

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE SONRAKİ
KUŞAKLARIN DUYGUSAL SAHİPLİK ALGILAMALARININ ROLÜ
-TÜRKİYE'DEKİ KIDEMLİ İŞLETMELER BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI-

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Erdal AYDIN

Tez Danışmanı

Doç.Dr.Nazan YELKİKALAN

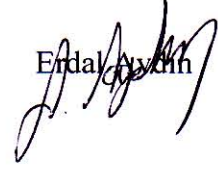
Çanakkale-2010

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü- Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

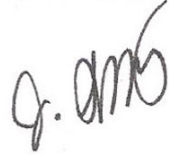
22/04/2010

Erdal Ayarın



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

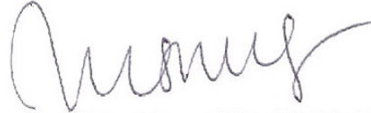
Erdal Aydın'a ait "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü- Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Üye Prof.Dr. Ali AKDEMİR



Üye Prof.Dr. Erol EREN



Üye Prof.Dr. Murat KASIMOGLU

Üye Doç.Dr. Nazan YELKİKALAN

(Danışman)

Üye Yrd.Doç.Dr. Murat KAYALAR

Tez No : 368002
Tez Savunma Tarihi : 22.04.2010

ONAY

Doç. Dr. Yücel ACER
Enstitü Müdürü

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE SONRAKİ KUŞAKLARIN DUYGUSAL SAHİPLİK ALGILAMALARININ ROLÜ -TÜRKİYE’DEKİ KIDEMLİ İŞLETMELER BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI-

Ülke ekonomilerinin dinamik unsurunu oluşturan ve sosyo-ekonomik gelişmesinde önemli bir paya sahip olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, bir yandan sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan aile ile diğer yandan ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran işletmenin uyum içerisinde çalışması büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları noktasında, tüm yaşamsal evrelerde rasyonel temele dayanan düzenlemelere rastlamak mümkündür. Örneğin; işletmeye ve aileye yol gösteren, aile ile işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasını gözeten, aile anayasaları, aile konseyleri, aile meclisleri ve stratejik gelişim planları gibi. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinde yaşanan sorunların yönetilmesinde ve sürekliliğin sağlanmasında rasyonel düzenlemeler işletmeyi tek başına sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır.

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğinde etkili olan aileye ve işletmeye ait ilkeleri, değerleri, normları, vizyon ve misyon anlayışını sonraki kuşak aile üyelerinin sürdürülebilir kılmaları rasyonel ilkelerin ışığında yapılan düzenlemelerin yanı sıra, duygusal sahiplik olgusunun yaratılabilmesiyle mümkündür.

Çalışmanın araştırma ana kümesini ülkemizde faaliyet gösteren ve İstanbul Ticaret Odası’nda kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdüren işletmeler oluşturmaktadır. “Kıdemli İşletmeler” olarak tanımlanan ve kuruluşlarından günümüze kadar sürdürülebilirliklerini sağlamış 60 işletmenin sonraki kuşak işletme sahiplerine 6 bölüm 40 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında rasyonellik ilkelerinin yanı sıra duygusal sahiplik olgusunun etkisinin ölçülmesini amaçlayan anket sonuçları istatistiksel olarak yorumlanarak analiz edilmiştir.

ABSTRACT

ROLE OF EMOTIONAL OWNERSHIP PERCEPTION OF NEXT GENERATION IN SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES

-A RESEARCH ON TURKEY IN TERMS OF SENIOR BUSINESSES-

Coordination of the family that bases on psychological and cultural characteristics and the business economic characteristics of which is predominant and bases on rationality is important to ensure sustainability of family businesses that constitute the dynamics of the economies of the countries and have a significant share in socio-economic development of them.

In sustainability of the businesses, it is possible to meet regulations based on a rational basis in all vital stages. For example, family constitutions, family councils and strategic development plans that guide businesses and families and oversee institutionalization of family and business relations. However the studies show that rational regulations cannot move business to sustainable success alone in managing the problems in family businesses and ensuring permanency.

Next generation of family members' making the family and business owned principles, values, norms, vision and mission understanding that are effective in sustainability of family businesses sustainable is possible according as creation of emotional ownership right alongside regulations in the light of the rational principles.

The main mass of the study is formed of the businesses established before 1930 and which are still operative, operating in Turkey, registered to Istanbul Chamber of Commerce. A survey consisting of 6 episodes and 40 questions was applied to next generations of business owners of 60 businesses which are defined as "Senior Businesses" and ensured their sustainability from their establishment to today. The survey results that aim to evaluate the principles of rationality in ensuring sustainability of family businesses and the effect of emotional ownership as well were analyzed interpreting statistically.

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile tüm dünyada ülke ekonomilerinin dinamik unsurunu oluşturan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin yapılan çalışmalar, mütevazî bir katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin yaşanan sorunların nedenlerinin tespitine yönelik yapılan literatür taramalarından, iş dünyamızın önde gelen işadamlarıyla ve alanında uzman akademisyenlerle yapılan söyleşilerden yola çıkarak tez konusu belirlenmiştir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları noktasında, tüm yaşamsal evrelerde rasyonel temele dayanan düzenlemelere rastlamak mümkündür. Fakat bilimsel açıdan yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmesi ile işletmenin sürdürülebilirliğinin teminatı sonraki kuşaklar arasındaki bağın oluşmasında rasyonel ilkeler ışığında oluşturulan düzenlemeler tek başına etkili olamamaktadır.

Bu saptamalardan yola çıkarak, işletme değerlerinin, ilkelerinin, normlarının, vizyon ve misyon anlayışının sürekliliğinin ancak, sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun yaratılabilmesiyle mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Tez bu temeller üzerine inşa edilerek hazırlanmıştır.

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen başta sayın hocam Prof. Dr. Ali Akdemir, Prof.Dr.Erol Eren ve Doç.Dr.Nazan Yelkikalan olmak üzere; Prof.Dr. Kazım Kırtiş, Prof.Dr.Murat Kasımoğlu, Yrd.Doç.Dr. Murat Kayalar, Yrd.Doç.Dr.Ayten Akatay, Yrd.Doç.Dr.Yavuz Yıldırım ve Öğr.Gör. Sena Erden'e teşekkürlerimi ifade ediyorum.

Çalışma esnasında büyük bir fedakârlıkla bana her türlü desteği sağlayan aileme sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
TABLOLAR, ŞEKİLLER VE GRAFİKLER	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
AİLE İŞLETMELERİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI	
1.1. Aile, Aile İşletmesi Kavramı ve Kapsamı	3
1.1.1. Aile Kavramı.....	4
1.1.2. Aile İşletmesi Kavramı	4
1.2. Aile İşletmesinin Temel Özellikleri	6
1.3. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları	8
1.3.1. Aile İşletmesinin Üstünlükleri	8
1.3.1.1. Aile işletmelerinin Finansal Üstünlükleri.....	9
1.3.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Üstünlükleri.....	9
1.3.1.3. Aile İşletmelerinin Örgütsel Üstünlükleri	10
1.3.2. Aile İşletmelerinin Zayıflıkları	10
1.3.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Zayıflıkları	11
1.3.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Zayıflıkları.....	11
1.3.2.3. Aile İşletmelerinin Örgütsel Zayıflıkları	12
1.4. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Yönetimi	14
1.4.1. Aile İşletmelerinin Yapısal Bileşenleri	14
1.4.2. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri7	18

1.4.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Yapısı	21
1.4.4. Aile İşletmelerinin Kültürel Dokusu	23
1.4.4.1. Ailenin Kültürel Kalıpları.....	23
1.4.4.2. Aile İşletmelerinin Kültürel Kalıpları	25
1.5. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	28
1.5.1. Dünyada Aile İşletmeleri	28
1.5.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri	31
1.6. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Kavramı	33
1.6.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	34
1.6.2. Aile ve Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği	37
1.6.2.1. Ailenin Kurumsallaşması	41
1.6.2.2. Aile İşletmesinin Kurumsallaşması	45
İKİNCİ BÖLÜM	
AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGULAR, DUYGULARIN YÖNETİMİ VE DUYGUSAL SAHİPLİK OLGUSU	
2.1. Duygu Kavramı, Kapsamı ve Kuramsal Çerçevesi.....	46
2.1.1. Duygu Kavramı.....	46
2.1.2. Duyguları Yönlendiren Parametreler.....	48
2.1.2.1. Normlar.....	49
2.1.2.2. Değerler	49
2.1.2.3. Örf ve Adetler	49
2.1.2.4. Gelenekler ve Görenekler	50
2.1.2.5. İnançlar ve Tutumlar	50
2.1.2.6. Dil	50
2.1.2.7. Sosyal ve Fiziki Çevre.....	51
2.1.2.8. Eğitim Düzeyi.....	51

2.1.2.9.Tabular.....	51
2.2. Duygu Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar	52
2.2.1. Biyolojik Yaklaşım.....	52
2.2.2. İntra-Psişik Yaklaşım.....	53
2.2.3. Sosyal/Davranışsal Yaklaşım	54
2.3. Duyguların İşlevleri.....	55
2.4. Duyguların Yönetimi Kavramı.....	56
2.4.1.Duyguların Yönetiminde Temel İlkeler	57
2.4.2.Duygusal Zekayı Kullanmak ve Duyguların Yönetimi	59
2.5. Aile işletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Duygusal Sahiplik Olgusu	61
2.5.1.Duygusal Sahiplik Kavramı	62
2.5.2.Duygusal Sahiplik Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar	64
2.5.2.1.Evrin Psikolojisi (Darwinizm).....	64
2.5.2.2.Sosyal Kimlik Kuramı	65
2.5.2.3.Bağlılık Kuramı	66
2.5.3.Duygusal Sahiplik Olgusunun Oluşumuna Etki Eden Faktörler	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
BİRİNCİ KISIM: ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ	
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsam ve Önemi	69
3.1.1. Araştırmanın Amacı	69
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	71
3.1.3. Araştırmanın Önemi.....	71
3.2. Araştırmanın Modeli ve Tekniği.....	72
3.2.1. Araştırmanın Modeli	72
3.2.2. Veri Toplama Tekniği	74
3.3. Araştırma Uygulamasının Tanımı	74

3.4. Anakütle ve Örneklem	75
İKİNCİ KISIM: ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE BULGULAR	
3.5. İşletmelerin Demografik ve Diğer Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Analizlerinden Elde Edilen Bulgular	76
3.6. Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi	87
SONUÇ.. ..	103
KAYNAKÇA.....	106
Ek 1: Anket Formu	114
Ek 2: Kıdemli İşletmeler Tablosu.....	125
Ek 3:Ki-Kare Dağılım Tablosu.....	130

KISALTMALAR

Böl.	:	Bölüm
BM	:	Birleşmiş Milletler
CERES:		Çevre Standartları Sertifikası
çev.	:	Çeviren
der.	:	Derleyen
ed.	:	Editör
FTM	:	Faaliyet Tabanlı Maliyet
No	:	Numara
OECD:		Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
p.	:	Page
s.	:	Sayfa
UNEP:		Birleşmiş Milletler Çevre Programı
vol.	:	Volume
WCED:		Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu

TABLOLAR, ŞEKİLLER VE GRAFİKLER

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikler	21
Tablo 2 : Dünyanın En Eski 25 Aile İşletmesi	29
Tablo 3 : Dünyanın En Büyük 25 Aile İşletmesi.....	30
Tablo 4 : Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri	32
Tablo 5 : Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Oluşumlar	34-36
Tablo 6 : Bireyin Yaşı ile Duygusal Sahiplik İlişkisi.....	88
Tablo 7 : Medeni Durum ile Duygusal Sahiplik İlişkisi.....	89
Tablo 8: Bireyin Eğitim Durumu.....	90
Tablo 9: Aile İçi Sohbetler ile Duygusal Sahiplik İlişkisi.....	91
Tablo 10: Çalışmakla İlgili Beklentiler ile Duygusal Sahiplik İlişkisi.....	92
Tablo 11: Aile İşletmesinin Sektörel Performansı ile Duygusal Sahiplik İlişkisi.....	93
Tablo 12: Hisse Sahipliği	94
Tablo 13: Profesyonel Kariyer Danışmanlığı ile Duygusal Sahiplik İlişkisi	95
Tablo 14: Aile İşletmesine İlişkin Bilgilere Ulaşım Şekli ile Duygusal Sahiplik İlişkisi ...	96
Tablo 15: Yaşam Memnuniyeti ile Duygusal Sahiplik İlişkisi	97
Tablo 16: Kariyer Planlaması ile Duygusal Sahiplik İlişkisi	98
Tablo 17: Gelecek Nesillere Verilen Eğitim ile Duygusal Sahiplik İlişkisi.....	99
Tablo 18: Bireyin İşletme Sahibine Yakınlık Derecesi ile Duygusal Sahiplik İlişkisi	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Yaşanan Çatışmaların Olası Kilit Noktaları.....	13
Şekil 2: Aile İşletmelerinde Üç Döngü Modeli	15
Şekil 3: Aile İşletmelerinin Yapısındaki Temel Roller	16
Şekil 4: Aile İşletmelerinin Yaşam Döngüsünde Yapının, Stratejilerin, Yönetimin ve Sahipliğin Etkisi	20
Şekil 5: Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Faaliyet Modeli.....	40

GRAFİK LİSTESİ

	Sayfa No
Grafik 1: Araştırmaya Katılan Aile Üyelerinin Yaş Dağılımı.....	76
Grafik 2: Araştırmaya Katılan Aile Üyelerinin Cinsiyet Dağılımı.....	77
Grafik 3: Araştırmaya Katılan Aile Üyelerinin Eğitim Durumlarının Dağılımı	77
Grafik 4: Bir aile işletmesine katılmak isterseniz, aşağıdaki durumlar sizin için avantaj mı yoksa dezavantaj mıdır?	78
Grafik 5: Aile İşletmesi Konusunda, Aile İçi Sohbetlerin Sıklığı.....	79
Grafik 6: Aile İşletmesi Hakkında Düşünceler.....	79
Grafik 7: Aile İşletmesi İle İlgili Bilgilere Ulaşım Şekli.....	80
Grafik 8: Aile İşletmesinin Sektördeki Durumu.....	81
Grafik 9: Bireylerin Kariyerlerine Yön Veren İnsanlar.....	81
Grafik 10: Seminerler, Eğitimler, İşletme içi/dışı Bir Kişinin Koçluğu vb.....	82
Grafik 11: Aile Yetişkinlerinin Etkileşim Yollarına Göre	83
Grafik 12: Aile İşletmesinin Kurucusuyla Akrabalık Derencesi	83
Grafik 13: Aile İşletmesine İlişkin Yapılan Toplantıların Sıklığı.....	84
Grafik 14: Aile İşletmesinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasına İlişkin Düzenlemeler	85
Grafik 15: Aile İşletmesine İlişkin Aile İçinde Yaşanan Çatışmalar	85
Grafik 16: Aile İşletmesine Ortaklığı Olan Kuruluşlar	86
Grafik 17: Sonraki Kuşağın Aile İşletmesindeki Hisse Oranı.....	86

GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler dünyada sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Her geçen gün etkisini arttıran küreselleşme rüzgarının bir uzantısı olarak iş dünyası daha kaotik ve acımasız bir rekabetin yaşandığı arenaya dönüşmüştür. Bu arenada aile işletmelerinin varlıklarını sürdürülebilir kılmalarında *işletmenin ekonomik boyutu kadar, sosyal ve davranışsal boyutunun da* önemli olduğu anlaşılmıştır.

İki zıt sosyal sistemin birleşiminden meydana gelen aile işletmelerinde, sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan aile ile ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran işletmenin uyum içerisinde çalışması aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından bir gerekliliktir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları noktasında, tüm yaşamsal evrelerde rasyonel temele dayanan işletmeye ve aileye yol gösteren, aile ile işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasını gözeten; aile anayasaları, aile konseyleri, aile meclisleri ve stratejik gelişim planları gibi düzenlemelere rastlamak mümkündür. Fakat yapılan bilimsel çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinde yaşanan sorunların yönetilmesinde yalnız rasyonel tedbirler işletmeyi tek başına sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır.

İşletmenin sahip olduğu değerlerin, ilkelerin, normların, vizyon ve misyon anlayışının sürdürülebilirliği, sonraki kuşak aile üyelerinde duygusal sahiplik olgusunun yaratılabilmesi ile mümkündür.

Aile işletmesini geleceğe taşıyacak olan, sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun oluşumunu engelleyen, gelecek kaygısı, duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık ve yabancılaşma yaşanması muhtemel problemlerin temelini oluşturmaktadır. Aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanmasında, sonraki kuşakta duygusal sahipliğin algılama sürecini yönlendiren işletmenin büyüklüğü, aile yapısı ve aile olgusunun oluşacağı ortamı hazırlamak büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda kısaca açıklanan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde aile, aile işletmesi, sürdürülebilirlik, aile işletmesinin temel karakteristikleri, aile işletmesinin diğer işletme türlerine göre üstünlükleri ve zayıflıkları, ülkemizde ve dünyada aile işletmelerinin yapısı ve yönetim şekli, aile işletmelerinin kültürel dokusuna ve aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında ailenin ve işletmenin kurumsallaşmasına ilişkin teori ve literatür taramalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, aile işletmelerinde duygular, duyguların yönetimi, duygusal zeka kavramı ve duygusal sahiplik kavramına ilişkin tanımlamalara, duyguları yönlendiren parametrelerin incelenmesine, duygu ve duyguların yönetimine ilişkin geliştirilen teorik yaklaşımlara yer verilmiştir.

Çalışmanın son kısmında ise ülkemizde faaliyet gösteren ve İstanbul Ticaret Odasında kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdürmeyi başaran 60 aile işletmesine uygulanan ankete ilişkin istatistiki bulgular ve bulguların yorumlarına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Günümüz iş dünyasına yön veren, değişimi işletmelerin vazgeçilmez bir parçası haline getiren, yönetim yaklaşımlarında yeni arayışlara neden olan küreselleşme rüzgarı ve acımasız rekabet ortamı girişimcilik yönü kuvvetli olan aile işletmelerini ön plana çıkarmıştır. Bir girişimcinin hayalleri, yaratıcılığı, yetenekleri, öngörülleri ve finansman desteği ile büyük fedakârlıklar ve yoğun çabalar sonucu hayat serüvenine başlayan aile işletmeleri, ülke ekonomilerinin sosyo-ekonomik ve finansal altyapısının oluşmasında ve gelişmesinde üstlenmiş oldukları kritik rol ile dikkati çekerek, dünya gündeminde ön sıralara yükselmiştir.

1.1. Aile, Aile İşletmesi Kavramı ve Kapsamı

Aile işletmeleri temelde yapısal olarak iki zıt sosyal sistemin birleşiminden meydana gelmektedir. Bir yandan sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan *aile* ile diğer yandan ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran *işletme* söz konusudur. Birbirleriyle zıt sistemler gibi karşımıza çıkan bu iki yapının senkronizasyonu ve ilişkilerin niteliği büyük önem arz etmektedir.

Temelde pek çok kişi için hayatının en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. Birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde olan söz konusu bu iki unsurun, herhangi birinde yaşanan yapısal bir değişimin diğerini de derinden etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle aileye ya da işletmeye özgü değerlerden, ilkelerden, normlardan veya kültürden bahsedildiğinde bu ilkenin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde sorunların çözümüne ilişkin genel bir reçetenin kabul görmeyişinin nedeni aile çevresinin farklı ilkeleri, değerleri, normları, kültürü bünyesinde barındırmasıdır.

1.1.1. Aile Kavramı

Kabul görmüş bir yaklaşıma göre; toplumsal yaşamın önemli bir kurumunu temsil eden ailenin oluşmasında kan bağı, genetik özellikler, aşk, sevgi, nefret, kıskançlık gibi sosyal, psikolojik ve ekonomik özellikler temel faktörlerdir. Aile bu özelliklere bağlı olarak işleyen, kararların bu faktörlere ve aile bireylerinin ilişkilerine, aile kültürüne göre alındığı bir sosyal sistemi temsil etmektedir¹.

Diğer bir ifadeyle, aile kan bağı, evlilik ve diğer yasal yollardan, aralarında akrabalık ilişkisi bulunan ve çoğunlukla aynı evde yaşayan bireylerden oluşan; bireylerin cinsel, psikolojik, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılandığı, topluma uyum ve katılımların sağlandığı ve düzenlendiği temel bir birimdir².

Biyolog Ludwig Von Bertalanffy'yi aile kavramını açıkladığı sistem perspektifinde aileyi; bir geçmişi paylaşan, duygusal bağ ile bağlı, bireysel aile üyelerinin ve ailenin tümünün ihtiyaçlarının temini için stratejiler planlayan bireylerden oluşmuş karmaşık yapı olarak tanımlamaktadır³. Bu tanımlamalar ışığında, aile işletmeleri için, aile sistemine bağlı olarak oluşan bir kültürel yapıdan bahsetmek mümkündür. Bu kapsam çerçevesinde aile işletmesi kavramının irdelenmesi doğru olacaktır.

1.1.2. Aile İşletmesi Kavramı

Günümüzde aile işletmeleri kavramı yaygın olarak kullanılmasına karşın herkes tarafından kabul görmüş bir tanımlamaya rastlamak mümkün değildir. Aile işletmelerine ilişkin tanımlamaların genellikle aile servetinin mülkiyeti, işletme sahipliği, istihdam edilen işgücüyle olan kan bağı ve bu kişilerin yönetimdeki hakimiyeti üzerinde odaklandığı görülmektedir. Her bir yaklaşımı ele alarak yapılmış tanımlamaların yanı sıra aile işletmeleri ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktalarını ele alarak bütünlük tanımlamalarında yapıldığı görülmektedir.

¹ Tamer Koçel, "Önsöz" 3. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, (der.Tamer Koçel), T.C. Kültür Üniversitesi, 2008, s.viii.

² Serap Nazlı, *Aile Danışmanlığı*, Anı Yayıncılık, Ankara 2007,s.17.

³ Ronald M. Sabatelli and Suzanne E. Bartle, "Survey Approaches To The Assessment Of Family Functioning: Conceptual, Operational and Analytical Issues", *Journal of Marriage and Family*, 1995, v.57,s.1029.

Aile işletmeleri kavramına “*aile servetinin mülkiyeti*” açısından yaklaşan araştırmacılara göre; aile işletmesi, aile servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel bir şirket biçimidir⁴. Diğer bir tanımlamaya göre aile işletmesi, özellikle mirasın paylaşımını önlemek, aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni sürdürmek ya da ailenin mal varlığını dağıtmamak amacıyla kurulmuş olan ve tüzel kişiliği bulunan özel bir işletme biçimidir⁵.

Temel noktası istihdam edilen “*işgücüyle olan*” kan bağı açısından yaklaşan araştırmacılar, sahiplik ve yönetimin bir ailede toplandığı, yoğunlaştığı işletmeler aile işletmeleridir. Poutziouris⁶; aileden bireylerin işletme yönetiminde, faaliyetlerinde ağırlıklı olarak söz sahibi olduğu işletmeleri, Geeraldo Von Potobsky⁷, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeleri, Karpuzoğlu ise⁸, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı ve en az iki jenerasyonun istihdam edildiği işletmeleri, aile işletmesi olarak tanımlamaktadır.

Aile işletmelerine “*yönetimdeki hâkimiyet*” vurgusu ile yapılan tanımlamalara bakıldığında; Bozkurt’a göre “Yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az % 10 hissesine sahip olması” işletmelerin aile işletmesi olarak tanımlanması için yeterlidir⁹. Donkels ise sahiplik ve yönetim üzerindeki etkin kontrolün aynı ailenin üyelerinde bulunduğu firmaları aile işletmesi olarak tanımlamaktadır¹⁰. Gordon ise; şirketin kontrolünü elinde tutacak şekilde bir ya da daha fazla aile üyesinin sahipliğindeki şirketleri aile şirketi olarak tanımlamaktadır¹¹.

⁴ Benght Karlöf, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (çev. Ziya Kütevin), Eshar Kütevin, 1. Baskı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s.218.

⁵ Burhan Aydemir, Oya Aytemiz Seymen ve Aslı D.A. Taşçı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, T.C. Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.605.

⁶ Poutziouris P., Y.Wang, S.Chan, “Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China”, *Journal of Small Family Business and Enterprise Development*, 2002 Vol.9, No.4, s.400-402.

⁷ Geraldo Von Potobsky, “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law”, *International Labour Review*, 1992, Vol.131, No.6, s.622.; İlhan Tekeli, Erdoğan Soral, Halk Sektörü Sorunu, Gelişim Yayınları, İstanbul, s.145.

⁸ Ebru Karpuzoğlu, *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2000, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7-8.

⁹ Ünal Bozkurt, “Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?”, *Milliyet Gazetesi*, 18 Şubat 1997, s.11.

¹⁰ Sevda Y. Çoşkun ve Gökhan Gürler, “Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, T.C. Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.653.

¹¹ Gordon, Grant, *The Courts Handbook For Family Business Owners*, Institute For Family Business, 2008, s.9.

Literatürde üç yaklaşımı da içine alan bütünleşik tanımlamalar da yer almaktadır. Karpuzoğlu aile işletmelerini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun istihdam edildiği şirketler olarak tanımlamaktadır.¹²

Yalın bir ifadeyle aile işletmelerini; *“işletmenin kuruluş amacı ne olursa olsun, işletmede yönetsel kararların alınmasında büyük ölçüde bir aile ve/veya birden fazla ailenin etkin olduğu işletmeler”* olarak tanımlamak mümkündür.

Yaşanan sorunların, işletmelerin yaşam sürelerine etki eden dominant faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi açısından aile işletmelerinin genel karakteristiğinin iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Tüm bu sorunları dile getirirken ve çözüm arayışında, dünyada ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, kuşaktan kuşağa farklılıklar gösteren ve işletmenin örgüt kültürü üzerinde baskın bir rol oynayan aile değerleri, örfleri, adetleri, ilke ve normlarının göz ardı edilmemesi de diğer bir önemli konu başlığını oluşturmaktadır.

1.2. Aile İşletmesinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerinin karakteristik özellikleri ailenin ve işletmenin yaşam dönemine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Kurucu kuşağın içinde yaşadığı çevreden edinimleri, örfler, adetler, değerler gibi birçok faktörün etrafında şekillenen kültürel değerler aynı zamanda örgüt kültürünün de şekillenmesinde belirleyici rol üstlenirler.

Ülkemizdeki yaygın kültürün bir yansıması olarak, büyüğe mutlak saygı, tebaa geleneği, nepotizm, paylaşma, takım oyununa ve prosedürlere kapalı olma, lider bağımlılığı, işletmenin kültürünü ve yönetim şeklini etkilemektedir. Aile kültürünün belirleyiciliği, aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçmesine neden olmaktadır¹³.

¹² Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları,2001,s.19.

¹³ İrfan Çağlar, Selçuk Kendirli ve Hülya Çağırın, “Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum Kobi’leri Açısından İncelenmesi”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, T.C. Kültür Üniversitesi, 2006, s.322.

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayırt eden özellikleri şöyle sıralamak mümkündür¹⁴.

