

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ*

TURAN YİĞİT

*Istanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, turan-yigit@hotmail.com,
ORCID: 0009-0006-5325-2190*

Dr. Öğr. Üyesi Nihan YAVUZ AKSAKAL

Istanbul Ticaret Üniversitesi, nyavuz@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1603-2520

ÖZ

Aile işletmeleri, dünya çapında sayıca çok fazla görülen bir organizasyon biçimi olması dolayısıyla küresel ekonomide önemli bir rol üstlenmektedir. Aile üyelerinin aile işletmelerinde aktif rol oynamaları sebebiyle işletmenin gelecek nesillere aktarılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından kurumsallaşma kilit faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, üyelerin demografik özellikleri, işletme yönetimi ve genel yapısı gibi çeşitli faktörlerle iç içe bir yapıdadır. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algılarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. İstanbul'da sektör gözetmeksizin faaliyette olan aile işletmelerinden katılımcılarla 236 anket verisi ile çalışmalar ve analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre, medeni durumlarına göre, eğitim düzeylerine göre ve toplam deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.

Araştırma Alanı: İşletme

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: L20, M10, M19

Gönderim Tarihi: 3 Mayıs 2024; Kabul Tarihi: 5 Ağustos 2024

Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

INSTITUTIONALIZATION in FAMILY BUSINESSES INVESTIGATION in TERMS of VARIOUS DEMOGRAPHIC VARIABLES

Abstract

Family businesses play an important role in the global economy as they are a form of organization that exists in large numbers around the world. Since family members play an active role in family businesses, institutionalization emerges as one of the key factors in terms of transferring the business to future generations and ensuring its sustainability. Institutionalization in family businesses is intertwined with various factors such as relationships between family members, demographic characteristics of the members, business management and general structure. The purpose of this study is to examine whether perceptions of the level of institutionalization in family businesses differ according to the demographic characteristics of the participants. Studies and analyzes were carried out with 236 survey data from participants from family businesses operating in Istanbul, regardless of sector. According to the results obtained, the perception of the level of institutionalization in family businesses varies according to the participants' gender, marital status, education level and total experience.

Keywords: Institutionalization, Family Businesses, Institutionalization in Family Businesses.

Research Field: Business Administration

Research Type: Research

JEL Codes: L20, M10, M19

* Bu makale, ilk yazarın "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Rekabet Gücüne Etkisi" yüksek lisans tezi çalışmasından türetilmiştir.

1.GİRİŞ

İşletmeler sosyal ve toplumsal hayatın önemli bir parçası olduğu gibi, ülke refahını artırma açısından ekonomik hayatın da önemli birer parçası konumundadır. Toplumsal ve sosyal hayatın bir diğer önemli parçası ise ailelerdir. Bu iki kavramın birlikte yer aldığı aile işletmeleri ise, aileler için bir gelir kaynağı olmanın yanı sıra topluma istihdam sağlamakta, ekonomik büyümeye katkıda bulunmakta ve yerel ekonomilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Aile işletmelerinin önemi, sadece ekonomik etkileriyle sınırlı değildir. Aile işletmeleri genellikle aile değerlerine, kültürüne ve mirasına bağlı olmaları sebebiyle toplumsal ve kültürel açıdan da yaşamda önemli bir role sahiptir (Ağca ve Büyükaslan, 2016; Demirdöğen vd., 2008; Onay Özkaya ve Muter Şengül, 2006; Rivo-López vd., 2022; Uhlener vd., 2012).

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde en yaygın organizasyon biçimi (Rovelli vd., 2022 s. 1) olarak görülmektedir. Son yıllardaki rakamlara genel olarak bakıldığında, aile işletmelerinin dünya ekonomisinin %85'ini oluşturduğu (Gönlügür Doğan, 2023, s.8), Fortune 500 verilerine göre dünya çapında en büyük ve başarılı olan işletmelerin %40'ının aile işletmelerinden oluştuğu ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, aile işletmelerinin yönetsel açıdan incelenmesi önem kazanmaktadır (Çetinkaya vd., 2017, s. 120).

Aile işletmesinin alan yazında birçok farklı tanımı bulunmakla birlikte, kurucusunun işletmenin bir kısmına sahip olduğu ve yönetim kurulunda yer aldığı işletme olarak tanımlanabilmektedir (Mariani vd., 2023, s. 1193). Aile ve işletme kavramlarının ortak bir paydası olarak ele alındığında, karmaşık ve heterojen bir varlık olarak düşünülebilmektedir (Alves ve Gama, 2020, s. 164). Aile ve işletme kavramlarının birlikte yer aldığı aile işletmelerinde; kurumsallaşma, birden fazla kuşağın birlikte çalışması sonucu iletişim problemleri, yetki devirleri gibi konular işletmenin sürdürülebilirliği ve büyümesi konusunda önemli problemler olarak görülmektedir. Bu doğrultuda kurumsallaşma, yaşanabilecek problemlerin ortadan kaldırılabilmesi ve işletmenin sürdürülebilirliği açısından önemli görülmektedir (Kamacı vd., 2020, ss.359-360).

Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyi çeşitli faktörler açısından incelenebilmekle birlikte, çalışanlar tarafından işletmenin kurumsallaşma düzeyine yönelik algıları da işletmeler için önemli görülmektedir. Özellikle aile işletmeleri açısından düşünülecek olduğunda bu konunun, aile üyelerinin iş dünyasına bakış açısıyla da ilintili olduğu söylenebilir (Ilgın, 2017, s. 62). Aile işletmeleri veya kurumsallaşma kavramları üzerine yapılan çeşitli çalışmalara bakıldığında demografik faktörlerin farklılıklar yaratabildiği söylenebilir. Cinsiyet, aile işletmelerinde çalışma deneyimi, aile üyelerinin eğitimi ve nesiller arasındaki eğitim farklılıkları gibi faktörlerin aile işletmeleri konusunda önemli olduğu (Porfírio vd., 2020, s. 251); çalışanların kurumsallaşma algılarının kідeme ve yaşa göre farklılık gösterebildiği (Akın, 2014) yapılan çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir. Yaş faktörüne bağlı olarak işletmede çalışan kuşakların değişmesi ve birkaç kuşağın birlikte çalışması bakış açıları ve bireylerin algıları konusunda önemli olarak düşünülebilir. Bu bağlamda bu çalışma; "Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı, aile üyelerinin çeşitli demografik özelliklerine göre değişmekte midir?" sorusuna yanıt aramaktadır. Araştırma sorusuna yönelik olarak araştırma amacı kapsamında çeşitli hipotezler oluşturulmuştur ve çalışmada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısının aile üyelerinin çeşitli demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle aile işletmelerine ve kurumsallaşma kavramına yönelik kavramsal çerçeve incelenmekte olup,

sonrasında katılımcılara yönelik betimleyici istatistikler, araştırma sorusuna yönelik oluşturulan hipotezler ve farklılık testleri ortaya konulmaktadır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Aile İşletmeleri Kavramı

