

Geliş Tarihi:

20.04.2022

Kabul Tarihi:

09.06.2022


Yayımlanma Tarihi:

15.06.2022

Kaynakça Gösterimi: Yurdakul, S., & Bayraktar, O. (2022). Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 504-527. doi: 10.46928/iticusbe.1104713



AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırma

Selin Yurdakul 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

selin.yurdakul@istanbulticaret.edu.tr

Osman Bayraktar  

İstanbul Ticaret Üniversitesi

obayraktarl@ticaret.edu.tr

Selin Yurdakul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisi.

Osman Bayraktar, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yönetim ve Strateji doçentidir. Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış alanında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yayınlamaktadır.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Selin Yurdakul
selin.yurdakull@istanbulticaret.edu.tr
Osman Bayraktar
obayraktar@ticaret.edu.tr

Özet

Amaç: Bu araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırma nicel araştırma desenine göre tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul'da 50 ayrı aile işletmesi sahibi ve çalışanlarından 207 kişiden oluşmaktadır. Araştırma verileri tesadüfi anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda, kavramsal yapılarla ilişkin Likert tipinde beş dereceli iki ölçek ve katılımcılara ilişkin demografik bilgi formuna yer verilmiştir. Verilerin çözümlenmesi için değişkenler arası korelasyon analizi, yapısal eşitlik modeli ve ANOVA testleri yapılmıştır. Veriler SPSS 25.0 ve AMOS 25.0 yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Korelasyon analizinde, örgütsel performans ile kurumsallaşmanın bütün alt boyutları arasında zayıf, orta ve güçlü ilişkiler saptanmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilen yol analizinde kurumsallaşma alt boyutlarından sadece iç denetim faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu bulgusuna varılmış, diğer boyutların örgütsel performansı etkilediği varsayımları doğrulanamamıştır. ANOVA analizi sonuçlarına göre işletmede çalışan sayısı ve işletmeyi yöneten nesle göre farklılıklar saptanmış; şirketin yaşı, mülkiyet yapısı, bulunduğu sektör ve hukuki statüsü faktörlerinde, katılımcıların düzeyleri ile örgütsel performans algısı arasında bir farklılık bulunamamıştır.

Özgünlük: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans ilişkisine dair farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu araştırma pandemi koşullarında ve Rusya-Ukrayna savaşının sürdüğü dönemde yapılmıştır. Kriz dönemleri, yöneticilerin işletme içi finansal hareketleri daha sıkı takip etmelerini ve daha hızlı karar almalarını gerektirir. Böyle bir ortamda iç denetim faaliyetlerinin örgütsel performans algısı üzerindeki etkisine dair kanıt sunulması değerlidir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Düzeyi, Örgütsel Performans

JEL Sınıflandırması: M10

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP OF INSTITUTIONALIZATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN FAMILY BUSINESSES

Abstract

Purpose: In this study, it was aimed to examine the relationship between the level of institutionalization in family businesses and the perception of organizational performance.

Method: The research was designed according to the quantitative research design. The sample group of the research consists of 207 people from 50 different family business owners and employees in Istanbul. Research data were collected by random sampling method. In the questionnaire, two five-point Likert-type scales regarding conceptual structures and a demographic information form about the participants were included. In order to analyze the data, correlation analysis between variables, structural model analysis and ANOVA tests were performed. Data were analyzed using SPSS 25.0 and AMOS 25.0 software.

Findings: In the correlation analysis, weak, moderate and strong relationships were found between organizational performance and all sub-dimensions of institutionalization. In the path analysis conducted with the structural equation model, it was found that only internal audit activities, among the sub-dimensions of institutionalization, had an effect on organizational performance, and the assumptions that other dimensions affected organizational performance could not be confirmed. According to the results of ANOVA analysis, some differences were determined according to the number of employees in the enterprise and the generation that manages the enterprise, no difference was found between the level of the participants and the perception of organizational performance in the factors of the age of the company, the ownership structure, the sector and legal status of the company.

Originality: There are different research results on the relationship between the level of institutionalization and organizational performance in family businesses. This research was carried out under pandemic conditions and during the Russia-Ukraine war. Crisis periods require managers to monitor financial movements more closely and take decisions more quickly. In such an environment, it is valuable to provide evidence of the impact of internal audit activities on perceptions of organizational performance.

Keywords: Family Businesses, Level of Institutionalization, Organizational Performance

JEL Classification: M10

GİRİŞ

Kurumsallaşmanın şirketlerin performansını yükselttiği yönünde çok sayıda araştırma olduğu gibi, bunu doğrulamayan araştırmalarda vardır. (Duran ve Boz, 2021; Ülkem, 2020; Ak, 2020; Apaydın, 2007). Bu niteliğiyle kurumsallaşma şirketler açısından hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olgudur (Robbins & Judge, 2019). Kuramsallaşmanın asıl amacı, iş tanımlarını belirginleştirerek, görev ve yetki sınırlarını belirleyerek objektif ilişkilere dayalı bir iş ortamı meydana getirmektir.

Aile işletmelerinde bütün işler ve süreçlerle ilgili karar verme yetkisine sahip işletme sahipleri aynı zamanda yönetici konumunda olduklarından kurumsallaşmanın gerçekleşmesi biraz daha zor ve zaman alıcı olmaktadır. Kurumsallaşmanın örgütsel performansı artıracağına dair varsayımın altında yatan en önemli unsur profesyonelleşmenin işletmeye getireceği katma değerdir. Alanında uzmanlaşmış çok sayıda profesyonel kişiler örgütsel performansı artırmak için katkı sunmaktadır. İşletme sahibinin yönetici konumunda olduğu iş ortamında bunun gerçekleşmesi, bütünüyle işletme sahibinin tutumuna bağlıdır.

Bu araştırmada, alanyazın birikimden hareketle, kurumsallaşmanın aile şirketlerinde örgütsel performansı artırdığı varsayımı test edilmiştir. Araştırma sonuçlarının, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans ilişkisinin açığa çıkarılmasına katkıda bulunması öngörülmektedir. Araştırmanın hem Kovid-19 pandemisi nedeniyle Dünya ekonomisinin daraldığı bir ortamda, hem de yakın çevremizde meydana gelen Ukrayna-Rusya Savaşının etkisini yoğun biçimde hissettirdiği günlerde yapılmış olması elde edilen verilerin bu koşulları gözeterik yorumlanmasını gerektirmektedir. Kovid-19 işletmelerde iç denetim elemanlarının sorumluluklarını ve çalışma biçimlerini de değiştirmiştir. Teknolojideki gelişmeler iç denetim faaliyetinin uzaktan ve kesintisiz olarak gerçekleştirilmesini mümkün kılmıştır (Selimoğlu ve Saldı, 2021). Özellikle küçük aile işletmeleri yol açtığı belirsizlik nedeniyle faaliyetlerinin sürekliliğini tehdit eden, finansal istikrarı bozan ve çalışanların elde tutulmasını zorlaştıran böyle bir krize karşı hazırlıksız yakalanmışlardır (Marjański & Sułkowski, 2021). Kriz dönemleri yöneticilerin hızlı karar almalarını gerektirir. Çünkü normal zamanlarda geçerli olan karar alma süreçleri kriz koşullarında etkin olmayabilir (Baskan, 2020).

KAVRIMASAL ÇERÇEVE

Bu bölümde aile işletmeleri, kurumsallaşma ve örgütsel performans kavramları tanımlanmıştır.

Aile İşletmeleri

En basit tanımıyla aile şirketleri, aile üyelerinin sahip olduğu ve yönettikleri işletmeyi ifade eder (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Bu nitelikteki işletmelerde aile, ilke olarak hem kurucu hem yönetici konumundadır (Deloitte, 2016). Aile işletmeleri, aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçtiği bir yapıdır. İş ve duyguların birbirine karışması aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeli

oluşturmaktadır (Çelebi, 2019). Vekâlet maliyetinin düşük olması, etkin liderlik, bilgi birikiminin kuşaklar arasında aktarılması ile şirketlerinin güçlü yanındır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Yetkinin sadece aile üyelerinde toplanması, değişime direnç, gelecekte yönetimin kime devredileceği konusundaki belirsizlikler aile işletmelerinin zayıf yanlarını oluşturur (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Bütün dünyada ekonomik faaliyetin büyük yükünü taşımalarına karşın aile işletmelerinin ömrü, ailelerin ömründen oldukça kısadır. Küresel çapta bir araştırmada aile işletmelerinin ikinci nesle geçme oranı %30, üçüncü nesle geçme oranı %10 olarak belirtilmektedir. Üçüncü nesilde devam eden aile işletmelerinin oranı ise %3 seviyesindedir (Smith & Williamson, 2016).