- Aile işletmelerinin en ayırt edici özelliği kültürdür. Çünkü aile kültürü değişken ve işletme üzerinde dominant faktördür.
- Aile işletmesi, çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir.
- Aile işletmelerinde çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimi hâkimdir.
- Aile işletmelerinde, kurucu kuşağın ya da ailenin kontrolündeki üst düzey yöneticinin merkezi karar alma mekanizması ağırlıklıdır.
- İş ortamındaki hakim yürütme stratejileri, politikaları ve yönetim yapısının oluşmasında aile çıkarları önceliklidir.
- Aile işletmelerinde, yönetim ve örgüt yapılanmalarında çoğunlukla ailevi bir hiyerarşi söz konusudur. Kardeşler arası yaş farkı gözetilir.
- Aile işletmelerinde, çoğunlukla tedarikçiler, müşteriler ve finansman kuruluşları ile güçlü ve genellikle eskiye dayanan, kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur ve sürdürülür.
- Aile işletmelerinde resmi prosedür, kurallar, ilkelerden çok iş görme anlayışında aile değerleri hakim ve belirleyicidir.
- Aile işletmelerinde, aile dışı profesyonel yöneticilere karşı bir güvensizlik hakimdir.
- Aile işletmeleri, mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede, değişimde karşılaşılan dirençten ötürü, yeniden yapılanma ve kurumsallaşma ihtiyacı olan yapılardır.
- Aile işletmelerinde, aile değerleri ve ihtiyaçları ile işletme değerleri ve ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmalar, diğer işletmelerde bulunmayan önemli bir özelliktir.

¹⁴ Burhan Aydemir, Oya Aytemiz Seymen ve Aslı D.A.Taşçı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, (der.Tamer Koçel), İstanbul 2004, s.604; ve İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul 2005, s.30-31.

- Aile işletmeleri genellikle aile ilişkilerinin gölgesinde şekillendiği, kararların alınmasında ailenin etkili olduğu ve aile büyüğüne saygı temelli işlerin yürütüldüğü işletmelerdir.
- İşletme sahipliğinin yönetimden ayrılması gerektiğini öngören çağdaş örgüt modellerine ters düşer ve bu özellik aile işletmesi ile diğer işletmeler arasındaki çok sayıda yönetsel ve operasyonel faaliyetin farklılaşmasına neden olabilir.
- Aile işletmelerinde yabancı sermaye veya dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek tercih edilmez.

1.3. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Aile işletmelerinin sahip olduğu üstünlük ve zayıflıkların işletmenin yaşam döngüsü, içerisinde bulunduğu dönemdeki ekonomik, sosyal ve çevresel şartların ayrıca ailenin sosyo-kültürel yapısının, aile içi ilişkilerin, mülkiyet ve yönetim yapısının etkisiyle var olduğunu ve içinde yaşanılan dönemi yansıttığını söylemek mümkündür. İçinde bulunulan dönemde başarılı gibi addedilen yaklaşımların, sosyal, ekonomik ve çevresel değişimin baş döndürücü bir hızla devam ettiği günümüzde de geçerliliğinin olacağı ve avantaj üstünlüğünü sürdüreceği beklenmemelidir. Bu bakış açısıyla işletmelerin sahip olduğu üstünlüklerin ve zayıflıkların göreceli ve değişken olduğu yargısına ulaşılabılır.

Aile işletmelerinin sahip olduğu üstünlükleri ve zayıflıkları finansal, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür¹⁵;

1.3.1. Aile İşletmesinin Üstünlükleri

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran en belirgin üstünlüklerinin başında, hızlı karar alabilmeleri, finansal kaynak temininde aile fonlarına başvurulması, amaç

¹⁵ Adnan Çelik, Abdullah Soysal ve Sedat Alıcı, "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği", 1.*Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, T.C. Kültür Üniversitesi 2004, s.191; Curimbaba, F., "The Dynamics of Women's Role as Family Business Manager", *Family Business Review*, 2002, v.3, s.239; İlhami Fındıkçı, "Aile şirketinin avantajları ve dezavantajları", <http://www.subconturkey.com/2009/Temmuz/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html>; A.Selami Sargut, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, İstanbul, 2001, s.220.

birliği, iş ve sosyal çevreyle olan ilişkilerde ailenin tanınmışlığının sağladığı güven, uzun vadeli yatırımlara yönelme eğilimi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları söylenebilir.

1.3.1.1. Aile işletmelerinin Finansal Üstünlükleri

Aile işletmelerinin en önemli üstünlüklerinden biri, işletmelerin kritik öğesi olarak nitelenen finansal yapılarıdır. Aile işletmelerinin düşünsel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, istenilen zamanda, istenilen miktarda fonları hazır bulundurabilmeleriyle mümkündür. İşletmelerin sahip oldukları fonların iki temel kaynağı vardır. Özkaynaklar ve dış kaynaklar¹⁶. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlenmeleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirir. Ayrıca şirket finansman açısından zor duruma düştüğünde, ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir¹⁷.

1.3.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Üstünlükleri

Aile işletmelerinde yönetimin sık değişmemesi yönetim politikalarının devamlılığı açısından bir avantaj unsurudur. Çünkü işletmeler açısından önemli bir sorun da işletme yöneticilerinin sık değişmesi durumunda yönetim uygulamalarının da değişebilmesidir. Aile işletmelerinde kurucu aile üyesine duyulan güven istikrarı da beraberinde getirdiğinden önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Önemli kararlar hızla alınabilmektedir; değişimin bu denli hızlı yaşandığı günümüzde, işletmeler açısından hızlı ve doğru karar verebilmek büyük önem taşımaktadır. Aile bireyleri arasındaki güven duygusu, bireyler arası iletişimin güçlü olması, finansal kaynakların öz kaynaklardan sağlanması gibi bir çok nedenden ötürü esnek bir yapıya sahip olan aile işletmeleri bürokrasi yaratmadan hızlı karar verebilmektedirler.

Aile bağlarının güçlü olması, kendini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak

¹⁶ Ali Akdemir, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Orion Kitapevi, Ankara, 2008, s.9.

¹⁷ Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003, s.24.

yaşanır ve çalışma temposunu arttırır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin dışarıda başka işletmeler yerine, aile işletmesinde çalışmayı tercih etmelerinde etkili olur¹⁸.

Aile işletmelerinin en güçlü yanlarından biride, aynı zamanda işletmeyi 24 saat düşünen, işlerine yoğunlaşan, tüm sürece hakim tepe yöneticilik işlevlerini yerine getiren işletme sahip ya da girişimcilerinin varlığıdır.

Ailenin refahını arttırmak, sonraki nesillere iyi bir gelecek temin etmek, finansal bağımsızlık sağlamak, statü sahibi olmak gibi değerler aileyi ve işletmeyi uzun dönemlere taşıyabilmektir.

1.3.1.3. Aile İşletmelerinin Örgütsel Üstünlükleri

Yönetimdeki aile bireyinin samimi ilişkileri birlik, dayanışma ve sıkıntıların paylaşılması ruhunu doğurabilmektedir. İşletmelerde diğer önemli bir üstünlük olarak addedilen örgütsel aidiyet, örgütsel vatandaşlık duygularının gelişmesinde aile işletmelerinde geleneklere, örf ve adetlere önem verilmesinin de payı büyüktür.

Aile işletmelerinde geçmişten gelen birliktelik, inançlar, ortak kültürü paylaşmış olmanın verdiği interdisipliner birliktelik, iletişim ve ortak değer yargıları ile güçlü bir kurum kültürü oluşturmak daha kolaydır.

Aile işletmelerinin sahipleri, toplum kültürünün bir yansıması olarak yatırımlarını genellikle kendi ülkelerine, özelde kendi bölgelerine yapma eğilimindedirler. Bu yaklaşım çerçevesinde yerel bazda faaliyet gösterdikleri bölgeye, ulusal bazda tüm ülkeye ve dünyada tüm insanlığa faydalı olma eğilimindedirler.

1.3.2. Aile İşletmelerinin Zayıflıkları

Aile şirketleri sahip oldukları üstünlükler yanında, bazı zayıflıkları da bünyelerinde barındırmaktadır. Aile işletmelerinin içine düştüğü en büyük tuzak, sürekli bir değişimin yaşandığı günümüzde kazanılmış başarıların sürdürülebilirliğinde kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısıdır. Değişen dünyanın yeni oyun kurallarını hiçe sayan bu hakim görüş, aile işletmelerinde aile ile iş menfaatleri arasında çatışmalara, yetki ve sorumluluk karmaşasına, otoriter bir kültürel dokunun hem ailede hem de işletmede hakim

¹⁸ Nihat Alayoğlu, “Aile Şirketlerinde...” s.25.

olmasına, fikir ayrılıklarına, aile bireyleri arasında negatif etkili rekabetin oluşmasına ve finansal gücün yitirilmesine ya da bölünmesine neden olmaktadır.

Bu yaklaşım çerçevesinde aile işletmelerinin sahip oldukları finansal, yönetsel ve örgütsel zayıflıkları irdelemek gerekirse;

1.3.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Zayıflıkları

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmeyi bekleyen sorunlardır.

Borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir diğer olumsuzluktur. Ayrıca, karın dağıtılması ve işletmenin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilmektedir. Kar dağıtımıyla ilgili yıldan yıla değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenememiş olması da diğer önemli bir sorunun kaynağıdır. Bir diğer önemli sorun kaynağını da birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusundaki görüş farklılıkları oluşturmaktadır. Bu ayrılıklar, ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir¹⁹.

1.3.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetsel Zayıflıkları

Kurumsallaşamama; aile şirketlerinde belirli bir sistematığe geçiş süreci diğerlerine göre daha zor olabilmektedir. Girişimci büyük zorluklarla kurup, geliştirdiği adeta evladı gibi baktığı kurumu paylaşmada, başkalarının inisiyatiflerine bırakmada ciddi zorluk çekmektedir.

Nepotizm, şirketin yönetim, karar alma ve her türlü sorununun çözümünde niteliksiz bile olsa akrabaların ön planda tutulması.

İşletme sahibinin baskıcı ve yasaklayıcı bir yönetim sergilemesi; aile şirketlerindeki önemli bir dezavantaj da kurumda öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesidir. Gerçekten de tepe yönetim

¹⁹ [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi,\(05.02.2010\)](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi,(05.02.2010))

konumundaki girişimci, birçok işi kendi zihninde bitirdiği için başkalarının bunu bilme ihtimali zorlaşır.

Yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemesi; yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için, isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşma olasılığı yükselir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenir.

Aile şirketlerinin tipik dezavantajlarından bir diğeri, işletmede aktif çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki ilişki ve varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin yönetimi olumsuz yönde etkileyebilmesi olasılığıdır²⁰.

Yetkinin çok dar ya da sayılı aile bireylerinin elinde olması ve çıkar çatışması; aile çıkarlarıyla işletme çıkarlarının ters düşmesi sonucu yaşanan gerginlikler, aile içi çatışmalar.

1.3.2.3. Aile İşletmelerinin Örgütsel Zayıflıkları

Tutuculuk, değişime direnç, aile işletmeleri açısından sahip oldukları en büyük zayıflıktır. Genellikle mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadır. Aile şirketinin başında bulunan mal sahibi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha az cesurdurlar²¹.

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesini yaratacaktır. Bu da ayrı bir sorun kaynağıdır.

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde, yazılı belgeler, istatistikler ve muhtıralar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve

²⁰ <http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi...>,(05.02.2010)

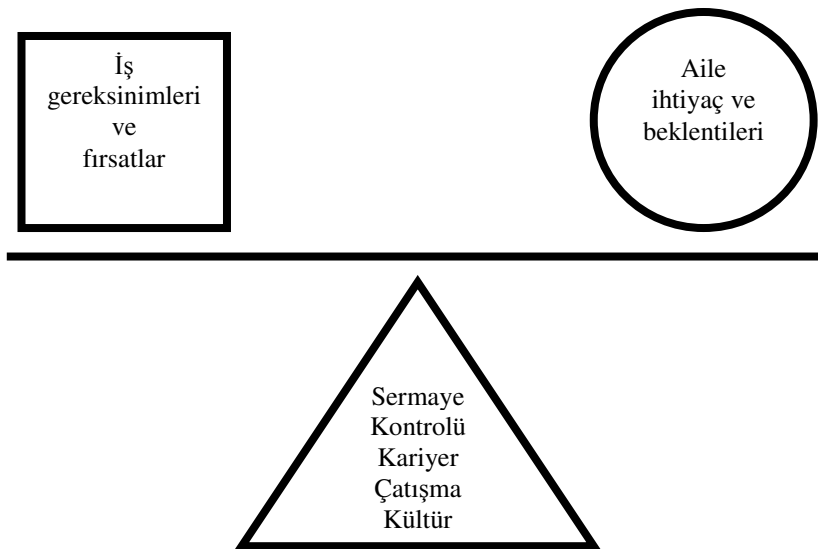
²¹ Özgür Ateş, "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2003, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.15

değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur²².

Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması ve bunun sonucunda şirkette verimin azalması neticesinde çatışmaların artması, iş tatmininin azalması ve motivasyonsuzluk ile birlikte belirsizlik durumuyla karşılaşılması sözkonusudur.

Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürülebilir kılmasında aileye ve işe ilişkin beş kritik bölgede dengenin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu dengelere ilişkin tanımlayıcı şekil ve açıklamalara aşağıda yer verilmiştir²³;

Şekil 1: Yaşanan Çatışmaların Olası Kilit Noktaları



Kaynak: Randel S. Carlock ve John L.Ward, “Strategic Planning”, s.4

Sermaye: Firmanın mali kaynakları farklı iş ve aile talepleri arasında dengenin tahsisi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kontrol: Aile ve işletmede kim karar verme gücüne sahiptir? Yönetim kurulu gerçek karar verici midir, yoksa anne ve babalar kararları yemek masasında mı vermektedir? Sorularına verilen cevaplar dengenin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır.

²² <http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi>, (05.02.2010)

²³ Randel S. Carlock ve John L.Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, Houndmill, 175 Fifth Avenue, NewYork, 2001, s.3-4.

Kariyer: Bireyler üst düzey liderlik ve yönetim pozisyonları için nasıl seçilir? Aile üyesi olma üstün bir faktör müdür, göz önünde tutulur mu, gözardı mı edilir? Kayınlar, kuzenler de buna dahil edilir mi?

Çatışma: Aile çatışmalı insan ilişkilerini işletme sistemine girmeden durdurabilir mi? İki aile üyesi arasında tazminat hakkında bir anlaşmazlık varsa, sosyal bir aile olayına kavga etmeden katılabilirler mi?

Kültür: Aile ve işletme için hangi değerler önde gelir, bu değerler nasıl aktarılır? İş performansı bireysel aile gücünü etkileyebilir mi? tarzında gelişen tüm soruların cevabı aile ile işletme arasındaki dengenin tahsisinde büyük önem taşımaktadır.

1.4. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Yönetimi

Aile işletmelerine ilişkin çalışmaların özellikle son yıllarda bu derece ön plana çıkmasının ve popüler bir konu olarak gündeme gelmesinin temelde üç nedeni olduğu söylenebilir.

Dünyanın birçok ülkesinde faaliyet gösteren büyük işletmelerin birçoğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla ikinci önemli neden, ailenin işletmelerin kültürel dokusu üzerindeki belirleyici etkisi düşünüldüğünde, aile meselelerini anlamak iş dünyasındaki zorlukları aşmayı kolaylaştırıcaktır. Son olarak da, aile işletmeleri ülke ekonomilerinin gelişmesine, bölgeler arası farklılıkların ortadan kaldırılmasında ve istihdama sağladıkları katkı ile önemli bir yere sahiptirler.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Yapısal Bileşenleri

Ülke ekonomilerinin lokomotifi konumundaki aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki payı düşünüldüğünde Akdoğan'ın da belirttiği gibi; “yeni ürün ve iş modelleri geliştirmede karşılaşılan sorunlar, sermaye yetersizliği, stratejik düşünememe, kötü yönetim alışkanlıkları, kurumsallaşamama, piyasadaki değişimleri gözlemleyememe ve geleceği tahmin etmede yetersiz kalma, aile içi sorunların işe yansması, bir sonraki kuşağa devir planının olmaması, aile liderlerinin işi zamanında devredememesi, aile içi rekabet, yetenekli aile bireylerini işe çekememe, ailenin kültürel yapısı ve değerleriyle, profesyonellerin kültürel yapısı ve değerleri arasındaki farklılıklar gibi birçok nedenden

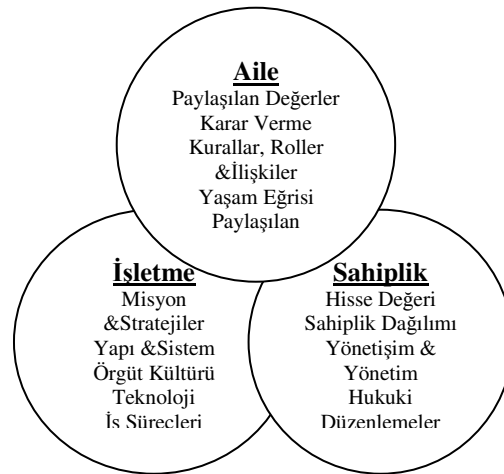
ötürü ailelere özgü sorunlar mikro açıdan işletmelerimizin, makro açıdan ise Türkiye ekonomisinin sorunları haline gelmektedir”²⁴.

Sahip oldukları öneme binaen aile işletmesi sisteminin, paydaşlarının, paydaşlar arası etkileşimin iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Literatürde aile işletmelerinin yapısal dokusuna ilişkin birçok yaklaşım önerilmesine karşın, iki modelin özellikle öne çıktığını görmekteyiz. İlki, Manfred ve arkadaşlarının geliştirdiği “*üç döngü modeli*” ve diğeri Fındıkçı’nın aile, mülkiyet, işletme ve yönetim rollerini tanımlayıcı tespitleriyle dört ana grupta toplanan “*aile işletmelerinin yapısındaki temel roller*” modelidir.

Aile işletmeleriyle ilgili ifadelerin genel olarak, aile, işletme, sahiplik ilişkilerini tanımlayıcı ifadeler olduğu görülmektedir. Aşağıdaki şekilde bu üç döngü modeline yer verilmiştir²⁵.

Şekil 2: Aile İşletmelerinde Üç Döngü Modeli



Kaynak: Manfred F. R. Kets de Vries and others, “*Family Business*”, s.30

Aile döngüsü; aile üyeleri sosyal ve finansal sermayenin yanı sıra, duygusal sermaye olarak nitelediğimiz, ailenin nesilden nesile aktarılan deneyimlerine büyük öncelik vermektedir. Aile değerleri, ilkeleri ve ilişkilerin stilleri aile döngüsünün temel enstrümanlarını oluşturmaktadır. Ailenin tüm üyeleri açık bir şekilde bu döngünün üyesidir fakat bu tüm aile üyelerinin işletmede yer alacağı anlamına gelmemektedir.

²⁴ Şükrü Akdoğan, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Üniversite Sanayi Araştırma İşbirliği Vakfı, 2008, s.7-8.

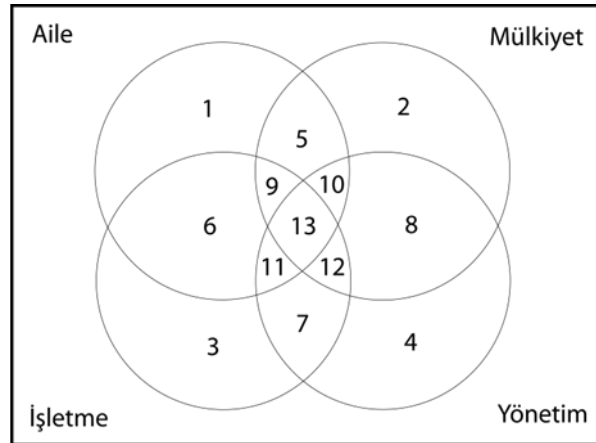
²⁵ Manfred F. R. Kets de Vries and Randel S. Carlock with Elizabeth Florent-Treacy, *Family Business on the Couch*, Willey, 2007, s.30-31.

İşletme döngüsü; işletmedeki yöneticiler strateji ve sosyal sermayenin yanı sıra firmanın pazardaki ünü ile ilgilenirler. İşletme döngüsü aile üyeleri ve aile dışından işletmeye dahil olan profesyonelleri de içermektedir. İşletme döngüsü bünyesinde, işletmenin işgörmeye anlayışını yansıtan misyonunu, stratejilerini, örgütün kültürel dokusunu, teknolojiyi ve iş süreçlerini barındırır.

Sahiplik döngüsü; hissedarların oranlarını, pozisyonlarını, beklentileri, riskleri, işletmeyi ve iş stilini içeren ve temellerini finansal sermayeye dayandıran, işletme kriterleri karlılık odaklı bir döngüyü işaret etmektedir. Sahiplik döngüsü aile üyelerini, yatırımcıları ve/veya aile dışından sahipleri içerir.

Aile işletmelerinin kuruluş aşamasından itibaren tüm yaşamsal evrelerinde yaşanan/yaşanması muhtemel sorunları, aile bireylerinin beklentilerini ve isteklerini, aile ve işletme etkileşimindeki karmaşayı daha iyi anlayabilmek ve tespitleri doğru yapabilmek adına aile, işletme, mülkiyet ve yönetim yapısının iyi anlaşılması gerekmektedir. Genel kanının bu ilişkilerin birbiriyle iç içe geçmiş karmaşık olgular olduğu yönünde olmasına karşın, bu yapıdaki her bir rolün farklı bir anlamı ve değeri vardır. Bu temel rolleri dört ana grupta toplamak mümkündür²⁶

Şekil 3: Aile İşletmelerinin Yapısındaki Temel Roller



Kaynak: İlhami Fındıkçı, “Aile Şirketleri...”, s.46.

²⁶ İlhami Fındıkçı, “Aile Şirketleri...”, s.46.

Aile işletmelerinin yapısında yer alan temel rolleri, iç içe geçmiş dört çember olarak düşündüğümüzde, farklı alanlarda yer alan sayıların her biri farklı bir rolü temsil etmektedir. Aşağıda her bir rol için anlam yüklemesi yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır²⁷.

1. Aile üyesi olmanın dışında, işletmeye dahil olmayan, hiçbir yönetsel kararın içinde olmayan, işletmede hissesi ve ortaklığı bulunmayan aile bireylerini kapsamaktadır.
2. Kişi işe ortak, hissesi var ancak aile üyesi olmadığı gibi işletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer almayan, aile dışından ve işe müdahil olamayan bir grubu temsil etmektedir.
3. Kişi aile üyesi değil, ortak değil, yönetsel yetkisi yok ancak kurumda çalışmaktadır. Dışarıdan işe dahil edilen profesyonel yöneticiler.
4. Aile üyesi olmayan, ortak olmayan ve işletmedeki iş akışının içinde yer almayan birey, temel karar mekanizmalarında, yani yönetimde yer almaktadır. Profesyonel üst kademe yöneticiler bu alanda yer almaktadır.
5. Aile üyesi ve ortak kişilerin yer aldığı alan; bu gruba girenler üst yönetsel kararlarda veya işletmenin iş akışında yer almayan, kurucu kuşak ile yakın kan bağı bulunan kişilerdir.
6. Aile üyesi ve sadece kendisine işletmede iş verilmiş kişilerin bulunduğu bu gruba girenlerin, mülkiyet hakkı yoktur, karar mekanizmalarında yer almazlar. Ve daha çok sonraki kuşak aile bireylerinin istihdam edildiği alanlardır.
7. Aile üyesi, mülkiyet sahibi gibi rolleri olmayan, profesyonel yöneticiler ve çalışanlar bu grupta yer almaktadır.
8. Kişi mülkiyet sahibi ve üst karar konumunda yer almaktadır. Ancak aile üyesi olmadığı gibi aktif iş hayatının içinde de değildir. Dışarıdan katılan ortaklar grubunu temsil etmektedir.

²⁷ İlhami Fındıkçı, "Aile Şirketleri...", s.46-49

9. Aile üyesi, mülkiyet sahibi, işletmede herhangi bir fonksiyonel görevleri olan kişiler bu grupta yer almaktadır. Genellikle yönetim becerisi sınırlı olan aile üyesi ve ortakların şirkette çalışmaları durumunda üstlendikleri roldür.
10. Aile üyesi, mülkiyet sahibi, işletmedeki akışı içinde yer almayan ancak temel kararlarda üst yönetimde yer alan kişiler. Genellikle aile üyesi olup, ortak olan ama eğitim ya da becerileri bakımından başka alanlara yönelen ancak temel kararlar bakımından işin içinde yer alan kişilerden oluşur.
11. Aile üyesi, işletmede aktif yürütme rolü var, temel üst düzey mekanizmasında da rolü var ancak mülkiyet sahibi değil. Genellikle ikinci ve üçüncü dereceden akrabaların bulunduğu yerdir. Kişiyeye kariyer bakımından ihtiyaç duyulur, aileden olması nedeniyle itibar edilir ancak ortaklık verilmemesi durumunda buldukları yer burasıdır.
12. Kişi mülkiyet sahibidir, işin yürütülmesinde yer alır ve aktif yönetim mekanizmalarında da vardır ancak aile üyesi değildir. Genellikle dışarıdan alınan teknik tarafı olan, işi bilen ama aileden olmayan ortak ve aynı zamanda kurumda çalışan kişiler bu grupta yer almaktadır.
13. Kişi hem aile üyesi, hem ortak, hem aktif iş yürütümünde hem de temel karar mekanizmalarında yer alır. Genellikle işin birinci dereceden sahipleri, iş girişimini yapan, aynı kan bağı olan kişilerin bu merkezde yer almaları söz konusudur.

1.4.2. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri

Aile işletmelerini yaşam evreleri bakımından dört ana başlık altında incelemek mümkündür²⁸;

Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile İşletmeleri; aile işletmeleri gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının işletme kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile işletmenin bütünleştiği birinci nesil aile işletmeleri temsil eder. Bu evre, işletme ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, işletmenin girişimciye

²⁸ Nihat Alayoğlu, “Aile Şirketlerinde...”,s.33-41; Ebru Karpuzoğlu, “Büyüyen ve...”, s.124.

bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü, hisselerin sorumluluğunun ve kontrolün tek bir kişide olduğu dönemi kapsamaktadır.

Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeş Ortaklı); gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan kardeş ortaklıkları oluşturmaktadır. Kardeş ortaklığına dayalı aile işletmelerinde, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Bu evrede işletme, formalizasyon sürecini tamamlamış ve herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Ayrıca, işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek, büyüme dönemine girmesi nedeniyle, diğer aile bireylerinin de işletmeye dahil olmak arzusunun taşıdıkları bir dönemdir. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür.

Kompleks Aile İşletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu); gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı, kompleks aile işletmeleri olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile işletmeleri yer almaktadır. Kompleks aile işletmelerinden iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu işletmeler anlaşılmaktadır. İşletmede birden fazla kuşağın istihdam edildiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesile rastlamak mümkündür. Bundan dolayı, kompleks aile işletmelerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza işletmenin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur.

Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri; gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile işletmeleri yer almaktadır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde işletme bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evreyi temsil etmektedir. Bu evredeki aile işletmelerinde faaliyetlerin icrasında, kan bağından ve güvenilirlikten ziyade, işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tabi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için;

- İş yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler,

- İşlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler,
- Yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir.