Aile işletmeleri; aile üyeleri tarafından kurulan, yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldığı ve karar alma sürecinde ailenin bulunduğu işletmelerdir (Abdelaziz, 2021, s.16; Potobsky, 1992, s.145). 1990'lı yıllar itibarıyla bir araştırma alanı olarak önemi artan (Porfirio vd., 2020, s. 250) aile işletmeleri konusunda alanyazında fikir birliğine ulaşılmış tek bir aile işletmeleri tanımı yer almamakla birlikte, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalarda aile işletmelerinin farklı noktaları ön plana çıkmaktadır.

Aile işletmesi kavramına yönelik yapılmış çeşitli tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

- En az iki neslin işletmede yer aldığı, aile geçimini sağlama amacı bulunan, yönetim düzeylerinin büyük bölümünde ve karar alma mekanizmalarında aile üyelerinin yer aldığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2006, s. 546 akt. Derin vd., 2012, s. 200).
- Aile işletmeleri, aynı ailenin üyeleri veya az sayıda aile tarafından kontrol edilen, işletmenin vizyonunu şekillendirmek ve sürdürmek amacıyla yönetilen bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Craig ve Lindsay, 2002, s. 418).
- Aile üyelerinin mülkiyet üzerinde yasal olarak kontrol hakkına sahip olduğu işletmedir (Lansberg vd., 1988 akt. Tutan, 2023, s. 10).
- En az %50'si tek bir aileye ait olan, aynı ailenin farklı kuşaklarının, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla karar alma süreçlerini etkileyebildiği işletmelere aile işletmeleri denilmektedir (Baltazar vd., 2023 s. 1).
- Farklı bir tanıma göre; bir aile işletmesi benzersiz bir duygusal bağlantı, güven ve karşılıklı bağımlılık bağlantısı üzerine kurulmaktadır. Burada önemli olanın, bu bağlantılar sayesinde bir ailenin tüm üyelerinin kimliğinin belirlenebilmesi olduğu belirtilmektedir (Ratten, 2023, s. 545).

Genellikle küçük ve orta ölçekli bir yapıda varlığından bahsedilen (Birincioğlu ve Acuner, 2015, s.492) aile işletmeleri, yukarıda verilen tanımlamalar da göz önünde bulundurulduğunda aile üyeleri arasındaki yönetim ve mülkiyet üzerine kurulan ve duygusal akrabalık bağlarının da bulunduğu bir ilişkiyle yönetilebilmektedir. Aile işletmeleri; aile değerleri, kültürel miras, aile deneyiminden yararlanma ile karakterize edilebilirler (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016).

Aile işletmelerinde; aile içerisinde en az iki kuşağın görevde bulunması, işletmedeki kurum kültürünün ailenin değerlerinden etkilenecek şekilde oluşturulması, personel seçim sürecinde aile üyelerinin etkin rol oynaması, işletmedeki görev pozisyonunun aile içindeki pozisyondan etkilenebilir olması (Akdemir, 2018, s.43), aile üyelerinin işletmeyi yönetecek hisselerine sahip olması, yönetimde çoğunlukla aile üyelerinin yer alması, işletmede liderliğin ailedeki gelecek nesillere geçmesi (Çatal ve Korkmaz, 2020, s.180) gibi çeşitli özellikler görülebilmektedir.

Toplumsal ve ekonomik olarak önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin hem aile bağlarından hem de işletme yapısından gelen önemli avantajları bulunmaktadır. Sermaye gereksinimi belirlediğinde aile üyeleri tarafından karşılanabilmesi ve dış borçlanmanın azalması, ortak kararlara eğilimin bulunması, hızlı karar alma süreçleri, aynı aile üyelerinin işletmede devam etmesi ve benzer

kültür ve değerler sebebiyle işletme politikalarının da istikrarlı kalabilmesi gibi güçlü yönlerinden bahsedilebilmektedir (Akça, 2010, s. 6; Gönügür Doğan, 2023, s.10; Kamacı vd., 2020, s. 361). Önceki nesil aile üyelerinden gelen iş bilgisi, tecrübe ve çalışılan alandaki uzmanlık, işletme üyelerinin en azından bir kısmı aile üyeleri olduğu için işletmeye bağlılığın ve güven ortamının bulunması, esneklik, iş-aile bağlamı dolayısıyla toplumsal ve sosyal yaşamda itibar ve unvan kazanılması, aile değerlerinin ve kültürün işletmeye yansması dolayısıyla ortak amaçların bulunması gibi farklı avantajlar da yer almaktadır (Canal, 2022, s. 19-20).

Aile işletmeleri önemli bir ekonomik değere sahip olsa da kimi zaman iş hedefleriyle iç içe olan aile ilişkilerini müzakere etme sürecinde çeşitli zorluklar yaşanabilmektedir (Abdelaziz, 2021, s. 16). Bu işletmelerin organizasyon içi ilişkileri, konulara yaklaşımları ve yönetim tarzları diğer işletmelere göre önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle tüm işletmeleri kapsayan yönetim kuramlarının aile işletmelerine uygulanmasında sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu nedenle, aile işletmelerinin yönetiminde genellikle özel stratejiler, yaklaşımlar, iç yapı ve bireylerin niteliklerinin doğru irdelenmesi önemli olmaktadır (Ulukan, 1999). Aile işletmelerinin yaklaşık %30'unun birinci kuşağın ötesine geçebildiği, %10-%15'inin ise üçüncü kuşağa ulaşabildiği ve yalnızca %3'ünün dördüncü kuşak ve sonrasına ulaşabildiği ileri sürülmektedir (akt. Porfirio vd., 2020, s. 250). Bu doğrultuda halefiyet, aile işletmelerinin ömrünün genellikle kısa olması ve bir sonraki nesle aktarılma oranının düşük olması gibi durumların aile işletmelerinin yönetiminde ve oluşturulacak stratejilerinde özel bir dikkat ve önem gerektirdiğini ortaya koymaktadır. İşletmede görev alan aile üyelerinin sayısı da aile işletmeleri açısından kimi zaman önemli bir karmaşıklık problemi olarak yer alabilmektedir (Ekim İbiş ve İpek, 2020, s. 53). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlardan bir diğeri ise sürdürülebilirlik konusudur. Piyasa şartları, ekonominin durumu, çeşitli çevresel faktörler, aile yapısından kaynaklı olarak duygusal bir kimliğe sahip olunması da aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından kimi zaman sorun olarak ortaya çıkabilmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015, s.492). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için başarı planlaması, stratejik planlama, kurumsal yönetim, liderlik, danışmanlık hizmetleri, gelecek neslin işletmeye hazırlanması, çeviklik ve değişime açıklık, kültür ve değerlerin korunması konuları önem kazanmaktadır (Oudah vd., 2018, s. 4 akt. Ekim İbiş ve İpek, 2020, s. 53; Koçel, 1998, s.477). Nepotizm, aile bireyleri arasında rekabet ve çatışmaların yaşanması da aile işletmelerinin bir dezavantajı olarak görülebilmektedir (Canal, 2022, s. 20-21).