Kurumsallaşma

Kurumsal bakış açısı, örgütlerin yapı ve süreçlerini dışarıdakileri memnun edecek şekilde düzenleyeceğine ve bu faaliyetlerin örgütlerde kural benzeri bir duruma dönüşeceğine inanmaktadır (Daft, 2015, s. 165). Scott (1992) kurumsallaşmayı, bir işletmenin çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan tutarlı ve uyumlu faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu olarak ortaya çıkan kuralları, politikaları, prosedürleri ve uygulamaları yapma süreci olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ancak kurumsallaşma ile mümkündür (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Kurumsallaşma, herhangi bir örgütün, sahipleri veya üyelerinden bağımsız olarak kendi başına bir tüzel kişiliğe sahip olması durumudur (Robbins & Judge, 2019, s. 525). Kurumsallaşma, bir işletmenin kurulmasıyla başlar.

Alanyazında bir işletmenin kuruluşundan itibaren geçirdiği yapısal değişim ve kurumsallaşma düzeyini ölçmek için farklı boyutlar kullanılmaktadır. Bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir: İşletme anayasası, profesyonellik, formalleşme, kültürel güç, stratejik planlama, yetki devri, yönetime katılım, karar verme tarzı, etkin bir iletişim sisteminin bulunması ve iç denetim (Demirci ve Tavacıoğlu, 2021; Aydın ve Tan, 2019; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Çelebi, 2019). İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticilerle yapılan bir görüşmede kurumsallaşmaya yüklenen anlamlar şöyledir: Profesyonel yönetim, iş standartları ve prosedürlerinin belirlenmesi, kişilerden bağımsız yapıların oluşturulması, yetki devri ve yetkilendirme sistemidir (Ulukan, 2005).

Aile işletmesinde kurumsallaşma bağlamında yapılabilecek çalışmalar şöyle listelenebilir (Akduman ve Hatipoğlu, 2022):

- Güçlü ve zayıf yanlar analiz edilerek bir stratejik plan hazırlanması.
- Aile üyelerinin işletmedeki operasyonel görev almalarına ilişkin kuralların belirlenmesi.
- Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi.
- İşletme yönetiminde görev alacak profesyonel çalışanların katkı düzeyinin tanımlanması.
- Aile üyeleri ve profesyonellerin birlikte karar alacakları bir sistemin kurulması.
- Kurumsal bir kimlik yaratılması.
- İşletme için etkin bir iletişim sisteminin kurulması.

- Bir aile anayasasının hazırlanması.

İş ilişkileriyle akrabalıktan kaynaklanan bağların birlikte bulunması nedeniyle, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanması aile işletmesi olmayan şirketlere göre daha zor ve karmaşıktır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018).

Araştırmada kullanılan aile şirketlerinde kurumsallaşma düzey ölçeğinde yer alan ve nihai olarak araştırma modeline dâhil edilen kurumsallaşma boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

Aile Anayasası. Aile işletmelerinde, kurumsallaşmanın ilk adımı aile anayasasının oluşturulmasıyla atılır. Aile anayasası, aile üyelerinin işletme ile ilişkilerinin nasıl olacağına dair kuralları içeren yazılı bir belgedir. Bu belgede aile üyelerinin istihdam koşulları, menfaatleri, ortaklık koşulları, hisselerini devrederek işletmeden çıkma, temettüleri, iletişim, etik kurallar ve hayır işlerine ayrılacak kaynaklar gibi hususlar yer alır (Çelebi, 2019). Aile anayasasının amacı, aile işletmelerinde çatışmaların önlenmesi, azaltılması ve ortadan kaldırılmasıdır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Bu niteliğiyle aile anayasası, imzalarla kayıt altına alınan hukuki bir belge olmaktan ziyade, aile fertlerinin bir araya gelip oluşturdukları bir iç kurallar yapısıdır (Yılmaz, 2021).

Bir aile belgesi olan aile anayasaları doğal olarak kendine has özelliklere sahiptir ve bu niteliğiyle her aile anayasası biriciktir. Diğer yandan ailenin misyonu ve bir aile konseyi oluşturulması her aile anayasası belgesinde yer alan ortak özelliklerdir (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018).

Profesyonellik. İnsan kaynağının belli alanlarda uzmanlaşması anlamına gelen profesyonellik, işletmenin iç süreçlerini geliştirerek, örgütün hedeflerine ulaşması için üretkenliğini arttırmasını ve ayırt edici değer elde etmesini sağlayacak kritik faaliyetleri belirler (Garcia-LoperaI vd., 2022). Bir işletmede profesyonelleşmenin en önemli göstergesi istihdam edilen profesyonel sayının yüksekliğidir (Çelebi, 2019). Profesyonelleşmede öncelikle işveren ve yönetici konumlarını birbirinden ayrılması ve profesyonellerin patronun etkisi altında kalmadan kendi bilgi ve uzmanlıkları ile karar verebilmeleri gerekir (Şahman vd., 2008).

Formalleşme, daha düzgün Türkçe karşılığı ile biçimselleşme, bir işletmede yapılan işlerin standartlaştırılma ve çalışanları iş davranışlarının kurallar ve prosedürler tarafından yönetilme düzeyini ifade eder (Apaydın, 2009; Şanal ve Kaya, 2018). Formalleşme, işletmelerin eylemlerine belirginlik kazandırır, çalışanların eylem ve davranışlarını işletme hedeflerine yöneltir (Çelebi, 2019).

Yüksek düzeyde formalleşme, örgütteki merkezîyetçiliği artırır. Merkezîyetçilik ise rasyonalite ve biçimselliğin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2021). Biçimselleşme derecesi yüksek olan kuruluşlarda çalışanlar yaptıkları iş üzerinde çok az özerkliğe sahiptirler (Robbins vd., 2016, s. 140). Durumsallık kuramına göre örgütler için tek bir en iyi yapılanma modeli yoktur, örgütsel yapının etkinliği yapılacak işin niteliğine ve çevre koşullarına değişir (Puyod & Charoensukmongkol, 2021). Bu nedenle yüksek düzeyde formalleşmenin, çalışanların yaratıcılıklarını kısıtlaması olumsuzluk olarak kaydedilmektedir (Robbins vd., 2016).

Stratejik planlama, bir örgütün mevcut durumundan ulaşmak istediği yere giderken nasıl bir yol izleyeceğine dair seçenekler bütünüdür (Eryiğit, 2013). Stratejik planlama sürecinde örgüt, vizyonunu ve stratejilerini belirler; sonrasında insan sermayesini ve diğer kaynaklarını bu amaçları destekleyecek şekilde kullanır (AlQershı, 2021). Stratejik planlama, çevredeki değişimlere duyarlıdır, çevrede meydana gelen değişimleri dikkate alarak örgütü yeni duruma göre yeniden konumlandırır. Stratejik planlama, işletme yönetiminin dört ana işlevinden biri olan planlama işlevine “stratejik” bir boyut getirmiş ve işletmenin uzun dönemde geleceğini etkileyebilecek yaşamsal nitelikteki amaçlara, planlara ve stratejilere odaklanır (Mirze, 2014).

Yetki devri ve yetkilendirme. Yetki, bir yönetsel pozisyona tanınan, başka kişilere emir ya da talimat verme ve bunların uygulanmasını bekleme hakkıdır. Yetki, örgütsel kademelerde yukarıdan aşağıya doğru dağılır ve her kademedeki yöneticiye kendi faaliyet alanı ile ilgili karar verme hakkı tanır. Yetki devri veya yetkilendirme, bir yöneticinin karar verme talimat ve hakkını başka birisine devretmesidir. Yetkilendirmede işle birlikte sorumluluğun da devredilmesi gerekir (Robbins vd., 2016, s. 135).