Gelişme sürecindeki her evrede aile işletmeleri farklı karakteristik özellikler sergilemektedirler. Kurumsallaşma seviyelerine göre aile işletmelerinin sergilemiş oldukları özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikler

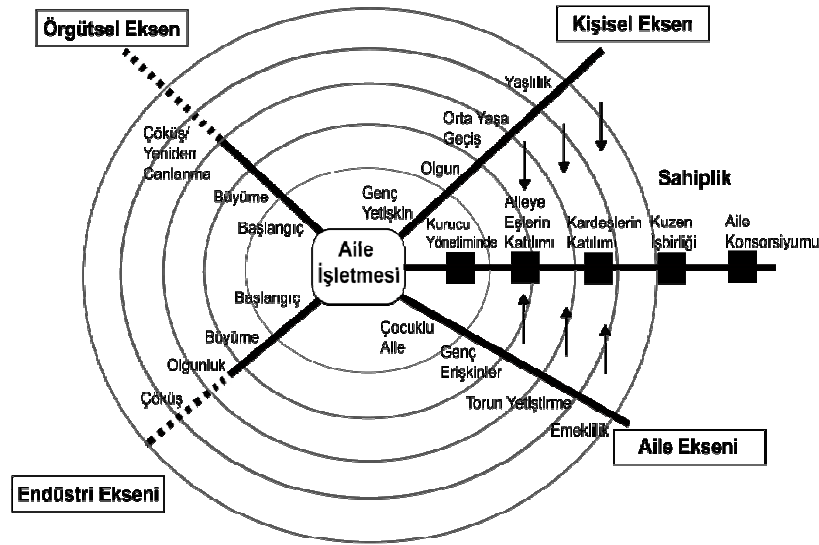
	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit, merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey,yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Karpuzoğlu,a.g.e.,s.124

Aile işletmelerinin yaşam evresini gösteren çalışmalara farklı boyutta katkı sağlayan Vries ve arkadaşları çalışmalarında, işletmenin yaşam sürecinde mikro düzeyde birey, aile, kurum, makro düzeyde ise endüstrinin nasıl bir seyir izlediğine ilişkin çalışmalara yer vermişlerdir²⁹. Aşağıda söz konusu çalışmanın ayrıntılarına yer verilmiştir.

²⁹ Manfred F. R. Kets de Vries, “Family Buss...”,p.66.

Şekil 4: Aile İşletmelerinin Yaşam Döngüsünde Yapının, Stratejilerin, Yönetimin ve Sahipliğin Etkisi



Kaynak: Manfred F. R. Kets de Vries, "Family Buss...",p.66.

Sahiplik ekseninden başlayan, işletme sahipliğinin tek bir kişide olduğu, aile üyelerinin de katıldığı, kuzenlerin iştiraklerinin gerçekleştiği ve tam bir aile yapısına doğru gidiş sürecini tanımlamaktadır.

Kişisellik ekseninden başlayan, genç yetişkinlerin, olgunlaşma, orta yaş ve yaşlılığa kadarki süreci tanımlamaktadır.

Aile ekseninden başlayan, aile ve çocuklarla başlayıp gençlerin yetişkinliğinin ardından, büyük anne ve büyük baba pozisyonuna erişmeleri ve yeniden bir dönüşümü tanımlamaktadır. Son olarak örgütsel ve endüstri ekseninden başlayarak, örgütün ve endüstrinin büyümesi, olgunlaşması, düşüşü ve yeniden hayat bulma sürecini tanımlamaktadır.

1.4.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Yapısı

Yönetim kalitesi, performansı ve geleceğe yönelik stratejileri ile aile işletmeleri yönetsel farklılıklar göstermektedir. Bu farklılığın temel nedenlerinden biri olarak işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişide toplanmış olması gösterilebilir. Kurucu kuşağın ilkeleri, değerleri, normları ile paralellik gösteren yönetim anlayışı aile işletmelerinde üç farklı şekilde kendisini göstermektedir.

İşletme sahipliği ve yönetiminin aynı kişide bulunması sebebiyle aile işletmelerinde yaygın yönetim yaklaşımı olarak **merkeziyetçi (otokratik) yapının** ağır bastığı görülmektedir. Otokratik yönetim yaklaşımında aile işletmesine ilişkin tüm kararlar, planlar, kontroller kurucu kuşak tarafından alınır ve uygulanır. Astların, üstlerin belirlediği ilkelere, kurallara uymaları zorunluluk halindedir³⁰. Genel yönetim yaklaşımları çerçevesinde pek kabul görmeyen ve katı, ben merkezli bir model olarak addedilen ve işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkilerinin olduğuna vurgu yapılan merkeziyetçi yaklaşımın, aile işletmelerinin kuruluş ve gelişme dönemlerinde önemli bir avantaj unsuru olduğu da görülmektedir. Bu paradoksal durum, aile işletmesinin yaşamsal dönemine ve büyüklüğüne bağlı olarak avantaj ya da dezavantajlar içermektedir.

Katılımcı yönetim tarzında, aile değerleri kadar, iş değerleri de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, işletmede teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülmektedir³¹. Aile içi ve dışından çalışanların kararlara katılımının sağlandığı bu yaklaşımda olası çatışmaların önüne geçebilmek için yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi önemlidir.

İşletmede operasyonel işlerin yönetilmesinde tüm karar ve uygulamaların hayata geçirilmesi yetkisi çalışan **profesyonel yöneticilere** bırakılmıştır. İşletme sahipleri yöneticilik vasıflarının yanı sıra yönlendirici bir rol üstlenmektedirler. Profesyonel yönetim modelinde, “one man show” tiplmesi bir tarafa itilerek, işletme sahiplerinin ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamaları öngörülür. İşletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, yatırım kararları ve genel şirket politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar şirket sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir. Bir başka ifade ile profesyonel yönetimde, şirketiyle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri, işletmenin yönetilmesinden ise, yöneticiliği meslek edinen kişiler sorumludurlar³².

³⁰ Ali Akdemir, “Temel İşletmecilik...”s.22.

³¹ Nihat Alayoğlu, “Aile Şirketlerinde...”s.44.

³² Nihat Alayoğlu, “Aile Şirketlerinde...”s.45.

1.4.4. Aile İşletmelerinin Kültürel Dokusu

Aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşmasında kurucu kuşağın ve işletmenin faaliyet gösterdiği ulusal kültürün büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar etrafında şekillenen ulusal kültürün etkilerini de taşıyan, ailenin değer yargıları etrafında şekillenen bir alt kültürdür. Küreselleşen dünyada işletmeler açısından örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması ve gerekli durumlarda değiştirilmesi zorunluluğu örgüt kültürü yönetimini güncel hale getirmektedir. Aile işletmeleri açısından güçlü bir örgüt kültürünün sağlayacağı artı değerlerden yararlanabilmek için örgüt kültürünün kurucu kuşak tarafından iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü, örgüt kültürü yönetiminde temel amaç örgütün stratejik ve operasyonel amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşılmasını sağlamaktır³³.

1.4.4.1. Ailenin Kültürel Kalıpları

Aile kültürünün oluşmasında baskın rol oynayan, değerler, inançlar, örfler, adetler, normlar, gelenekler ailenin kültürel değerlerinin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Aile bireylerinin örgütsel ve yönetsel davranışları üzerinde büyük etkiye sahip olan kültürü tanımlamak gerekirse; kültür öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Kültür bireylerin; yaşamın amacını, dünya görüşünü, dil ve konuşma tarzını, “iyi” ve “kötü” anlayışını, tutumlarını, davranışlarını, inançlarını, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usullerini, otorite ve sorumluluk anlayışını, zaman anlayışını, giyim, kuşam, görünüş ve insan ilişkilerini kapsayan paylaşılan değer, anlayış, simge ve sembolleri içerir³⁴.

Diğer bir ifade ile kültür; bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşam biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarı ve yaradılışları, tüm olarak tinsel ve törensel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaki, estetik, tenlik ve bilimsel nitelikteki toplumsal algıların bütünü, değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmiş olma durumu, belli bir konuda kazanılmış geniş ve düzenli bilgidir³⁵.

³³ Sungur Elif, <http://www.prbu.com/pr-yorum/ulusal-kultur-kurumsal-kimligi-nasil-etkiler-ikea-ornrgi/>

³⁴ Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2007, İstanbul, s.23.

³⁵ Ali Akdemir, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Ankara,2009, s.31.

Kültürün elle tutulamayan özellikleri incelendiğinde ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve hatta yerele kadar farklılıklarının kökenini anlamak mümkün olmaktadır. Kesing kültürel özellikleri dört ana başlık altında incelemiştir³⁶;

1. *Uyumlu Sistemler Olarak Kültür*; Bu yaklaşıma göre kültürler toplumsal olarak aktarılan; ekonomiler, onların toplumsal uzantıları ve kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler, koşullara uyum sağlamak gibi davranış örgüleridir.
2. *Bilişsel Sistemler Olarak Kültür*; gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak değerlendirilir.
3. *Yapısal Sistemler Olarak Kültür*; aklın biriktirilmiş yaratılarıdır. Böylece kültür, bir dizi düzenin fiziksel dünya üzerindeki etkisinin sonuçları olarak düşünülebilir.
4. *Simgesel Sistemler Olarak Kültür*; paylaşılan simge ve anlamlar olarak değerlendirilebilir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere kültür, yalnızca bireyin içinde yaşadığı dünyaya ilişkin bildikleri, düşündükleri ve hissettikleri değil, aynı zamanda bireyin, kültürü paylaşan diğer insanların bildikleri, inandıkları ve ifade etmek istediklerine ilişkin kuramını da içermektedir. Bireylerin kişiliğinin bir parçası olan kültürel değerler, bireylerin, kurumların davranışsal ve yönetsel bir ifadesi olarak yansımaktadır. Ailenin edimimleri, deneyimleri ve yaşadığı sosyal çevreden aldıklarıyla harmanlanarak şekil bulan kültür olgusunun aile içine ve işletmeye yansımaları olağan bir süreçtir.

Aile kültürü, işletme kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir. Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, inançlar, ilkeler ve normlar işletmenin stratejik planlaması üzerinde derin izler bırakmaktadır. Yaşanılan dönemin ve tarihi edimlerin izlerini taşıyan kültürün işletmeye yansımaları, işletme kültürünün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. İçerisinde yaşanılan çağın değerlerini, bakış açısını, sosyal ve ekonomik değerlerin birikimini ve ailenin ortak değerlerini barındıran kültürel dokunun, aileyi ve işletmeyi geleceğe taşıyacak değişmez değerleri, ilkeleri, normları, kimliği olabileceği gibi, çağın gereksinimlerine, sosyo-ekonomik yapısına ve ortak değer yargılarına göre sürekli iyileştirmeye, yabancı kültürleri anlamaya, adaptasyon sağlamaya ve kendi öz kültürel dokusunu sürekli geliştirmeye ihtiyacı vardır. Gerek aile içerisinde gerekse işletmenin

³⁶ K.John Fukuda, *Japanese-Style Management Transferred Routledge*, Londra, 1991 (Aktaran: A.Selami Sargut, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, 2001,s.67-68.

örgüt kültüründe yaşanacak/yaşanması muhtemel kültürel farklılıkların odağında yeşerecek çatışmaların önlenbilmesinde bu konunun göz ardı edilmemesi büyük önem taşımaktadır.

Ailenin kültürel yapısı, aile üyelerinin sayısı, yaşları, ailedeki ölüm ve boşanmalar, aileye katılımlar, aile bireylerinin eğitim düzeyleri, nesiller arası farklılıklar ailenin kültürel kalıbını etkilemektedir. Bu farklılıklar aile içerisindeki ilişkiler, iş yapış tarzları, ailenin mevcut yapısının oluşması üzerinde baskın bir rol oynar. Whiteside (1993:13) çalışmalarında aile kültürünü babaerkil, işbirlikçi ve çatışan aile olarak üç kategoride toplamaktadır³⁷.

Ataerkil Aile; Ataerkil aile tipinde baba ya da ailenin lideri tek otoritedir; tüm aile onun istekleri doğrultusunda yaşar. Tüm önemli kararlar bu kişi tarafından verilir ve diğer aile üyeleri sadakatle onu izler. Eş ve çocukların söz hakkı yoktur. Lider, ailenin diğer üyelerine hiç güvenmez. Bu tip ailelerin oluşturduğu aile işletmelerinde lider ölene kadar gücü elden bırakmaz.

İşbirlikçi Aile; Geleneksel liderin tersine işbirlikçi aile lideri, eşine ve çocuklarına güvenir. Karar alma sürecinde eşi ve çocuklarından görüş alır. Her aile üyesinin söz hakkı vardır. Ailenin amaçları ve değerleri hep birlikte belirlenir. Aile dayanışmasına önem verilir. Aile üyeleri ilişkilerinde birbirlerinden bağımsız hareket ederler, ama birlikte çalışmanın tüm gereklerini yerine getirirler.

Çatışan Aile; Çatışan ailenin hedefleri ortak değildir. Her birey, kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranır. Aile üyelerinin birbirine güveni yoktur, ilişkiler sağlıklıdır. Bu ailelerdeki en önemli eksiklik, aile üyelerinin birbirlerinin farklılıklarını kabul edememesi ve sorun çözümedeki yetersizlikleridir. Bu ailelerde güvensizlik, çatışma ve yabancılaşma hakimdir.

1.4.4.2. Aile İşletmelerinin Kültürel Kalıpları

Ailenin kültürel dokusuna paralel olarak işletmelerin, örgütlerin kültürel dokusu da farklılıklar göstermektedir. Ailenin mevcut normları, aile değerleri ve inançları, işletmedeki iş yapış şeklini, yöntemlerini, yönetim şeklini kısaca örgüt kültürünü büyük

³⁷ Whiteside, M. F., *How families Work Together. Business Owner Resources*, 1993, s.13. (Aktaran: Ateş Özgür, "Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2003, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.75-76.

ölçüde etkiler. Aile ruhu işletmedeki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler çalışanlar için ortak amaç, kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur.

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır³⁸.

Aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşmasında dominant faktör aile kültürü olsa da, diğer dış faktörlerin; işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin, çalışanların kültürel farklılıklarının etkisi de büyüktür.

Eren'in de vurguladığı gibi (2001:135); örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden "örgüt kültürü" dür. Örgüt kültürü, aynı zamanda o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır³⁹.

Aile işletmelerine ilişkin olarak dört tip kültürel kalıptan söz etmek mümkündür. Bu farklı tip kalıplar şirketin üyelerinin farklı kontrol edilme biçimlerinden kaynaklanmaktadır⁴⁰.

Ataerki Kültür; Ataerki kültürün en önemli özelliği, şirketteki ilişkilerin hiyerarşik olması ve şirketin her türlü kararının yalnızca bir aile bireyi tarafından verilmesidir. Aile üyelerinin açıkça tercih edilmesi ve aile dışından çalışanlara güvensizlik, ataerki kültürün göstergeleridir. Bu tip şirketler, çalışanların inisiyatif kullanmadığı, ailenin, işi çok yakından kontrol ettiği şirketlerdir. Bu şirketlerin yöneticileri çoğunlukla geçmişe odaklanmıştır; şirket kurucunun mirası olarak algılanır ve aile gelenekleri hüküm sürer.

³⁸ İrfan Çağlar, Selçuk Kendirli ve Hülya Çağırın, "Aile Kültürünün...", s.323.

³⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Betaş Yayınları, İstanbul,2001, s.135-136

⁴⁰ Kilman, R., Saxton, M. (1985). *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations*: 42-53. Jossey-Bass, San Francisco. (Aktaran: Aktaran: Ateş Özgür, "Aile İşletmelerinde Değişim...", s.76-78)

Bazı ataerkil işletmeler ise bugüne odaklanır. Bu tip firmalar için kısa dönemde kâra geçmek, geleneklerden daha önemlidir; bu şirketlerin liderleri, yeni duruma ve şartlara göre süratle şirketlerini değiştirirler.

Serbest Kültür; Serbest kültür, pekçok yönden ataerkil kültüre benzer. Aile üyeleri üst düzey yönetimdedir. Ailenin koyduğu hedeflere ulaşmak başlıca amaçtır. Çevre ve zaman konusundaki varsayımlar da aynıdır. Serbest kültür, insan doğası ve gerçek konusundaki varsayımları konularında ataerkil kültürden farklılık gösterir. Çalışanlarla aile arasındaki ilişkide yüksek düzeyde güven hakimdir.

Kurucu ve aile üyeleri pek çok yetkilerini alt düzeyde çalışanlara devreder. Burada şirketin amacı, kurucu ve ailesi tarafından belirlenir, bu amaç doğrultusunda çalışanlara serbestlik sağlanır. Böylece serbest kültür şirketinde kurucu ve ailesi amaçları belirler, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçları seçme ve kullanma gücü çalışanlara verilir. Oysa ataerkil şirkette, hem amaç, hem araç aile tarafından belirlenir.

Katılımcı Kültür; Katılımcı kültür, daha çok gruba dayalı ilişkilere dayanan, ailenin gücünün ve statüsünün minimum olduğu, daha çok eşitliğe önem veren kültürdür. Uygulamada seyrek görülmektedir. İlişkiler güvene dayalıdır. Şirket çalışanları çok yakın kontrol edilmez. Aile ya da kurucunun karar vermesi yerine çalışanlar karar verirler. Her çalışan, şirketin sorunlarını çözmede bir kaynak kişi olarak görülür. Katılımcı kültürde bugün ve gelecek üzerine odaklanılmaktadır. Akraba kayırma gibi uygulamalar bu kültürde yer almaz. Değerlendirme, grubun birlikte çalışma performansına göre yapılır. Bu kültürde kişisel gelişim ve eğitim çok önemlidir.

Profesyonel Kültür; Profesyonel kültürde, aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler örgütün kültürüne katkıda bulunur. Bu şirketler ataerkil, serbest ve katılımcı kültürün tam tersine bireysel motivasyona ve başarıya çok önem verirler. Rekabete dayalı bir sistem geçerlidir ve sistem içinde bireysel ödüller önemli rol oynar. İnsanın doğasını nötr kabul eder, duruma göre ödül ve kontrol sistemi uygulanmaktadır. Komisyonlar, komiteler, eylem gücü gibi birimler karar verme, bilgi toplama süreçlerinde çok sık kullanılır.

1.5. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

Ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısında önemli bir rol üstlenen, faaliyet göstermiş oldukları ülkelerde kalkınmanın dinamik aktörleri olarak nitelenen aile işletmeleri dünya ve Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır.

1.5.1. Dünyada Aile İşletmeleri

Aile ya da aileler tarafından kontrol edilen kayıtlı işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki payı ülkeler bazında farklılıklar göstermekle birlikte; bu pay İtalya’da %90, Almanya’da %80, Meksika’da %80, Avustralya’da %75, İspanya’da %80, İsviçre’de %85, Şili’de %75, Fransa’da %60, Hollanda’da %75, Portekiz’de %70, Finlandiya’da %80, Almanya’da %83, ABD’de %90 ve ülkemizde %90’lar civarındadır.

Aile işletmelerine ilişkin diğer bir ölçüt de ekonomi içerisindeki gücüdür. Örneğin; AB ülkelerinde aile işletmeleri gayri safi milli hasılasının (GSMH) %35-%50’ini, Kuzey Amerika’da GSMH’nın yaklaşık %40-%45’ini, Amerika’da %50-%70’ini, Asya’da %82’ini ve ülkemizde de %50-%65’ni oluşturmaktadır. Özel sektörde çalışan işgücünün ise yaklaşık olarak %50’si aile işletmelerinde istihdam edilmektedir.⁴¹

Tüm dünyada aile işletmeleri, sayısal olarak bakıldığında çok büyük önem arz etmektedirler. Buna rağmen maalesef ömürleri çok kısa olmaktadır. Aile işletmelerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta, üçüncü kuşak yaşayan aile şirketi sayısı ise çok azdır. A.B.D.’nde yapılan bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketinin oranı % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı % 16 ve üçüncü kuşakta devam eden aile şirketlerinin oranı ise ancak % 4’de kalmaktadır. Dünyadaki KİT’ler harici tüm işletmelerin yüzde 65-85’i aile işletmesidir. Fortune 500 içerisinde yer alan işletmelerin yüzde 40’ından fazlasının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Aile işletmeleri dünyada en yaygın şirket tipidir. Fakat bazı aile işletmeleri kuşaklar boyu başarılı olup varlıklarını sürdürebilirken, bazıları kısa sürede dağılarak yok olup gitmektedir.⁴²

⁴¹ Asuman Akdoğan, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Üniversite Sanayi Araştırma İşbirliği Vakfı, s.105; “Aile Şirketlerinde Fark Yaratmak”, Pricewaterhousecoopers “Aile Şirketleri Araştırması” 2007/08, s.7; Bellet, W. (Nov. 1996). “The Family Connection”, *The Economist*: 61; “Aile Şirketleri Zorlanacak”, Sabah Gazetesi, (27 Mart 1996) ve Semra Güney, “Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Volume: 2, Issue: 1, s. 106.

⁴²Ercan Alptürk, Aile Şirketleri, [https://www.xing.com/net/firmalar/fikirler-oneriler-geribildirim-253566/aile-sirketleri,\(10.02.2010\).](https://www.xing.com/net/firmalar/fikirler-oneriler-geribildirim-253566/aile-sirketleri,(10.02.2010).)

Aile işletmelerinin yaşam evrelerinin çok kısa olduğu göz önüne alındığında, sahiplik ve yönetimin tek bir ailenin elinde olduğu dünyanın en eski ve en büyük aile işletmelerinden ilk 25'e Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Dünyanın En Eski 25 Aile İşletmesi

NO	ŞİRKET ADI	ÜLKE	KURULUŞ YILI	FAALİYET ALANI
1	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hotellilik
3	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotellilik
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın İşlemesi
9	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaat
11	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
13	Fabbrica D'Armi P. Beretta	İtalya	1526	Silah Yapımı
14	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
18	Von Poschinger Manufakture	Almanya	1568	Cam İmalatı
19	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam İmalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum İmalatı
21	R.Durtnell & Sons	Birleşik Krallık	1591	İnşaat
22	J.P. Epping of Dippvadr	Almanya	1595	Bakkallık
23	Eduard Meier	Almanya		Ayakkabıcı
24	Tissiman & Sons Ltd.	Birleşik Krallık	1601	Terzi
25	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>'den derlenmiştir.

Tablo 3: Dünyanın En Büyük 25 Aile İşletmesi

NO	ŞİRKET ADI	ÜLKE	AİLESİ	FAALİYET ALANI
1	Wal-Mart Stores	ABD	Walton ailesi	Perakende
2	Ford Motor Co.	ABD	Ford	Otomotiv
3	Samsung Group	Güney Kore	Lee	Holding
4	LG Group	Güney Kore	Koo	Holding
5	Carrefour Group	Fransa	Def-forey	Perakende
6	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	İtalya	Agnelli	Holding
7	Fiat Group	İtalya	Agnelli	Otomobil
8	Cargill Inc.	ABD	Cargill/MacMillan	Uluslar arası ürün tic.
9	PSA Peugeot Citroën S.A.	Fransa	Peugeot	Otomobil
10	Koch Industries	Kanada	Koch	Petrol, Gaz, Tarım
11	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Almanya	Quandt	Otomobil
12	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	İspanya	Botin	Bankacılık
13	Robert Bosch GmbH	Almanya	Bosch	Araba Parçaları
14	Motorola	Almanya	Galvin	Telekom
15	ALDI Group	Almanya	Albrecht	Gıda Perakende
16	Pinault-Printemps Redoute	Fransa	Pinault	Perakende
17	J Sainsbury	Birleşik K.	Sainsbury	Perakende Marketler
18	Viacom	ABD	Redstone	Medya ve Eğlence
19	Auchan	Fransa	Mulliez	Perakende
20	Tengelmann Group	Almanya	Haub	Perakende
21	Ito-Yokado	Japonya	Ito	Mağazacılık
22	Loew's	ABD	Tisch	Tütün, Otel
23	Novartis Group	İsviçre	Landolt	Sağlık
24	Bouygues	Fransa	Bouygues	İnşaat
25	Hyundai Motor	Güney Kore	Chung	Otomobil

Kaynak: Nihat Erdoğan, "Aile İşletmeleri...", s. 215-216

1.5.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel dokusunun oluşmasında yönlendirici bir güce ve etkiye sahiptir. Bu özelliklerinden ötürü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin gelişmesinde, bölgesel kalkınmanın sağlanmasında, istihdamın yaratılmasında öncü rol üstlenen aile işletmelerinin en önemli gündemini sürdürülebilirlik konusu oluşturmaktadır.

Ülke ekonomilerinin yapı taşıını oluşturan aile işletmeleri istihdamın yüzde %45,6’sını, üretimin %37,7’sini, toplam yatırımların %6,5’ini, toplam ihracatın ise %8’ini gerçekleştirmektedir⁴³. O halde aile işletmelerinin sahip olduğu bu gücün stratejik olarak doğru bir şekilde yapılandırılması, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmış bir yapı olarak ekonominin içinde yer alması sağlanmalıdır⁴⁴.

Aile işletmelerinin milli gelire katkıları yönünden bakıldığında ülkemizin diğer ülkelere göre oldukça yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir. Örneğin; A.B.D.’de aile işletmeleri milli gelire yüzde 40, Latin Amerika’da yüzde 60, Brezilya’da yüzde 65, Kanada’da yüzde 45, İskandinavya’da yüzde 55, Fransa’da yüzde 60, Almanya ve Hollanda’da yüzde 50, İspanya ve Portekiz’de ise yüzde 60’lar düzeyinde katkı sağlarken, bu oran bizim ülkemizde yüzde 90’ın üzerindedir⁴⁵.

Ülke ekonomilerinde büyük bir payın temsilcisi olarak faaliyet gösteren aile işletmelerinde nesiller boyu ayakta kalabilen işletmelerin azlığı araştırmaların bu noktaya odaklanmasına neden olmuştur. Ülkemizde aile işletmeleri hakkında yapılan çalışmalar yakın geçmişe dayandığından, aile işletmelerine ilişkin çok sağlıklı verilere ulaşmak pek mümkün olmamaktadır.

Ülkemizdeki en eski aile işletmelerine ilişkin bilgilere tablo 4’te yer verilmiştir.

⁴³ İlhan Ege, “Basel II Uyum Sürecinde Aile Şirketleri “Ölüyor” Mu?”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul, 2006, s.310

⁴⁴ Nurhan Şakar, “Kurumsallaşmada “Aile Anayasasının” Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Uygulama”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul, 2008, s.1/357

⁴⁵ Ankara Sanayi Odası, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi*, Ankara, 2006, Yayın No:60, s.19

Tablo 4: Türkiye'nin En Eski 25 Aile İşletmesi

	İşletme	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
1	Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	5
2	İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860	3
3	Vefa Bozcası	Hacı Sadık	1870	4
4	Kuru kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871	3
5	Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871	5
6	Sabuncakis	İstrati Sabuncakis	1874	3
7	Komili	Komili Hasan	1878	3
8	Cemilzade A.Ş.	Udi Cemil Bey	1883	3
9	Çögenler Helvacık	Rasih Efendi	1883	4
10	Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
11	Hacı Şakir	Hacı Ali	1889	4
12	Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
13	Rebul Eczanesi	Jean Cesare Reboul/Kemal Müderisoglu	1895	3
14	Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
15	Arkas Holding	Gabriel J. B Arcas	1902	3
16	Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904	2
17	Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
18	Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Barut	1912	3
19	Zeki Kırtasiye (Binbir Çeşit)	Mehmet Tevfik Samlı	1919	3
20	Ördekçioglu	Bakırcı Ahmet	1919	3
21	Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
22	Mustafa Nevzat	M. Nevzat Pısak	1923	3
23	Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
24	Broderi Narin	Hamdi Narin	1923	3
25	Hatemoğlu	Mustafa Saykı	1924	3

Kaynak: Anıl Z. Göker ve Tezgin Üçok, “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.46-47

1.6. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Kavramı

Aile işletmeleri açısından sürdürülebilirlik; sürekli etkileşim içerisinde olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel gelişimlerden kaynaklanan riskleri iyi yönetebilmesiyle mümkündür. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği önünde engel teşkil eden işletmeden, aileden ve/veya sosyo-ekonomik çevreden kaynaklanan bir çok neden saymak mümkündür. Aile işletmelerinin hangi çevre koşullarında faaliyet gösterdiği, yönetim yaklaşımları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve kültürel dokusunun oluşup oluşmadığı sürdürülebilirliğin önündeki en önemli sorunlar olmalarına karşın, işletmenin stratejik ve yönetsel kararlarının alınmasında son sözü söyleyen ilk kuşak girişimcilerin belirleyicilikleri esasen daha baskındır.

