

Aile işletmeleri tek bir girişimci ile kurulabileceği gibi aileden iki veya daha fazla kişi ile kurulabilen, aile kültüründen etkilenen, iş ve ailenin etkileşim içerisinde olduğu, miras dağılımını önlemeyi ve gelecek kuşaklara istihdam ve refah sağlamayı amaçlayan, ekonomik bir bütünlük içinde kalmayı hedefleyen işletmeler olduğu görülmektedir.

Türkiye’de ve Dünya’nın birçok yerinde işletmelerin büyük kısmının ailelere ait olduğu düşüncesi oldukça yaygındır. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında, Dünya üzerindeki aile işletmelerinin oranının %65-%80 arasında olduğu görülmüştür. Dünya üzerindeki başarılı ve kapasitesi geniş olan işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Bu noktada görülmektedir ki; aile işletmelerinin dünya ekonomisi ve iş yaşamındaki önemi çok büyüktür (Aydiner, 2008: 48). Bugün Türkiye’deki aile işletmelerinin sayısına bakıldığında, bu oran ülkemiz için de oldukça yüksektir. Türkiye ekonomisine en büyük katkıyı sağlayan yine köklü aile firmalarıdır.

Aile İşletmelerinin Önemi

Aile işletmesi iki önemli kavram içermektedir. İşletme; topluma mal ve hizmet sağlayan ekonomik kurumlardır. Aile; birbirine evlilik ve kan bağı ile bağlı olan, onların kültüründen ve ilişkilerinden meydana gelen sosyal bir kurumdur.

İki sistemde farklı yapıya sahiptir fakat ortak bir noktada ve hedefte birleşir. Alınan kararlar her iki sistemi de etkilediğinden, ortak hedef ve amaçlara doğrultusunda karar verilmesi gerekmektedir (Birgül, 2016:2). Zamanla bu yapılar birbirleri ile iç içe geçecek, ortak bir kültür ortaya çıkacaktır. Ailenin sahip olduğu kültür işletmenin tamamına yayılacaktır. Aile işletmeleri özünde bu ilişkiyi taşımaktadır.

Türkiye’de ve Dünya’nın birçok yerinde işletmelerin büyük kısmının ailelere ait olduğu düşüncesi oldukça yaygındır. Literatürde ki araştırmalara bakıldığında, Dünya üzerinde ki aile işletmelerinin oranının %65-%80 arasında olduğu görülmüştür. Dünya üzerinde ki başarılı ve kapasitesi geniş olan işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Bu noktada görülmektedir ki; aile işletmelerinin dünya ekonomisi ve iş yaşamındaki önemi çok büyüktür (Aydiner, 2008:48).

Bugün Türkiye'ye deki aile işletmelerinin sayısına bakıldığında bu oran ülkemiz için de oldukça yüksektir. Türkiye ekonomisine en büyük katkıyı sağlayan da yine köklü aile firmalarıdır.

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Aile işletmelerinin kurumsallaşması artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve hayatlarını sürdürebilmesi için önemlidir. Merkezci bir yaklaşım ile yönetilen işletmelerde alınan kararlar aile kültürü ile paraleldir. Bu sebeple yönetimde dışarıdan alınan profesyonel yöneticilerin varlığı önemlidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için belli bir süreçten geçmesi gereklidir.

Kurumsallaşma süreci aile anayasası ile başlamaktadır. Bu süreci gelecek nesillerin yetiştirilmesi ve yönetim devri süreci takip eder. Son adımda ise ücretlendirme ve nepotizm süreci vardır (Koyuncu, 2015:29). Kurumsallaşmanın bu süreçlerini şu şekilde açıklayabiliriz:

- *Aile Anayasası:* Aile içi çatışmalar aile işletmelerinde çok yaygındır ve bunu engellemek adına birçok aile şirketi, aile üyelerinin tamamının bir araya geldiği ve fikirlerini rahatlıkla dile getirdiği bir ortamın var olduğu aile meclisini oluşturur. Yönetim kurulunu aktif hale getiren aile meclisi ile aile anayasasıdır (Bakırcı, 2007: 69). Aile anayasası işletme içi çatışmaları engeller, sağlıklı bir şekilde nesillere aktarımını sağlar.
- *Gelecek Nesillerin Yetiştirilmesi:* Aile işletmeleri yaşamları boyunca birçok sorunla karşılaşır. En önemli sorun işletme yönetimin gelecek nesillere devredilmesidir. Birçok aile firması bu sorun sebebi ile nesilden nesle aktarılamamıştır. Aktarılsa bile kurumsallaşma gerçekleşmediğinden dolayı işletmenin kapanması söz konusu olmuştur (Ak, 2010:132). Nesiller arası yaşanan anlaşmazlıklar, farklı bakış açıları işletmelerin devamlılık sağlaması açısından önem teşkil etmektedir.
- *Yönetim Devri:* Aile işletmelerinin, tepe yönetimde bulunan işletme sahibinin veya kurucusunun ardından gelecek olan kuşağa yönetimi devretmesidir. Sağlıklı bir aktarım için doğru bir devir planının yapılması çok önemlidir.
- *Ücretlendirme ve Nepotizm:* Aile şirketlerindeki duygusal yaklaşımlar ve değerler gelir dağılımı ve paylaşımları konusunda oldukça etkilidir. Tepe yönetiminde bulunan aile büyüğünün ücretlendirme, maaş belirleme, kâr payı ve hisse dağılımında ki eşitlik anlayışı, işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin gelirlerinde dengenin bozulmasına sebep olmaktadır. Bu dengenin sağlanmasında izlenen politika çok önemlidir (Acar, 2014: 61). Akrabalık ve yakınlık gibi ilişkilerden etkilenmeden doğru oluşturulmuş bir organizasyon yapısı, adil bir ücretlendirme politikası, işletme ve işletmede çalışanların tümünde verimliliğinde etkili olacaktır.

Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler

Aile işletmeleri girişimci olan birinci kuşağın işletmeyi kurması ile faaliyetine başlayıp; geliştikçe ve sermayesi arttıkça diğer aile bireylerinin de katılımı ile güçlenerek hızlı bir şekilde büyümeye devam etmektedir. Çevresel değişimler, teknolojik gelişmeler, rakiplerin durumu gibi dışsal faktörler zamanla işletmeler arasında rekabet üstünlüğü sağlaması adına bu işletmeleri daha kurallı ve sistematik bir yapıya itmektedir. Tam bu noktada işletmeler kurumsallaşma sürecine girmektedir. Kurumsallaşma süreci ilerledikçe işletmeye yapısal, organizasyonel birtakım değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. İşletme kurumsallaştıkça; üretim hacmi büyüyen, organizasyonel yapısı gelişen, dışarıdan profesyonel elemana ihtiyaç duyan bir işletmeye dönüşür. Zamanla gelişme gösteren bu işletmeler yurt dışı yatırımları işletmelerine çekme, halka arz edilme, yurt dışına açılma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

İşletme büyüdükçe yönetimin daha profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı ve aynı zamanda bu büyümeye bağlı olarak da işletmede çalışacak eleman sayısı artmaktadır. Fakat işletmelerin kişilere ve onların sahip oldukları yetkinliklere bağlı kalmaması kurumsallaşmanın temel prensiplerinden biridir. Bu sebeple organizasyonel yapıda ki büyüme ve değişim ile birlikte yetki ve sorumluluk alanları sınırlarının daha belirgin hale gelmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde ki büyüme, yeni kuşağın işletmeye dahil olması, ekonomik gelişme ve çalışan sayısındaki artışlar her işletmeyi kurumsallaşma sürecine geçmesine sebep olmayabilir. Dış koşulların değişimi işletmeleri kurumsallaşmaya itebilir. Küçük bir hisse payı ile dahi olsa, yeni bir ortağın işletmeye girmesi; o pay sahibinin işletmenin tüm girdi ve çıktılarından, yapılan tüm faaliyetlerden haberdar olmak istemesine yol açacaktır. Bu da aile işletmesini kurumsallaşma sürecine girmesine vesile olacaktır (Dinçay, 2016: 30). Aile işletmelerinin büyümesi ya da çalışan sayılarının artması tek başına bir kurumsallaşma faktörü olmayabilir. Kurumsallaşmaya zemin hazırlayan birçok farklı etmen de, işletmenin kurumsallaşma sürecine girmesinde etkili olabilmektedir.