Karar verme tarzı. Karar verme, çok sayıda seçenek arasından birisinin tercih edilmesidir. Karar vericiler karar verirken üç yaklaşım tarzından birini kullanırlar: Karar vermede rasyonel model, sınırlı rasyonellik ve karar sürecinde sezgilerin kullanımı (Robbins vd., 2016). Rasyonel karar modelinde karar vericiler tamamen objektif ve mantıklıdır. Karar vericilerin bütün bilgilere eksiksiz sahip oldukları varsayılır. Sınırlı rasyonelikte, yöneticiler karar vermek için gerekli bilgilerin sadece bir kısmına sahip olarak karar verirler. Gerçek hayatta tam rasyonellik durumunun gerçekleşmesi çok zordur. Sezgisel karar vermede karar vericiler sezgi ve deneyimlerine daha fazla güvenirlir (Robbins & Judge, 2019). Aile işletmelerinde, kararların ortaklaşa alınması, kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Etkin bir iletişim sistemi. İletişim, bireyler arası duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerin aktarılması sürecidir. İletişim bir grup ya da örgüt içinde dört önemli işleve sahiptir: denetim, motivasyon, duygusal ifade ve bilgi aktarımı (Robbins & Judge, 2019). İşletmede yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere dört kanal bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlara ulaştırmak istedikleri mesajları talimat, bildiri, el kitabı, toplantılar gibi araçlarla yukarıdan aşağıya doğru iletirler (Ceylan ve Anbar, 2014). Faaliyet sonuçları ise yönetime aşağıdan yukarıya doğru iletilir. Eksiksiz bir iletişim için, çalışanlar arasında, hiyerarşik pozisyonların dışında yatay iletişimin de gerçekleşmesi gerekir (Aylan ve Koç, 2017). İşletmeler örgüt içinde bilgi akışını sağlamak, çalışanların duygu ve düşüncelerini açıklamalarına fırsat vermek için farklı nitelikte iletişim kanalları oluştururlar. Uzaktan çalışmanın artması, elektronik iletişim kanallarının önemini giderek artırmaktadır. Geleneksel tanımların ötesinde örgütsel iletişim, çalışanları yönetim süreçlerine katmanın ve çalışanların tutum ve katkılarını hem örgütsel hem de bireysel düzeyde pozitif yönde etkilemenin kilit bir unsuru olarak değerlendirilebilir (Zito vd., 2021).

İç denetim, örgütün hedefleri doğrultusunda disiplinli, sistemli bir anlayışla örgütün faaliyetlerini geliştirmek ve değer kazandırmak için yürütülen kurmaylık faaliyetidir. İç denetim faaliyetleri, işletmenin denetim sistemlerinin etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olur, böylelikle operasyonel risklerin ve gelir kaybının en aza indirilmesini sağlar (Doyrangil, 2002). İç Denetçiler Enstitüsü, iç denetim faaliyetini “bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti” olarak tanımlamaktadır (IIA, 2022). İç denetim, risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konularında üst yönetime danışmanlık hizmeti sunarak işletmelerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Selimoğlu ve Saldı, 2021).

İç denetim faaliyetlerinin güvence işlevleri ve danışmanlık hizmetleri olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Güvence faaliyetleri kapsamında kurumların işlem, proje ve faaliyetleri denetlenir. Danışmanlık faaliyetleri kapsamında ise iç denetçiler kurumlara, hedeflerini gerçekleştirme sürecinde öneri ve tavsiyelerde bulunurlar (Şentürk, 2021). İç denetim faaliyetleri, işletmenin faaliyetleri işletmenin kendi personeli tarafından yerine getirilir. Etkin bir denetimin gerçekleştirilebilmesi için iç denetim elemanlarının doğrudan yönetim kuruluna bağlı olması, denetim raporlarını bu makama sunmaları gerekir. Genel müdüre bağlı bir denetçinin, genel müdür ile ilgili aksaklıkları rapor etmesi mümkün olmaz (Dinçer ve Yüksel, 2019).

Örgütsel Performans

Örgütsel performans, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için ölçülür (Bakoğlu, 2001). Örgütsel performans finansal ve finansal olmayan ölçütlerle iki boyutta değerlendirilir. Finansal göstergelerle ifade edilen örgüt performans, belli bir zaman diliminde elde edilen çıktılar veya bir sürecin sonuçları olarak tanımlanır. Müşteri tatmini, çalışan tutkunluğu, yönetim kalitesi gibi nitel sonuçlar ise finansal olmayan göstergelerdir (Esch vd., 2018).

Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Turizm sektöründe yapılan bir araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu saptanmıştır (Öğüt, 2019). Ak (2020), Aydın ilindeki aile işletmeleri arasında gerçekleştirdiği araştırmasında, formalleşmenin işletme performansına en çok katkı sağlayan kurumsal boyut olduğunu saptamıştır. İran’da yapılan bir araştırmada kurumsallaşmanın işletme performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Azizi, 2021). Konya’da yapılan bir araştırmada kurumsallığın esneklik boyutunun işletmenini hem finansal hem de finansal olmayan performansı üzerinde etkili olduğu; profesyonellik,yalınlık, şeffaflık ve tutarlılık boyutlarının ise işletmenin sadece finansal olmayan performansı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Cetinkaya vd., 2018). İspanya’da kobiler arasında yapılan bir araştırmada, profesyonelliğin firma performansı üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır (Garcia-Loperla vd., 2022). Ülkem (2020), Eskişehir’de gerçekleştirdiği araştırmada kurumsallaşmanın bütün alt boyutlarının örgütsel performanstaki değişimi açıkladığı bulgusuna erişmiştir. Apaydın (2007) İkitelli Sanayi Bölgesinde gerçekleştirdiği araştırmada, kurumsallaşmanın hiçbir boyutu ile çıktı performansı

arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Ankara’da yapılan bir araştırmada ikinci kuşak tarafından yönetilen işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusuna erişilmiştir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). İspanya’da turizm sektöründe yapılan bir araştırmada aile işletmelerinde farklı kuşakların birlikte yönetimde olmasının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, işletme anayasasının varlığının ise firma performansını pozitif yönde anlamlı biçimde etkilediği saptanmıştır (Gonzalez-Cruz vd., 2021).

Yukarıdaki verilerden hareketle; araştırma modeline şirketin yaşı, şirketin hukuki statüsü, şirkette çalışan kişi sayısı ve şirketi yöneten nesil değişkenleri demografik kontrol değişkeni olarak eklenmiş ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1. Aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyi örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H1a. Profesyonelleşme düzeyi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1b. Formel örgüt yapısı düzeyi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1c. Stratejik planlama düzeyi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1d. Aile anayasasının varlığı örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1d. Etkin bir iletişim sistemi örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1e. İç denetim faaliyetleri örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H1f. Karar alma şekli örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler.

H2. Demografik kontrol değişkenleri düzeylerinin en az birinin örgütsel performans algısı puan ortalamaları diğerlerinden farklıdır.

YÖNTEMBİLİM

Araştırma modeli

Bu çalışma nicel bir araştırmadır. Araştırma modeline kurumsallaşma düzeyi bağımsız değişken, örgütsel performans bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Sektör, şirketin yaşı, şirketin hukuki statüsü, çalışan sayısı, mülkiyet yapısı ve şirketi yöneten nesil demografik kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

Katılımcılar

Veriler İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı aile işletmelerinden toplanmıştır. Bu amaçla rastgele 100 aile işletmesi seçilmiş, yöneticileri ile iletişim kurularak, internette oluşturulan adrese girerek anketleri online olarak doldurmaları istenmiştir. Her işletmeden ikisi aile üyesi, ikisi profesyonel yönetici olmak üzere anketi en fazla dört kişinin doldurması istenmiştir. 50 işletmeden olumlu yanıt alınmış, toplam 207 anket elde edilmiştir. İnternet üzerinden doldurulmuş olması nedeniyle anketlerde cevaplanmamış soru kalmamış, toplanan anketlerin tamamı analize dâhil edilmiştir. Veriler 15 Ocak-30 Mart 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Anket formu katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgi formunda dokuz soru yer almaktadır.