Aile işletmelerine ilişkin “birinci nesil kurar”, “ikinci nesil miras alır ve durumu idare eder” ve “üçüncü nesil ise batırır ve/veya satar” yönünde iş dünyasınca kabul görmüş yerleşik bir kanı vardır. Sadece durumun tespitine yönelik bu saptamanın altında yatan nedenlerin iyi anlaşılabilmesi büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin yaşam döngüsüne ilişkin veriler her ne kadar yukarıdaki saptamayı teyit eder mahiyette olsa da, sonraki kuşakların bir önceki kuşağa göre daha donanımlı olduğu da bir gerçektir. Bu gerçeklikten yola çıkarak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin saptamaları yaparken, işletmeye hayat veren ilk kuşak girişimcinin sorumluluğunun sadece kendi dönemini içermediğini ve işletmenin yaşamını sürdürülebilir kılma noktasında gerekli kurumsal düzenlemelerin bu dönemde hayata geçirilmesi gerektiğini de vurgulamak lazımdır.

Bu bağlamda aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin çalışmaların ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi faydalı olacaktır. Hiç şüphesiz yönetim ilkeleri ve kuralları tüm işletmeler için temel dayanak noktasıdır. Başarılı olmuş işletmeler incelendiğinde aile değerlerini göz ardı etmeden, çağın bilgisi ve şartlarıyla paralel aile kültürünün gelişmesine destek veren, işletmeyi odak noktası gören ve bu bağlamda stratejik yönetim tarzlarını ve kuşaklar arası geçiş planlarını oluşturmuş işletmeler olduğu görülmektedir.

Bu bakış açısı ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin çalışmalara yer vermeden önce “sürdürülebilirlik” kavramının ne anlam ifade ettiğine, ilkelerine, standartlarına ilişkin tanımlamalara yer vermek faydalı olacaktır.

1.6.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

20. yüzyılın ilk çeyreğinde başlayan ve baş döndürücü bir hıza ulaşan teknolojik ve endüstriyel alandaki gelişmelere paralel olarak yenilenebilir doğal kaynakların hızlı tükenmesi, ekolojik çevreye verilen tahribatın etkilerinin hissedilmeye başlanması, ilk muhalif hareketlerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

1970’li yıllarda başlayan toplumsal muhalefet, 1972 yılında ulusal ve uluslar arası boyutta geniş bir taban kazanmış ve 113 ülkenin katılımı ile Stockholm Konferansı insanlığın geleceğini tehdit edici boyutlara varan çevresel ve ekolojik sorunlara çözüm aramak amacı ile uluslar arası düzeyde toplanmıştır⁴⁶. Bilimsel anlamda sürdürülebilirlik kavramının terminolojide yer alması 1987 yılında Dünya (Brundtland) Komisyonunun, çevre ve gelişim konulu “*Ortak Geleceğimiz*” başlıklı raporuna dayanmaktadır⁴⁷. Ancak 1950’li yıllardan günümüze sürekliliğe katkı sağlayan birçok oluşumun varlığından söz etmek mümkündür. Katkı sağlayan oluşumlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır⁴⁸;

Tablo 5: Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Oluşumlar

Yıl	Oluşum	Açıklama
1972	Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı (United Nations Conference on Human Environment)	Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen bu konferansta insan çevresinin korunması ve geliştirilmesi için dünya insanlarına ilham verecek ve yol gösterecek ortak bir bakış açısı ve ortak ilkeler geliştirilmesi ihtiyacı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, kaynak kullanımında kuşaklararası hakkaniyet, ekonomik ve sosyal gelişme ile çevre ilişkisini vurgulayan çeşitli ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler, sürdürülebilir gelişmenin temel dayanaklarına vurgu yapmıştır.
1977	Uluslar arası Çalışma Örgütü Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi.	Mart 2000 yılında revize edilmiştir. Bu uluslar arası belgede yer alan ilkeler çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına, istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.

⁴⁶ Ethem Torunoğlu, “Sürdürülebilir Kalkınma Paradigması Üzerine Ön Notlar” *Tübitak Vizyon 2023 Paneli*, http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/csk/EK-16.pdf.

⁴⁷ Sezgin M. ve A. Karaman, “Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimi ve Pazarlaması”, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr:8080/617/>,2008, s.430.

⁴⁸ Nuray Tokgöz ve Saim Önce, “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* Cilt.XI, Sayı I,2009, s.259-261.

1987	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu (The World Commission on Environment and Development_WCED)	Bu komisyon tarafından yürütülen çalışmaların sonucunda “Ortak Geleceğimiz Raporu (Our Common Future)” yayımlanmıştır. Bu rapor daha sonra Brundtland Raporu olarak anılmıştır. Bu raporda sürdürülebilir gelişmenin yaygın olarak bilinen ve pek çok atıf alan ve genel kabul gören tanımı yer almıştır. Çevre ve gelişme konuları birlikte ele alınarak sürdürülebilir gelişme için küresel bir eylem planı oluşturulmasına zemin hazırlamıştır.
1989	CERES ilkeleri	Çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılması ile ilgili etik ilkeleri içermektedir.
1992	Yeryüzü Zirvesi (Earth Summit)	179 ülkenin Devlet ve hükümet başkanları ile birlikte binlerce resmi temsilcinin ve 35.000’in üzerinde sivil toplum kuruluşu temsilcisinin katılımıyla gerçekleşen bu zirvede beş önemli uluslararası belge kabul edilmiştir. Bu belgelerden birisi olan “Gündem 21”, gelişme ve çevre konularının küresel düzeyde işbirliği yapılarak çözülebileceğini ve politika yapıcılarına büyük sorumluluk düştüğünü ortaya koymuştur. Stockholm Konferansında daha çok çevre konularına sorun odaklı bir yaklaşım benimsenmişken Rio’da doğal kaynaklara dayalı sürdürülebilir ekonomik büyüme ile insan kaynaklarının geliştirilmesini benimseyen entegre bir yaklaşım seçilmiştir (Erdem-Yanmaz-Ertem-Karakaya, 2005). Sürdürülebilir gelişme kavramı ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde ortaya konmuş ve katılımcı mekanizmaların ve süreçlerin Birleşmiş Milletler, hükümetler ve diğer tüm kuruluş ve kurumlarca benimsenmesini sağlamıştır.
1992	BM Çevre Programı (UNEP) ve Finans Girişimi	Mayıs 1997’de revize edilmiştir. Bu bildiri, dünya finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmış ve çevrenin korunması yönünde sorumluluk ve işbirliği önermektedir.
1994	Üçlü Sorumluluk (Triple Bottom Line)	Bu kavram ilk kez 1994 yılında John Elkington tarafından önerilmiştir. Üçlü performans veya üçlü sorumluluk kavramı, işletmelerin finansal sonuçlarının yanı sıra çevresel ve sosyal sonuçlarını da raporlamasını gerektirir.

1997	Kyoto Protokolü.	Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası bir çerçevedir. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamında imzalanmıştır. Kyoto Protokolünün amacı, atmosferdeki sera gazı yoğunluğunun, iklime tehlikeli etki yapmayacak seviyelerde dengede kalmasını sağlamaktır.
2000	OECD Uluslar arası yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Bu uluslararası belgede çokuluslu işletmelerin yatırım yaptıkları ülkeye ve bu ülkede yaşayan topluma karşı sorumlulukları ortaya konulmuştur.
2001	Sürdürülebilir Gelişme Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development)	İşletmelerin dünyaya katkı ve etkisinin bir ölçüm yolu olarak sebep oldukları sosyal ve çevresel maliyetlerini işletme hesaplarına dahil etmeleri gerektiği öne sürülmüştür.
2002	Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi (World Summit on Sustainable Development).	1992 yılında Rio de Janeiro'da yapılan konferansta alınan kararların uygulanma sürecinin değerlendirilmesi ve ortaya çıkan sorunların tartışılması ve çözümler bulunması bu toplantının temel amacı olmuştur.
2002	OECD Çevre Parlamento komisyonu (Parliamentary Commissioner for the Environment)	Gündem 21'in 27 ilkesi geliştirilmiştir. Dünyayı daha iyi hale getirmek için ekonomik gelişmede işletmelere bir rol ve önem atfedilmiştir

Kaynak: Nuray Tokgöz ve Saime Önce, “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* Cilt.XI, Sayı I,2009,s.259-261.

Günümüzde tüm disiplinlerce sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkan sürdürülebilirlik kavramı; toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tümünün ihtiyatlı kullanımını sağlayan ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış açısı yaratan, katılımcı bir süreci ifade etmektedir⁴⁹.

⁴⁹Thomas Gradwin, J.J.Kennelly ve T. Krause, “Shiftin Paradigms for Sustainable Devellopment: Implication for Management Theory and Research” *Academy of Management Review*, 1995,No:20, v.4, s.887

Sezgin'e göre ise sürdürülebilirlik (2008;429); belirli bir ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketilmeden, ana kaynaklara aşırı yüklenilmeden sürdürülebilmesi yetkinliğidir⁵⁰.

Tüm bu ifade ve tanımlamalardan yola çıkarak daha kapsamlı bir tanımlamaya yer vermek gerekirse, sürdürülebilirlik kavramı, iktisat, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, politika ve hukuku birleştiren, aynı zamanda hak, demokrasi, dürüstlük ve diğer önemli toplumsal kavramların yer aldığı diyalektik bir kavramdır⁵¹.

Doğal, sosyal ve ekonomik sermayenin geleceğe taşınmasına atfen tanımlamalarda yer bulan sürdürülebilirlik kavramının, özellikle sanayileşme hareketinin hız kazandığı, verimlilik ve kar odaklı bir yönetim anlayışının hakim sürdüğü yıllarda pek önemsenmemesine rağmen, günümüzde gelişmekte olan bir yönetim paradigması halini aldığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik basit bir ifade ile bugünün ihtiyaçlarını giderirken, gelecek nesillerin ihtiyaç duyacağı sosyal, ekonomik ve ekolojik kaynakların etkin kullanımının önemine vurgu yapmaktadır.

1.6.2. Aile ve Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

Dünyanın hemen hemen her ülkesinde ekonominin dinamik yapı taşı olan aile işletmelerinin ekonomik, sosyal ve diğer çevresel faktörler açısından sürdürülebilirliği, yüzyılımızın popüler tartışma konularından biri olmuştur. Dünyamızda yaşanan küreselleşme rüzgarı ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüm dünyada işgörme anlayışlarının kökten değişmesine sebep olmuştur. Yaşanan hızlı değişim ve acımasız rekabet koşulları işletmelerin sürdürülebilirliği açısından zorlukları da beraberinde getirmektedir. Sürdürülebilirlik işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörleri ve bunların değerlendirilmesini içeren son derece önemli bir göstergedir. Aile işletmeleri açısından bir sistematiği ifade eden kurumsallaşmanın sağlanamaması, aile ve aile işletmelerinin devamlılığı açısından büyük sorun teşkil etmektedir.

Günümüzün yeni işletme paradigması temellerini sistem düşüncesine dayandırmaktadır. Bilindiği gibi, sistemi oluşturan unsurların öncelikle işletmenin içsel

⁵⁰Sezgin M. ve A. Karaman, "Trustik Destinasyon...", s.429

⁵¹Mel Wilson, "Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come From?" *Ivay Business Journal*, April, 2003, s.1

süreçlerinin değerlendirilmesi, değişimleri önceden görerek, kaynakları uygun yerlere dağıtma stratejilerini uygulayabilmesi ve daha önemlisi, değişime sürekli liderlik edebilecek rekabet gücünü elde tutabilmesine bağlıdır⁵². Buda bize göstermektedir ki bilinen geleneksel iş görme anlayışının işletmeleri geleceğe taşıması oldukça zordur.

Araştırmacılar işletme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan risk ve krizlerin geleneksel yönetim paradigmasının yetersizlikleri içinde bir çözüme ulaşamayacağını savunmaktadır. Yetersizlikler olarak niteledikleri; (a) örgütsel çevre tanımında doğal çevreye yer verilmemesi, (b) üretim ve tüketim eğilimleri, (c) finansal risk eğilimleri ve son olarak (d) insanı her şeyin merkezi kabul eden bir anlayışın hakim olması başlıca çatışma merkezlerini oluşturmaktadır. Geleneksel yönetim paradigmasının varsayımları ile 20. yüzyılın alternatif yönetim paradigması olarak nitelediğimiz sürdürülebilirliğinin kıyaslamasına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir⁵³:

- a- Örgütsel Çevre;** geleneksel yönetim anlayışında örgütsel çevre, ekonomik, sosyal ve teknolojik unsurları içerirken, alternatif yönetim paradigmasında örgütsel çevre, sadece ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik unsurları değil, aynı zamanda biyolojik, jeolojik ve atmosferik unsurları da kapsamaktadır.
- b- Üretim ve Tüketim Eğilimleri;** geleneksel yönetim anlayışında, örgütün üretkenlik ve verimliliği esastır; örgütün neden olduğu yıkım ve zararlar dışsallık olarak kabul edilir ayrıca, sınırsız tüketim bir sorun olarak görülmez, aksine desteklenmesi gerektiği kabul edilir. Alternatif yönetim paradigmasında ise örgütlerin neden olduğu çevre kirliliği, zehirli ürün ve atıklar, teknolojik ve mesleki tehlike ve riskler için örgütlerin sorumluluğu vardır. Çünkü örgütlü endüstriyel üretim ve sürdürülemez tüketim kalıpları çevresel hasarlara ve halk sağlığına yönelik risklere neden olur.
- c- Finansal Risk Eğilimleri;** geleneksel yönetim anlayışında, ekonomik koşullar ve tüketici tercihlerindeki değişmelerin neden olduğu ürün piyasası ve finansal riskler esastır ve sadece bu riskler yönetilmelidir. Alternatif yönetim paradigmasında ise, teknoloji, yerleşim yeri, atıklar ve onların doğal çevre

⁵²Orhan Elmacı ve N.Kurnaz, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)Yaklaşımı”, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>.

⁵³ Paul Shrivastava, “Eco-centric management for a risk society, Academy of Management”, *The Academy of Management Review*, Jan 1995; 20, 1, s.125-126.

üzerindeki etkilerinin neden olduğu riskler de dikkate alınmalı ve yönetilmelidir.

- d- İnsanı Evrenin Merkezi Kabul Eden Yaklaşım;** geleneksel yönetim anlayışında, insanın refahı tüm toplumsal kurumların temel amacı olarak kabul edildiğinden doğa sınırsız olarak kullanılır ve doğa insanlara hem şimdi hem de gelecekte maksimum bir şekilde kullanılsınlar diye korunur. Alternatif yönetim paradigmasında ise, insanların doğa üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek konusunda ahlaki yükümlülükleri vardır. Çünkü doğa, tüm canlıların yaşamının sürmesi için temel unsurdur.

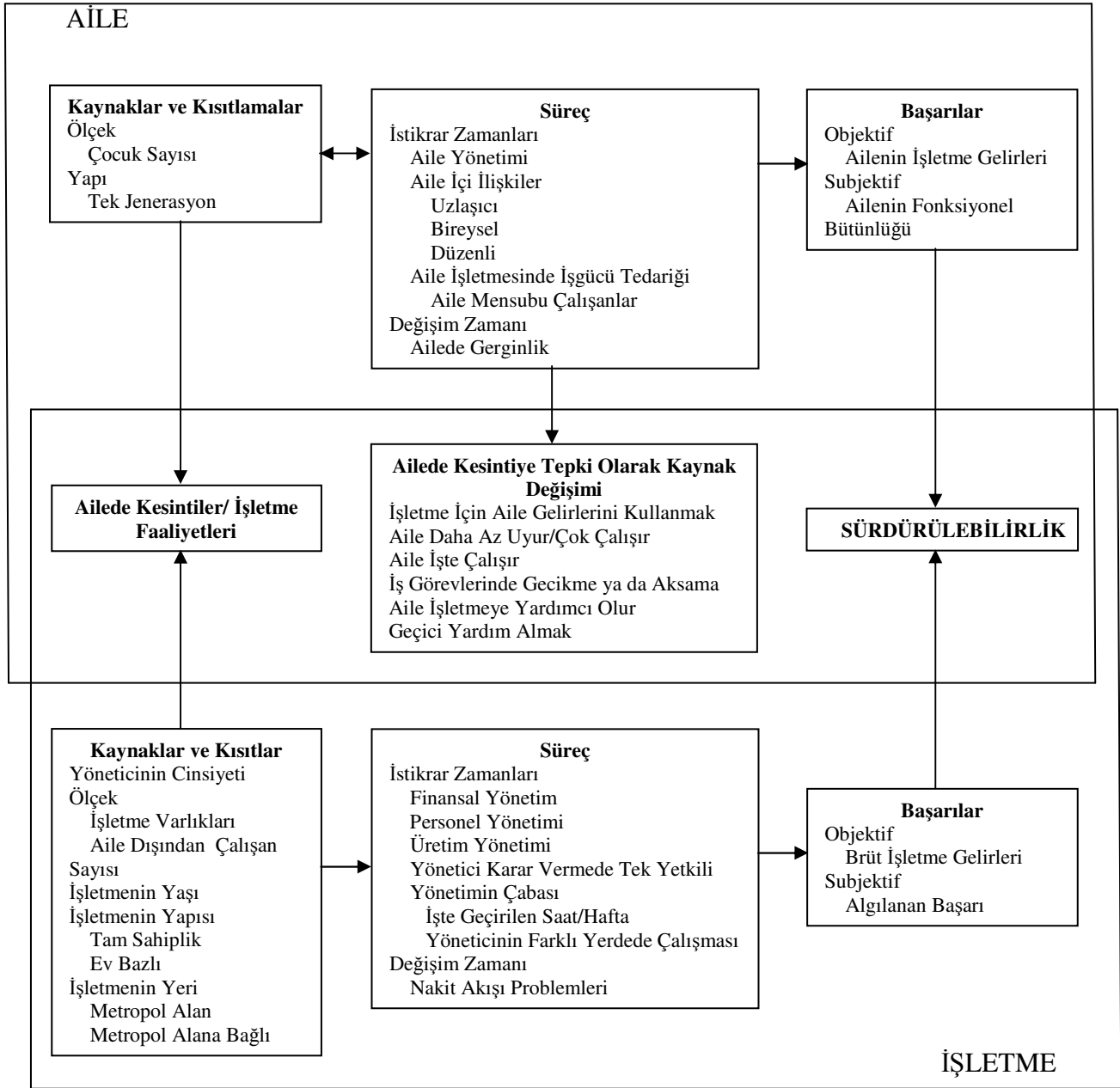
Shrivastava geleneksel yönetim anlayışındaki varsayımları sorguladığı çalışmasında, örgütlerin yönetim uygulamalarının yeni dünya düzeninin gerekliliklerine ve yapılanmasına göre yeniden şekillenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Diğer önemli bir katkı yapan Gladwin, Kennelly ve Krause ise çalışmalarında, ne geleneksel yönetim anlayışının ne de çevre odaklı yönetim anlayışının tek başlarına bir şey ifade etmediklerini, yetersiz kaldıklarını bu nedenle her ikisini de içinde barındıracak entegre bir paradigma olan sürdürülebilirlik odaklı yönetim paradigmasını geliştirmişlerdir. Sürdürülebilir gelişmenin bütünlükçü, bağlantılı, eşitlikçi, basiretli ve güvenlik içinde sağlanması gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Alana diğer bir çalışmayla katkı sağlayan Clarke ve Clegg kar, büyüme, kontrol odaklı işletmelerle sürdürülebilir işletmelerin temel özelliklerini ortaya koymuşlardır⁵⁴.

Aile işletmeleri doğası gereği kendi içerisinde karışık dinamiklere sahiptir. Bu dinamikler sadece iş performansını değil, zaman içerisinde işletmenin büyümesini, değişmesini ve yönetim kültürünü de etkilemektedirler. Aile ve işletme arasındaki etkileşimin boyutlarına ilişkin 1997 yılında “Aile İşletmeleri Araştırma Grubu” tarafından geliştirilen *sürdürülebilir faaliyet modeli*, aile ve işletmenin sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi noktasında sürece katkılarını ortaya koymaktır. Konuya ilişkin model aşağıda şekil 5’te yer almaktadır⁵⁵.

⁵⁴ Nuray Tokgöz ve Saime Önce, “Şirket Sürdürülebilirliği...”, s.254-255.

⁵⁵ Patricia D. Olson, Zuiker S. Virginia and others, “The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, 2003, 18, s.642-644.

Şekil 5: Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Faaliyet Modeli



Kaynak: Patricia D. Olson, Zuiker S. Virginia and others, “The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, 2003, 18,s.642

Aile işletmeleri açısından dışsal faktörler olarak nitelediğimiz çevresel ve sosyal sorumluluklarının, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için tüm içsel faktörlerle sentezlenerek iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda aile ve aile işletmeleri açısından bir sistemi ifade eden kurumsallaşma olgusu büyük önem taşımaktadır.

En yalın ifade ile, kurumsallaşma, verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır⁵⁶. Bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır⁵⁷. Bir diğer ifade ile kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamla biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlanmaktadır⁵⁸.

Kurumsallaşma olgusunun aile işletmeleri tarafından nasıl algılandığının, kurumsallaşmanın işletmeye ve aileye sağlayacağı katkının düzeyinin ve kurumsallaşma çalışmalarının temellerinin hangi zeminde ve zamanda atılacağına tespiti büyük önem arz etmektedir. Çünkü, ailenin ve işletmenin içerisinde bulunduğu yaşam döngüsüne bağlı olarak, aileye ve işletmeye özgü örgüt yapısı, işletme ve ailenin sahip olduğu kültür, inançlar, değerler ve normlar, aileyi ve işletmeyi etkileyen, değişime zorlayan iç ve dış faktörler, vb. birçok parametre aile işletmelerinin kurumsallaşma algılamalarında ve uygulamalarında farklılıklar göstermesinin nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmeleri, aile ilişkileri ile işin, aile yönetimi ile işletme yönetiminin iç içe geçtiği bir yapı sergilediğinden, ailevi sorunlar ile işletmede yaşanan sorunlar karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Bu durum, sorunların büyümesine ve çözümün karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve aile ile işletme arasındaki etkileşimin sağlıklı bir temele dayandırılması için bir tarafta ailenin kurumsallaşmasını öngören, diğer tarafta işletmenin kurumsallaşmasını öngören görüşler sunulmaktadır⁵⁹.

1.6.2.1. Ailenin Kurumsallaşması

Aile ve kurumsallaşma kavramlarını birlikte ele alan birçok çalışma da öne çıkan genel kanı, öncelikli olarak ailenin kurumsal olması gerektiği üzerinedir. Ailenin kurumsallaşmasından kasıt, ailenin değerlerinin belirlenmesi, aile anayasası oluşturulması, aile anayasasının uygulanabilir ve sürdürülebilirliği için aile konseyi oluşturulması, aile içi

⁵⁶ Nihat Alayoğlu, "Aile Şirketlerinde...", s.116.

⁵⁷ İlhami Fındıkçı, "Aile Şirketleri...", s.82.

⁵⁸ Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.72

⁵⁹ Meltem Dil ve Gülten Eren Gümüştekin, "Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkısı ve Model Önerisi", *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008, s.1/306.

ekonomik ve/veya sosyal ilişkilerde meydana çıkabilecek sorunlar ve çatışmalar için “problem çözücü” bir sistemin varlığı ve geliştirilmesi için aile meclisinin oluşturulması, aile içi iş ilişkilerinde, ortaklık olsun, birlikte çalışma olsun görev devri ve/veya tanımı olsun her ilişkiyi sistemli ve yazılı olarak tanımlayıp bir anlamda sözleşme haline getirmek⁶⁰ anlamına gelmektedir.

Aile tarafından kurulan aile işletmesinin sağlıklı bir şekilde işlemesi bakımından öncelikli olarak, ailenin işletme içerisindeki konumunun kurullarla belirlenmesi gerekmektedir. Ailenin işletmeyle olan ilişkilerinin sınırlarının çizildiği bu yaklaşımla olası çatışmaların önüne geçilmesi mümkün olacaktır. Örneğin; aile üyelerinden kimler, ne oranda işe ortaktır?, aile üyeleri, mülk sahipleri, ortaklar, aileden olmayan çalışanların işletmedeki pozisyonları nedir, ne olmalıdır?, Ortaklar arasındaki görev dağılımı nasıldır, dağılım net ve anlamlı mıdır?, aile değerleri ile işletmenin değerleri nasıl sentezlenmelidir?, aile ile ilgili harcamalara ilişkin belirli kurallar var mıdır?, işletmenin temel kararlarını vermek üzere kim birinci dereceden yetkili ve sorumludur?⁶¹, vb gibi.

Aile işletmeleri sahip oldukları avantajlardan ötürü diğer işletme türlerine göre daha başarı merkezlidir. Ancak işletmelerin sürdürülebilirliğinin önündeki en büyük engel, işletmenin merkezinde yer alan ve kalbi olarak niteleyebileceğimiz ailedir. Çünkü aile içi meselelerden kaynaklanan tehlikeler aile işletmesinin sürdürülebilirliği açısından büyük risk oluşturmaktadır. Tarih kitapları tüm kalelerin dışarıdan değil, aksine içeriden yıkıldığını, yok edildiğini gösteren örneklerle doludur. İçerisinde birçok farklı bireyi barındıran ailede uyumsuzlukların önceden tahmini oldukça zordur, ancak nedeni bellidir: *olgunlaşmamış duygular*.

Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşamamasından ziyade, aile ilişkilerinin kurumsallaşamamasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya bürünmesinde izlenilecek yolların başında aile konseyinin, aile meclisinin ve aile anayasasının oluşturulması gelmektedir.

Aile Anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı

⁶⁰ Faruk R. İren, “Aile İşletmelerinde Yabancı Ortaklık”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi,,2004, s.447.

⁶¹ İlhami Fındıkçı, “Aile Şirketleri...”, s.84-85.

taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi⁶² olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir ifade ile aile anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirlerken, ailenin ve işletmenin çıkarlarını dengeleyip, geleceğe yönelik yapılması gerekenleri aile bireylerinin aldığı ortak kararlar doğrultusunda belirlediği için işletmenin geleceğine yönelik özellikle aile bireyleriyle ilgili ortaya çıkabilecek olası sorunları en aza indirmeyi sağlar. Aile anayasası aile üyeleri arasında çatışma yaşamadan, güven ve anlayış içinde başarılı bir şekilde işletmeyi gelecek kuşaklara devredebilmenin yollarından biridir. Bu da aile anayasasının stratejik önemini ortaya koymaktadır. Aile anayasasının hazırlanmasındaki en önemli neden, işletmede yürütülen faaliyetleri gelişigüzel bir şekilde değil, belirli kurallar çerçevesinde yürütmektir. Diğer bir ifade ile aile ilişkilerini biçimselleştirmektir. Bu da aile anayasasının kurumsallaşma ile ilgili yönünü ortaya koymaktadır⁶³.

Aile üyelerince uyulması gereken hususları belirten ve bir aile anayasasında yer alması gerekli görülen kuralları içeren, aile anayasasının kapsamı üç ana başlık altında ele alınabilir. Bunlar⁶⁴: *aileye*, *işletmeye* ve *anayasaya* ilişkin düzenlemeler.

1- Aileye ilişkin düzenleme; aile soyadını taşımanın sorumlulukları, yardımseverlik, sosyal sorumluluklar, iletişimi geliştirme, aile toplantıları düzenleme, birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme, kar payı dağıtımı, vasiyetname hazırlama, vefat, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar, temel değerler, aile ilişkileri gibi konuları kapsamaktadır.