Dış ticaretin ülke ekonomisi üzerindeki etkisi büyüktür. İç ekonomideki dengeyi etkiler ve dönüştürür. Dış ticaretteki gelişimler ülke ekonomisinin büyümesi üzerinde de etkidir. Artan rekabet ile de verimli iş gücü çalışması sağlar. İç ekonomiyi koruyarak işletmelerin dışa açılması ile işgücü kaybının önüne geçer ve üretimde artış sağlamaktadır (Adak, 2016:40). İhracat, makro açıdan ülke ekonomisinde, mikro açıdan işletme ekonomisinde gelişimsel olarak stratejik bir önem taşımaktadır (Atabay, 2005:11). Aile işletmeleri buldukları ülkenin ekonomik olarak kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Ülkemizde sayıca fazla olan aile işletmelerinin ihracat hacmi ülke ekonomisine ve dış ticaret açığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Gelişen ekonomik durumlar, artan rekabet ortamı ve diğer bazı faktörler işletmeleri çok ortaklı olmaya zorlamaktadırlar. Geleneksel şahıs işletmeleri ve aile işletmeleri birer sermaye şirketi olarak, hisse senetlerini ihraç etme yolu ile işletmelerini finanse etmeye çalışırlar. İşletmelerin gelişim ve büyümesine

bağlı olarak yerleşen mutlak sahiplik fonksiyonu da bu şekilde ortadan kalkmaya başlar (Yenigün, 2008:7). Ülkemizde halka arz olan firmalar Sermaye Piyasası'nda işlem görmektedirler.

Halka arz olan aile işletmelerinin hisselerinin borsada işlem görmesi ile birlikte kamuoyunu aydınlatma mecburiyeti, şeffaf olma ve hesap verme yükümlülüklerinin doğması kurumsallaşmayı da zorunluluk haline getirecektir (Dinçay, 2016:30). Dolayısı ile firmalar güvenilir bir işletme kimliği kazanma amacı ile kurumsallaşma sürecine bu aşamada gireceklerdir.

Kurumsallaşma aşamasında olan ya da kurumsallaşma amacı güden işletmeleri bir takım kalite yönetim sistemlerini kurarak bunu belgelendirmektedirler. İşletmelerin almış oldukları bu belgelerin en başında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgesi gelmektedir. Bu belge ile işletmeler uluslararası kabul edilmiş bir yönetim sistemine uygun yönetim anlayışı ile yönetilen, buna bağlı olarak kaliteli ürün ve hizmet sağlayarak bunun sürekliliğini sağlama güvencesi belirlerler.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahip olan işletmeler, ürünün üretim aşamasından nihai tüketiciye ulaşmada geçen süre zarfında çevresel etkiler göz önüne alarak üretim yaparlar. Bu belgede uluslararası standartta bir belgedir.

İş sağlığı ve güvenliği ile ilişkili olan OHSAS 18001 belgesi, gıda güvenliği sistemi sağlayan HACCP gibi belgelerde kurumsallaşma sürecinde ya da kurumsallaşma kararı almış olan firmaların edindiği diğer belgeler arasında sayılabilmektedir.

YÖNTEM

Amaç

Araştırmanın temel amacı aile işletmelerinde çalışanların şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi düzeylerine ilişkin kurumsallaşması üzerine etkilerinin incelemesidir. Kurumsallaşma üzerine etkiler ihracat, yabancı sermaye ortaklığı, SPK'ya bağlılık, büyüklük, işletme yaşı ve toplam çalışan sayısına göre ayrıştırılarak demografik sorularda yer verilmiştir. Bunlara ilişkin şirket fonksiyonları, örgüt kültürü, örgüt çevre etkileşimi ilişkilendirilerek analiz edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezler

Araştırmada çalışma evreni olarak aile işletmeleri çalışanları belirlenmiştir. Ülkemizde aile şirketlerinin sayısı oldukça fazladır. Araştırma için birbirinden farklı toplam 112 aile firmasında çalışan kişilere anket yapılmıştır. Bunlardan 16 kişi birden fazla soruya cevap vermediklerinden değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 96 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple kotalı örnekleme yöntemi ile hesaplanan örneklem İstanbul'da faaliyet gösteren İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan 96 aile işletmelerinin çalışanlarından seçilmiştir. Çalışanlar arasında aile

mensubu olup olmaması konusunda bir kısıtlama yapılmamıştır. Yönetici pozisyonundan eleman seviyesine kadar her personele ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik anketin birinci bölümünde yer alan “Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler Ölçeği” 25 ifadeden, ikinci bölümünde yer alan “Örgüt Kültürüne İlişkin Bilgiler Ölçeği” 15 ifadeden ve dördüncü bölümünde yer alan “Örgüt Çevre Etkileşimine İlişkin Bilgiler Ölçeği” 10 ifadeden oluşmaktadır. Tüm ölçekler Kıran (2007)’nin tez çalışmasından alınmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği değerlendirildiğinde, Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler Ölçeği (Cronbach’s Alpa= 0,953), Örgüt Kültürü Ölçeği (Cronbach’s Alpha=0,923 ve Örgüt-Çevre Ölçeği (Cronbach’s Alpha=0,931) yüksek derece güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmektedir: H₁: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₃: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₄: Aile şirketlerinin yaşına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₅: Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₆: Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₇: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₈: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₉: Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₀: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₁: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₂: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₃: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₄: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₅: Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₆: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₇: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₈: Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₉: Aile şirketlerinin SPK’ya bağlı

olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₀: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₁: Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₂: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₃: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₄: Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₅: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetine göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₆: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₇: Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₈: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. H₂₉: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. H₃₀: Aile şirketlerinin örgüt kültürü ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. H₃₁: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasında anlamlı ilişki vardır. H₃₂: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin yabancı sermaye ortaklığı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır. H₃₃: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin SPK'ya bağlı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır. H₃₄: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin çalışan sayısı arasında anlamlı ilişki vardır.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup verilerin toplanmasında ise çevrimiçi anket toplama tekniğinden faydalanılmıştır. Bu sayede daha hızlı ve kolay veri toplanabilmiştir.

Veri Değerlendirme Yöntemi

Toplanan verilerin değerlendirilmesinde, istatistiki analizler için SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Programda araştırmanın amacına uygun olarak kullanılan analizler Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H parametrik olmayan analizlerdir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için de Spearman Korelasyon Testi kullanılmaktadır.

ARAŞTIRMA

Demografik Özellikler

Kurumsallık durumu, firma yaşı, işletmenin ihracat yapma durumu, işletmenin yabancı sermaye ortaklığının olması durumu, işletmenin SPK'ya bağlı olması durumu, çalışan sayısı, işletmenin ilk girişimci ile yakınlık derecesinin olması durumu, cinsiyet, eğitim durumu esas alınarak demografik sorular hazırlanmıştır. Ankete katılan 96 kişinin demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Kişisel Bilgi Sorularına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Kurumsallık Durumu	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.	4	4,2
	İşletmemiz kurumsal değildir.	17	17,7
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.	43	44,8
	İşletmemiz kurumsaldır.	24	25,0
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır.	8	8,3
Firma Yaşı	20 yıllık ve altı	35	36,5
	21-40 yıllık	31	32,3
	41-60 yıllık	16	16,7
	61 yıllık ve üzeri	14	14,6
İşletme İhracat Yapma Durumu	Evet	63	65,6
	Hayır	33	34,4
İşletmenin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olması Durumu	Evet	16	16,7
	Hayır	80	83,3
İşletmenin SPK'ya Bağlı Olma Durumu	Evet	42	43,8
	Hayır	54	56,3
İşletmede Çalışan Sayısı	25 kişi ve altı	26	27,1
	26-50 kişi	3	3,1
	51-100 kişi	17	17,7
	101 kişi ve üstü	50	52,1
Şirketin İlk Girişimci İle Yakınlık Derecesinin Olma Durumu	Evet	19	19,8
	Hayır girişimci ile kan bağı olmayan bir çalışanı.	77	80,2

Cinsiyet	Kadın	40	41,7
	Erkek	56	58,3
Eğitim Durumu	Lise	11	11,5
	Yüksekokul/Üniversite	66	68,8
	Yüksek Lisans ve üstü	19	19,8