Kurumsallaşma düzeyi algısını ölçmek için Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dokuz alt boyut altında toplam 48 ifade yer almaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve soru dağılımı şöyledir: İşletme anayasası (3 ifade), Profesyonelleşme (7 ifade), Formel örgüt yapısı (7 ifade), Yetkilendirme ve yetki devri (5 ifade), Stratejik planlama süreci (7 ifade), Yönetim anlayışı ve yönetime katılma (4 ifade), Karar alma şekli (4 ifade), Etkin bir iletişim (7 ifade), İç denetim faaliyetleri (5 ifade).

Örgütsel performans ölçeği Kozcu'nun (2020) doktora tezinden alınmıştır. Ölçekte dört ifade yer almaktadır. Her iki ölçek beş dereceli Likert tipinde olup ifadeler (1) Hiç katılmıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde etiketlenmiştir.

Ölçüm modeli oluşturulmadan önce çok faktörlü yapıya sahip olması nedeniyle kurumsallaşma ölçeği, açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, faktör yükü kesme noktasının altında olduğu için (0,30) maddeler analizden çıkarılmıştır. Kurumsallaşma ölçeğinin "Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma" faktöründe hiç madde kalmamıştır. Ölçekte kalan maddeler, orijinal, ölçek ölçekte olduğu gibi sekiz alt boyutta toplanmıştır. Nihai ölçek 34 madde içermekte; faktörler için hesaplanan Cronbach alfa değerleri 0,71 ile 0,94 arasında değişmektedir. KMO değeri 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel performans ölçeğindeki maddelerin faktör yükleri 0,82 ile 0,89 arasında çıkmış, Cronbach alfa değeri 0,94 olarak tespit edilmiş, KMO 0,81 değeri olarak gerçekleşmiştir.

Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Ölçüm modelinin geçerliliğini test etmek için ilk olarak faktör yüklerine bakılmış ve AVE (yakınsak) geçerlilik analizleri yapılmıştır (Hair vd., 2021). Test edilen modelde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,60 ile 0,95 arasında değerler almıştır. Faktör yüklerinin her biri 0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yakınsak geçerlik ve güvenilirlikle ilgili sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. CR, AVE, MSV, MaxR(H) Katsayıları

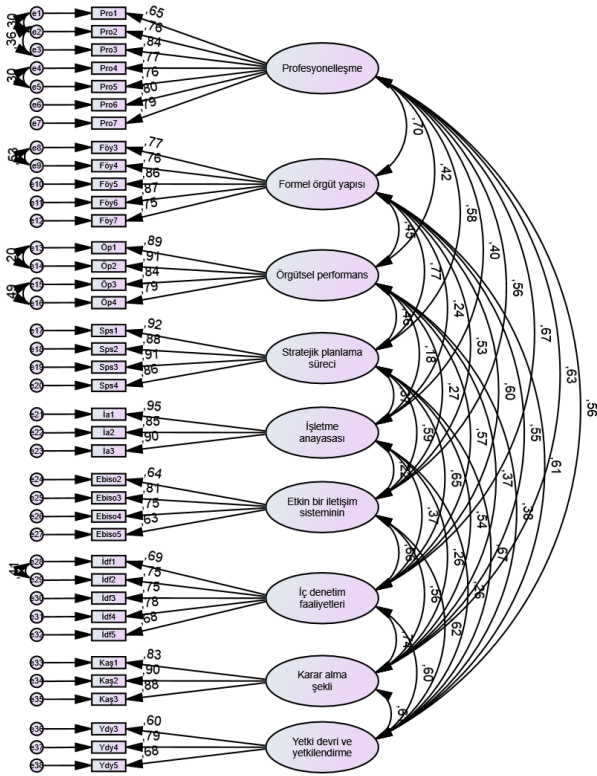
CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,91	0,588	0,491	0,91	0,767							
2	0,90	0,650	0,595	0,91	0,701***	0,806						
3	0,92	0,736	0,326	0,93	0,419***	0,451***	0,858					
4	0,94	0,798	0,595	0,94	0,583***	0,771***	0,463***	0,893				
5	0,93	0,813	0,162	0,94	0,403***	0,241**	0,181*	0,373***	0,902			
6	0,80	0,504	0,436	0,82	0,558***	0,528***	0,270**	0,590***	0,223**	0,71		

7	0,85	0,535	0,546	0,86	0,673***	0,599***	0,571***	0,655***	0,372***	0,660***	0,731
8	0,90	0,759	0,546	0,91	0,633***	0,545***	0,375***	0,536***	0,256**	0,565***	0,87
9	0,74	0,485	0,448	0,76	0,564	0,613	0,382	0,669	0,259	0,624	0,6

p<0,01; *p<0,001

Notlar: 1: Örgütsel performans; 2: İşletme anayasası; 3: Profesyonelleşme; 4: Formel örgüt yapısı; 5: Yetki devri ve yetkilendirme; 6: Stratejik planlama süreci; 7: Karar alma şekli; 8: Etkin bir iletişim sistemi; 9: İç denetim faaliyetleri

Yakınsak geçerliği için CR (Composite Reliability) > AVE (Average Variance Extracted; AVE > 0,5; güvenilirliği sağlamak için CR > 0,70 olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Tablo 1 incelendiğinde, CR > AVE ve CR > 0,70 koşulunun karşılandığı görülmektedir. AVE > 0,50 koşulu ise bütünüyle karşılanamamıştır. Ancak AVE çok katı bir değerdir; bazı kaynaklarda güvenilirlik için sadece CR değerinin dikkate alınmasının yeterli olduğu belirtilmektedir (Grell, Meyer, Raddatz, & Pulham, 2021).



Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Dokuz faktörden oluşan ölçüm modelinin uyum değerleri ($\chi^2=1100,05$, Sd= 622, $\chi^2/Sd = 1,77$, TLI= 0,91, CFI= 0,92, IFI= 0,92; SRMR=0,06; RMSEA = 0,06) verilerin test edilen model ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermiştir (Brown & Cudeck, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1993; McDonald & Marsh, 1990).

Regresyon Analizi İçin Önkoşulların Karşılanma Durumu

Normal dağılım varsayımının karşılanabilmesi için verilerin çarpıklık ve basıklık katsayısının ± 2 aralığında bulunması yeterlidir (D. George & Mallery, 2010). Çarpıklık ve basıklık katsayılarının belirtilen aralıkta yer almaktadır.

Kurumsallaşma düzeyi bileşenlerinin örgütsel performans üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. VIF değerleri 1,26 ile 2,68 arasındadır. Değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (VIF<10). Durbin-Watson katsayısı 2,05 olarak hesaplanmıştır. Hataların bağımsızlığı varsayımı ($1,5 < DW < 2,5$) karşılanmıştır. Eşdeğişkenlik varsayımı için standartlaştırılmış artıklara ait grafikler incelenmiştir. Histogram grafiğinde artıkların dağılımı normale oldukça yakın; P-P grafiğinde ise artıkların büyük bir oranının normal dağılım çizgisine yakın ve paralel bir şekilde dağılmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin puanlarını karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. $p < 0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler için AMOS 25.0 ve SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

BULGULAR

Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların %42,3'ünün hizmet, %31,7'sinin üretim ve %26'sının ticaret sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin büyük bir oranı (%49) 21 ve daha fazla işletme yaşına sahiptir. İşletmelerin %41,8'i A.Ş., %38,9'u Ltd Şti ve %19,2'si tek şahıs işletmesi statüsündedir. İşletmelerin %29,8'inde 0-10, %22,6'sında 11-40, %25'inde 41-100 ve %22,6'sında 101 ve daha fazla kişi çalışmaktadır. İşletmelerin büyük bir oranında (%49,5) işletmeyi 1. nesil yönetmektedir Katılımcıların büyük bir oranı (%48,6) aile şirketi olmanın kısmen avantajlı olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılanların %56,3'ü aile üyesi, %43,8'i ise profesyonel yönetici/çalışan olduğunu ifade etmiştir.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 2. Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans Puanları Arındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Örgütsel performans	1(939)								
2. İşletme anayasası	,153*	1(93)							
3. Profesyonelleşme	,362**	,357**	1(91)						
4. Formel örgüt yapısı	,393**	,214**	,614**	1(91)					
5. Yetki devri ve yetkilendirme	,260**	,229**	,434**	,520**	1(72)				