2.2.Kurumsallaşma

Kurumsallaşma; kişilere bağlı olmadan işletmenin kurallara, prosedürlere ve standartlara sahip olması, işletmenin kendisine kültür oluşturabilmesi, değişen çevre koşullarına ve gelişmelere uyumlu şekilde işletmede bir yapı oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004 akt. Canal , 2022, s. 25). Burada önemli olan bireylerden bağımsız olarak, işletme için bir yapı oluşturabilmektir. Kuramsallaşma; işletmedeki iş ve görev tanımlarını, sorumlulukları ve yetki sınırlarını ortaya koyarak, objektif ilişkilere dayalı bir iş ortamı ve bir sistem yaratma amacını taşımaktadır (Yurdakul ve Bayraktar, 2022, s.507). İşletmede faaliyetlerin yürütülmesi ve yönetimin sürdürülmesini bir sistem olarak ortaya koymak konusunda kurumsallaşma önemli bir yer almaktadır. Bu doğrultuda, kurumsallaşma işletmelerde bireye değil, modele dayalı bir sistemin varlığını savunmaktadır (Karavardar, 2011, s. 161).

Kurumsallaşma, organizasyon içindeki tutarlılığı ve etkinliği artırmayı amaçlamaktadır. Kurumsallaşma aynı zamanda, işletmelerin varlığının ve

devamlılığının sebepleri ve sonuçları ile de ilgilenmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s.499). Aile işletmelerinde aile ve işletme kavramlarının birlikte ön plana çıktığı düşünüldüğünde, aile ilişkileri ve duygusal bağların yerine iş ortamında standartların ve işletmecilik anlayışı odaklı bir sistemin varlığını oluşturabilmek açısından aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramının daha fazla önem kazandığı söylenebilir. Bu durumu sağlayabilmek için ise adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk gibi kurumsal yönetimin evrensel geçerliliği olan ana ilkelerini sağlıklı şekilde uygulayabilmek ön plana çıkmaktadır (Kamacı vd., 2020, s. 364).

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ve göstergeleri aşağıda verilen bazı faktörler açısından incelenebilmektedir (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004 akt. Bingöl vd., 2010, s. 56; Kamacı vd., 2020, s. 364; Karavardar, 2011, ss. 161-163; Yurdakul ve Bayraktar, 2022, s. 511):

- Misyona, vizyona ve amaçların açıkça var olup olmadığı,
- Formalleşme,
- Kurucu veya işletme sahibinin yaklaşımı,
- İşletmenin kurucudan bağımsız olması,
- Yetki devri,
- Profesyonelleşme süreci ve profesyonel yöneticilerin katılımı,
- İşletme kültürünün oluşturulması ve işletme bu durumun ön planda olması,
- Çevresel faktörlerin incelenmesi,
- Etkin ve sağlıklı işletme fonksiyonlarının bulunması,
- İşletme anayasası,
- Etkin bir organizasyon yapısı,
- Etkin bir iletişim sisteminin kurulması,
- İç denetim,
- İşletme yönetimiyle ilgili konular ile ailesel konuların ve hissedarlığın birbirinden açık biçimde ayrılabilmesi.

2.3.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Uluslararası literatürde kurumsallaşma kavramı, genellikle ulusal düzeydeki anlayıştan farklı bir perspektifle ele alınmaktadır. Ulusal düzeydeki kurumsallaşma genellikle belirli bir amaca ulaşmak için yapılan bir süreç olarak görülürken, uluslararası düzeyde kurumsallaşma daha çok örgütsel yapıların ve süreçlerin nasıl ortaya çıktığı, yayıldığı ve evrimleştiği üzerine odaklanmaktadır. Örgütlerin kurumsallaşma süreçlerini anlamak, bu süreçlerin nasıl evrimleştiğini, bireyler ile ne şekilde özdeşleştiğini ve diğer örgütlerle nasıl etkileşime girdiğini anlamak için önemlidir (Tavşancı, 2009). Bu açılarından ele alındığında, kurumsallaşmanın tüm yapılarda önemli bir yer tuttuğu; ancak aile işletmeleri için diğer sosyal yapılardan çok daha önemli olduğu düşünülebilir.

Kurumsallaşma, ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip aile üyesi veya aile dışından bireylerin organizasyondaki doğru konumlarda görevlendirilmesini sağlamaktadır (Özbay ve Ellidört, 2020, ss.182-183). Bu durum aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından önemlidir. Kurumsallaşma bu süreçte önemli bir rol oynar çünkü kurumsallaşma, işletmenin daha profesyonel ve disiplinli bir yapıya kavuşmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsallaşmanın gerçekleştirildiği bir aile işletmesinde görev tanımlarının net olması, yönetim fonksiyonlarının standart şekilde uygulanması gibi durumların etkisiyle karmaşıklığın yaşanmadığı, sistemli bir yönetim uygulanabilmektedir (Bakhshiyev, 2019).

Aile işletmelerinin büyümesi ve sürdürülebilirliği için kurumsallaşma sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu süreçte duygusal bağın yanı sıra profesyonel bir tutumun da gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aile üyeleri, işletmenin başarısı için duygusal olarak bağlı olsalar da işletmeyi profesyonel bir şekilde yönetmeye ve kurumsal bir yapı oluşturmaya da önem vermelidir. Bu durum, belirli bir sisteme ve kurallara uymayı gerektirmektedir ve işletmenin dönüşüm sürecine girmesini gerektirebilir. Bu dönüşüm sürecinde aile üyelerinin, işletmenin geleceği için uzun vadeli ve stratejik düşünmesi önemlidir (Fındıkçı, 2005, s.84).