İşletmelerin %44,8'i kurumsallaşma yolunda çalışmalar yaptıklarını, %25,0'ı kurumsal olduğunu, %17,7'si kurumsal olmadığını, %8,3'ü yüksek derecede kurumsal olduğunu ve geriye kalan %4,2 işletmenin ise kurumsallık kavramıyla ilgilenmediği görülmektedir. Örnekleme oluşturan firmaların yaşlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, %36,5'i 20 yıl ve altı, %32,3'ü 21-40 yıl, %16,7'si 41-60 yıl ve geriye kalan %14,6'sı 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. Firmaların ihracat yapma durumlarına bakıldığında, örnekleme oluşturan firmaların %65,6'sının ihracat yaptığı, yabancı sermaye ortaklığı olması durumu değerlendirildiğinde, %93,3'ünün yabancı sermaye ortaklığının olmadığı, SPK'ya bağlı olma durumu incelendiğinde ise yarısından biraz fazla firmanın (%56,3) SPK'ya bağlı olmadığı görülmektedir. Aile işletmelerin %52,1'i 101 kişi ve üstü, %27,7'si 25 kişi ve altı, %17,7'si 51-100 kişi ve geriye kalan %3,1'i de 26-50 kişi arasında bünyesinde çalıştırmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %80,2'si şirketin ilk girişimcisi ile kan bağı olmayan bir çalışanı olduğunu, %19,8'i ise kan bağı olan bir çalışanın olduğunu ifade etmektedir. Anketi dolduran kişilerin %58,3'ü erkek, %41,7'si de kadındır ve bu kişilerin %68,8'i yüksekokul/üniversite mezunu, %19,8'i yüksek lisans ve üstü mezunu ve geriye kalan %11,5'i de lise mezunu olarak çalışmaktadır.

Bulgular

Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis H testine ilişkin bulgular

Aile işletmelerinin işletme bilgileri ve anketi dolduran kişilerin demografik özelliklerine göre şirket fonksiyonlarına ilişkin bilgiler ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve örgüt-çevre etkileşimi ölçeği puan ortalamalarının farklılığını ölçmek için Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testleri kullanılmıştır. Test sonuçlarına ilişkin örnek analize Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 2: Kurumsallık Durumuna Göre Ölçeklerin Ortalama Puanlarının Farklılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

		<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	X^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Bonferroni Metodu
Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir. ⁽¹⁾	4	2,48	0,405	35,974	4	0,000*	(1-3)
	İşletmemiz kurumsal değildir. ⁽²⁾	17	3,05	0,593				(1-4)
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır. ⁽³⁾	43	3,58	0,664				(1-5)
	İşletmemiz kurumsaldır. ⁽⁴⁾	24	4,00	0,709				(2-4)
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır. ⁽⁵⁾	8	4,46	0,441				(2-5)
	Toplam	96	3,62	0,778				(3-5)
Örgüt Kültürü	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir. ⁽¹⁾	4	2,33	0,276	38,719	4	0,000*	(1-3)
	İşletmemiz kurumsal değildir. ⁽²⁾	17	2,71	0,746				(1-4)
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır. ⁽³⁾	43	3,35	0,688				(1-5)
	İşletmemiz kurumsaldır. ⁽⁴⁾	24	3,94	0,583				(2-3)
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır. ⁽⁵⁾	8	4,29	0,607				(2-4)
	Toplam	96	3,42	0,829				(2-5)
Örgüt-Çevre Etkileşimi	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir. ⁽¹⁾	4	1,88	0,952	42,742	4	0,000*	(1-3)
	İşletmemiz kurumsal değildir. ⁽²⁾	17	2,80	0,814				(1-4)
	İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır. ⁽³⁾	43	3,47	0,649				(1-5)
	İşletmemiz kurumsaldır. ⁽⁴⁾	24	4,16	0,498				(2-3)
	İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır. ⁽⁵⁾	8	4,50	0,543				(2-4)
	Toplam	96	3,54	0,894				(2-5)