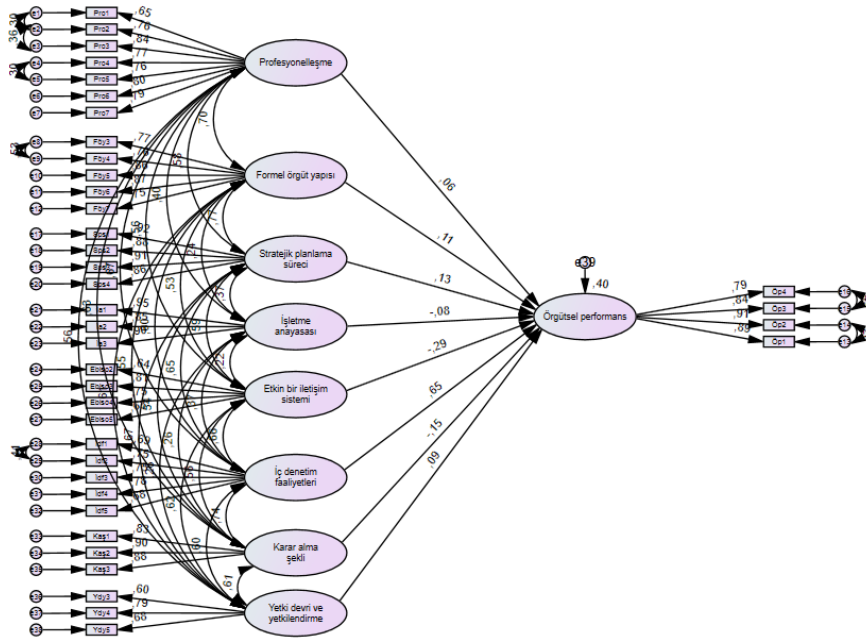
6.	Stratejik planlama süreci	,405**	,359**	,541**	,713**	,547**	1,(94)		
7.	Karar alma şekli	,341**	,232**	,571**	,500**	,512**	,506**	1,(90)	
8.	Etkin bir iletişim sistemi	,184**	,174*	,464**	,443**	,498**	,503**	,474**	1,(80)
9.	İç denetim faaliyetleri	,497**	,332**	,595**	,544**	,459**	,594**	,641**	,545**
	Ortalama	13,02	28,86	17,24	11,22	14,94	11,24	15,75	19,4
	Ss	2,27	5,55	5,59	2,37	4,22	2,91	2,87	3,83

*p<0,05; **p<0,01; N=208; Parantez içinde sayılar ölçeklerin Cronbach alpha değerini göstermektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel performans puanları ile İşletme anayasası (r=0,153; p<0,05), Profesyonelleşme (r=0,362; p<0,01), formel örgüt yapısı (r=0,393; p<0,01), yetki devri ve yetkilendirme (r=0,260; p<0,01), stratejik planlama süreci (r=0,405; p<0,01), karar alma şekli (r=0,341; p<0,01), etkin bir iletişim sistemi (r=0,184; p<0,01) ve iç denetim faaliyetleri (r=0,497; p<0,01) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Kurumsallaşma düzeyi puanları arttıkça örgütsel performans puanları da artış göstermiştir.

Yapısal Modelin Test Edilmesi

Yapısal modelde, kurumsallaşma düzeyi bileşenlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi test edilmiştir. Modelde kurumsallaşma düzeyi bileşenleri bağımsız değişken, örgütsel performans bağımlı değişken olarak yer almıştır (Şekil 2).



Şekil 2. Test Edilen Yapısal Model

Hesaplanan uyum değerleri $\chi^2=1100,05$, Sd= 622, $\chi^2/Sd = 1,77$, TLI= 0,91, CFI= 0,92, IFI= 0,92; SRMR=0,06; RMSEA = 0,06) verilerin test edilen yapısal model ile iyi düzeyde uyum uyumlu

olduğunu göstermiştir (Brown & Cudeck, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1993; McDonald & Marsh, 1990)

Tablo 3 incelendiğinde, profesyonelleşme ($\beta=0,060$; $p>0,05$), formel örgüt yapısı ($\beta=0,113$; $p>0,05$), stratejik planlama süreci ($\beta=0,134$; $p>0,05$), işletme anayasası ($\beta=-0,084$; $p>0,05$), karar alma şekli ($\beta=-0,153$; $p>0,05$), yetki devri ve yetkilendirme ($\beta=0,090$; $p>0,05$) değişkenlerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 3. Yapısal Modelde Yer Alan Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

			B	SH.	t.	p
Örgütsel performans	<---	Profesyonelleşme	0,060	0,171	0,467	0,64
Örgütsel performans	<---	Formel örgüt yapısı	0,113	0,105	0,789	0,43
Örgütsel performans	<---	Stratejik planlama süreci	0,134	0,106	0,949	0,343
Örgütsel performans	<---	İşletme anayasası	-0,084	0,077	-1,066	0,286
Örgütsel performans	<---	Etkin bir iletişim sistemi	-0,286	0,160	-2,371	0,018*
Örgütsel performans	<---	İç denetim faaliyetleri	0,654	0,194	3,968	***
Örgütsel performans	<---	Karar alma şekli	-0,153	0,109	-1,239	0,215
Örgütsel performans	<---	Yetki devri ve yetkilendirme	0,090	0,152	0,687	0,492

* $p<0,05$; *** $p<0,001$

Etkin bir iletişim sisteminin örgütsel performans üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,286$; $p<0,05$). İç denetim faaliyetlerinin ise örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,654$; $p<0,001$). Kurumsallaşma düzeyi bileşenleri örgütsel performanstaki değişimin %40'ını açıklamıştır.

Araştırmamızın temel hipotezi “Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans algısını olumlu yönde etkiler olarak belirlenmiş idi. Bu sonuçlara göre temel hipotezin küçük bir kısmı desteklenmektedir. Bu sonuç Ak'ın (2020) bulguları ile uyumludur.

Demografik Kontrol Değişkenleri ile Örgütsel Performans İlişkisine İlişkin Sonuçlar

Tablo 4. Hizmet Sektörüne Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Sektör	N	Ort	Ss	F(2;205)	p
İşletme anayasası	Hizmet	88	13,08	2,59	0,38	0,69
	Üretim	66	13,14	1,94		
	Ticaret	54	12,80	2,12		
Profesyonelleşme	Hizmet	88	28,94	5,42	0,02	0,98
	Üretim	66	28,85	5,91		
	Ticaret	54	28,74	5,38		
Formel örgüt yapısı	Hizmet	88	17,22	6,04	0,05	0,95
	Üretim	66	17,39	5,53		
	Ticaret	54	17,07	4,99		

Yetki devri ve yetkilendirme	Hizmet	88	11,33	2,47	0,33	0,72
	Üretim	66	11,24	2,24		
	Ticaret	54	11,00	2,39		
Stratejik planlama süreci	Hizmet	88	14,69	4,84	0,37	0,69
	Üretim	66	15,29	3,46		
	Ticaret	54	14,91	4,02		
Karar alma şekli	Hizmet	88	11,22	3,21	0,18	0,83
	Üretim	66	11,39	2,93		
	Ticaret	54	11,07	2,38		
Etkin bir iletişim sistemi	Hizmet	88	15,85	2,90	0,47	0,63
	Üretim	66	15,47	2,91		
	Ticaret	54	15,93	2,79		
İç denetim faaliyetleri	Hizmet	88	19,35	4,30	0,04	0,96
	Üretim	66	19,36	3,48		
	Ticaret	54	19,54	3,47		
Örgütsel performans	Hizmet	88	15,02	3,44	0,74	0,48
	Üretim	66	15,64	3,16		
	Ticaret	54	15,13	2,86		