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Aile işletmelerinde nesilden nesile aktarım söz konusu olduğu için aile üyeleri ve onların sahip oldukları özellikler önemli bir yer almaktadır. Özellikle aile işletmelerindeki yönetim pozisyonlarında ve çalışan pozisyonlarında aile üyelerinin yer alıyor olması göz önünde bulundurulduğunda, ailenin sahip olduğu özellikler, değerler, alışkanlıklar, kültür gibi çeşitli unsurlarla birlikte bir işletmenin kurumsallaşma süreci konusunda da farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Cevher, 2014; Gürler, 2018; Onay Özkaya ve Mutur Şengül, 2006). Aile üyelerinin eğitim seviyeleri, yaşları, cinsiyetleri, çalıştıkları pozisyon veya deneyimleri gibi faktörler işletmenin kurumsallaşma düzeyine yönelik yapılan uygulamaları ve bu konuya yönelik algılarla ilişkilendirilebilir. Aile işletmelerinin başarılı olabilmeleri için, yapısal zayıflıklarını giderebilmeleri, daha esnek ve yenilikçi olmaları, profesyonel yönetim süreçlerini benimsemeleri gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Craig vd., 2008). Cinsiyet, aile işletmelerinde çalışma deneyimi, aile üyelerinin eğitimi ve nesiller arasındaki eğitim farklılıkları gibi faktörler aile işletmeleri konusunda önemli görülmektedir (Porfirio vd., 2020, s. 251). Bu farklılıkların; profesyonel bir yönetimin benimsenmesi, kurumsallaşma, yönetsel sorunların varlığını ortaya çıkarabilme, istihdam, işletmenin izleyebileceği stratejiler veya yenilikçilik gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceği düşünülebilir. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı İstanbul'daki aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyine yönelik algıların aile üyelerinin çeşitli demografik değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının ortaya konulmasıdır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul'da sektör gözetmeksizin faaliyette olan tüm aile işletmelerinden oluşmaktadır. Ancak resmi kayıtlı bir listeye ulaşamadığı için evrenden örnekleme dahil edilecek aile işletmelerinin seçimi için kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Araştırma amacına yönelik olarak katılımcıların aile üyeleri olması hedeflendiğinden net bir evren sayısına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Cattell (1978) minimum örneklem büyüklüğünün ölçme aracında yer alan toplam madde sayısının 3-6 katı civarında olmasının yeterli olacağını belirtmektedir (akt. Kilis ve Yıldırım, 2018, s. 668). Comrey ve Lee (1992) faktör analizi için 200 katılımcının yeterli olabileceğini; Kline (1994) ise faktör analizi için gereken katılımcı sayısının en az 100 olduğunu fakat daha yüksek sayıdaki örneklem büyüklüğünün daha doğru sonuçlar verebileceğini ifade etmektedir (akt. Savaş ve Demirkasımoğlu, 2020, s.9). Bu bağlamda evrenden örnekleme dahil edilecek örneklem sayısı verilerin analizler için güvenilirlik kazandığı noktada ise araştırma örneklemi belirlenmiştir. Tesadüfi olmaksızın aile işletmelerine araştırma amacı doğrultusunda ulaşılarak veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplam 258 anket formu toplanmış, bazı yargıların güvenilirliği düşürmesi sebebi ile 22 anket elenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma analizlerine 236 anket formu ile başlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Versiyon 22.0) kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmada Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilen, Kekül'ün (2023) çalışmalarındaki ölçekten yararlanılmıştır. Aylan ve Koç (2017) çalışmalarındaki ölçek geliştirme sürecinde kurumsallaşma ile ilgili alan yazını taradıklarını, uzman görüşleri sonucu ölçeğin madde havuzunu oluşturduklarını belirtmektedir. Yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0.98 olduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada KMO testi değerinin ise 0,890 olarak ortaya konulduğu belirtilmektedir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacına bağlı olarak, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş, aile işletmesindeki çalışma süresi, toplam deneyim süresi ve sahip olunan pozisyona göre değişiminin incelenmesi üzerine tasarlanan hipotezlere aşağıda yer verilmektedir:

H₁: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₃: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₄: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların aile işletmesindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₆: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların toplam deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H₇: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi algısı katılımcıların sahip oldukları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

3.5. Bulgular

Araştırma kapsamındaki anket çalışması sonucu 236 katılımcı ile analizlere başlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ulaşılan bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

3.5.1. Ölçeğe İlişkin Normallik Sınaması ve Güvenilirlikler

Araştırmada, öncelikle kurumsallaşma ölçeğinin katılımcılar tarafından elde edilen puanlarının tanımlayıcı istatistikleri değerlendirilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri için $\pm 2,0$ arasındaki değerlerin kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu doğrultuda, verilerin normal dağılım gösterdiği, basıklık ve çarpıklık değerlerinin $-1,5$ ile $+1,5$ arasında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1'deki çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, dağılımında aşırı düzlük ya da sivrilik bulunmadığını ve simetrik olduğunu göstermektedir. Bu verilere dayanarak, grup sayısının 30'dan büyük olduğu durumlarda parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 1. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek	N	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
-------	---	------	----	-----------	----------

Kurumsallaşma	236	3,334	0,892	-0,911	0,55
----------------------	-----	-------	-------	--------	------

Güvenilirlik analizleri kullanılan ölçeklerin araştırma için tutarlılığın ve güvenilirliğin sağlanıp sağlanmadığını ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmektedir. Güvenilirlik, Cronbach Alpha katsayısı ile ortaya konulmaktadır. Güvenilirlik değeri için minimum olarak kabul edilebilecek değerin 0,6 veya daha büyük olduğu belirtilmektedir. Cronbach Alfa katsayısı 1'e ne kadar yakınsar ise güvenirliliğin de o kadar yüksek olacağı belirtilmektedir. Cronbach Alfa değerinin aralıkları güvenilirlik düzeyleri üzerinden değerlendirildiğinde aşağıda verilen şekilde değerlendirilmesi mümkündür (Uzunsakal ve Yıldız, 2018):

0.00 α <math><0.40</math> ölçek güvenilir değil,

0.40α<math><0.60</math> ölçek düşük güvenilir,

0.60α<math><0.80</math> ölçek orta düzeyde güvenilir,

0,80α<math><1,00</math> yüksek düzeyde güvenilir

Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değerinin 0,88 olduğu tabloda görülmektedir. Bu sonuç ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Ölçek Bilgisi	Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha
Kurumsallaşma Ölçeği	0,877	0,88