* $p \leq 0,01$

Kruskal Wallis H testine göre sonuçlar değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin kurumsallık durumuna göre şirket fonksiyonlarının ($p = 0,000 \leq 0,01$), örgüt kültürünün ($p = 0,000 \leq 0,01$) ve örgüt-çevre

etkileşimi ($p = 0,000 \leq 0,01$) ortalama puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Bu sonuca göre “H₁: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H₂: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır”, “H₃: Aile şirketlerinin kurumsallık durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 3: Diğer Fark Analizlerinin Sonuçları

Hipotezler	p Değeri	Kabul/ Red
H ₄ : Aile şirketlerinin yaşına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,002	Kabul
H ₅ : Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,002	Kabul
H ₆ : Aile şirketlerinin yaşına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,004	Kabul
H ₇ : Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,001	Kabul
H ₈ : Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,330	Red
H ₉ : Aile şirketlerinde çalışan sayısına göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,298	Red
H ₁₀ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır	0,955	Red
H ₁₁ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,968	Red
H ₁₂ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılan kişinin eğitim durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,954	Red
H ₁₃ : Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,835	Red
H ₁₄ : Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,581	Red
H ₁₅ : Aile şirketlerinin ihracat yapma durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,191	Red
H ₁₆ : Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,166	Red

H ₁₇ : Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,141	Red
H ₁₈ : Aile şirketlerinin yabancı sermaye ortaklığının olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,036	Kabul
H ₁₉ : Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,001	Kabul
H ₂₀ : Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,006	Kabul
H ₂₁ : Aile şirketlerinin SPK'ya bağlı olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,002	Kabul
H ₂₂ : Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,682	Red
H ₂₃ : Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,702	Red
H ₂₄ : Aile şirketlerinin ilk girişimcisinin yakınlık derecesinin olması durumuna göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,612	Red
H ₂₅ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetine göre şirket fonksiyonlarının ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,858	Red
H ₂₆ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürünün ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,417	Red
H ₂₇ : Aile şirketlerinde çalışan ve ankete katılanların cinsiyetlerine göre örgüt-çevre etkileşimi ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık vardır.	0,423	Red
H ₃₂ : Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin yabancı sermaye ortaklığı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır.	0,002	Kabul
H ₃₃ : Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile işletmenin SPK'ya bağlı olması durumu arasında anlamlı ilişki vardır.	0,000	Kabul
H ₃₄ : Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin çalışan sayısı arasında anlamlı ilişki vardır.	0,002	Kabul

Spearman Korelasyon testine ilişkin bulgular

Şirket fonksiyonlarına ilişkin bilgiler ölçeği, örgüt kültürü ve örgüt-çevre etkileşimi ölçeklerinin ortalama puanlarının arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü Spearman Korelasyon testi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4: Spearman Korelasyon testi

		Örgüt Kültürü	Örgüt-Çevre Etkileşimi
Şirket Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler	<i>r</i>	0,732	0,565
	<i>p</i>	0,000	0,000
Örgüt Kültürü	<i>r</i>		0,672
	<i>p</i>		0,000

Korelasyon sonuçlarına göre, şirket fonksiyonları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmektedir ($-1 \leq r = 0,732 \leq +1, p = 0,000 \leq 0,01$). Şirket fonksiyonlarındaki iyileşmeye ve gelişmeye bağlı olarak aile şirketlerinin örgüt kültürü de artmakta ve kuvvetlenmektedir. Bu durumun tam tersi de mümkündür. “H₂₈: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Şirket fonksiyonları ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki tespit edilmektedir ($-1 \leq r = 0,565 \leq +1, p = 0,000 \leq 0,01$). “H₂₉: Aile şirketlerinin şirket fonksiyonları ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Örgüt kültürü ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($-1 \leq r = 0,672 \leq +1, p = 0,000 \leq 0,01$). Sonuca göre aile şirketlerinde örgüt kültürü arttıkça ve kuvvetlendikçe örgüt-çevre etkileşimi de artmaktadır. Bunun tam tersi durum bu ilişki içinde geçerli olmaktadır. “H₃₀: Aile şirketlerinin örgüt kültürü ile örgüt-çevre etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

Ki-kare testine ilişkin bulgular

Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasındaki ilişkinin ki-kare testi anlamlılık ve yüzdesel sonuçlarına Tablo 5’de yer verilmiştir.