Tablo 4 incelendiğinde, hizmet sektörüne göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Hizmet, üretim ve ticaret gibi farklı sektörlerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5. İşletmenin Yaşına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin yaşı	N	Ort	Ss	F(2;205)	p
İşletme anayasası	1-10 yıl	65	13,35	2,28	1,04	0,35
	11-20 yıl	41	12,78	2,15		
	21 yıl ve üzeri	102	12,91	2,32		
Profesyonelleşme	1-10 yıl	65	29,63	5,62	0,93	0,40
	11-20 yıl	41	28,66	6,32		
	21 yıl ve üzeri	102	28,45	5,16		
Formel örgüt yapısı	1-10 yıl	65	18,57	5,22	2,81	0,06
	11-20 yıl	41	16,34	5,98		
	21 yıl ve üzeri	102	16,75	5,57		
Yetki devri ve yetkilendirme	1-10 yıl	65	11,38	2,32	0,25	0,78
	11-20 yıl	41	11,20	2,53		
	21 yıl ve üzeri	102	11,12	2,35		
Stratejik planlama süreci	1-10 yıl	65	15,46	4,16	2,43	0,09
	11-20 yıl	41	13,68	5,44		
	21 yıl ve üzeri	102	15,11	3,60		
Karar alma şekli	1-10 yıl	65	11,57	2,92	1,04	0,36
	11-20 yıl	41	10,73	3,45		
	21 yıl ve üzeri	102	11,23	2,67		
Etkin bir iletişim sistemi	1-10 yıl	65	16,18	2,65	1,20	0,30
	11-20 yıl	41	15,73	3,55		
	21 yıl ve üzeri	102	15,48	2,69		
İç denetim faaliyetleri	1-10 yıl	65	20,06	3,57	1,77	0,17
	11-20 yıl	41	19,54	4,67		
	21 yıl ve üzeri	102	18,93	3,57		
Örgütsel performans	1-10 yıl	65	15,38	2,92	0,16	0,85
	11-20 yıl	41	15,02	3,84		
	21 yıl ve üzeri	102	15,25	3,13		

Tablo 5 incelendiğinde, işletmenin yaşına göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık

göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve daha fazla yaşa sahip işletmelerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6. İşletmenin Hukuki Statüsüne Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin hukuki statüsü	N	Ort	Ss	F(2;205)	p
İşletme anayasası	A.Ş.	87	13,15	2,41	0,71	0,49
	Ltd Şti	81	12,79	2,28		
	Tek şahıs işletmesi	40	13,23	1,93		
Profesyonelleşme	A.Ş.	87	28,64	6,57	0,57	0,57
	Ltd Şti	81	28,68	4,91		
	Tek şahıs işletmesi	40	29,70	4,21		
Formel örgüt yapısı	A.Ş.	87	17,64	5,78	0,62	0,54
	Ltd Şti	81	16,70	5,70		
	Tek şahıs işletmesi	40	17,43	4,98		
Yetki devri ve yetkilendirme	A.Ş.	87	11,23	2,52	1,17	0,31
	Ltd Şti	81	10,98	2,31		
	Tek şahıs işletmesi	40	11,68	2,10		
Stratejik planlama süreci	A.Ş.	87	14,97	4,65	0,48	0,62
	Ltd Şti	81	14,65	3,93		
	Tek şahıs işletmesi	40	15,45	3,84		
Karar alma şekli	A.Ş.	87	11,00	3,39	0,49	0,62
	Ltd Şti	81	11,41	2,37		
	Tek şahıs işletmesi	40	11,40	2,83		
Etkin bir iletişim sistemi	A.Ş.	87	15,69	3,24	0,37	0,69
	Ltd Şti	81	15,64	2,33		
	Tek şahıs işletmesi	40	16,10	3,04		
İç denetim faaliyetleri	A.Ş.	87	19,55	4,34	0,11	0,90
	Ltd Şti	81	19,30	3,18		
	Tek şahıs işletmesi	40	19,30	3,92		
Örgütsel performans	A.Ş.	87	15,10	3,81	0,15	0,86
	Ltd Şti	81	15,36	2,89		
	Tek şahıs işletmesi	40	15,33	2,32		

Tablo 6 incelendiğinde, işletmenin hukuki statüsüne göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). A. Ş., Ltd Şti ve tek şahıs işletmesi statüsünde bulunan işletmelerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 7. İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmede çalışan kişi sayısı	N	Ort	Ss	F(3;204)	p	Scheffe Post-Hoc
İşletme anayasası	0-10	62	13,15	1,97	0,66	0,58	-
	11-40	47	12,62	2,57			
	41-100	52	13,19	2,33			
	101 ve üstü	47	13,09	2,31			
Profesyonelleşme	0-10	62	29,97	3,81	2,73	0,05	-
	11-40	47	27,57	5,48			
	41-100	52	27,87	6,98			
	101 ve üstü	47	29,79	5,46			
Formel örgüt yapısı	0-10 ^a	62	16,23	5,51	3,58	0,01	d>a d>b
	11-40 ^b	47	16,02	6,56			
	41-100 ^c	52	17,79	5,39			
	101 ve üstü ^d	47	19,17	4,29			
Yetki devri ve yetkilendirme	0-10	62	11,29	2,23	0,61	0,61	-
	11-40	47	11,15	2,48			

	41-100	52	10,90	2,54			
	101 ve üstü	47	11,53	2,26			
Stratejik planlama süreci	0-10 ^a	62	13,90	4,50	3,18	0,02	d>, d>b
	11-40 ^b	47	14,47	4,40			
	41-100 ^c	52	15,46	4,39			
	101 ve üstü ^d	47	16,19	2,99			
	0-10	62	11,60	2,59			
Karar alma şekli	11-40	47	11,32	2,72	1,21	0,31	-
	41-100	52	10,60	3,51			
	101 ve üstü	47	11,38	2,75			
	0-10	62	15,90	3,03			
	11-40	47	15,81	3,08			
Etkin bir iletişim sistemi	41-100	52	15,94	2,61	0,57	0,64	-
	101 ve üstü	47	15,28	2,74			
	0-10	62	19,53	3,69			
	11-40	47	19,00	4,04			
	41-100	52	19,23	4,49			
İç denetim faaliyetleri	101 ve üstü	47	19,83	2,96	0,42	0,74	-
	0-10 ^a	62	14,68	3,04			
	11-40 ^b	47	14,70	3,29			
	41-100 ^c	52	15,46	3,68			
	101 ve üstü ^d	47	16,30	2,49			

Tablo 7 incelendiğinde, işletmede çalışan kişi sayısına göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi ve iç denetim faaliyetleri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, işletmede çalışan kişi sayısına göre formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). 101 ve üzeri çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan katılımcıların formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları, 0-10 ve 11-40 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 8. İletmenin Mülkiyet Durumuna Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin mülkiyet (sahiplik) durumu	N	Ort	Ss	F(3;204)
İşletme anayasası	Halka açık ortaklık	36	13,75	1,68	2,04
	Kardeşler Ortaklığı	47	12,66	2,81	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	13,12	2,14	
	Tek aile üyesi	49	12,69	2,21	
	Halka açık ortaklık	36	29,00	6,79	
Profesyonelleşme	Kardeşler Ortaklığı	47	29,02	5,16	1,67
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	27,88	6,06	
	Tek aile üyesi	49	30,12	3,59	
	Halka açık ortaklık	36	18,58	5,65	
	Kardeşler Ortaklığı	47	17,30	5,47	
Formel örgüt yapısı	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	16,34	6,08	1,41
	Tek aile üyesi	49	17,57	4,74	
	Halka açık ortaklık	36	11,06	2,43	
	Kardeşler Ortaklığı	47	11,57	2,22	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	10,95	2,58	
Yetki devri ve yetkilendirme	Tek aile üyesi	49	11,41	2,12	0,85
	Halka açık ortaklık	36	15,58	4,04	
	Kardeşler Ortaklığı	47	14,79	4,10	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	14,70	4,66	
	Tek aile üyesi	49	14,98	3,81	
Stratejik planlama süreci	Halka açık ortaklık	36	11,39	3,44	0,38
	Kardeşler Ortaklığı	47	11,40	2,67	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	10,95	3,15	
	Tek aile üyesi	49	11,41	2,34	
	Halka açık ortaklık	36	15,81	3,37	
Karar alma şekli					0,39