2- İşletmeye ilişkin düzenleme konuları; lider ve yönetim biçimi, sahipler tarafından başkalarına havale edilen işlerin yerine getirilmesi, gelecek nesillere devir ve teslim, azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri, aktif-pasif hissedarların hak ve sorumlulukları, hisse devri ve satışı, şirket adına veya şirkete borçlanma, şirket değeri, yeniden yatırım, varis

⁶² Ebru Karpuzoglu, “Gelecek için Aile Anayasası”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan, s.160.

⁶³ Nurhan Şakar, “Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.359

⁶⁴ Ebru Karpuzoğlu, “Gelecek için...”, s.161

seçme ve hazırlama, ani vefat veya işgöremezlik, emeklilik sonrası koşullar, profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları, akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları, işletmenin gelirinden, ününden ve kariyer olanaklarından yararlanma gibi konuları kapsamaktadır.

3- Anayasaya ilişkin düzenlemeler; amaç, kapsam, anayasa değişiklikleri, yaptırımlar, karar mercii, uygulama prosedürü, görev ve sorumlulukları içermektedir.

Aile Konseyi (Meclisi), aile işletmelerindeki en önemli sorunların başında aile içi iletişimsizlik gelmektedir. Sorunun çözümüne ilişkin ortak bir platformun oluşturulması yaşanan ve/veya yaşanması muhtemel çatışmaların önüne geçilmesi açısından önemlidir. Aile içerisinde oluşturulan bu platformu “aile konseyi” olarak tanımlamak mümkündür.

Aile Konseyi, ailelerin işletmeyle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak üzere belirli sürelerle bir araya geldikleri topluluktur. Aile konseyinin temel işlevi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek bir ortam oluşturmaktır. Aile gelişim boyutunda hareket ettikçe aile konseyine olan gereksinim artar. Çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin katıldığı toplantılar olası çatışmaları önlemek açısından çok önemlidir. Aile konseyleri özellikle, çalışmayan aile üyelerinin işletmenin mevcut durumu hakkında bilgilendirilmeleri ve aile yaşayışında birbirini görmeyen ama aile kimliği ile temasta kalmak isteyen kardeşler ya da kuzenler için temas noktasını oluşturmaktadırlar⁶⁵.

Aile konseyi, ayrıca aile girişimi planının hazırlanması sorumluluğunu üstlenen bir organı temsil etmektedir. Aile üyelerinden, aile şirketi danışmanından ve uzmanlardan oluşan konseyin amacı, aile ve işletme ile ilgili konuların ele alınıp tartışılacağı formal bir platform yaratmaktır⁶⁶.

⁶⁵ Günver Bahadır Akıngüç, “Aile İşletmelerinin Geleceği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.175.

⁶⁶ Jim Moran, “Establishing a Family Council.”, <http://www.fambiz.com/template.cfm? Article=Family Councils/JMI-2002030602.html&Keywords=family%20council&Button=fambiz>, s.1.

Aile konseyinde, sermayenin yönlendirilmesi, yeni iş kollarına girilmesi, büyük yatırımlar, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin seçimi gibi stratejik kararlar alınmakta ve aile içinde çalışma koşul ve kuralları oluşturulmaktadır⁶⁷.

1.6.2.2. Aile İşletmesinin Kurumsallaşması

İşletmelerde kurumsal yapının oluşturulmasına ilişkin çalışmaların temel dayanak noktasını, işletmelerin kişilere bağımlı olmaktan uzak, profesyonel yönetim anlayışının benimsendiği bir yapının inşası oluşturmaktadır.

Kurumsallaşmaya ilişkin en büyük yanılgı, profesyonelleşme kavramı ile karıştırılıyor olmasıdır. Kurumsallaşma, sosyal yapının belirli kurallar dahilinde yürütülmesi diğer bir deyişle, kurumun bütünü ve iş akışındaki sistematik ile ilgiliyken, profesyonelleşme ise daha çok işlerin ehil kişiler eliyle yapılması ve/veya bu sistematigi yürütecek insan kaynağı ile ilgilidir⁶⁸.

Aile işletmeleri ve tüm işletmeler açısından kurumsallaşmadan bahsedildiğinde göz ardı edilmemesi gereken en önemli unsurlardan biri de “*sahiplenme*” olayıdır. Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayırt eden en temel özellik bu olgunun dominant olmasıdır. Profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği diğer işletmelerde ve/veya kamu kuruluşlarında kurumsallaşmanın hayata geçirilememesinin temel nedenini noktasını sahiplenme olgusu oluşturmaktadır. İşletmede yaşanabilecek krizleri kendisiyle özdeşleştirmeyen yöneticiler için bu durum sadece parasal ya da işini kaybetmeye yönelik bir durumu sembolize ederken, işletme sahibi için bambaşka anlamlar ifade etmektedir. İşletme sahibi için başarısızlık sadece para kaybını değil, aynı zamanda bir onur ve prestij kaybını ifade etmektedir⁶⁹.

Aile ve işletmeye ilişkin sahipliğin bu derece kuvvetli olduğu bir yapıda, işletmeyi kendi öz evlatlarıyla bağdaştıran, tüm zamanını ve enerjisini veren, işletme sahiplerinin, işletme üzerindeki güçlerinin kısmen de olsa azalacağı veya tamamen kaybolacağı endişesi işletmelerde kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel olarak durmaktadır.

⁶⁷ Fusun Kocabaş ve Pelin E Baytekin, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerine Etkileri”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.429.

⁶⁸ İlhami Fındıkçı, “Aile Şirketleri...”, s.86.

⁶⁹ Tamer Müftüoğlu, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”, *Aile İşletmelerinde Geleceğe Hazırlık ve Kurumsallaşma*, İstanbul, 2008, s.39-40

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGULAR, DUYGULARIN YÖNETİMİ

VE DUYGUSAL SAHİPLİK OLGUSU

2.1. Duygu Kavramı, Kapsamı ve Kuramsal Çerçevesi

Geleneksel iş görme anlayışında genel kabul duyguların işin dışında tutulması yönünde olmasına karşın, bir işletme sahibi için sürdürülebilir başarının sağlanmasında duygusal sahiplik olgusu birey ile işletme arasındaki patika yolu simgelemektedir. Genellikle aile üyelerinin işletmeye ilgilerinin azalmasının ardında yatan gerçek, duygusal bağın zayıflaması veya tamamen ortadan kalkması olarak vurgulanmaktadır. Aile işletmesini geleceğe taşıyacak olan sonraki kuşakta duygusal bağlılığın geliştirilmesi, işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük önem arz etmektedir⁷⁰.

Tezin ikinci bölümünde bireylerin hayatına yön veren dominant parametrelerden biri olan duygulara, duygularımıza yön veren parametrelere, duyguların yönetimine ilişkin kavramsal tanımlamalara, alana katkı sağlamış olan çalışmalara ve son olarak “duygusal sahiplik” kavramına yer verilecektir.

2.1.1. Duygu Kavramı

Karmaşık bir hissiyatı ifade eden ve tanımlanması oldukça güç bir kavram olarak literatürde yer bulan duygu kavramı, çok yönlü karmaşık süreçlerin bir sonucudur. Duygular her ne kadar Darwin’in kuramını dayandırdığı, “tehdit ve tehlikelere o anki koşullar içinde tepki vermek ve gelecekteki eylem veya niyetlerin işaretini sunmak yoluyla hayatta kalma mücadelesinde merkezi bir rol⁷¹” şeklinde insanlık tarihinde yaşanan

⁷⁰ <http://www.afamilybusiness.co.uk/emotional-ownership-family-business.html>,03.02.2010

⁷¹ Lupton Deborah, *Duygusal Yaşantı*, Çeviren: Mustafa Cemal) Ayrıntı Yayınları, 2002, s.27.

dönüşümler sonrası, toplumsal ve kültürel süreçler yoluyla biçimlendirilen, deneyimlenen ve yorumlanan bir olgudur⁷².

18.yüzyılda fiziksel bozukluklar, dengesizliklerle anılan ve bir hareket anlamını taşıyan duygu, 19 yüzyılda görünmez hislere göndermeler yapan bir yapıya bürünerek, araştırmalara yeni bir boyut kazandırmıştır. Duygular genel olarak fizyolojik ve bilişsel öğelere sahip ve davranışı etkilemeye dair duyumlar⁷³ biçiminde tanımlanmıştır.

Diğer bir ifade ile duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir “hareket”tir⁷⁴. Bir diğer deyişle duygu, kişilere, nesnelere veya olaylara karşı bireyin tecrübeleriyle kazandığı ve bireyi bir davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir⁷⁵. Profesör Üstün Dökmen’e göre duygu, bireyin doğaya ve içinde yaşadığı topluma uyum sağlamasıdır⁷⁶.

William James ilk kez 1890 yılında yayınladığı *Psikolojinin İlkeleri* adlı eserinde duyguların, bir olay karşısında tepki olarak ortaya çıkıp başlangıçta yer alan bir bedensel duyumsama ile başlayan ve bilişsel olarak değerlendirilip tikel bir duygu olarak etiketlendiğini öne sürmüştür⁷⁷.

Fizyolojik ve bilişsel öğeleri içerisinde barındıran ve olası tepkilere yön veren duyguların yansımalarına ilişkin dört farklı tepkimededen söz etmek mümkündür⁷⁸;

Duygu: Duygular bireylerarası duygular ve sosyal duygular olmak üzere ikiye ayrılır. *Bireylerarası duygular*, kişilerin birbirlerine duydukları sempati, sevgi, kıskançlık, hayranlık, gurur, utanç gibi duygulardır. *Sosyal duygular* ise bireyde ait olduğu insan topluluğuna bağlı olarak oluşmuş duygulardır. Örneğin, düşünsel, estetik, inanç, ahlak gibi değer sistemlerine yönelik duygular bu tipte duygulardır.

⁷² Lupton Deborah, “Duygusal Yaş...”, s.11.

⁷³ <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf>

⁷⁴ İsmet Barutcuğil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul,2004, s.73

⁷⁵ Howard M. Weiss and Russell Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organisational Behavior*,1996, v.18, s.5.

⁷⁶ Nazan Yelkikalan, *Bireysel Gelişimde Duygusal ve Sosyal Zeka, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*, (der.Ömür N.Timurcanday Özmen ve Cafer Topaloğlu, Beta Yayınları, 1. Baskı, Şubat 2010, s.45.

⁷⁷ Lupton Deborah, “Duygusal Yaş...”, s.29.

⁷⁸ <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf>,s.82 (27.01.2010).

Heyecan: Belli anlarda belli yoğunluklarda doğan, kısa süreli bedensel belirtilerin eşlik ettiği duygu durumlarıdır. Korku, öfke, ürkme böyle duygulardır.

Mutluluk: Bir gereksinim tatmini sağlandığında ya da bir amaca ulaşıldığında bir haz hissedilir. Fizyolojik ihtiyaçları bir yana bırakacak olursak, bireyin ihtiyaçları ve amaçları sürekli olarak değiştiği ve ulaşılan amaçları daima yeni amaçlar izlediği için mutluluğun nedenleri de değişmektedir.

Tutku: Yoğunluğu ve sürekliliği çok fazla olup, bireyi gerçekleri görmekten uzaklaştıracak nitelikteki duygulardır.

2.1.2. Duyguları Yönlendiren Parametreler

Duyguların çıkış noktası temelde aynı olmasına karşın farklı kültürlerde, insanların sergilemiş oldukları tepkimelerin farklılıklar gösterdiği göze çarpmaktadır. Bu farklılığın kaynağı, kültürel dokunun yapı taşlarını temsil eden inançlar, değerler, örf ve adetler, tabular, normlar, semboller, dil, sosyal çevre ve eğitim düzeyindeki farklılıklardır.

Küreselleşme rüzgarı, sınırları ortadan kaldıran yeni ekonomik anlayış ve beraberinde ortaya çıkan yeni dünya düzeni, kültürel bütünleşme çabalarını da beraberinde getirmiştir. Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler yerel kültürel yapının evrensel kültürel dokuyla entegrasyonunda önemli bir rol üstlenmiştir. Buna karşın yerel kültürel farklılıklardaki derinlik oldukça fazladır.

Yerel kültürler arasındaki farklılıkları “*kültürel görecelik*” kavramıyla açıklamak mümkündür. Şayet kültürler farklılık gösteriyorsa veyahut farklılaşıyorsa, o takdirde kültürler arasında düşünüş, davranış, bilgi üretme ve eğitim biçimleri bakımından bir göreliliğin varlığından bahsetmek mümkündür⁷⁹.

Değişik kültürlerde yaşayan insanların farklı biçimde düşünmeleri, değerlendirme yapmaları ve davranmalarının en temel nedeni, kültürel dokunun oluşumunda etken faktörler olarak nitelediğimiz örf, adet, inanç, değer, eğitim, sosyal çevre, dil vb. gibi birçok olgunun baskın rol oynamasıdır. Toplumların kültürel dokusu aynı zamanda o toplumun üyesi olan insanların tutum ve davranışlarında, duygu ve düşünce dünyasında yönlendirici bir etkiye sahiptir.

⁷⁹ A. Selami Sargut, “Kültürlerarası Farklılaşma...”,s.58

Edward Taylor kültür kelimesini bilginin, imanın, sanat ve üyesi olduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu kompleks bir bütünü ifade etmek anlamında kullanmıştır⁸⁰.

Diğer bir ifade ile kültür, toplum üyeleri arasında paylaşılan, aktarılan ve sürekli bir değişim süreci içerisinde bulunan öğrenilmiş davranış kalıplarıyla bu kalıpların (inanç, değer, tavır ve maddi unsurları kapsayan) çıktılarının oluşturduğu bir yaşam biçimini ifade etmektedir⁸¹.

Aşağıda kültürel dokunun oluşumunda, dolayısıyla davranış kalıplarımızın şekillenmesin de baskın rol üstlenen kültür kalıplarına yer verilmektedir.

2.1.2.1. Normlar

Normlar, doğru ile yanlış ayırımına dayalı beklentiler bütünüdür. Değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünüdür. Değerler, davranışlarımıza yol gösterici genel ilkelerden oluşur. Temel fark değerlerin soyut, normların ise somut belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Yurtseverlik bir değer iken, bayrağa saygı bir normdur⁸².

2.1.2.2. Değerler

Bir toplumun veya grubun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini devam ettirmek için çoğunluk tarafından doğru ve gerekli oldukları onaylanan ve çoğunluğun ortak amaç, düşünce ve çıkarlarını ifade eden genelleştirilmiş, temel, ahlaki öğretiler veya inançlar bütünüdür⁸³.

2.1.2.3. Örf ve Adetler

Örfler, toplumsal yaşamda insanların belirli davranışlarda bulunmalarını zorlayan sosyal kuvvetlerle belirli davranışları bireylere zorla kabul ettiren düzenleyici sosyal güçler

⁸⁰ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın evi, Ankara,2006, s.24.

⁸¹ Mine Tan, *Toplum Bilimlerine Giriş: Temel Kavramları*, Ankara Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1981, s.146.

⁸² Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, Ekin Yayınları, 2009, s.227.

⁸³ Salih Güney, "Davranış Bil...", s.32.

ve kurallar⁸⁴, toplum tarafından sosyal kabul görmüş, yaptırım gücü olan davranış şekilleri, toplumun işleyişini sağlayan sessiz normlardır⁸⁵.

2.1.2.4. Gelenekler ve Görenekler

Gelenek ve görenekler bütün toplumda herhangi bir gücün etkisi altında olmadan kendiliğinden oluşan sosyal normlardır⁸⁶:

Görenekler; geçmişten beri yapıla gelmekte olan, ancak henüz adet haline gelmemiş ve insanların birbirleriyle karşılaştıkları zaman yaptıkları hareket biçimleridir. Birçok görgü kuralları, karşılama, vedalaşma jestleri, ikram biçimleri, yer ve zamana göre giyiniş biçimleridir.

Gelenekler ise; nesilden nesile devam eden daha köklü ve daha eski adetlerdir. Örneğin; Türk toplumundaki misafirperverlik ve yine çok önemli olan güreş (ata) sporu bu konudaki en bilinen örneklerdir.

2.1.2.5. İnançlar ve Tutumlar

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnsanlarda inanç ilk olarak, doğa olaylarının iyi veya kötü şekilde cereyan etmesinin algılanıp, zihinlerde yer etmesiyle doğmuştur. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olaydır. Yaşanan olaylar karşısında davranış ve hareket biçimi olarak şekillenen **tutum**, bireyin kendi iç dünyasının bir yönü ile ilgili olarak, belirli yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir⁸⁷.

İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösteren, dolayısıyla kişisel özellikler ile kültürel değerlerin bir sentezidir⁸⁸.

⁸⁴ Salih Güney, "Davranış Bil...", s.36.

⁸⁵ Ali Akdemir, "Vizyon Yön...", s.229.

⁸⁶ Salih Güney, "Davranış Bil...", s.36-37

⁸⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Betaş Yayınları, İstanbul, 2006, s.173-174

⁸⁸ Ali Akdemir, "Vizyon Yön...", s.234

2.1.2.6. Dil

Dil, insanların kültürel mirasının temel ayırt edici özelliği ve iletişim için kullandıkları anlamlara sahip semboller dizisidir. Ortak bir dilin paylaşılması, insanların kendilerini rahat hissetmelerini ve iç ve dış etkileşimlerini kolaylaştırmaktadır⁸⁹. Diğer taraftan, dil ve kavramları üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar kültürel göreceliği destekler yöndedir. Dil merkezli algılamadaki, ifadedeki ve davranıştaki farklılıklardan ötürü bir kültürden diğerine gerçeklerin, değerlerin, davranışların değişmesi söz konusudur⁹⁰.

2.1.2.7. Sosyal ve Fiziki Çevre

Üyesi bulunduğu topluma ait sosyal çevrenin, değer yargılarının, örf, adet, gelenek ve görenekleri, sosyo-ekonomik yapısı, bölgesel şartlar, toplumun eğitim düzeyi, bireyin içerisinde yaşadığı kültürel dokunun oluşumunda büyük etkiye sahiptir. Bu değişkenlere bağlı olarak farklılıklar gösteren bireyin tutum ve davranışları eş zamanlı olarak kişinin iç dünyasının da şekillenmesine, içerisinde bulunan şartlara göre değer yargılarının oluşmasına sebebiyet verir.

2.1.2.8. Eğitim Düzeyi

Toplumun eğitim düzeyindeki gelişmişlik oranı, aynı zamanda kültürel yapısında da bir gelişmeye, değişime ve diğer kültürlerle etkileşim içerisinde olmasına, kültürel farklılıkları anlamasına, yorumlayabilmesine ve entegrasyonuna olanak sağlar. Eğitim düzeyindeki artış aynı zamanda değer yargılarında, örf ve adetlerde, gelenek ve göreneklerde pozitif veya negatif yönde etkiye sahiptir. Sahip olunan ve toplumun renk zenginliği olarak ifade edilen farklı dil, örf, adet, gelenek, görenek ve inançlarda bir takım erozyonlara sebebiyet verebildiği gibi, diğer kültürlerle karşılıklı etkileşimi güçlendirdiği için yerel kültürel dokunun zenginleşmesine de olanak tanımaktadır.

2.1.2.9. Tabular

Tabu kutsal sayılan şeyleri referans olarak bazı davranışların yasaklanmasıyla kurgulanabilir. Kutsal sayılan bazı insanlara, hayvanlara, nesnelere dokunulmasını ve

⁸⁹ Ali Akdemir, "Vizyon Yön...", s.246.

⁹⁰ A.Selami Sargut, "Kültürlerarası...", s.62.

kullanılmasını yasaklayan, aksi yapıldığında zararı dokunacağı düşünülen dini inançlar olarak tanımlanabilir⁹¹.

Toplumlarda, bireylerde ve örgütlerde kültürel dokunun oluşmasında etken faktörler olarak açıklamaya çalıştığımız bütün unsurlar, bölgeden bölgeye, toplumdan topluma, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Tüm bu değerler manzumesi etrafında şekillenen kültürel doku ve bu dokunun etkisiyle bireylerin duygusal dünyası, kişilerin tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Aşağıda söz konusu faktörler çerçevesinde şekillenen başlıca yaklaşımlar yer almaktadır.

2.2. Duygu Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

Duygular üzerine açıklanan görüşler ve geliştirilen yaklaşımlar genel olarak; biyolojik, intra-psişik ve sosyal/davranışsal perspektifler olmak üzere üç kategoride toplanmıştır.

2.2.1. Biyolojik Yaklaşım

Bilim adamlarına göre duygu, sinir sistemimizin özel kısımlarını harekete geçiren fiziksel tepkiyi içerir. Bu yaklaşıma göre duygularımızın temelde iki nedeni vardır. Vücudumuzu belirli bir eylem için uyarmak (kaçmak veya savaşmak gibi) veyahut fiziksel tepkileri bastırmak ve vücudun kendisini onarmasına olanak tanımaktır. Bu yaklaşıma destek veren teorisyenler duyguları büyük ölçüde “içgüdüsel yaşamı sürdürme mekanizmaları” olarak görmektedirler⁹².

Bu alana çalışmalarıyla önemli katkı sağlayan Williams James ve Carl Lange’e göre, duygusal tepkimelerin özünde vücudun herhangi bir fiziksel ya da psikolojik zorluğa karşı koymak için hazırlanması yatmaktadır.

Söz konusu bu çalışmayı daha geniş olarak şöyle ifade etmek mümkündür⁹³; Williams James ve Carl Lange duyguların nasıl meydana geldiğini açıklayan ortak bir kuram ortaya atmışlardır. James-Lange Duygu Kuramı’na göre, duygular kasların

⁹¹ Ali Akdemir, “Vizyon Yön...”, s.230.

⁹² İsmet Barutçugil, “Organizasyonda Duygular...”, s.75.

⁹³ <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/ehsm/1024/unite06.pdf>

gerilmesi, titreme, kalp çarpıntısı, solunum hızının değişmesi gibi bir takım organik değişikliklerin duyulmasından meydana gelmektedir.

Çevredeki bazı durumlar karşısında vücut, içgüdüsel olarak gelişen olaylara tepki göstermektedir. Ağlama, kaçma, yumruk atma, üzülme, korkma gibi durumlar duyulan duyguların sonuçları değil, bunların etmenleridir. Yani korktuğumuz için titremiyoruz, titrediğimiz için korkuyoruz. Aynı biçimde ağlama, üzülme; yumruk atma, öfkelenmeyi meydana getirmektedir. Özet olarak, James-Lange yaşadığımız duyguların, belli duyular üreten fizyolojik değişikliklerin sonucu ortaya çıktığını ileri sürerler. Bu duyular, beyin tarafından özel duygusal deneyimler olarak yorumlanırlar.

2.2.2. İntra-Psişik Yaklaşım

Bu alana katkı sağlayan teorisyenlerin bir kısmı, subjektif hislerin tutum ve davranışlar üzerindeki rolüne vurgu yaparken diğerleri, duygusallığın bilişsel yönleri üzerine odaklanmaktadır.

Subjektif yönüne vurgu yapan kuramcılar, duyguları insanların bilerek yaptıkları eylemler olmaktan çok tutkular, hisler ve insanlara olanlar şeklinde algılama eğilimindedirler ve duyguların bilinçsizce ve öğrenilmeden yaşandığına inanırlar⁹⁴.

Bu alanda yapmış oldukları kuramsal çalışmalarla alana katkı sağlayan dört yaklaşıma aşağıda yer verilmiştir.

Schachter-Singer Kuramı; Bilincin rolü üzerinde odaklaşan açıklamaya göre, Schachter-Singer'in heyecan-duygu kuramı, duygularımızı çevremizde gözlemlediklerimizle ve kendimizi başkalarıyla kıyaslama yolu ile tanıdığımızı belirtmektedir. Duygu ve heyecanlarımızı içinde bulunduğumuz duruma göre yorumlarız. Duygu ve heyecanın türü, kişinin içinde bulunduğu ortama göre farklılık gösterecektir⁹⁵.

Cannon-Bard Duygu Kuramı; Bu kuramın önemle ileri sürdüğü ana fikir, fizyolojik uyarıların tek başına duyguların algılanmasına öncülük ettiği görüşünü reddetmesidir. Bu kurama göre duygu uyandırıcı uyarı algılandıktan sonra, sinir akımları beyni harekete geçirerek fizyolojik tepkimeyi doğurur. Fakat her duygusal yönlü uyarı farklı kodlamalarla

⁹⁴ İsmet Barutçugil, "Organizasyonda Duygular...", s.76.

⁹⁵ <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf>

farklı tepkimelere öncülük etmektedir. Bu sebeple farklı duyguların tek bir çeşit fizyolojik uyararla eşleşmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Beyin korteksine gönderilen mesaj belli özel duygulara göre de değişir⁹⁶.

Arnold-Lindsey'in Duygu Kuramı; Aktivasyon kuramı adı verilen bu kurama göre, belli bir uyarın bir uygulamayı meydana getirmekte, beyin korteksi bu uyarın karşısında dinamik uyarı örneğini serbest bırakmakta ve bu da çevredeki duygu anlatımını açığa çıkarmaktadır⁹⁷. Duyguların bilişsel yönüyle ilgilenen teorisyenler subjektif deneyimlerin bilinçli farkındalığı üzerine odaklanırlar. Duygu, her zaman beynin sinirsel aktiviteleri ile bireyin durumunu bilgili bir şekilde değerlendirmesi ve yorumlaması arasındaki etkileşimin sonucudur⁹⁸.

Kognitif (Bilişsel Kuram); Bilişsel psikologlar, zihnin aldığı bilgiyi etkin bir biçimde işlediğini ve onu yeni biçimlere ve sınıflamaya dönüştürdüğünü savunurlar. Biliş, bireyin bilgi edinmesini, sorunları çözmesini ve geleceğe yönelik plânlar yapmasını sağlayan algı, bellek ve bilgi işleme gibi zihinsel süreçleri göstermek amacıyla kullanılan bir terimdir. Bilişsel psikoloji, bilişin bilimsel olarak incelenmesidir. Bu yaklaşımın amacı, zihinsel süreçlerin nasıl örgütlendiğini ve çalıştığını açıklayan deneyler yapmak ve kuramlar geliştirmektir⁹⁹. Bu kuram duygusal yaşantıların ve fizyolojik değişikliklerin çevreyi algılamamızla ve anlamlandırılmamızla ilişkili olduğunu öne sürer. Halihazırda depresyon için kullanılan kognitif model Beck ve arkadaşlarının çalışmalarını temel almaktadır¹⁰⁰.

2.2.3. Sosyal/Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bakış açısına sahip teorisyenler, genel olarak duygularımızı açıklayıcı, ifade edici tepkiler olarak düşünmektedirler. Bir çok sosyal psikolojist duyguların yalnızca “akılda” ve “vücutta” varolmadığını aynı zamanda “çevre ile etkileşimin” bir ürünü olduğunu savunmaktadırlar¹⁰¹.

⁹⁶ <http://mitoloji.info/psikoloji/cannon-bard-duygu-kurami.nedir> (27.01.2010)

⁹⁷ <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf>, s.89 (03.02.2010)

⁹⁸ İsmet Barutçugil, “Organizasyonda Duygular...” s.76.

⁹⁹ <http://mitoloji.info/psikoloji/bilissel-yaklasim>. (25.02.2010)

¹⁰⁰ <http://www.rehberlikweb.com/index.php?showtopic=776> (17.02.2010)

¹⁰¹ İsmet Barutçugil, “Organizasyonda Duygular...”s. 77

Bu bağlamda sosyal/davranışsal perspektifin temelini oluşturan *Sosyobiyolojik kurama göre*; toplumsal bir varlık olan insan, toplumsal davranışlar gösterir. Bu davranışlar evrim süreci içinde değişmiştir. Bazı davranışlar ortadan kalkarken bazı yeni davranışlar kazanılmıştır. Duygular içinde benzer bir süreç işlemiştir. Bazı duygular ortadan kalkmış bazıları varlıklarını sürdürmüşlerdir. Bu kuram duyguların nöro fizyolojik temellerini açıklamaz. Duyguların niçin sürdüğünü, insan yaşamındaki rolünü ve önemini açıklar. Duygular insanın çevreye uyumunu sağlamasına yardım eder¹⁰².