3.5.2 Katılımcıların Betimleyici Bilgilerine Yönelik Bulgular

Elde edilen demografik bilgiler frekans ve yüzdesel istatistikler ile Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Demografik Değişkenler

Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	99	42
Erkek	137	58
Total	236	100
Medeni Durum		
Evli	130	55
Bekar	106	45
Total	236	100
Yaş		
20-29 yaş arası	59	25
30-39 yaş arası	75	32
40-49 yaş arası	45	19
50 ve daha fazla	57	24
Total	236	100
Eğitim Derecesi		

Lise	45	19
Ön Lisans/Lisans	97	22
Lisansüstü	52	41
Doktora	42	18
Total	236	100
Çalışılan Aile İşletmelerindeki Toplam Çalışma Süresi		
0-5 yıl arası	61	26
6-10 yıl arası	128	54
11-15 yıl arası	28	12
16 yıl ve daha fazla	19	8
Total	236	100
Toplam Deneyim		
0-5 yıl arası	37	16
6-10 yıl arası	73	31
11-15 yıl arası	100	42
16 yıl ve daha fazla	26	11
Total	236	100
Sahip Olunan Pozisyon		
Alt kademe yönetici	43	18
Orta kademe yönetici	31	13
Üst kademe yönetici	54	23
Diğer	108	46
Total	236	100

3.5.3. Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada kurumsallaşma ölçek boyutlarına ilişkin puanların ortalaması alınmıştır. Hesaplanan kurumsallaşma ölçeği puanına göre aile işletmesinde çalışan bireylerin cinsiyet ve medeni durumlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu inceleme için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Eğitim düzeyi, yaş aralıkları, toplam deneyim ve aile işletmesindeki çalışma süresi ve çalışılan pozisyon değişkenlerine göre, kurumsallaşma ölçeği puanı arasındaki farklılık olup olmadığı ise varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmiştir. Anova testi için, grup değişkenlerinin kendi içinde normal dağılım gösterme ve homojenlik testi olan Levene testi sig. değerlerinin 0,05'ten büyük olması varsayımları sağlanmıştır (Cevahir, 2020, s.37-38).

3.5.3.1. Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 4'te katılımcıların kurumsallaşma düzeyi algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Levene's Test istatistiğinin 0,197 ve 0,05'ten büyük olması varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. T-testine ilişkin significance değeri 0,030 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olması (Cevahir, 2020, s.40-41), kurumsallaşma fikirlerinin kadın ve erkeğe göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ifade etmektedir. Kadınlar için

ortaya konulan kurumsallaşma puanı erkeklerden daha yüksek değerde farklılaşma göstermektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kurumsallaşma Puanının Farklılaşması

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Levene's Test Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	
Kurumsallaşma	Kadın	99	3,536	0,488	1,673	0,197	0,977	234	0,030	0,06848
	Erkek	137	3,467	0,547						

3.5.3.2. Katılımcıların Medeni Durumu Açısından Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 5'te katılımcıların kurumsallaşma düzeyi algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Levene's Test istatistiğinin (0,679) 0,05'ten büyük olması varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. T-testine ilişkin significiance değeri 0,037 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olması, kurumsallaşma algısının evli ve bekar olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Evli olan çalışanlar için hesaplanan kurumsallaşma puanı, bekar olanlardan daha yüksek değerde farklılaşma göstermektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Kurumsallaşma Puanının Farklılaşması

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Levene's Test Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	
Kurumsallaşma	Bekar	106	3,425	0,523	0,171	0,679	-1,911	234	0,037	-0,13014
	Evli	130	3,555	0,522						

3.5.3.3. Katılımcıların Yaşları Açısından Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 6'da kurumsallaşma ölçek puanlarının yaş aralıklarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anova testine ilişkin significiance değerinin 0,290 ve 0,05'ten büyük olması grup ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların yaşa göre kurumsallaşma düzeyi algılarının değişim göstermediği ortaya konulmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Yaşa Göre Kurumsallaşma Puanlarının Farklılaşması

Kurumsallaşma	N	Ort.	Std. Sapma	Kareler toplamı	Kareler Ort.	F	Sig.		
Yaş	20-29 yaş arası	59	3,450	0,573	Gruplararası	1,036	0,345	1,257	0,290
	30-39 yaş arası	75	3,570	0,473					
	40-49 yaş arası	45	3,378	0,542	Gruplarıçi	63,766	0,275		
	50 ve daha fazla	57	3,525	0,376					

Total	236	3,494	0,525				
-------	-----	-------	-------	--	--	--	--

3.5.3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Açısından Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 7'de kurumsallaşma ölçek puanlarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anova testine ilişkin significance değerinin 0,034 ve 0,05'ten küçük bulunması grup ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığını ifade etmektedir. Katılımcıların kurumsallaşma düzeyi algıları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Kurumsallaşma Değişken Puanlarının Farklılaşması

Kurumsallaşma		N	Ort.	Std. Sapma	Kareler toplamı		Kareler Ort.	F	Sig.
Eğitim Derecesi	Lise	45	3,590	0,552	Gruplararası	1,908	0,636	2,346	0,034
	Ön Lisans/Lisans	96	3,606	0,436					
	Lisansüstü	52	3,422	0,535	Gruplarıçi	62,894	0,271		
	Doktora	41	3,372	0,583					
	Total	236	3,494	0,525					

Anova testinde bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere post hoc testi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur. Eğitim düzeyi grup değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılığın lise ve doktora mezunları arasında olduğu görülmektedir (Ort. Fark: 0,0166, sig.: 0,042<0,05).