Etkin bir iletişim sistemi	Kardeşler Ortaklığı	47	15,74	2,88	0,15	
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	15,50	2,99		
	Tek aile üyesi	49	16,10	2,25		
İç denetim faaliyetleri	Halka açık ortaklık	36	19,75	4,69		
	Kardeşler Ortaklığı	47	19,36	3,73		
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	19,24	4,03		
Örgütsel performans	Tek aile üyesi	49	19,45	2,89		
	Halka açık ortaklık	36	14,25	4,07		
	Kardeşler Ortaklığı	47	15,06	3,33		
	Tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık	76	15,75	3,09		1,88
	Tek aile üyesi	49	15,37	2,33		

Tablo 8 incelendiğinde, işletmenin mülkiyet durumuna göre, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Mülkiye durumu halka açık ortaklık, kardeşler ortaklığı, tamamı aile üyelerinden oluşan ortaklık ve tek aile üyesi olan işletmelerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algılarının benzer olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 9. İşletmeyi Mevcut Durumda Yöneten Nesle Göre Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Performans ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletmeyi mevcut durumda yöneten nesil	N	Ort	Ss	F(3;204)	p	Scheffe Post-Hoc
İşletme anayasası	1. nesil	103	13,22	2,20	0,86	0,46	-
	1. ve 2. nesil birlikte	64	12,91	2,09			
	2. nesil	26	12,46	3,01			
	2. ve 3. nesil birlikte	15	13,13	2,07			
Profesyonelleşme	1. nesil ^a	103	30,17	4,42	6,33	0,00	a>b
	1. ve 2. nesil birlikte ^b	64	26,50	6,69			
	2. nesil ^c	26	29,12	5,09			
	2. ve 3. nesil birlikte ^d	15	29,47	5,10			
Formel örgüt yapısı	1. nesil	103	17,75	5,52	1,26	0,29	-
	1. ve 2. Nesil birlikte	64	16,13	5,94			
	2. nesil	26	17,92	5,00			
	2. ve 3. nesil birlikte	15	17,27	5,36			
Yetki devri ve yetkilendirme	1. nesil	103	11,31	2,22	1,07	0,36	-
	1. ve 2. nesil birlikte	64	10,91	2,60			
	2. nesil	26	11,81	2,30			
	2. ve 3. nesil birlikte	15	10,87	2,42			
Stratejik planlama süreci	1. nesil	103	15,11	4,20	0,89	0,45	-
	1. ve 2. nesil birlikte	64	14,34	4,55			
	2. nesil	26	15,85	3,51			
	2. ve 3. nesil birlikte	15	14,73	4,01			
Karar alma şekli	1. nesil ^a	103	11,75	2,69	3,37	0,02	a>b
	1. ve 2. nesil birlikte ^b	64	10,31	3,30			
	2. nesil ^c	26	11,46	2,28			
	2. ve 3. nesil birlikte ^d	15	11,27	2,94			
Etkin bir iletişim sistemi	1. nesil	103	16,01	2,75	1,14	0,34	-
	1. ve 2. nesil birlikte	64	15,39	3,16			
	2. nesil	26	16,08	2,54			
	2. ve 3. nesil birlikte	15	14,93	2,81			
İç denetim faaliyetleri	1. nesil	103	19,92	3,69	1,87	0,14	-
	1. ve 2. nesil birlikte	64	18,84	4,27			
	2. nesil	26	19,58	2,96			
	2. ve 3. nesil birlikte	15	17,93	3,73			
Örgütsel performans	1. nesil	103	15,37	3,18	2,29	0,08	-
	1. ve 2. nesil birlikte	64	14,78	3,58			
	2. nesil	26	14,85	2,43			
	2. ve 3. nesil birlikte	15	17,07	2,25			

Tablo 9 incelendiğinde, işletmeyi mevcut durumda yöneten nesle göre, işletme anayasası, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri ve örgütsel performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, işletmeyi mevcut durumda yöneten nesle göre profesyonelleşme ve karar alma şekli puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). 1. neslin yönettiği işletmelerde çalışan katılımcıların profesyonelleşme ve karar alma şekli puan ortalamaları, 1. ve 2. neslin birlikte yönettiği işletmelerde çalışan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performansla ilişkisi ve kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel performans puanlarıyla kurumsallaşma düzeyi alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizinde 0,18 ile 0,50 arasında değişen ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından örgütsel performansla en düşük işletme anayasası boyutunda (0,15), en yüksek ilişki iç denetim faaliyetleri boyutunda (0,50) saptanmıştır. Sonuç olarak kurumsallaşma düzeyinin bütün boyutlarıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezi, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu varsayımdır. AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen analizlerde ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modeli iyilik uyum değerleri kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Hipotezin test edildiği yol analizinde; sekiz kurumsallaşma alt boyutundan sadece iç denetim faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Bu sonuç başka araştırmacıların bulgularıyla da uyumludur (Ak, (2020); Gül, 2012; Ülkem, 2020). İşletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, karar alma şekli değişkenlerinin örgütsel performans üzerinde etkisi saptanamamıştır. Daha da şaşırtıcı bulgu, etkin bir iletişim sisteminin örgütsel performans üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucudur. Araştırmada elde edilen sonuçların, araştırmanın yapıldığı dönemin, Kovid-19 pandemisi ve çevremizdeki Rusya-Ukrayna savaşı nedeniyle ilgili olduğu düşünülebilir. Kovid-19 ve savaş, Dünya ekonomisini daraltması nedeniyle işletmeler açısından krize yol açan etkenlerdir. Kriz dönemleri ise yöneticilerin daha hızlı karar almalarını gerektirir (Baskan, 2020).

Örneklem grubunun tamamı aile işletmelerinden oluşmakta; katılımcıların %42,3'ü hizmet, %31,7'si üretim, %26'sı ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır. Araştırma reel sonuçları değil, katılımcıların algılarını ölçmektedir. Algıların ülkenin ve ekonominin genel durumundan etkilenmesi doğaldır. Kriz olarak tanımlanabilecek bu dönemde işletme sahipleri ve yöneticilerinin iç denetim faaliyetlerini sıklaştırmaları beklenen bir tutumdur. Bu tutumun katılımcıların iç denetim faaliyetleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemesi şaşırtıcı değildir.

Etkin bir iletişim sistemi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin negatif algılanması da aynı çevre koşullarıyla açıklanabilir. Kriz döneminde işletme sahipleri ve yöneticileri hızlı karar alabilmek için iletişim sürecini de kısaltmış olmalıdır. Katılımcıların %56,5'ünün aile üyesi olması bu kanaati destekleyen bir veridir.

Araştırmada üçüncü olarak katılımcıların demografik değişkenlerine ait düzeylerine göre kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans algısı arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin yaşına, işletmenin hukuki statüsüne ve mülkiyet durumuna göre kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans puan ortalamaları arasında bir farklılık saptanamamıştır. Örgütlerde çalışan kişi sayısı ile katılımcıların formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

101 ve üzerinde kişinin çalıştığı işletmelerde çalışan katılımcıların formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci ve örgütsel performans puan ortalamaları, daha az sayıda kişinin çalıştığı kişinin katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak yüksektir. Bu sonuç, çalışan sayısı arttıkça işletmelerde işlerin kurallara bağlandığı ve stratejik planlamanın kullanıldığı şeklinde yorumlanabilir. Formalleşme ve stratejik planlamanın kurumsallaşma düzeyinin iki önemli aracı olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel performans algısı arasında bir bağ kurdukları sonucu çıkarılabilir.

İşletmeyi yöneten nesle göre katılımcıların profesyonelleşme ve karar alma şekli arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. 1. nesil aile üyelerinin yönettiği işletmelerde, 1. nesil ve 2. neslin aile üyelerinin yönetimde birlikte buldukları işletmelere göre katılımcıların profesyonelleşme ve karar alma puan ortalamaları daha yüksektir. Bu sonuç, aile işletmelerinde farklı kuşakların yönetim anlayışı farklılıklarının ve işletmede koordinasyonun yeterince sağlanmadığının göstergesi olarak algılanabilir. Aile işletmelerinin ortalama ömrünün kısalığı düşünüldüğünde işletme sahip ve yöneticilerinin bu veriyi daha yakından analiz edip işletmeleri için gerekli önlemleri almaları uygun olacaktır.