2.3. Duyguların İşlevleri

Psikologlar günlük hayatımızda duyguların gerçekleştirdiği işlevleri¹⁰³ şöyle belirlemişlerdir:

Bizi harekete hazırlar: Çevredeki olaylarla, bireylerin bunlara karşı göstermiş oldukları tepkiler arasında, aracılık görevini üstlenirler. Örneğin bize doğru gelmekte olan azgın bir köpek gördüğümüzde, **otonom** sinir sisteminin **sempatik** sinir sistemi bölümünden kaynaklanan fizyolojik uyarılma ile birlikte duygusal bir tepki (korku) oluşur. Sempatik sinir sisteminin görevi bizi acil durumlara hazırlamaktır (köpekten bir an önce kaçmak gibi). Duygular, değişik durumlarda uygun tepkileri vermemize yarayan uyarıcılardır.

Gelecekteki davranışlarımızı biçimlendirir: Duygular, gelecekte uygun tepkiler vermemizi sağlayan bilgilerin öğrenilmesine öncülük ederler. Birey hoş olmayan bir durumla (örneğin; saldırmaya hazırlanan bir köpek) ile karşılaştığında, duygusal tepki oluşur. Bu da bireyin ileride benzer bir durumdan kaçması gerektiğini öğretir. Aynı şekilde önceki davranışlar sonucunda elde edilen hoş tecrübeler de ilerisi için güdüleyici niteliktedir. Böylece tatmin duygusuyla ödüllenen davranışların ileride yeniden ortaya çıkma olasılığı artar.

Sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olur: Sözlü veya sözsüz iletişimde bulunduğumuz zaman yaşadığımız duygular dışarıdan izleyenler için genellikle çok açık ve

¹⁰² http://tip.sdu.edu.tr/akademikyapi/dersnotlar/Duygular_ve_Heyecanlar.pdf (21.12.2009)

¹⁰³ <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf,s.82-83> (21.12.2009)

nettir. Bu davranışlar, izleyenler için, bizim o an yaşadığımız duyguları daha iyi anlamak ve ileride olası davranışlarımızı tahmin etmek yönünde gösterge (sinyal) niteliği taşırlar. Bu da daha etkili ve daha uygun bir sosyal iletişimi sağlar.

2.4. Duyguların Yönetimi Kavramı

Örgütsel yaşamda duygular ve duygusallık son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bireylerin yaşadıkları kimi duygusal olaylar, onların çevrelerine verecekleri tepkileri anlık olarak ya da geleceğe ilişkin olarak tutum ve davranışları da etkilemektedir.

Günümüzde sosyo-ekonomik ve kültürel alanlarda yaşanan hızlı değişim, bireylerin, örgütlerin, işletmelerin işgörme anlayışlarında köklü değişimler yaratarak vazgeçilmez bir unsur yapmıştır. Töremen ve Çankaya'nın da çalışmasında vurguladığı üzere (2004;33)¹⁰⁴; çağımızda yaşanan hızlı değişim, bireylerde gelecek kaygısı, belirsizlik, acımasız rekabet, bireysel mücadele, güvensizlik ve duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık vb. gibi birçok sosyal ve duygusal problemin temelini oluşturmaktadır.

Duygularımız bize neyi, neden ve nasıl yaptığımız hakkında bilgiler verir. Duyguları bastırmak bizim bu bilgilere ulaşmamıza engel olur. Bu engellenme duyguların yok olup gitmesine değil aksine, şiddetlenerek büyümesine neden olmaktadır. Sosyal yaşamda duyguları baskı altında tutarak, bize sağlayacağı önemli bilgilere engel olmak yerine duyguları yönetmek, onları anlamak ve bu duygulardan duruma göre verimli bir şekilde yararlanmak gerekmektedir¹⁰⁵.

İnsan davranışları üzerinde duygusal aklın egemen olmasını engelleyerek, duyguları iyi tanımak ve onları doğru yerde ve zamanda yönlendirebilmek önemlidir. Bu süreci, duyguların bireyi değil, bireyin duygularını etkili yönetme süreci olarak ifade etmek mümkündür. İnsanların tepki ve yaklaşımlarını belirleyen olumlu ve olumsuz davranışları

¹⁰⁴ Fatih Töremen ve İbrahim Çankaya, "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, Kurumsal Eğitim", www.keg.aku.edu.tr, 1 (1), s.33, (13.12.2008)

¹⁰⁵ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006,s176.

tespit edip, bunları ayırt edebilme sürecini duygu yönetimi olarak tanımlamak mümkündür¹⁰⁶.

2.4.1. Duyguların Yönetiminde Temel İlkeler

İşletmede çalışanların performanslarını arttıracak, iş tatminini yükseltecek diğer taraftan da işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, duyguların yönetimine ilişkin temel ilkeleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür¹⁰⁷;

1. ***Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapının ve süreçlerin oluşturulması:*** İş ortamında hiyerarşik yapının ve aşırı fonksiyonel bölümlenmenin yol açtığı kopukluklar ve iletişimsizlik duyguların ifade edilmesini ve paylaşılmasını engeller. Çalışanlar, departmanlarının kalın duvarları içinde duygularıyla baş başa bırakılmamalıdır. Yapı ve süreçler insanların duygularının olumlu yanlarını geliştirecek ve kullanacak, olumsuz yanlarını da giderecek şekilde oluşturulmalıdır.
2. ***Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültürün oluşması:*** Organizasyon, her türlü araç ve yöntemi kullanarak insanlar arasındaki olumlu ilişkileri güçlendirecek ortamı yaratmalıdır. Kurumsal kültür; şarkılar, sloganlar, logolar, renkler ve semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar gibi unsurlardan yararlanarak duygusal paylaşımı desteklemelidir.
3. ***Etkili iletişimin sağlanacağı ortamın hazırlanması:*** Çalışanlar arasında, organizasyonun tüm basamaklarında dürüst, açık ve etkili iletişim özendirilmelidir. Gerekliyse, bu konuda tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanmalıdırlar.

¹⁰⁶ Çeşitçioğlu M. *Kaliteli İnsan*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003 ve Yaylacı Ö.G., *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, Aktaran: Fatih Töremen ve İbrahim Çankaya, “Yönetimde Etkili...”, s.34.

¹⁰⁷ İsmet Barutçugil, “Organizasyonlarda Duygular...”, ss.92-96 ve Fatih Töremen ve İbrahim Çankaya, “Yönetimde Etkili...”, s.36.

4. ***Çalışanlara, onları zorlayacak büyük bir resmin sunulması ve ortak bir vizyonun tespitinin yapılması:*** Çalışanlar şirketin amacının ne olduğunu, oyunun nasıl oynandığını ve kendilerinin nasıl katkıda bulunacaklarını bilmek isterler. Bu bilgiler olmadığı zaman çalışanlar yararlı katkılarda bulunmalarını sağlayacak bir yapısal çerçeveden yoksun kalırlar. Ancak, büyük resmin ne olduğunu entelektüel düzeyde bilmek yeterli değildir. Çalışanların zekası büyük resim duygusal düzeyde de anlaşıldığı ve değeri kabul edildiği zaman sınırlarından kurtulup harekete geçecektir.
5. ***Çalışanlara yaptıkları işe ilişkin söz sahibi olma imkanının verilmesi:*** Çalışanları değerlendirme yapmaya, kararlar vermeye, iş yaşamları üzerinde söz sahibi olmaya özendirmek ve böylece onların “düşünce güçlerinin” gelişmesini sağlamak gereklidir.
6. ***Özel yeteneklerin gelişmesine imkan tanınması:*** Çalışanlar arasında yetenekli ve kendini sürekli geliştirmeye çabalayan kişilerin yetenekli oldukları alanlarda, öz yeteneklerini geliştirmelerine uygun ortamların yaratılması, maksimum faydanın sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.
7. ***Güven ilişkilerini güçlendirecek ortamın yaratılması:*** Bilgiler ve duygular eğer paylaşırsa hızla değer kazanır ve gelişir. Ancak, güvenin söz konusu olmadığı, insanların kolayca harcanabileceklerini düşündükleri organizasyonlarda hiç kimse elindeki pazarlık kozunu vermek, yani işini korumasına yardım edebilecek özel bilgi ve becerilerini paylaşmak istemez. Organizasyona güven duymayan ve kolayca gözden çıkarılabileceğini düşünen bir kişi bilgisini ve zihinsel gücünü kendisine saklar. Bildiklerini başkası ile paylaşırsa değerinin azalacağını düşünür. Güvensizliğin egemen olduğu ortamlarda çok önemli bilgilerin ve zihinsel becerilerin büyük bir kısmı bir kenarda bekler, ancak ara sıra kullanılmak üzere ortaya çıkarılır.
8. ***Başarılı yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirmek, kutlamalar yapmak ve ödül vermek:*** Başarılı organizasyonlar, düşünce ile duygu arasındaki ilişkiyi anlamışlardır. Bilgi ve duygu paylaşımının keyfini çalışanlarına yaşatır ve bunu kutlarlar. Başarılı organizasyonlar, diğer bazı

organizasyonların olumlu duygular yaratan bir kültürü nasıl oluşturduklarına ve bunun karşılığında çalışanlarını nasıl ödüllendirdiklerine ilişkin örnekleri izlerler.

9. Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırmak: Olumlu ilişkilere dayalı bir kurumsal kültürün yaratılmasında geçmiş deneyimler üzerine düşünmek ve bunları değerlendirmek çok önemlidir. İnsanların sürekli olarak bir işten diğerine koşmalarını beklemek ve bu davranışı ödüllendirmek ise, organizasyonlarda performans ve iş tatminini kısıtlayan bir tutumdur. Çalışanlardan zaman zaman duygularını, tutumlarını, inanç ve değerlerini düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırmalarını sağlamak gerekmektedir.

10. Olumlu bir duygusal ortamın yaratılması: Başarılı organizasyonlar, duygular ile aklın birbirinden ayrılmaz biçimde iç içe olduklarını sezgileriyle bilirler. Duygular dikkatimizin odaklanmasını sağlar ve düşüncemizi şekillendirir. Ne düşündüğümüzü ve neleri fark ettiğimizi etkileyerek dikkatimizin odaklanmasını sağlarlar. Yaptıkları işten heyecan ve gurur duyan, kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar, kuruluşlarını daha iyi hale getirmenin yolları üzerinde düşünür ve bu konudaki fırsatlara karşı uyanık olurlar.

2.4.2. Duygusal Zekayı Kullanmak ve Duyguların Yönetimi

İnsanı merkez alan 21. yüzyılın işletmecilik anlayışında, başarının arttırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması, örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve işletmenin sahip olduğu değerlerin, ilkelerin, normların, vizyon ve misyon anlayışının sürdürülebilir kılınması ancak, işletmelerde yaşanan sorunların büyük bir kısmını oluşturan bireyler arası uyuşmazlıkların, fikir ayrılıklarının, kıskançlıkların, dedikoduların, duygusal çöküntülerin, güven bunalımlarının ve tabi ki iletişim eksikliğinin giderilmesiyle mümkün olacaktır.

İşletmeler açısından böylesine kaotik bir sürecin etkin yönetimi, sürekli öğrenen, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği gelişmiş çalışanlarla gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

Duyguların yönetimine ilişkin en önemli faktör, duyguların bir amacının olduğu ve amaca yönelik bir davranış modeline öncülük ettiğidir. Dolayısıyla bireyin çevresinde yer alan herhangi bir olay, durum, koşul veya herhangi bir kişi, bireylerin duygularını tepkisel

olarak harekete geçirmektedir. Duygular konusunda önemli olan nokta onlarla baş edebilmek ve doğru yöne kanalize edebilmektir. Duygusal zeka bu amaca hizmet eden bir özelliğe sahip olduğu için, günümüz iş ortamında gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır¹⁰⁸.

Duygusal zekanın teorik alt yapısını Thorndike'in (1920) ortaya attığı sosyal zeka kavramı oluşturmaktadır. Modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekasından ayrı bir özelliktir. Thorndike'in sosyal zekaya ilişkin yapmış olduğu tanım, duygusal zekanın tanımına yakındır. Thorndike zekanın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür¹⁰⁹.

Bunun yanında 1943 yılında Wechsler'in genel zekanın bir bölümü olarak "entelektüel olmayan zekayı" ele alan çalışması, 1983 yılında Gardner'ın "çoklu zeka kuramı"na ilişkin yapmış olduğu ve kişisel ve kişiler arası zekanın en az standart zeka kadar önemli olduğu fikri üzerine odaklandığı çalışması ile 1997 yılında Sternberg'in "pratik zeka" çalışması da duygusal zekanın gelişmesine katkı sağlamıştır¹¹⁰.

Duygusal zeka ile ilgili ilk teorik formülasyon 1990 yılında Mayer ve Salovey tarafından ortaya konmuştur. Çalışmada duygusal zekayı duyguları değerlendirme, ifade etme, düzenleme kullanma olarak tanımlamışlardır. Duygusal zekayı "yetenek modeli" bağlamında ele alan araştırmacılar, duygusal zeka kavramının, duygular ve duygular arasındaki ilişkilerin anlamını tanıyabilme ve bunları temel alan yargılama ve problem çözme yeteneğine gönderme yapmaktadır¹¹¹. Daniel Goleman, 1995 yılında Mayer ve Salovey'in çalışması üzerine inşa ettiği "Emotional Intelligence" isimli eserini yazmış ve duygusal zeka kavramını popülerize etmiştir¹¹².

¹⁰⁸ Nazan Yelkikalan, "21.Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Dr.H.İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi,2006, Cilt.1,Sayı.2, s.43.

¹⁰⁹ Sait Gürbüz ve Murad Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2),2008, s.176.

¹¹⁰ Şebnem Aslan ve Musa Özata, "Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.30, 2008, s.80.

¹¹¹ Esra İşmen, "Duygusal Zeka ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki", <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m5.pdf>,s.57 (05.02.2010)

¹¹² Nazan Yelkikalan, "21.yy...", s.43.

Goleman'a göre duygusal zeka; kişinin hislerini bilmesi, anlaması, hislerine yenik düşmeden bu hisleri yönetebilmesi, yaptığı işe ilişkin kendisini motive edebilmesi, diğerlerinin hislerini fark ederek etkin iletişim sağlayabilmesidir¹¹³. Duygusal zeka konusuna katkı sağlayan bir diğer bilim adamı Davies, duygusal zekaya ilişkin tüm literatür taramasının ardından, duygusal zekanın dört boyutunu içeren bir tanım geliştirmiştir. Bu tanım duyguların anlaşılmasını ve ifade edilmesini, başkalarının duygularının anlaşılmasını ve fark edilmesini, bireyin kendi duygularını düzenlemesini ve bireyin duygularını, performansını geliştirmek için kullanılmasını içermektedir¹¹⁴.

İşletmeler açısından büyümenin ve gelişmenin önündeki en büyük engel duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. Bu sorunların teşhisi ve çözüm geliştirme sorumluluğu işletme sahiplerine ve/veya işletme kurucusuna aittir. İşletmelerin sürdürülebilirliği açısından çalışanların, aile üyelerinin ve işletme sahibinin kendi duygularını anlayabilmesi, ifade edebilmesi, karşısındakilerin duygularını fark etmesi, kendi ve karşısındakilerin duygularını kontrol edebilmesi ve pozitif yönde kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Kendisini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarını, duygusal dünyasını anlayabilen diğer bir deyişle duygusal zekası gelişmiş liderlere ihtiyaç vardır.

2.5. Aile işletmelerinin Sürdürülebilirliğinde “Duygusal Sahiplik” Olgusu

Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları noktasında, tüm yaşamsal evrelerde rasyonel temele dayanan düzenlemelere rastlamak mümkündür. Örneğin; işletmeye ve aileye yol gösteren, aile ile işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasını gözeten; aile anayasaları, aile konseyleri, aile meclisleri ve stratejik gelişim planları gibi birçok düzenlemeler yapılmaktadır. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinde yaşanan sorunların çözümünde yalnız rasyonel tedbirler işletmeyi tek başına sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır.

Sürdürülebilir başarının gerçekleşmesinde Harward Business School'dan Profesör Rosabeth Moss Kanter'in Mart ayı sonunda piyasaya çıkacak olan “Benden Sonra Devam” isimli kitabının önsözünde vurguladığı gibi, “bir işletmenin kurum kültürü ve değer

¹¹³Victor Dulewicz ve Malcolm Higgs, emotional intelligence, A Review and Evaluation Study, *Journal of Managerial Psychology*, 2000, 15(4), s.342

¹¹⁴ Murad Yüksel, “Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s.13, Aktaran: Selen Doğan ve Demiral Özge, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi,2007, cilt.14, sayı.1, s.212

yargıları iş stratejilerinden daha üstündür. Diğer bir ifade ile işletmeyi başarıdan başarıya uçuracak bir gücü temsil etmektedir. Doğru değerler ve ilkeler etrafında oluşmuş çalışma kültürü, yetenekli ve en kaliteli insanları işletmeye çekerek, işletmenin sürdürülebilir başarısına katkıda bulunmaktadır”¹¹⁵. Ailenin değerleri, ilkeleri, normları ve kültürel dokusu etrafında şekillenen kurum kültürü ve değer yargıları işletmeye katılacak sonraki kuşak ve çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Adalete, şeffaflığa, adil yönetim anlayışına, hakkaniyete, dürüstlüğe atıf yapan kurum kültürü ve değerleri sonraki kuşakta aidiyet duygusunun gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu bağlamda ele alındığında, işletmenin deklare ettiği ve/veya algılanan kurum kültürü ve değerleri sonraki kuşağın düşüncelerini, düşünceleri zamanla duygularını, duyguları davranışlarını, davranışları alışkanlıklarını, alışkanlıkları değerlerini, değerleri bireyin karakterini, karakteri ise bireyin kaderini etkilemektedir¹¹⁶. Aile ile işletme arasındaki döngüsel bir durumu ifade eden ve birinde yaşanan bir değişimin diğerini de derinden etkilediği bu yapının sürdürülebilirliği, sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun temini ile mümkündür.

2.5.1. Duygusal Sahiplik Kavramı

Aile sistemi ve yaşam döngüsü duygusal sahiplik kavramının bölünmez bir bütünü oluşturmaktadır. Sonraki kuşağın işletmede çalışması ya da hukuki/finansal bir sahipliğinin olması duygusal sahiplik olgusunun varlığı açısından bir ön koşul değildir. Duygusal sahiplik nesiller boyunca birey ve işletme arasındaki psikolojik bağı temsil eder, sosyo-ekonomik bir birim olan aile işletmesinin yaşamını sürdürülebilir kılmaya ilişkin bir fikrin formülasyonudur. *Duygusal sahiplik (genç) aile üyelerinin kendi aile işletmeleriyle olan bağlılıkları ve işletmeleri ile özdeşimlerini açıklayan ilişkilerin bilişsel ve duyuşsal durumu olarak tanımlanabilir*¹¹⁷.

Aile işletmelerinin sürekliliğinin ve başarısının dört temel dayanak noktası olduğu söylenebilir. Her şeyden önce başarı rekabetçi üstünlükten gelir, rekabetçi üstünlük ise güçlü iş kültürüne dayanır, iş kültürünün yegane kaynağı aile sermayesi ile sağlanabilir.

¹¹⁵ Akın Öngör, “Liderlik: Başarının Sürdürülebilir Kılınması,” *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Mart 2010, Yıl: 18, Sayı:2010/3, s.50

¹¹⁶ Mahatma Gandhi, http://tr.wikiquote.org/wiki/Mahatma_Gandhi, 07.02.2010.

¹¹⁷ Nigel Nicholson and Asa Björnberg, “The Shape of Things to Come- Emotional Ownership and The Next Generation in the Family Firm”, 2008, s.47.

Son olarak aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sonraki kuşakların özveri ve katılımı ile mümkündür. Duygusal sahiplik gelecek nesil ve aile işletmesi arasındaki dönüm noktasını ifade etmektedir. Hissedilebilen fakat elle tutulamayan bir olgudur¹¹⁸.

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda ya da tersine kopmaların yaşanmasında etkili olan birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Aile üyelerinin işletmeye ilişkin bilgilere ulaşp ulaşamadıkları, aile ve iş hayatı arasındaki dengenin kurulup kurulamadığı, kurucu kuşağın işletmenin geleceğine ve sonraki kuşağa ilişkin tahmin ve beklentileri, ailenin sosyo-ekonomik yapısı, kültürel dokusu, değerleri, ilkeleri, işletmenin finansal/hukuki yapılanması, resmi prosedür ve düzenlemelerin var olup olmadığı gibi bir çok faktöre göre duygusal sahiplik düzeyi olumlu ya da olumsuz yönde şekillenmektedir.

Sonraki kuşakta sahiplik olgusunun yaratılabilmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusu, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkün olacaktır. Psikologlar bunu bağlanma olarak ifade etmektedirler. Bağlanma psikologlara göre, “*anlaşılmaz bir yakınlaşmanın ötesinde, aklın derinliklerinde insanın kimliğine geçen bir bağlılık*” şeklinde tanımlamaktadırlar¹¹⁹.

Diğer bir deyişle duygusal sahiplik olgusunun, aile üyeleri açısından yerleşik kanının aksine sadece finansal fayda, sahiplik veya hukuki bağlayıcılığın ötesinde, sorumluluğu, gururu, duygusal bağı, özdeşleştirmeyi ve kişiselleştirmeyi de içerisinde barındırdığı görülmektedir. Bu nedenle duygular işletmeler açısından kimi zaman iyi yönetildiğinde başarının anahtarı konumunda iken, kimi zaman şiddetli yıkımlara, tahribatlara ve parçalanmalara sebebiyet veren bir güç niteliğindedir.

Aile işletmesini geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun hangi yaklaşımlar çerçevesinde şekillendiğine ilişkin çeşitli teorik yaklaşımlar mevcuttur. Aşağıda söz konusu bu yaklaşımlar detaylı şekilde ele alınmaktadır.

¹¹⁸ Asa Björnberg ve Nigel Nicholson, “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm”, *Institute For Family Business*, London Business Scholl, 2008, s.1

¹¹⁹ Asa Björnberg and Nigel Nicholson, *Emotional...*, s.3

2.5.2. Duygusal Sahiplik Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

Bu yaklaşımları üç ana kategoride açıklamak mümkündür. Darwinizm Yaklaşımını referans alan “evrimsel psikoloji”, Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970’lerin ortalarında geliştirilen “Sosyal Kimlik Kuramı” ve ilk defa John Bowlby küçük çocuklu annelerin etkileşimi çalışmasından yola çıkarak geliştirdiği “Bağlılık Kuramı”dır.

2.5.2.1. Evrim Psikolojisi (Darwinizm)

Bu yaklaşım aileyi, biyolojik üreme kaynağı, ekonomik üretim ve tüketim, toplum içinde yaygın işbirliği işlevleri olan, uyum sağlayan bir varlık olarak görmektedir¹²⁰.

Evrimsel psikoloji insan davranışını doğa ile ilişkisi içinde inceleyen bir bilim dalıdır. Biyolojiden kültüre giden yolda bir köprü oluşturarak insan doğasını yeni bir kavrayışla açıklamaktadır. Çalışma iki ayrı bilimsel devrimin sentezidir: Evrimci biyoloji ve bilişsel psikoloji. Evrimci biyolojinin kaynağını C. Darwin’in Türlerin Kökeni (1859) adlı çalışması oluşturur. Darwin evrimi “doğal seçim” ile açıklamaktadır. Evrimin iki yasası, yani hayatta kalma ve kendini çoğaltma, canlıların davranışlarını belirler ve evrimci psikolojinin doğasını oluşturur. İkincisi ise 1950-60'larda geliştirilen “bilişsel devrim”dir. Bilişsel psikoloji, düşünce ve duyu mekanizmasını veri ve bilgi işlem kavramlarıyla açıklarken, insan davranışlarının zihinsel süreçlerin bir sonucu olduğunu ve zihnin bir bilgisayar gibi çalıştığını işaret etmektedir¹²¹.

Bu teori aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusuyla ilişkilendirildiğinde, yaşanan çatışmaların nedenlerine ışık tutulmakta ve bu nedenlerden birinin de işletme sahibi ile sonraki kuşak arasındaki biogenetik çatışma olduğunu söylemektedir.

Ebeveynler genetik yatırımlarının üzerindeki etkilerini devam ettirmek isterken, çocuklar kendi başlarına ve ayrı olarak kendi ilgilerini belirler. Kendi gelecekleri için seçecekleri yolları kendileri belirleme eğilimi içerisindedirler. Bu yüzden, ebeveynler ile çocukları arasında kiminle evlenmeleri gerektiği, nasıl yaşamaları ve çalışmaları gerektiği,

¹²⁰ Nigel Nicholson, “Evolutionary Psychology and Family Business: aA New Synthesis for Theory, Research, and Practice”, *Family Business Review*, 2008, Volume 21 Issue 1, s.102-106.

¹²¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Evolution>, (03.02.2010).

yaşam biçimi seçimleri, iletişim biçimleri vb. gibi konularda çatışmalara rastlanmaktadır. Yaşanan sorunlarda kültürel farklılıklar olsa da konular evrenseldir¹²².

2.5.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı

Duygusal sahiplik olgusunun oluşmasına ilişkin ikinci kuramsal yaklaşım “**Sosyal Kimlik Kuramı**”dır. Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970’lerin ortalarında geliştirilmiştir. Kuram, grup üyeliğini, süregelen çoğu yaklaşım gibi kurumsal ya da biçimsel bir kavram olarak değil, birlikteliği, bizliği, ait olmayı içeren sosyal psikolojik bir kavram olarak ele almaktadır. Gordon Allport yaptığı tanımlamada sosyal psikolojiyi, "bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarının, diğerlerinin, gerçek ya da düşlenen varlığından nasıl etkilendiğini anlama ve açıklama girişimi" olarak ifade etmektedir¹²³.

Sosyal Kimlik Kuramı, özgül bir yaklaşım gibi görünse de, kendi içinde oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Birçok farklı kavramla ve kuramla doğrudan ilişkili açıklamalar içermektedir. Sosyal kimlik kuramına ilişkin yapılan çalışmaların başında¹²⁴; **Triplet**'in 1898'de yaptığı ve “diğerlerinin varlığının çeşitli görevlerdeki edim üzerindeki etkisi”ni ele aldığı araştırma gelmektedir. Bu araştırma, diğerlerinin varlığının sosyal kolaylaştırma ya da engelleme üzerindeki etkisini ele alan sosyal psikolojik araştırmalara öncülük etmiştir. Bir diğer çalışma ise, kalabalık, toplu eylemler gibi büyük örneklemler toplu olaylar üzerine **Gustav LeBon**'un yürüttüğü ve Fransız Devrimi sırasındaki kalabalıktan yola çıkarak yaptığı çalışmalarıdır. **Freud** ise çalışmasında, kalabalıkta idin uyanışından söz etmiş ve ardından psikodinamik çözümlerini, sosyal gruba, kalabalığa, önyargıya ve ayrımcılığa uyarlamıştır. Bu bakış açısının tersine, **William McDougall**, kalabalık ve benzeri koşullar altındayken su yüzüne çıkan derin güdülerden hiç söz etmemiştir. Bunun yerine, *grup zihni* kavramını öne sürmüştür. Ancak, psikolojinin, bireyin *zihninde* oluştuğunu ilk öne süren **Allport**'tur. O'na göre, birey ayrıntılı bir şekilde ele alınmazsa, yürütülen çalışmalar bireye odaklanmazsa, "grup psikolojisinden söz edilemez. Allport bu durumu, “bireyler grup içindeyken farklı davranırlar, çünkü gruplarda bireysel davranışları etkileyen alışılmadık bireylerarası etmenler varlığını gösterir” şeklinde dile getirmektedir. **Şerif ve arkadaşları**, 1940'ların sonlarında ve 1950'lerin başlarında, sosyal çatışmanın nedenleri üzerine araştırmalar

¹²² Nigel Nicholson, “Evolutionary Psychology...”, s.54.