Tablo 8. Post-Hoc Test Sonuçları

Bağımlı Değişken: Kurumsallaşma		Ort. Fark	Std. Hata	Sig.
Eğitim Derecesi				
Lise	Ön Lisans/Lisans	0,2173	0,168	0,733
	Lisansüstü	0,1672	0,089	0,325
	Doktora	0,0166*	0,104	0,042
Ön Lisans/Lisans	Lise	-0,2173	0,168	0,733
	Lisansüstü	0,1839	0,085	0,177
	Doktora	0,2340	0,166	0,648
Lisansüstü	Lise	-0,1672	0,089	0,325
	Ön Lisans/Lisans	-0,1839	0,085	0,177
	Doktora	0,0501	0,157	0,039
Doktora	Lise	-0,0166*	0,104	0,042
	Ön Lisans/Lisans	-0,2340	0,166	0,648
	Lisansüstü	-0,0501	0,157	0,039

3.5.3.5. Katılımcıların Aile İşletmesindeki Çalışma Süreleri Açısından Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 9'da kurumsallaşma ölçek puanlarının aile işletmesindeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anova testine ilişkin significance değerinin 0,138 ve 0,05'ten büyük olması grup ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların aile işletmesindeki çalışma sürelerine göre kurumsallaşma düzeyi algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Aile İşletmesindeki Çalışma Sürelerine Göre Kurumsallaşma Değişken Puanlarının Farklılaşması

Kurumsallaşma		N	Ort.	Std. Sapma	Kareler toplamı		Kareler Ort.	F	Sig.
Aile İşletmelerindeki Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl arası	61	3,826	0,636	Gruplararası	2,148	0,716	1,799	0,138
	6-10 yıl arası	128	3,621	0,819					
	11-15 yıl arası	28	3,633	0,560	Gruplarıçi	92,366	0,398		
	16 yıl ve daha fazla	19	4,048	0,480					
	Total	236	3,830	0,634					

3.5.3.6. Katılımcıların Toplam Deneyimleri Açısından Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 10'da kurumsallaşma ölçek puanlarının katılımcıların toplam deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anova testine ilişkin significance değerinin 0,044 ve 0,05'ten küçük bulunması grup ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığını ifade etmektedir. Katılımcıların kurumsallaşma düzeyi algılarının toplam deneyimlerine göre farklılık gösterdiği ortaya konulmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Toplam Deneyimlerine Göre Kurumsallaşma Değişken Puanlarının Farklılaşması

Kurumsallaşma		N	Ort.	Std. Sapma	Kareler toplamı		Kareler Ort.	F	Sig.
Toplam Deneyim	0-5 yıl arası	37	3,733	0,632	Gruplar arası	3,245	1,082	2,749	0,044
	6-10 yıl arası	73	3,892	0,694					
	11-15 yıl arası	100	3,803	0,586	Gruplar içi	91,269	0,393		
	16 yıl ve daha fazla	26	4,078	0,433					
	Total	236	3,830	0,634					

Anova testinde bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere post hoc testi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur. Tabloda istatistiksel

olarak anlamlı fark değerinin 0-5 ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar arasında hesaplandığı görülmektedir (Ort. Fark: 0,3450; sig.:0,045<0,05).

Tablo 11. Post-Hoc Test Sonuçları

Bağımlı Değişken: Kurumsallaşma		Ort. Fark	Std. Hata	Sig.
Toplam Deneyim				
0-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,159	0,094	0,439
	11-15 yıl arası	-0,070	0,163	0,999
	16 yıl ve daha fazla	-,3450*	0,128	0,045
6-10 yıl arası	0-5 yıl arası	0,159	0,094	0,439
	11-15 yıl arası	0,089	0,169	0,996
	16 yıl ve daha fazla	-0,186	0,137	0,681
11-15 yıl arası	0-5 yıl arası	0,070	0,163	0,999
	6-10 yıl arası	-0,089	0,169	0,996
	16 yıl ve daha fazla	-0,275	0,190	0,619
16 yıl ve daha fazla	0-5 yıl arası	,3450*	0,128	0,045
	6-10 yıl arası	0,186	0,137	0,681
	11-15 yıl arası	0,275	0,190	0,619

3.5.3.7. Katılımcıların Sahip Oldukları Pozisyon Açısından Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 12’de kurumsallaşma ölçek puanlarının katılımcıların sahip oldukları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Anova testine ilişkin significance değerinin 0,340 ve 0,05’ten büyük olması grup ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların kurumsallaşma düzeyi algıları pozisyonlarına göre değişim göstermemektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Aile İşletmesinde Sahip Oldukları Pozisyona Göre Kurumsallaşma Değişken Puanlarının Farklılaşması

Kurumsallaşma	N	Ort.	Std. Sapma	Kareler toplamı	Kareler Ort.	F	Sig.		
Sahip Olunan Pozisyon	Diğer	108	3,518	0,511	Gruplararası	0,929	0,310	1,124	0,340
	Orta Düzey Yönetici	31	3,463	0,452					
	Üst Düzey Yönetici	54	3,120	0,213	Gruplarıçi	63,874	0,275		
	Alt Kademe Yönetici	43	3,421	0,831					
	Total	236	3,494	0,525					

4. TARTIŞMA

İşletmelerin rekabetin çok şiddetli olduğu bir dış çevre içerisinde yer alıyor oluşu düşünüldüğünde özellikle aile işletmelerinin uzun vadeli düşünme ve sürdürülebilirlik konusunda güçlü bir yapıya sahip olabilme konusunda strateji

geliştirmeleri önemli görülmektedir (Canal, 2022; Koentjoro ve Gunawan, 2020). Bu bağlamda, aile işletmelerinin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için odaklanmaları gereken önemli konulardan biri kurumsallaşma olmalıdır. Bu bağlamda, bu çalışma aile işletmeleri katılımcılarının kurumsallaşma düzeyi algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farklılaşma noktalarının neler olduğu ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır. Çalışma, aile işletmelerinin gelecekte kurumsallaşmayla ilgili faaliyetlerini belirlemede ve özellikle aile üyelerinin ve çalışanlarının demografik özelliklerine göre strateji geliştirme konusunda yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları katılımcılar bağlamında değerlendirildiğinde;

Kurumsallaşma düzeyi algıları cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte olup, kadınların erkeklerden daha yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Kadınların ve erkekler farklı özelliklere sahip oldukları gibi, farklı algılara da sahip olabilmektedir. Erkekler açısından otorite daha ön plana çıkarken, kadınlar için dayanışmanın daha ön plana çıkabileceği belirtilmektedir (Demir, 2017, s.65). Haberman ve Danes (2007) tarafından yapılmış olan bir çalışmada, yetki devrinin kadınlara verilmesinin erkeklere oranla daha sorunsuz bir süreç içerdiği; kadınların bu konuda hem aile hem de işletme açısından başarı konusunda daha istekli, daha duyarlı ve yapıcı oldukları ileri sürülmektedir (akt. Demir, 2017, s.66). Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma konusunda da kadınların daha yüksek bir algıya sahip olmaları benzer şekillerde yorumlanabilir. İşletmeler cinsiyet farklılıklarını göz önünde bulundurarak kurumsallaşma stratejilerini geliştirebilir ve daha eşitlikçi bir çalışma ortamı oluşturabilirler.