Tablo 5: Ki-Kare Testi

		Aile İşletmelerinin Yaşı				Toplam	
		20 yıllık ve altı	21-40 yıllık	41-60 yıllık	61 yıllık ve üzeri		
Aile İşletmelerinin Kurumsallık Durumu	İşletmemiz kurumsallık kavramı ile ilgilenmemektedir.	<i>n</i>	1	1	2	-	4
		%	25,0%	25,0%	50,0%	-	100,0%

İşletmemiz kurumsal değildir.	<i>n</i>	7	10	-	-	17
	%	41,2%	58,8%	-	-	100,0%
İşletmemiz kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapmaktadır.	<i>n</i>	16	15	10	2	43
	%	37,2%	34,9%	23,3%	4,7%	100,0%
İşletmemiz kurumsaldır.	<i>n</i>	10	4	4	6	24
	%	41,7%	16,7%	16,7%	25,0%	100,0%
İşletmemiz yüksek derecede kurumsaldır	<i>n</i>	1	1	-	6	8
	%	12,5%	12,5%	-	75,0%	100,0%
Toplam	<i>n</i>	35	31	16	14	96
	%	36,5%	32,3%	16,7%	14,6%	100,0%

$$X^2 = 10,308, sd = 1, p = 0,001 \leq 0,01$$

Ki-kare testi ile aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık olduğu tespit edilmektedir ($X^2 = 10,308, p = 0,002 \leq 0,01$). Bu sonuca göre “H₃₁: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. İşletmesinde kurumsallık kavramı ile ilgilenmeyen %50,0 (n=2) oranında aile işletmeleri 41-60 yıl arasında, %25,0 (n=1) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında ve diğer %25,0 (n=1) oranında aile işletmeleri 20 yıl ve altı yıldır faaliyet göstermektedir. İşletmesi kurumsal olmayan %58,8 (n=10) aile işletmeleri 21-40 arasında, %41,2 (n=7) 20 yıllık ve altı yıl faaliyet göstermektedir. İşletmesinde kurumsallaşma yolunda çalışmalar yapanların %37,2 (n=16) oranında aile işletmeleri 20 yıllık ve altı, %34,9 (n=15) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında, %23,3 (n=10) oranında aile işletmeleri 41-60 yıl arasında ve %4,7 (n=2) oranında aile işletmeleri 61 yıl ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. İşletmesi kurumsal olan %41,7 (n=10) oranında aile işletmeleri 20 yıl ve altı, %25,0 (n=6) oranında aile işletmeleri 61 yıl ve üzeri yıl, %16,7 (n=4) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında ve diğer %16,7 (n=4) oranında 41-60 yıl arasında faaliyet göstermektedir. İşletmesi yüksek derecede kurumsal olan %75,0 (n=6) oranında aile işletmeleri 61 yıl ve üzeri, %12,5 (n=1) oranında aile işletmeleri 20 yıl ve altı yıl ve diğer %12,5 (n=1) oranında aile işletmeleri 21-40 yıl arasında faaliyet göstermektedir. H₃₁: Aile işletmelerinin kurumsallık durumu ile aile işletmelerinin yaşı arasında anlamlı ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul İOSB’deki aile şirketleri çalışanlarının üzerinde yapılan araştırma, aile şirketlerinin genel olarak şirket fonksiyonlarının, örgüt kültürlerinin, örgüt çevre etkileşim düzeylerinin kurumsallaşma açısından etkilerini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinin büyük kısmı ihracat yapmaktadır. Buna bağlı olarak ihracat gerekliliklerini yerine getirmektedir. Fakat ihracat hacmi ne ölçüde olursa olsun kurumsal kimlik kazanımında bir etkisi bulunmamaktadır. Anketimize katılan şirketlerde çalışanların verdikleri cevaplara göre birçok firma ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri belgesine sahiptir. Fakat bu belgeye sahip olan firmaların kurumsallaşma süreci tamamlanmamıştır.

Ülkemizde de aile işletmelerinin birçoğu kurumsal birtakım çalışmalar içine girmiş, gerekli kalite yönetim sistemlerini kurmuş, kurumsallaşmak adına ihtiyaç duyulan belgelere sahip olmuş ve belirli yollar kat etmişlerdir. Ancak kurumsallaşma çok yönlü ve birçok süreci içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu sebeple işletmelerde eksiklikler söz konusudur.