¹²³ H. Andaç Demirtaş, “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>, 05.02.2010, s.123.

¹²⁴ H. Andaç Demirtaş, “Sosyal Kimlik...”, s.125-127.

yürütmüşlerdir. Şerif, önyargı, ayrımcılık ve toplumsal çatışma üzerine "gruplararası" bir yaklaşım geliştirmiştir. İnsanların, bireyler olarak ve grup üyeleri olarak sergiledikleri davranışlar arasındaki psikolojik farklılıklara değinmiştir. Şerif'in çalışmaları, gruplararası ilişkilere "karşılıklı bağımlığı" savunan bir bakış açısı kazandırmıştır.

Duygusal sahiplik tanımında, sosyal kimlik kuramından etkilenererek, örgütsel bazda çalışmalar yapan *Ashforth ve Mael*'il örgütsel kimlik analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel kimlik teorisinde birey içerisinde bulunduğu grubun başarısı ya da başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görür. Bu bağlamda örgütsel kimlik, örgütsel bağlılığı, değerlerin içselleştirilmesini ve grubun olumlu anlamda değerlendirilmesini içermektedir¹²⁵.

2.5.2.3. Bağlılık Kuramı

Duygusal sahiplik olgusunun tanımlanmasına ilişkin bir diğer yaklaşım da *Bağlılık Kuramı (Attachment Theory)*'dir. Kuramı ilk defa John Bowlby (1969,1973,1980) küçük çocuklu annelerin etkileşimi çalışmasında geliştirmiştir. Bu çalışmalar Ainsworth, Blehar, Waters ve Wall tarafından yakınlık ve uzaklık açısından çocukların ebeveynleri ve bakıcıları ile olan farklı bağlanma şekillerini formüle etmek için kullanılmıştır. Bağlanma şekilleri yaşam süresi boyunca kimlik oluşumunda ve yakın ilişkilerde hayati rol oynar. Evrimsel bakış açısından bağlanma için motive edenler koruma ve neslin devamı niteliğini de içerir. Bunun çıktıları sevgi, bağlılık ve sıcaklıktır¹²⁶

Gelecek nesil üyelerin çocuklukta maruz kaldığı değişik ebeveynlik rejimlerinin, farklı yaş gruplarında, ailenin ilk, orta veya sonuncu çocuğu olmasına bağlı olarak, farklı bağlanma stilleri sergilemesi doğallığına atıf yapar. Çünkü ilk doğan çocuklar ailelerinin isteklerini ve hedeflerini sadakatle izlemeye hazır olurlarken sonradan doğanlar daha asi ve yollarını kendileri bulma eğilimindedirler. Bağlılık teorisi bu farklılıkların nedenini genetik davranış ile açıklamaktadır¹²⁷.

¹²⁵ B. E. Ashforth and F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 1989, sayı. 14, s. 21.

¹²⁶ Nigel Nicholson, "Evolutionary Psychology...", s.48.

¹²⁷ Inge Bretherton, "The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth", *Development Psychology*, 1992, v.28, s.768-772.

2.5.3. Duygusal Sahiplik Olgusunun Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Duygusal sahiplik sonraki kuşak ve aile işletmesi arasındaki dönüm noktasını ifade etmektedir. Hissedilebilir fakat aynı zamanda elle tutulamaz, tanımlanması ve ölçülmesi zor bir kavramdır. Aile işletmesi ile sonraki kuşak arasındaki duygusal sahiplik bağına geçmişten günümüze kadar gelen hatta geleceğe giden “*altın bir ip*” olarak görmek mümkündür¹²⁸. Bu bağıın sürekliliğine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ailenin yapısı, işletmenin büyüklüğü, ailenin değerleri, aile üyesinin kişiliği, işyerindeki kariyer alternatifleri, bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaşam standardı, işe katılmak ile ilgili beklenti, iş tecrübesi, yemek masası sohbetleri, aile içi çatışmalar, beklentilerdeki uyumsuzluklar, performansı, formal toplantılara katılım, işletmeye ilişkin yazlı ve görsel bilgilendirmeler, işletmenin yaşı, üst düzey kademelerde görev almak, işletme içinde ya da dışında alınan eğitimler vb. gibi etki eden birçok faktör sayılabilir.

Bu bağıın gelişmesinde, sonraki kuşağın işe dahil olmasına ve işletmenin varlığını sürdürülebilir kılmasına ilişkin birçok rasyonel düzenlemenin yanı sıra toplumun sosyo-kültürel dokusunun da büyük etkisi vardır. Toplumların sosyo-kültürel dokusundaki farklılıklar beraberinde değer yargılarında, örf ve adetlerinde, geleneklerinde, göreneklerinde ve dolayısıyla bireyin kişiliğinde de farklılıkları beraberinde getirmektedir. Örneğin¹²⁹; Japon kadını, bebeğini sakinleştirip ninni söylerken, okşayıp kucağına alarak onunla iletişim kurmaya çalışırken, Amerikalı anne sanki bebek anlıyormuşçasına sürekli konuşarak iletişim sağlar. Japon anne sessiz bir çocuğun peşindeyken, Amerikalı anne girişken, kendini ifade edebilen bir çocuğun peşindedir. Çin’de girişken davranışlar saygısızlık olarak değerlendirilirken, Amerika’da kişi girişkenliğe teşvik edilir. Türk kültürü de Amerikan kültüründen ziyade Japon kültürünün izlerini taşır. Ülkemizde de küçüklerin söze girmesi, kendi başına hareket etmesi veya geleceğe ilişkin kararları yalnız alması hoş karşılanan bir durum değildir.

¹²⁸ Asa and Nicholson, “Emotional Ownership...”, s.11.

¹²⁹ A. Selami Sargut, “Kültürlerarası...”, s.66

Sonraki kuşağın yetiştirilme şekli, bireyin hayatı boyunca sergileyeceği tutum ve davranış kalıplarının, değer yargılarının temelini oluşturur. Değerlerin en kritik işlevi ise işletmenin bir kuşaktan diğerine geçiş sürecini etkilemesidir¹³⁰.

Ülkeden ülkeye, toplumdan topluma, aileden aileye farklılıklar gösteren değerler, bireylerde farklı seviyede duygusal sahiplik düzeyinin gelişmesine neden olmaktadır. Bu durum her bir aile işletmesini ve her bir aileyi özel, farklı ve karmaşık hale getirmektedir. Değer yargılarına taşınan bu farklılıkların aile işletmelerine yansımaları da her bir işletmeyi kendi nezdinde farklı kılmaktadır.

Bu farklılıkların temelinde aile işletmelerini bekleyen, hissedilen fakat elle tutulamayan büyük bir tehlike yer almaktadır. Aile işletmeleri yaşam döngülerini sağlayabilmek için tüm rasyonel tedbirleri almak durumundadır. Asıl soru; yapılan tüm rasyonel düzenlemelerin aile işletmesini geleceğe taşıyıp, taşıyamayacağıdır? Söz konusu eğer bir aile işletmesi ise, sürdürülebilirliğin bir ölçütü de aileden sonraki kuşakların işletmenin yönetiminde ve/veya denetiminde söz sahibi olmasıdır. Bu bağlamda sonraki kuşağın işletmeye dahil edilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu katılım ancak sonraki kuşağın sosyo-ekonomik beklentilerinin bir sonucu olmasının yanı sıra sürdürülebilirliğin temini açısından duygusal bir bağlılığın sağlanabilmesiyle anlamlılık kazanacaktır.

¹³⁰ Garcia-Alvarez E. and Lopez-Sintas J., “A taxonomy of founders based on value: The Root of Family Business Heterogeneity”, *Family Business Review*, 2001, V.14, N.3, s.209

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE SONRAKİ KUŞAKLARIN DUYGUSAL SAHİPLİK ALGILAMALARININ ROLÜ TÜRKİYE'DEKİ KIDEMLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın birinci bölümünde aile, aile işletmesi kavramı, karakteristikleri, yapısı ve önemi, ülkemizde ve dünyada aile işletmeleri, sürdürülebilirlik kavramı, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, ikinci bölümünde ise duygu, duygusal zeka, duyguların yönetimi işlevleri ve duygusal sahiplik kavramına ilişkin teorik yaklaşımlara yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise, Türkiye'de araştırma kapsamı içerisinde yer alan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde duygusal sahiplik olgusunun rolünü belirlemeye yönelik araştırma ve bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ KISIM

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsam ve Önemi

Araştırmanın ilk kısmında araştırma amacının açıklanmasına, öneminin vurgulanmasına ve araştırmada kullanılan yöntem bilimin (metodolojinin) tanıtılmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir role sahip olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlaması noktasında, bir yandan sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan *aile* ile diğer yandan ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran *işletmenin* senkronizasyonu büyük önem taşımaktadır. Birbirleriyle zıt sistemler olarak karşımıza çıkan bu iki yapının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında rasyonel uygulamaların yanı sıra, sürdürülebilirliğe etki eden diğer faktörlerin de araştırılması büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin

sürdürülebilirliğine etki eden, varlığı daima bilinen fakat elle tutulup, gözle görülemeyen “*duygusal sahiplik*” olgusunun araştırılması, oluşumuna etki eden faktörlerin ortaya konması ve tüm bunlar aile işletmesinin sürdürülebilirliğine olan katkısının tespit edilmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler şunlardır;

H₁= Bireylerin yaş grupları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂= Bireylerin medeni durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₃= Bireylerin eğitim durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₄= Aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅= Aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆=İşletmenin ekonomik performans düzeyi ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇= Aile işletmesinde hisse sahipliği ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈= Profesyonel kariyer danışmanlığı alınması ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₉= Aile işletmesi hakkındaki bilgilere erişim şekli ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₀= Bireylerin hayattan memnuniyet düzeyleri ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₁= Aile üyelerinin bireylerin kariyerlerine ilişkin düşüncelerini etkileme boyutu ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₂= Aile işletmelerinde gelecek nesillere verilen eğitim seminerleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, vb. uygulamalar ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₃= İşletme tarafından hazırlanan resmi prosedürler, kurallar ve düzenlemeler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın anakütlesini ülkemizde faaliyet gösteren, İstanbul Ticaret Odası'nda kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdüren işletmeler oluşturmaktadır. “Kıdemli İşletmeler¹³¹” olarak tanımlanan ve kuruluşlarından günümüze kadar sürekliliklerini sağlamış 60 işletmenin sonraki kuşak işletme sahiplerine 6 bölüm ve 40 sorudan oluşan, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında rasyonellik ilkelerinin yanı sıra duygusal sahiplik olgusunun etkisini ölçmeyi amaçlayan bir anket uygulanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları noktasında, tüm yaşamsal evrelerde rasyonel temele dayanan düzenlemelere rastlamak mümkündür. Örneğin; işletmeye ve aileye yol gösteren, aile ile işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasını gözeten; aile anayasaları, aile konseyleri, aile meclisleri ve stratejik gelişim planları gibi birçok düzenlemeler yapılmaktadır. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinde yaşanan sorunların yönetilmesinde sadece rasyonel tedbirler alınması işletmeyi tek başına sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır.

İşletmenin sahip olduğu değerlerini, ilkelerini, normlarını, vizyon ve misyon anlayışını, kurucu ve sonraki kuşak aile üyelerinin nasıl sürdürülebilir kılacağı daima araştırma konusu olmuştur. Sonraki kuşakta sahiplik olgusunun yaratılabilmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusu, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkün olacaktır. Psikologlar bu durumu “*bağlanma*” olarak ifade etmektedir. Bu bağlanmayı psikologlar,

¹³¹ Tamer Koçel, “Kıdemli İşlet...”, s.737.

anlaşılmaz bir yakınlaşmanın ötesinde, aklın derinliklerinde insanın kimliğine geçen bir bağlılık olarak tanımlamaktadır¹³². Kurucu kuşaklar işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayıcı rasyonel düzenlemelerin yanı sıra, işletmeyi gelecek nesillere güvenle ulaştıracak sonraki kuşakta duygusal sahipliği yaratmak için doğru tedbirleri almak ya da duygusal sahiplik olgusunun oluşacağı şartları sağlamakla yükümlüdürler.

Yapılan bu çalışmada elde edilecek sonuçlar çerçevesinde aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında yapılmış çalışmalara katkı sağlamak ve işletmelerin başarılarını daimi kılabilmeleri noktasında önemli faktörler olan duygular ve sahiplik olgusunun nasıl harmanlanabileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunulmaya çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Tekniği

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmamızın kavramsal çerçevesini 2008 yılında London Business Scholl'da Aile İşletmeleri Enstitüsü tarafından yapılan "Emotional Ownership-The Critical Pathway Between The Next Generation and The Family Business" konulu çalışmada elde edilen sonuçlar oluşturmaktadır. 67 farklı ülkede 600'ü aşkın firma üzerinde yapılan bu araştırmanın ön sonuçlarına göre işletmenin sürdürülebilir başarısında rasyonel düzenlemelerin kritik unsurlar olmasına karşın, duygusal sahiplik olgusunun da belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Çalışmamızın araştırma sorusu bu temele dayandırılarak oluşturulmuştur. *"Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamalarının etkisi var mıdır?"*

Aile işletmesini geleceğe taşıyacak olan sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun oluşumunu engelleyen; gelecek kaygısı, duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık ve yabancılaşma gibi durumlar yaşanması muhtemel problemlerin temelini oluşturmaktadır. Aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanmasında sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun oluşum sürecini yönlendiren baskın faktörlerin ışığında duygusal sahiplik olgusu formüle edilmeye çalışılmıştır.

¹³² Asa Björnberg and Nigel Nicholson, "Emotional Qwnership...", s.3.

DS (Duygusal Sahiplik Olgusu) = $f(\text{DEM}, \text{AİF}, \text{İŞLİF})$

DEM (Demografik Özellikler) = $f(x_1, x_2, x_3, \dots)$ DEM x
----- > 0
DEM x₁

AİF (Aile İçi Faktörler) = $f(y_1, y_2, y_3, \dots)$ AİF y
----- > 0
AİF y₁

İŞLİF (İşletme İçi Faktörler) = $f(z_1, z_2, z_3, \dots)$ İŞLİF z
----- > 0
AŞLİF z₁

Demografik Özellikler (DEM)

- x₁=Bireyin yaşı
- x₂=Cinsiyeti
- x₃=Medeni durumu
- x₄=Eğitim durumu
- x₅=Ailedeki kardeş sayısı
- x₆=Kardeşler arasındaki konumu vb.

Aile İçi Faktörler (AİF)

- y₁=Aile içinde sohbetler (yemek masası sohbetleri)
- y₂=Aile işletmesinde çalışmakla ilgili beklentiler
- y₃=Aile işletmesine ilişkin düşünceler
- y₄=Kurucu kuşak ile akrabalık düzeyi
- y₅=Aile içinde yaşanan çatışmalar
- y₆=Sonraki kuşağın kariyerine yön veren dinamiklerin etkisi
- y₇=Hisse sahiplik düzeyi vb.

İşletme İçi Faktörler (İŞLİF)

- z₁=Aile işletmesine ait bilgilere ulaşım imkanı
- z₂=Aile işletmesinin sektördeki konumu
- z₃=İşletmede düzenlenen eğitim ve danışmanlık hizmetleri
- z₄=Aile işletmesinde çalışan akraba sayısı
- z₅=Aile işletmesine ilişkin hazırlanan resmi prosedür, kurallar, düzenlemeler vb.
- z₆=İşletmenin farklı kuruluşlarla olan ortaklıkları
- z₇=Ailede çalışmayan aile üyelerinin bilgilendirilmesine/katılımına yönelik düzenlenen etkinlikler.

3.2.2. Veri Toplama Tekniği

Bu amaçla, teorik kapsamda, aile işletmesi kavramı, kapsamı, aile işletmelerinde uygulanan yönetim yaklaşımları, duygular, duygusal sahiplik kavramına ilişkin literatür taraması yapılarak, mevcut durumu betimlemek amacıyla hazırlanan anket, ülkemizde faaliyet gösteren, İstanbul Ticaret Odasında kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdürmeyi başaran 60 işletmeye uygulanmıştır. Araştırmamızda, değişkenler ve hipotezlere dayandırılan yaklaşık 40 adet açık ve kapalı uçlu sorunun yer aldığı anket formları kullanılmıştır.

Ankette katılımcıya, işletme ve genel yönetim yapısına, sonraki nesil işletme sahiplerinin işletmeye ilişkin duygu ve düşüncelerine, sonraki kuşağın duygusal bağlılık düzeyini ölçmeye ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Araştırmada e-mail anket yöntemi kullanılmış olup, birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine, ikinci bölümde sonraki kuşağın aile işletmesine katılımına ilişkin değerlendirmelere, üçüncü bölümde sonraki kuşağın iş tecrübesi, kariyeri ve eğitimi ile ilgili değerlendirmelere, dördüncü bölümde, aile ve işletmeye ilişkin bilgilere ve son bölümde ise, sahiplik konusuna ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir.

Bu çalışmada yer alan tüm soruların kaynağını 2008 yılında London Business Scholl'da Aile İşletmeleri Enstitüsü tarafından yapılan "Emotional Ownership-The Critical Pathway Between The Next Generation and The Family Business" konulu çalışmada 67 farklı ülkede 600'ü aşkın firma üzerinde yapılan anket çalışması oluşturmaktadır. Tüm sorular, İngilizce olduğundan Türkçe'ye çevrilmesinde "ikili çeviri*" yöntemi kullanılmıştır¹³³.

3.3. Araştırma Uygulamasının Tanımı

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemin yürütülmesinde web arayüzü kullanılarak anketler örneklem kitlesinin e-mail

* İkili çeviri yöntemi (back-translation), yabancı metnin kendi dilinize çevrilmesinin ardından, ikinci bir kişi tarafından metnin orijinal (literatürdeki karşılığına) diline çevrilmesini öngörür. Ve akabinde orijinal metin ile çevrilmiş metin karşılaştırılarak, anlamsal farklılıkların olup olmadığının tespitini içerir.

¹³³ S.Y. Mcgoory, "Measurement in a cross-cultural environment:survey translation issues", *Qualitative Market Research:An International Journal*, 2000,Vol.3,No.2, s.524-542

adreslerine gönderilmiştir. Örneklem külesinden gelen cevaplar web tabanında yönlendirilen adreste toplanarak değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini ülkemizde faaliyet gösteren İstanbul Ticaret Odası'nda kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdüren işletmeler oluşturmaktadır. “Kıdemli İşletmeler¹³⁴” olarak tanımlanan ve kuruluşlarından günümüze kadar sürekliliklerini sağlamış 60 işletmenin sonraki kuşak işletme sahipleri oluşturmaktadır.

¹³⁴ Koçel, Tamer,(2006), “Kıdemli İşlet...”,s.737

İKİNCİ KISIM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE BULGULAR

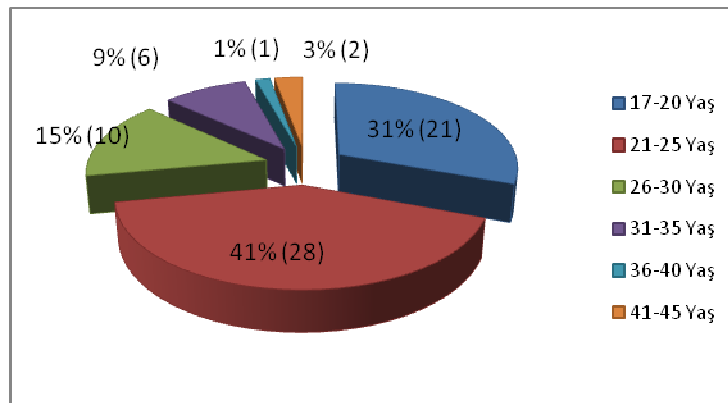
3.5. İşletmelerin Demografik ve Diğer Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamalarının rolüne ilişkin değerlendirmenin ilk kısmında örnekleme yönelik genel bilgilere yer verilerek örneklem kütesinin temel özelliklerini yansıtan sınıflama yer almaktadır.

Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 Paket Programlarıyla değerlendirilmiş ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ile duygusal sahiplik olgusu arasındaki ilişkiler Kuruskal Wallis testi, Kolerasyon analizi ve Ki-Kare testi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda değerlendirmeye tabi anket sonuçlarına ilişkin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

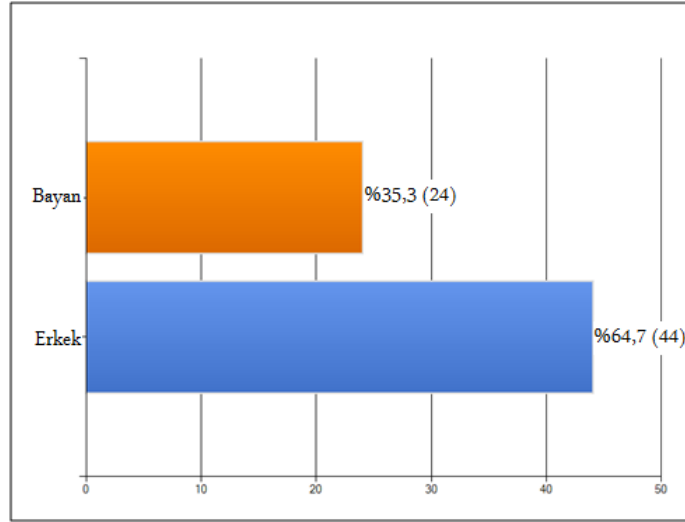
Araştırmaya katkı sağlayan aile üyelerine yaş gruplarına ilişkin sorular sorulmuştur. Grafik 1’de gösterildiği gibi örneklemin %31’i 17-20 yaş, %41’i 21-25 yaş, %15’u 26-30 yaş, %9’ü 31-35 yaş, %1’i 36-40 yaş ve %3’ü 41-45 yaş aralığında yer almaktadır.

Grafik 1: Araştırmaya Katılan Aile Üyelerinin Yaş Dağılımı



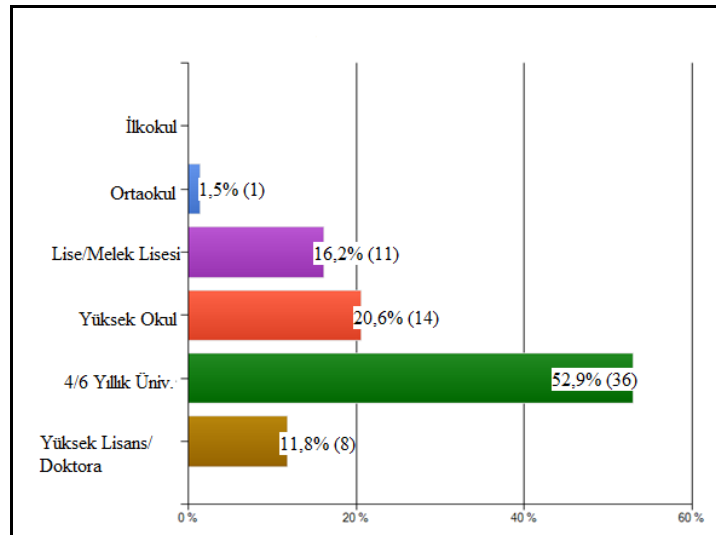
Araştırmada katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde Grafik 2’de görüldüğü gibi kadın sayısının katılımcılar arasında düşük olduğu görülmektedir (%35.3). Bu durum anakütlemizi oluşturan 60 kıdemli işletmede erkek aile üyesi sayısının kadın üye sayısından çok daha fazla olduğunu açık biçimde göstermektedir.

Grafik 2: Araştırmaya Katılan Aile Üyelerinin Cinsiyet Dağılımı



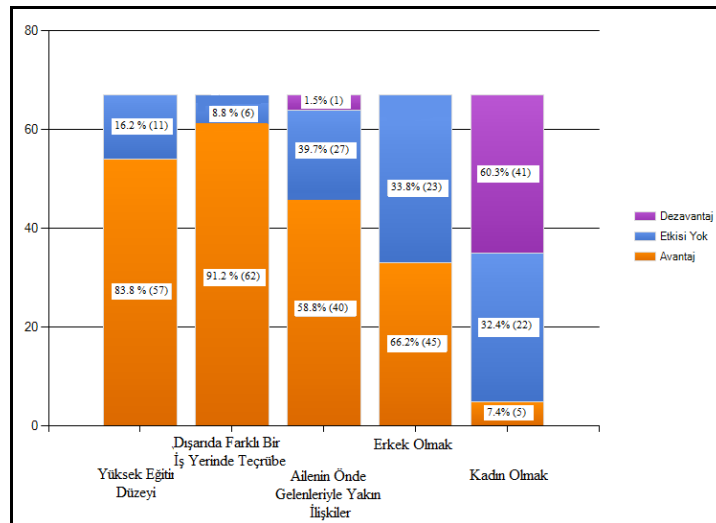
Sonraki kuşak aile üyelerinden araştırmaya katılan üyelerinin eğitim düzeylerini incelemek için son bitirdikleri eğitim kurumu sorulmuş ve Grafik 3’teki sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların %52.9’u 4/6 yıllık üniversite, %20,6’sı yüksek okul, %16.2’si lise-meslek lisesi, % 11.8’i ise yüksek lisans/doktora, %1.5’i ortaokul mezunu olduklarını ifade etmişlerdir.

Grafik 3: Araştırmaya Katılan Aile Üyelerinin Eğitim Durumlarının Dağılımı



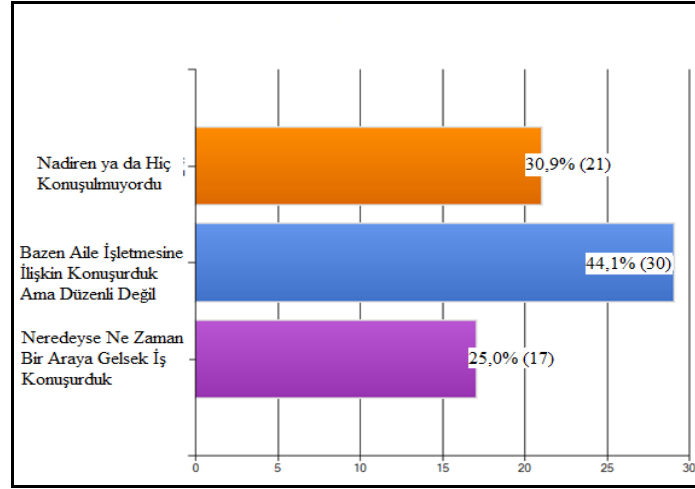
Sonraki kuşak aile üyelerine yöneltilen “Bir aile işletmesine katılmak isterseniz aşağıdaki durumlar sizin için avantaj mı yoksa dezavantaj mı olur?” sorusuna araştırmaya katılan üyeler %91.2’lik kısmı “Dışarıda farklı bir iş yerinde iş tecrübesine sahip olma”, % 83.8’lik bir kısmı “Yüksek eğitim düzeyi”, % 58.8’lik bir kısmı “akrabalık derecesinin ya da işletme sahibiyle olan yakınlık” ve %66.2’lik kısmı “erkek olma” seçenekleri ile avantajlı durumları belirtirken, % 60.3’ü ise kadın olmanın bir dezavantaj olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilişkin sonuçlar Grafik 4’de gösterilmektedir.

Grafik 4: Bir aile işletmesine katılmak isterseniz, aşağıdaki durumlar sizin için avantaj mı yoksa dezavantaj mıdır?