Kurumsallaşma düzeyi algıları medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte olup, evlilerin bekarlardan daha yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Halis ve Adalioğlu Ay (2017, s.54) tarafından yapılan bir çalışmada, medeni duruma göre kurumsallaşma düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Gündüz (2008, s. 83) yapmış olduğu çalışmada, katılımcıların çalıştıkları firmayı kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Aile işletmelerinin kan bağı ve evlilik itibarıyla gelişen akrabalık ilişkilerinden oluştuğu (Canal, 2022, s. 29) ve nesilden nesle çocuklar ve torunlar aracılığıyla da devamlılığı düşünüldüğünde; evli bireylerin işletme içerisinde daha fazla pozisyona sahip olmalarının bu konu üzerindeki algılarını değiştirebileceği şeklinde düşünülebilir.

Kurumsallaşma düzeyi algıları eğitim seviyesine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte olup, lise mezunu ve doktora mezunu katılımcılar arasında fark olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmanın temel özellikleri düşünüldüğünde; aile üyelerine uzmanlıklarına ve eğitimlerine göre görev ve sorumlulukları verilmesi önemlidir (Canal, 2022, s. 25). Bu duruma göre görev ve sorumlulukların dağıtımını işletmenin daha profesyonel ve kurumsal şekilde yönetimine katkı sağlayacaktır. Özellikle aile üyeleri içerisinde belli konularda uzmanlığı olan bireylerin uygun uzmanlık konularında görevlendirilmelerinin ve aile üyelerinin, aile işletmesinin ilgili olduğu sektörde ve ürün/hizmet alanında bilgi sahibi olmaları ve bu konularda eğitim almalarının önemli olduğu söylenebilir. Aile üyelerinin eğitimleri, görevdekiler ve halefler arasındaki eğitim farklılıkları da aile işletmelerinin bir sonraki nesle geçişi gibi farklı süreçlerinde önemli görülen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Porfirio vd., 2020, s. 251). Büte (2010) tarafından aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar üzerine yapılan çalışmada; özellikle karar alma süreçleri düşünüldüğünde rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin ön planda olduğu kurumsal yapının olması, aile üyelerinin işletmede görev almadan

önce eğitim almaları gerektiği, yönetsel pozisyonlarda görevlendirilecek aile üyeleri belirlenirken eğitimin göz önünde alınması gerektiği önemli görülmektedir.

Kurumsallaşma düzeyi algıları katılımcıların toplam deneyimlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte olup, 0-5 yıl arası deneyim sahibi katılımcılar ile 16 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılar arasında fark olduğu görülmektedir. Toplam iş yaşamındaki deneyim; kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmanın gerekliliği ve bir işletmenin kurumsallaşmış olması için hangi özelliklere sahip olması gerektiği konularında bireylerin bakış açıları farklılıklar oluşturabilir. KOBİ'lerde kurumsallaşma göstergelerinin incelendiği bir çalışmada (Çakıcı ve Özer, 2007, s.105), KOBİ'lerdeki işletme sahiplerinin genel olarak yönetici özellikleri göstermeleri sebebiyle; yönetim anlayışı ve geleceğe bakış açısı gibi unsurlar itibarıyla kurumsallaşmayı nasıl algıladıklarının önemi de belirtilmektedir. Bu bağlamda özellikle kurumsallaşma göstergeleri içerisinde de değerlendirilen gelecek nesillere yetki devri yapılmasının önemi vurgulanmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2007, s.105). Buna ek olarak birden fazla kuşağın aile işletmesinde birlikte yer alıyor olması bireylerin toplam deneyimindeki farklılıklar açısından düşünüldüğünde, bu durum da katılımcıların işletmeye bakış açıları ve kurumsallaşma düzeyine yönelik algılarında bir farklılık yaratabilir.

SONUÇ

Aile işletmelerinin başarılı olabilmeleri için, yapısal zayıflıklarını gidermeleri, daha esnek ve yenilikçi olmaları, profesyonel bir yönetim benimsemeleri önemli hale gelmiş durumdadır (Craig vd., 2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşma temelleriyle, aile ilişkilerinden bağımsız bir şekilde işletmenin profesyonel olarak yönetilerek faaliyet gösterdiği aşama oldukça önemlidir. Özellikle aile işletmelerinin, işletmenin çıkarlarını aile üyelerinin kişisel çıkarlarından ayırmaları ve işletmenin geleceği için profesyonel yöneticilerle iş birliği yapmaları önerilmektedir. Ek olarak, aile işletmelerinin kurumsallaşmadaki önemli faktörlerden olan, etkin bir iletişim sistemi ve hesap verebilirlik mekanizmalarına dikkat etmesi, sürekli gelişim ve yenilik için açık bir ortam yaratması aile işletmesinin kurumsal kimliğini sağlıklı şekilde oluşturarak sürdürülebilir başarı için bir temel oluşturabilir. Aile işletmelerinin açık bir misyon-vizyon oluşturması, birlikte çalışan kuşaklar arasında sağlıklı bir iletişim süreci yaratmaları, profesyonelleri işletmeye dahil etmeleri, açık ve net prosedürler ve yönetsel devir süreçleri oluşturmaları (Bingöl vd., 2010, s. 58) oldukça önemlidir.

Çalışmada çeşitli kısıtlar bulunmaktadır. Evrenin tamamına ulaşma konusunda resmi rakamlara ulaşmanın güç olması, zaman ve mali kısıtlar sebepleriyle çalışma, İstanbul'daki aile işletmelerinden aile üyesi katılımcılarla gerçekleştirildiğinden araştırmanın sonuçlarının genellemeyeceği söylenebilir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda aile işletmelerinde çalışmakta olan, hem aile üyesi çalışanlar hem de aile üyesi olmayan çalışanlarla araştırmaların gerçekleştirilmesi farklı bakış açıları sunabilecektir. Özellikle aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi olan çalışanların bakış açıları karşılaştırılarak işletmenin kurumsallaşması ve varsa geliştirilmesi gereken yönler daha net ortaya konulabilecektir. Ek olarak gelecek çalışmaların farklı bölgelerde de gerçekleştirilebilmesinin kültürel anlamda oluşabilecek farklılıklardan dolayı da alan yazına katkı sağlayacağı düşünülebilir.