Araştırmanın Kısıtları. Bu araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri arasında 15 Ocak -30 Mart 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları yorumlanırken coğrafi sınırlama ve ekonomik daralma koşulları sınırlılıklar oluşturmaktadır.

Araştırmacılar İçin Öneriler. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri yüksektir. Araştırma değişkenleri arasında zayıf, orta ve güçlü düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modeli uyum değerleri uygundur. Birinci öneri, pandemi koşulları ve ekonomik daralmanın etkileri ortadan kalktıktan sonra araştırma aynı ölçekler ve model kullanılarak tekrarlanmasıdır. İkinci öneri, araştırma modeline yeni değişkenlerin eklenmesidir. Bu araştırmada kullanılan kuramsallaşma düzeyi değişken, örgütsel performanstaki değişimin %40'ını açıklamaktadır. İlave edilecek yeni bağımsız değişkenlerle varyanstaki değişimi açıklama oranı yükseltilebilir.

Kurumsallaşma ile örgütsel performans ilişkisi bütün araştırmalarda doğrulanmamaktadır. Araştırma modeline liderlik tarzı, örgütsel adanmışlık gibi aracı değişkenler; çevre koşulları gibi düzenleyici değişkenler eklenmek suretiyle araştırma yenilenebilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler. Bu araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi alt boyutları ile örgütsel performans arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Karar alma şekli, stratejik planlama süreci ve iç denetim boyutlarının örgütsel performans ile ilişkili olduğu görülmektedir. Etki analizinde, iç denetim boyutunun örgütsel performansı etkilediği belirtilmiştir. Bu bulgular, sadece ekonomik daralma koşullarında değil, ekonomin normale döndüğü koşullarda kurumsallaşmaya özen gösterilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Ak, B. (2020). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*. Doktora tezi. Aydın: Aydın Menderes Üniversitesi.
- Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2022). The importance of the family constitution in the institutionaziation of family business. Ö. Yazıcı içinde, *Organizational Behavior and Management in Family Businesses* (s. 79-103). Cambridge Scholars Publishing.
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, *11*, 1003-1012. doi:doi: 10.5267/j.msl.2020.9.042
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *10*(1), 1-22.
- Aslan, M. (2021). Organisational structure revisited. *BMIJ*, *9*(1), 282-294. doi:doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1769>
- Aydın, Ç. Ö. ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *ASOBİD*, *3*(2), 225-235.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *19*(2), 564-585.
- Azizi, M. (2021). The effect of ownership and management structure on family businesses performance. *Cogent Business & Management*(8), 1-15. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888>
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. *Öneri*, *4*(15), 39-45.
- Baskan, T. D. (2020). Analyzing the going concern uncertainty during the period of covid-19 pandemic in terms of independent auditor's reports. *ISPEC Journal of Social Sciences & Humanities*, *4*(2), 28-42. doi:doi.org/10.46291/ISPECIJSSHvol4iss2pp28-42
- Brown, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Testing structural equation models. *Testing structural equation models*(154), 136-162.
- Cetinkaya, A. S., Karayel, S. ve Tefek, A. (2018). The Effect of institutionalization on Firm performance. *Management and Business Research Quarterly*(6), 16-38. doi:DOI: 10.32038/mbrq.2018.06.03
- Ceylan, A. ve Anbar, A. (2014). *Modern işletmecilik*. Bursa: Ekin.
- Çelebi, M. E. (2019). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinde kurumsallaşmanın rolü. E. Baykal içinde, *Sürdürülebilir aile işletmeleri* (s. 1-50). Ankara: Gazi Kitabevi.
- D. George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.)*. Boston: Pearson.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. (Ö. N. Özmen, Çev.) İstanbul: Nobel.
- Deloitte. (2016). *Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarı*. İstanbul: Akbank.

- Demirci, B. ve Tavacıoğlu, L. (2021). Developing a Scale to measure the institutionalization level of maritime family businesses. *Journal of ETA Maritime Science*, 243-255. doi:DOI: 10.4274/jems.2021.16680
- Dinçer, H. ve Yüksel, S. (2019). Aile şirketlerinde denetim. E. Baykal içinde, *Sürdürülebilir aile işletmeleri* (s. 305-332). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Doyrangil, C. N. (2002). İşletme çevresindeki olumsuz gelişmeler karşısında iç denetimin yeri ve önemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 33-42.
- Duran, C. ve Boz, D. (2021). Kurumsallaşmanın iş ve işletme performansına etkisi, *International Marmara Social Sciences Congress (Spring) 2021* (s. 358-362). Kocaeli : Imascongress.
- Emmy van Esch, Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resources practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708. doi:https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 152-172.
- Garcia-Loperai, F., Santos-Jaen, J. M., Palacios-Manzano, M., & Ruiz-Palomo, D. (2022). Exploring the effect of professionalization risk-taking and technological innovation on business performance. *PLOS ONE*, 17(2), 1-19. doi:https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263694
- Gonzalez-Cruz, T., Clemente-Almendros, J. A., & Puig-Denia, a. A. (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. doi:https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1867603
- Grell, J., Meyer, H., Raddatz, F., & Pulham, S. (2021). Measuring the acceptance from commercial pilots towards the usage of flight data for predictive maintenance. *Deutscher Luft- und Raumfahrtkongress 2021*, (s. 1-7). doi:doi: 10.25967/550192
- Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin işletme performansına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi*. Neşhir: Nevşehir Üniversitesi.
- Hair, J., Astrachan, C., Moisescu, O., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *In Journal of Family Business Strategy*, 12(3). doi:https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100392
- IIA. (2022). Nisan 07). <https://www.theiia.org/>: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatoryguidance/> adresinden alındı
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the simpli*
- Kozcu (2020). *Organizational learning capability, organizational resilience, organizaional performance, and market turbulence: a moderated mediation model*, doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Marjański, A., & Sułkowski, Ł. (2021). Consolidation strategies of small family firms in Poland during the Covid-19 crisis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(2), 167-182.

- McDonald, R. P., & Marsh, H. W. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit. *McDonald, R. P., & Marsh, H. W. (1 Psychological bulletin, 107(2), 247., 107(2), 247.*
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde stratejik planlama*, Nobel: Ankara.
- Öğüt, E. (2019). Yeni Türk Ticaret Kanunu ışığında kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 9(2), 565-578.*
- Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2021). *Corporate Communications: An International Journal, 26(4), 793-812.*
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları*. (A. Öğüt, Çev.) İstanbul: Nobel.
- Scott, W. (1992). *Organizations rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Selimoğlu, S. K. ve Çalışkan, A. Ö. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile şirketlerinin yol haritası: ile anayasası. *Muhasebe ve Denetim Bakış (53), 39-54.*
- Selimoğlu, S.K. ve Saldı, M. H. (2021). Covid-19 etkisinde sürdürülebilirliğin sağlanması ve iç denetimin değişen rotası. *Denetim, 11 (22), 5-14.*
- Smith&Williamson. (2016). *Family Business Survey 2017*. London: Smith & Williamson.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma sürecindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(10), 1-23.*
- Şanal, M. ve Kaya, A. F. (2018). Etkin girişimci işletmelerde kurumsallaşma ve belirsizlikten kaçınma ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 22(1), 115-126.*
- Şentürk, Ö. (2021). Türkiye’de iç denetim faaliyetlerinde dijital dönüşüm ve dijital dönüşümün önemi. *TİDE Academia Research(3), 157-186.*
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi(2), 29-52.*
- Ülkem, A. (2020). *Kurumsallaşma ve performans ilişkisi: Eskişehir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(21), 497-507.*
- Yılmaz, A. (2021). Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri: Gelecek nesillere bayrak teslimi. A. Candemir ve Ç. Bulut, Ç. içinde, *KOBİ (s. 3-19)*. Ankara: Detay Yayınları.
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C., Giancaspro, M., Manuti, A., Molino, M., Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(3933), 1-20. doi:https://doi.org/10.3390/ijerph18083933*