Kurumsallaşma düzeyini artırmak isteyen aile şirketlerinin aşağıdaki konulara önem göstermesi önerilmektedir: Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için öncelikle bunu gerçekten istemeli ve kurumsallaşmanın getireceği yeniliklere ve değişimlere açık olmalıdır. Kurumsal anlamda profesyonel olarak yardım almaları, kurumsallaşma da ki eksiklerini giderebilmek adına gereklidir. Aile işletmeleri iş aile arasında ki dengeyi doğru kurmalı, aile ilişkilerini ve iş ilişkilerini birbirinden ayırmalıdır. Aile meclisi kurarak açık ve net ifadelerle belirtilmiş bir aile anayasası belirlemelidir. Aileye mensup gelecek nesiller için gerektirdi konularda eğitim almalı ve uzmanlaşmalıdır. Karar alma süreçlerinden aile mensubu olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve kararlar oybirliği ile alınmalıdır. Kurum içi yaşanan çatışmalar hızlı bir şekilde çözümlenmeli ve işletme faaliyetlerini aksatmamalıdır. İşletmede çalışanların örgüte bağlılıkları konusunda çalışmalara özen gösterilmelidir. Ortak bir amaç ve hedef için, birlikte uyum içinde çalışan bir örgüt kültürü sağlanmalıdır. Aile firmaları düzenli olarak yönetim kurulunu toplamalı, durum değerlendirmesi yapmalı ve gerekli konularda hızlı aksiyonlar almalıdır. İşletmenin organizasyon yapısında doğru bir personel seçme-yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama politikası belirlenmeli, adil bir ücretlendirme ve performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. İşletme içerisinde sürekliliği olan ve açık bir iletişim sistemi olmalıdır. Bilgi akışının birimler arasında kolay bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Kurumsallaşma olgular profesyonelleşme ile birbirine karıştırılmamalıdır.

Kurumsallaşmaya etki eden diğer faktörler tezlere ve araştırmalara ışık tutarak detaylı bir şekilde incelenmeli ve analiz edilmelidir. Ayrıca aile işletmelerinde kurumsallaşma ile beraber liderliğinde incelenmesi tarafımızca önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- ACAR, S. (2014), Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE.
- ADAK, S. (2017), Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- AK, G.B. (2010), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- ATABAY, İ. (2005), İhracatçı İşletmeler ve İhracatçı Olmayan İşletmeler Arasındaki Farklılıklar ve İhracat Performansının Analizi: Zeytinyağı Sektöründe Bir İnceleme, *Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- AYDINER, T. (2008), Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmir Ticaret Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- BAKIRCI, A. (2007), Globalleşme Sürecinde Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- BİRGÜL, B. (2016), Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.
- ÇAKICI, A. ve ÖZER, B.Ş. (2008), Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1
- ÇETİN, C., TİKİCİ, M., AKDEMİR, B. ve ÜNAL, H. (2008), İş Doyumu ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, (Editör: Koçel, Tamer) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- DİNÇAY, İ.H. (2016), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- FINDIKÇI, İ. (2017), Aile Şirketleri, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- GÜNAY, A. (2014), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE,

- KARAVARDAR, G. (2011), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.
- KOYUNCU, H. (2015), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi: Konya İlinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya: KTO Karatay Üniversitesi SBE.
- SARITAŞ, A., GÜRSOY, S. ve SARI, S. (2016), Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.
- SÖNMEZ, Y. (2017), *Aile Şirketlerinde Kazananlar Kaybedenler*, İstanbul: AZ Yayıncılık.
- TETİK, N. ve ULUYOL, O. (2005), *Aile İşletmelerinin Yapısal Sorunları*, Ankara: Atlas Yayınevi.
- TOSUN, S. (2013), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi: Antalya İli Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- TÜRKOĞLU N. ve ÇİZEL, B. (2016), Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.
- YAZGAN, S. (2010), Marka, Markalaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- YELKİKALAN, N. ve AYDIN, E. (2010), Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2.
- YENİGÜN, T. (2008), Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.