KAYNAKÇA

Abdelaziz, S.A. (2021). The Importance of the Governance Role in Achieving Stability and Sustainability in Family Business Companies Through Generations, *Business and Management Studies* 7 (3), 16-24. <https://doi.org/10.11114/bms.v7i3.5300>

- Ağca, V. ve Büyükaslan, H.D. (2016). Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 200-220.
- Akça, N. (2010). Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma, Denizli ilinde bir araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.
- Akdemir, A. (2018). Kavramsal Açından Yönetim, (içinde Örgütlerin Yönetimi Kavramsal, Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim), (ed. Prof. Dr. Ali Akdemir), İstanbul: Beta Yayınları. 1. Baskı.
- Akın, G. (2014). İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otel Personelinin Kurumsallaşma Algısının Öznel İyi Oluş ve Öz Uyum Düzeylerine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Alayoğlu, N. (2006). Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, T. Koçel (Ed.) 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, (545-559). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Alves, C.A. ve Gama, A.P.M. (2020). Family Business Performance: A Perspective on Family Influence, *Review of Business Management*, 22 (1), 163-182. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>
- 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
- Bakhshiyev, T. (2019). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Sorunu: Türkiye Örneği Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Baltazar, J.R., Fernandes, C.I., Ramadani, V. ve Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review, *Review of Managerial Science*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Bingöl, D., Sığı, Ü., Tunçay, A. ve Çoşkun, E. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak "Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli": Aras Kargo Örneği, İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 123, 53-67.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14), 491-516. <https://doi.org/10.18092/ijeas.10924>
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-24.
- Canal, B. (2022). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Kavramsal Bir Değerlendirme, *International European Journal of Managerial Research*, 6 (10), 15-34.
- Cattell, R. (1978). The scientific use of factor analysis. New York: Plenum.

- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile Nicel Veri Analizi Rehberi*. İstanbul: Kibele Yayınları, 1. Baskı.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (32), 583-593.
- Comrey, A. ve Lee, H. (1992). *Interpretation and application of factor analytic results*. (içinde) A. Comrey, & H. Lee (Eds.), *A first course in factor analysis*. USA: Psychology Press, New York.
- Craig, J. ve Lindsay, N.J. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process, *Journal of Small Business And Enterprise Development*, 9 (4), 416-430. <https://doi.org/10.1108/14626000210450586>
- Craig, J. B., Dibrell, C. ve Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 351-371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>
- Çakıcı, A. ve Özer, B.Ş. (2007). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18), 87-110.
- Çatal, Ö. ve Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta ve Burdur Örneği, *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 178-194.
- Çetinkaya, F.F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma, *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (4), 119-133. <https://doi.org/10.25272/j.2149-8385.2017.3.4.10>
- Demir, N. (2017). Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliği ve Finansal Yönetim İlişkisinde Kadın Yöneticilerin Etkinliği, *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 11, 61-77.
- Demirdöğen, O., Yılmaz, M.K., Varinli, İ. ve Güzel, D. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyinin ve İhtiyacının Belirlenmesi; Erzurum İli Örneği, 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Bişkek, 07-10 Mayıs 2008, s.218-228.
- Derin, N., Çakınberk, A.K. ve Seçkin, Ş.N. (2012). Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak ve Sonraki Kuşakların Müşteri İlişkileri Yönetimine (MİY) Bakış Açılarının Karşılaştırılması ve Bir Vaka Analizi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 13-14 Nisan 2012, s.199-212.
- Ekim İbiş, F.Z. ve İpek, A. (2020). Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli: Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi - Journal of Accounting Institute*, 62, 51-62. <https://doi.org/doi.org/10.26650/MED.2020673687>
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson, 10. Baskı.
- Gönlügür Doğan, A. (2023). Nepotizm ve Sosyo-Duygusal Refah İlişkisi: Aile İşletmelerinde Nitel Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Programı, Manisa.

- Gündüz, G. (2008). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişisine Yönelik Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı/ İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Gürler, G. (2018). Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Haberman, H. ve Danes, S. M. (2007). Father-Daughter And Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application, *Family Business Review*, 20 (1), 163-184. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x>
- Halis, M. ve Adaloğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 43-62.
- İlgin, Ş. (2017). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Yönetimi Anabilim Dalı/ İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kamacı, K., Ünüsan, Ç. ve Gedik, H. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 358-379. <https://doi.org/10.33437/ksusb.525689>
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Kekül, O. (2023). Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Giresun Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı, Giresun.
- Kilis, S. ve Yıldırım, Z. (2018). Sorgulayıcı Öğrenme Topluluğu Üst Biliş Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 665-679.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. London: Routledge.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar: 476-489. Beta, İstanbul.
- Koentjoro, S. ve Gunawan, S. (2020). Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A Case Study of a Family Company in Indonesia, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6, 90, 1-21. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030090>

- Mariani, M.M., Al-Sultan, K. ve De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review, *Journal of Small Business Management*, 61 (3), 1192-1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>
- Lansberg, I.S., Perrow, E.L. ve Rogolsky, S. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Onay Özkaya, M. ve Muter Şengül, C. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 109-126.
- Oudah, M., Jabeen, F. ve Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability*, 10 (1), <https://doi.org/10.3390/su10010246>
- Özbay, G. ve Ellidört, K.Y. (2020). Turizm Sektöründe Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sorunları: Kocaeli Örneği, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (3), 179-195. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.644869>
- Porfírio, J.A., Felício, J.A. ve Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory, *Journal of Business Research*, 115, 250-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law, *International Labour Review*, 131 (6), 622.
- Ratten, V. (2023). Editorial: A new definition of family business, *Journal of Family Business Management*, 13 (3), s. 545. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2023-160>
- Reyhanoğlu, M. ve Yıldırım, Ş. S. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 574-596. <https://doi.org/10.15869/itobiad.71518>
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-García, A. ve Lago-Peñas, S. (2022). Do family firms contribute to job stability? Evidence from the great recession, *Journal of Family Business Management*, 12 (1), 152-169. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0055>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A. ve Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions, *Journal of Family Business Strategy*, 13 (3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Savaş, G. ve Demirkasımoğlu, N. (2020). Okullarda Öğrenme İklimi Ölçeği'nin (OÖİÖ) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-32. <https://doi.org/10.9779.pauefd.781446>
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutan, N. (2023). Aile İşletmelerinin 2000'li Yıllarda Ekonomide Krizlere Yönelik Tepkileri: Batı Ege Endüstriyel İklimlendirme ve Soğutma Sektörü Üzerine

Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İktisat Anabilim Dalı, İzmir.

- Uhlaner, L.M., Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A. ve Hoy, F. (2012). The Entrepreneurial Family: A New Paradigm for Family Business Research, *Small Business Economy*, 38, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9263-x>
- Ulukan, C. (1999). Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. (2004). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.534-546.
- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, 497-507.
- Yurdakul, S. ve Bayraktar, O. (2022). Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (43), 504-527. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1104713>