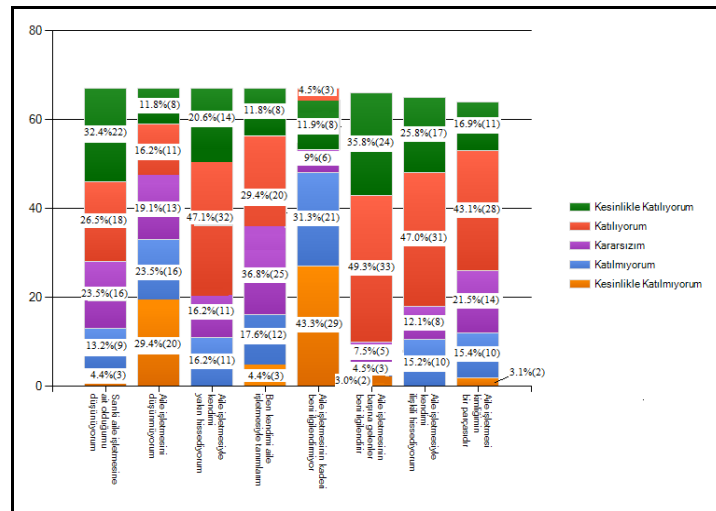
Sonraki kuşak aile üyelerinden araştırmaya katılan üyelere 11-16 yaşları arasındaki okul döneminde, aile işletmesi konusunun ne kadar sıklıkla aile içindeki konuşmalarınızda geçtiği sorulmuş ve Grafik 5’teki sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların %44.1’i aile işletmesine ilişkin konuşmaların düzenli olmamakla bazen yapıldığı, %30.9’u nadiren ya da hiç konuşulmadığını vurgularken, %25’i ise neredeyse her zaman aile işletmesine ilişkin tartışmaların, sohbetlerin yapıldığını belirtmişlerdir.

Grafik 5: Aile İşletmesi Konusunda, Aile İçi Sohbetlerin Sıklığı



Sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun varlığı, etki eden faktörlerin (işletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları vb.) ancak bireyin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkündür. Sonraki kuşağın aile işletmesi hakkındaki yerleşik kanısını belirlemek amacıyla “aile işletmesi hakkındaki düşünceler”in yeraldığı soruya, katılımcıların %58,9’nun kendisini aile işletmesine ait hissettiği, %67.7’nin aile işletmesine kendisini yakın hissettiği, %74.6’sının aile işletmesinin başına gelenle ilgilendikleri, %72.8’nin kendisini aile işletmesiyle ilişkili hissettiği, %60’unda aile işletmesini kimliğinin bir parçası olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilişkin grafik aşağıda yer almaktadır.

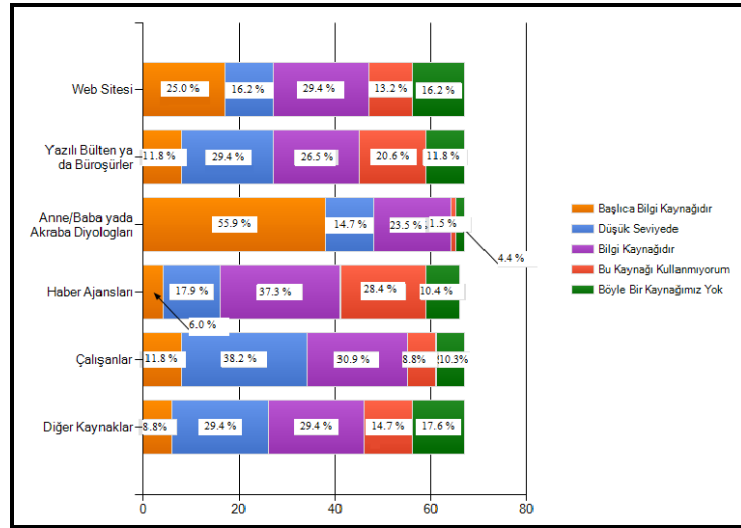
Grafik 6: Aile İşletmesi Hakkında Düşünceler



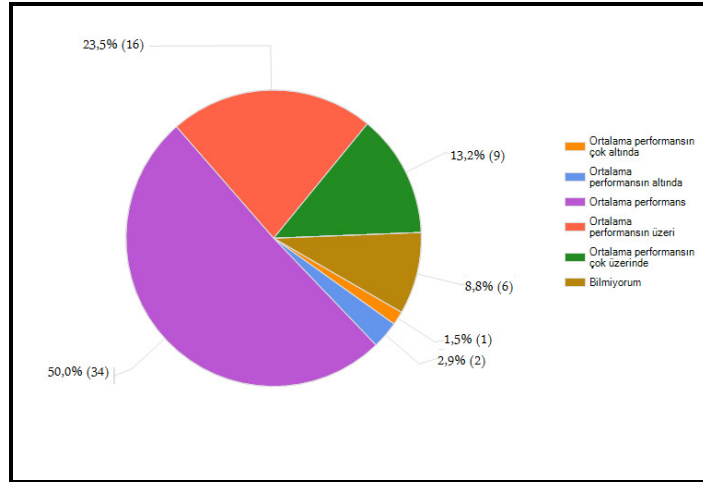
Sonraki nesil aile üyelerinin aile işletmesine ilişkin bilgilere ulaşmasında başlıca bilgi kaynağı olarak anne/baba ya da akraba diyologlarının %55.9'luk bir oranla başlıca bilgi kaynağı olduğu görülmektedir.

Aile işletmesine yönelik bilgilerin sağlanmasında çalışanlar %38.2'lik oranla düşük seviyede bir bilgi kaynağı iken, %37.3'lük oranla haber ajanslarının ve %29.4'lük oranla web sitelerinin bilgi kaynağı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Konuya ilişkin bilgilere Grafik 7'de yer verilmiştir.

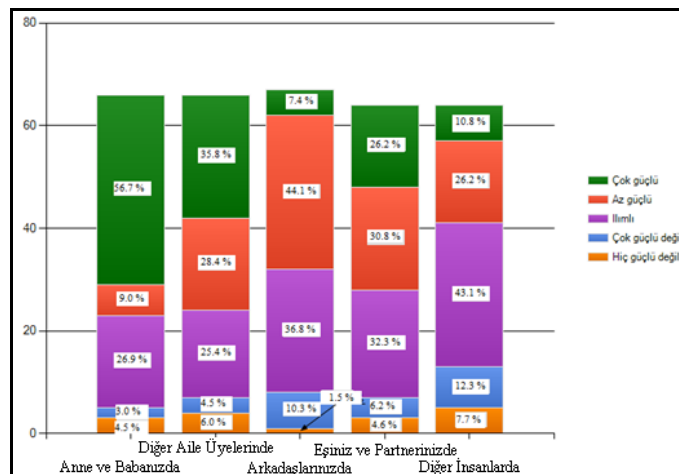
Grafik 7: Aile İşletmesi İle İlgili Bilgilere Ulaşım Şekli



Sonraki nesil aile üyelerinin işletmeye katılımında etkili olduğu düşünülen “işletmenin sektördeki durumu”nun etkili olduğuna ilişkin yöneltile soruya katılımcıların % 50’si aile işletmelerinin sektörde ortalama bir performansa sahip olduğu, %23.5’si ortalama performansın üzerinde olduğu, %13.2’si işletmelerinin sektörde ortalama performansın çok üzerinde olduğu, %8.8’si bu konuda herhangi bir bilgiye sahip olmadı, %4.4’ü ise işletmelerinin performansının sektörün ortalama performansının altında ya da çok altında olduğu yönünde görüşleri mevcuttur. Grafik 8’de buna ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Grafik 8: Aile İşletmesinin Sektördeki Durumu

Sonraki kuşağın kariyer gelişimini yönlendiren, etki eden, yakın ilişkide olduğu insanlar sorulduğunda, değerlendirme sonuçlarına göre, %56.7'si kariyerlerine yön veren bireylerin anne/babaları % 35.8'lik bir yüzde ile diğer aile üyelerinin çok güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Bunun yanı sıra %44.1'inin ise arkadaşlarının da az da olsa kariyerlerinin belirlenmesi konusunda etkili oldukları, % 32.3'lük oranla bireyin eşinin ya da partnerinin ve % 43.1'lik bir oranla da diğer insanların bireyin kariyerine ilişkin ne yapmaları konusunda ılımlı bir yaklaşım içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum grafik 9'da gösterilmektedir.

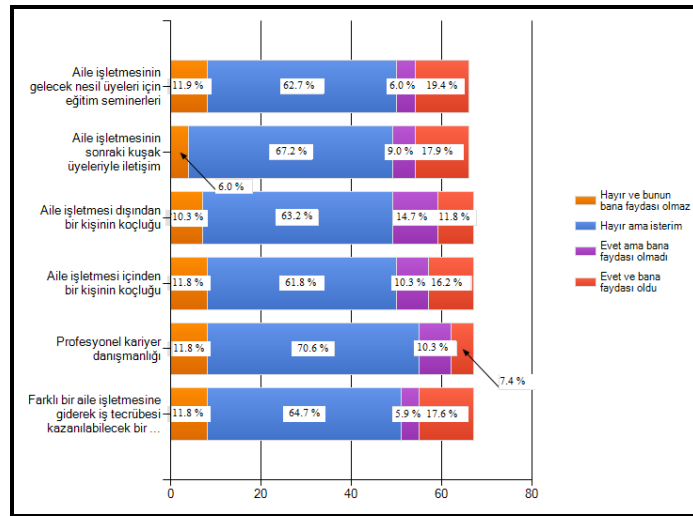
Grafik 9: Bireylerin Kariyerlerine Yön Veren İnsanlar

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta, ailenin ve işletmenin sahip olduğu değerleri, ilkeleri, normları, içselleştirmesi büyük önem taşımaktadır. Sonraki kuşağın yetişmesine ilişkin düzenlenen

eğitim seminerleri, koçluk hizmetleri, profesyonel kariyer danışmanlık hizmetleri vb. yöntemlerin uygulanması bireyin işletme ile entegrasyonunda önemli bir yere sahiptir. Bu bakış açısıyla böyle bir anlayışın işletmede hakim olup olmadığına ilişkin yöneltilen soruya, %60-%70'i herhangi bir eğitim semineri, işletme içi ve/veya dışı bir kişiden koçluk hizmeti, profesyonel kariyer danışmanlık hizmeti veya farklı bir işletmede iş tecrübesi kazanmaya yönelik bir programa dahil olmadıklarını fakat dahil olmak istediklerini belirtmişlerdir.

Yanı sıra %19.4'ü eğitim seminerlerine, %17.9'u sonraki kuşak üyeleriyle iletişim eğitimine katıldığını, %11.8'i işletme dışından bir kişiden koçluk hizmeti aldığını, %16.2'si işletme içinden bir kişinin koçluğu, % 10.3'ü profesyonel danışmanlık hizmeti aldığını, %17.6'sı da farklı bir işyerine giderek iş tecrübesi kazandırılacak bir programa katıldığını ve bunların faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Sonuçlar Grafik 10'da görülmektedir.

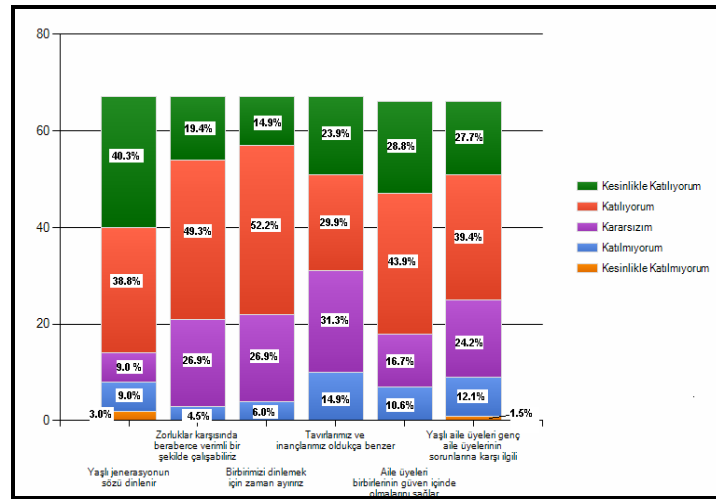
Grafik 10: Seminerler, Eğitimler, İşletme içi/dışı Bir Kişinin Koçluğu vb.



Grafik 11'de görüldüğü üzere, katılımcıların %40.3'ü aile işletmelerinde yaşlı jenerasyonun sözünün kesinlikle dinlenmesi gerektiğini düşünürken, %38.8'i de yaşlı jenerasyonun sözünün dinlenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Zorluklar karşısında tüm aile bireylerinin "beraberce verimli bir şekilde çalışabiliriz" yönündeki ifadeye, katılımcıların %49.3'ü katılıyorum yönünde görüş bildirirken, %26.9'u bu görüşe katılmadıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların % 52.2'si aile üyelerinin birbirlerini dinlemek için zaman ayırdıkları fikrine katıldıklarını, % 31.3'ü tavır ve inançlarda

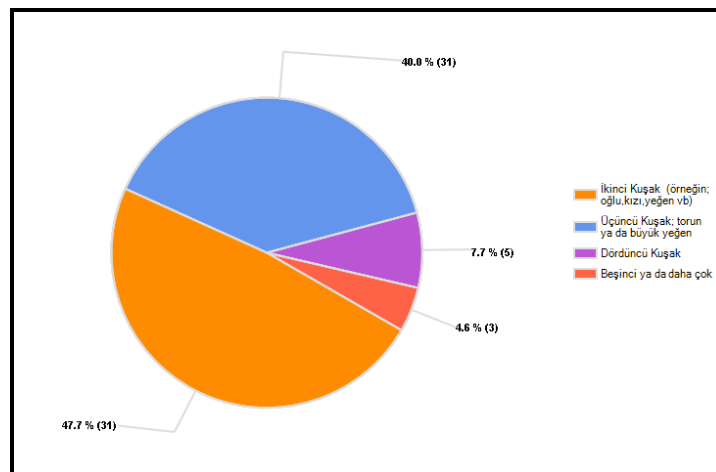
benzerlik olduğu fikrine katılmadıklarını ifade ederken, %29.9'u tavır ve inançlarındaki benzerlik fikrine bu fikre katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların % 43.9'nun aile üyelerinin birbirlerinin güven içinde olmalarını sağladığı fikrine katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların % 39.4'ü yaşlı aile üyelerinin genç aile üyelerinin sorunlarına karşı ilgili olduğu, % 27.7'sinin ise kesinlikle bu fikri desteklediği görülmektedir.

Grafik 11: Aile Yetişkinlerinin Etkileşim Yollarına Göre



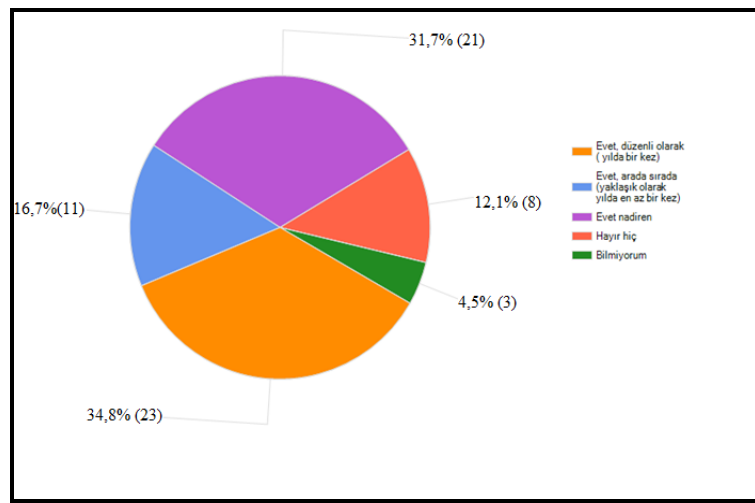
Grafik 12'de görüldüğü üzere, araştırmamıza katkı veren katılımcıların %47.7'sinin ikinci kuşaktan, % 40'nın ise üçüncü kuşaktan, % 7.7'sinin dördüncü kuşaktan ve %4.6'sının ise beşinci ya da daha sonraki kuşaklardan akrabalık derecesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Grafik 12: Aile İşletmesinin Kurucusuyla Akrabalık Derecesi



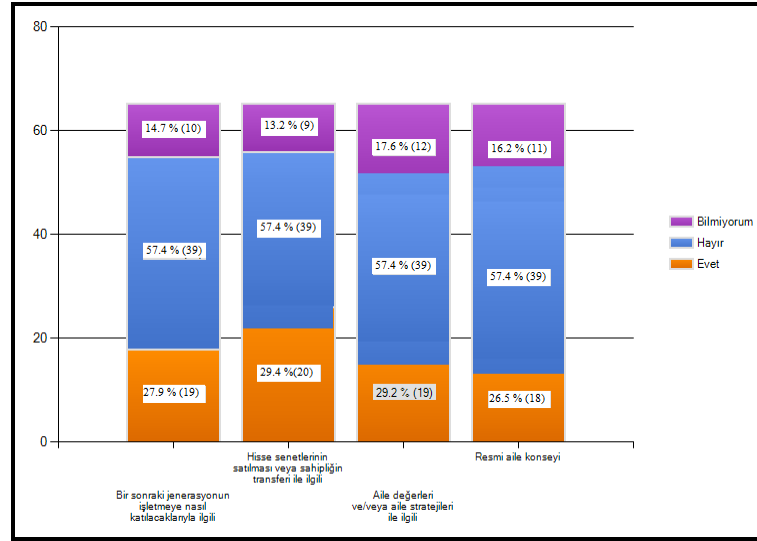
Sonraki kuşağın ve diğer aile üyelerinin işletmeye dahil olmasında, aile ile işletme arasındaki bağın gelişmesinde önemli bir yere sahip olan “aile işletmesine ilişkin toplantıların sıklığı” büyük önem taşımaktadır. Grafik 13’te katılımcıların %34.8’i yılda bir kez düzenli olarak toplantıların düzenlendiğini, %31.7’si bu tür toplantıların nadiren yapıldığını, %16.7’si bu tür toplantıların düzenli olmasa da yılda en az bir kez toplanılmaya çalışıldığını, %12.1’i böyle bir toplantının yapılmadığını, %4.5’inin ise böyle bir konudan haberdar olmadıklarını görmek mümkündür.

Grafik 13: Aile İşletmesine İlişkin Yapılan Toplantıların Sıklığı



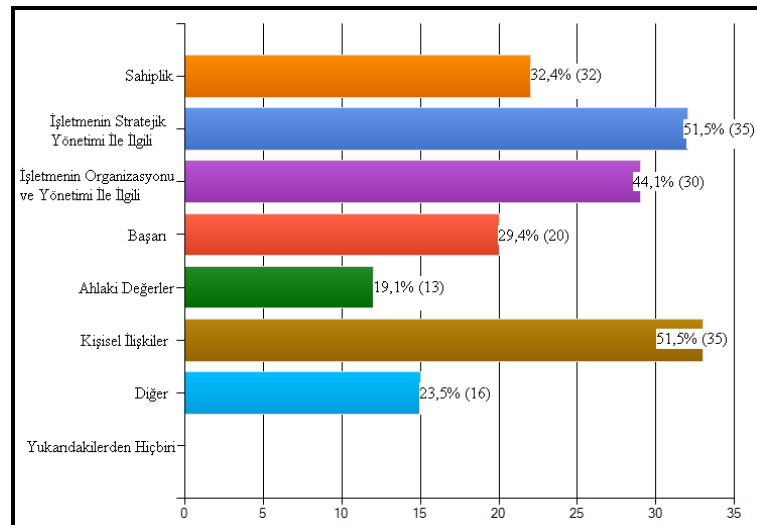
Grafik 14’te görüldüğü üzere katılımcıların %57.4’ü aile işletmelerinde sonraki kuşağın işletmeye nasıl katılacağı ile ilgili herhangi bir yazılı düzenlemenin bulunmadığını, % 27.9’u ise sonraki kuşağın işletmeye katılımı ile ilgili bir düzenlemenin mevcut olduğunu dile getirmişlerdir. Yanısıra katılımcıların %57.4’ü hisse senetlerinin satışı ve sahipliğin el değiştirmesi ile ilgili yasal düzenlemelerin olduğunu dile getirirken, %29.4’ü bu tür bir düzenlemenin olmadığı yönünde fikir belirtmiştir. Aile değerleri ve/veya aile stratejilerinin varlığına ilişkin yöneltilen soruya katılımcıların % 57.4’ü olmadığı, %29.2’si ise olduğu yönünde cevap vermiştir. Katılımcıların %57.4’ü böyle bir durumun mevcut işletmelerinde herhangi bir resmi aile konseyine sahip olmadıklarını ifade ederken, %26.5’i ise aile ve işletme arasındaki ilişkileri düzenleyen resmi aile konseyine sahip olduklarını dile getirmişlerdir.

Grafik 14: Aile İşletmesinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasına İlişkin Düzenlemeler



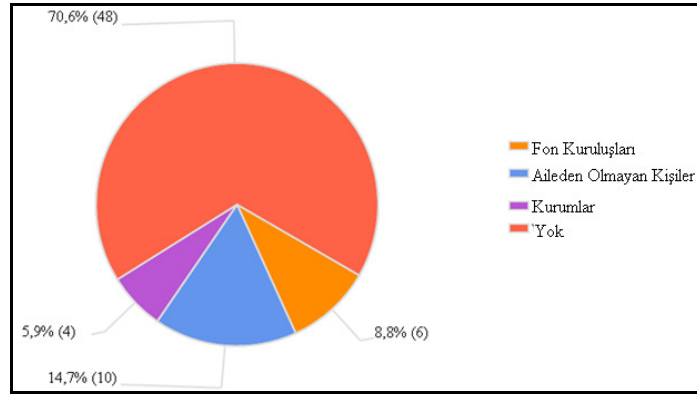
Aile işletmesiyle ilgili “aile içinde yaşanan başlıca sorunların hangi konular etrafında odaklandığına ilişkin” yöneltilen soruya, katılımcıların %51.5’i genel olarak çatışmaların “işletmenin stratejik yönetimi ve kişisel ilişkileri” etrafında şekillendiği, %44.1’i “işletmenin organizasyonu ve yönetimi ile ilgili”, %32,4’ü “sahiplik”, %29.4’ü “başarı”, %19.1’i “ahlaki değerler” ve %23.5’i de diğer nedenlerden ötürü yaşandığını ifade etmişlerdir. Sonuçlar Grafik 15’te görülmektedir.

Grafik 15: Aile İşletmesine İlişkin Aile İçinde Yaşanan Çatışmalar



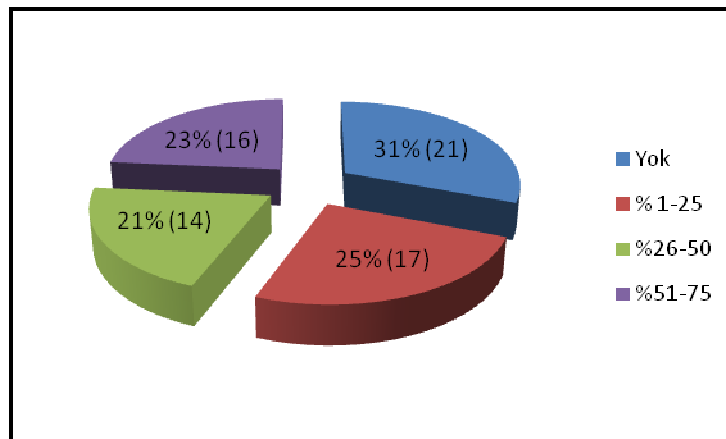
Grafik 16’da gösterildiği üzere, aile işletmelerinin herhangi bir kuruluşla ortaklığının olup olmadığı yönünde yöneltilen soruya katılımcıların %70.6’sı herhangi bir kuruluşla ortaklığın söz konusu olmadığını belirtirken, %14.7’si aileden olmayan kişiler ile, % 8.8’i fon kuruluşları ile, %5.9’u ise kurumlarla ortaklıklarının olduğunu belirtmiştir.

Grafik 16: Aile İşletmesine Ortaklığı Olan Kuruluşlar



Grafik 17’de ise, araştırmaya katkı veren sonraki kuşak jenerasyonun aile işletmesindeki hisse oranına ilişkin yöneltilen soruya, katılımcıların %31’i hiç hissesinin olmadığını, %25’i yüzde 1 ile 25 arasında hisse sahibi olduğunu, %21’i yüzde 26 ile 50 arasında hisse sahipliği olduğu, % 23’si yüzde 51 ile 75 aralığında hisseye sahip olduğunu belirtmiştir.

Grafik 17: Sonraki Kuşağın Aile İşletmesindeki Hisse Oranı



3.6. Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin iç tutarlılığı, her bir ölçek sorusunun aynı fikri ölçüp ölçmediği ve böylece ölçekteki maddelerin içsel tutarlılığının olup olmadığını ele alan “Cronbach Alpha Katsayısı” ile değerlendirilmiştir. Analiz edilen veri grubunda ölçme hatası yok ise güvenilirlik katsayısı bire eşit olurken, gözlemlenmiş skordaki değişkenliğin tamamı ölçüm hatasından kaynaklanıyorsa güvenilirlik katsayısı sifıra eşit olmaktadır. Bu nedenle güvenilirlik katsayısı daima 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır¹³⁵.

$$\text{Cronbach } \alpha = (k/(k-1)) * [1 - \frac{\sum (s_i^2)}{s_{\text{sum}}^2}]$$

k; değişkenlerin sayısını, S_i^2 ; değişkenin varyansını, S_p^2 ; toplam skor varyansını göstermektedir.

Kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's alpha değeri=,7343 olarak bulunmuştur.

İlk 8 hipotezin bulgularının analiz ve değerlendirilmesinde Kuruskal Wallis testi kullanılmıştır. Çünkü¹³⁶;

- İhtimal tablosunda verilerin bir değişkene ilişkin iki yada daha fazla grubun karşılaştırılmasına olanak tanıdığı için Kuruskal Wallis Testi kullanılmıştır.
- Kuruskal Wallis- Ki-Kare testi gibi normal ve ordinal ölçekteki veriler için kullanılabilir. Bizim verilerimizde ordinal ölçekte olduğu için Kuruskal Wallis Testi kullanılmıştır.
- Verilerin sayısının daha geniş olduğu durumlarda, birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla grubun (örneklem) bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacı ile Kuruskal Wallis kullanımı, Ki-kare'ye göre daha uygundur.

¹³⁵ Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa,2009,ss.193-194

¹³⁶ John E. Freund, Irwin Miller ve Maryless Miller, *Matematiksel İstatistik*, (çev. Ümit Şenesen), 6.Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul,2007,s.556

- İlk 8 hipotezin test edildiği sorularda parametrik analiz koşulları sağlanamadığından Kuruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Kuruskal Wallis Testi formülü;

$$K_{W} = \frac{12}{n(n+1)} \left(\sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} \right) - 3(n+1)$$

n= veri setinin büyüklüğü, k= içinden örneklem alınan anakütle sayısı, R_i^2/n_i ; inci örneklemin değerlerinin ortalama sıra numarasını göstermektedir.

H₁= Bireylerin yaş grupları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 6'da bireylerin yaş grupları ile duygusal sahiplik düzeyleri arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Tablo 6: Yaş Aralığı İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Yaşınız	N	Mean Rank	R _i *
Duygusal Sahiplik Olgusu	17-20	21	29,38	616,98
	21-25	28	34,29	960,12
	26-30	10	46,00	460
	31-35	6	41,50	249
	36-40	1	18,50	18,5
	41-45	2	20,75	41,5
	Total	68		

R_i*= inci örneklem değer sıra numaralarının toplamı

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{616,98^2}{21} + \frac{960,12^2}{28} + \frac{460^2}{10} + \frac{249^2}{6} + \frac{18,5^2}{1} + \frac{41,5^2}{2} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * 83746,261 - 207 = 213,55 - 207 = \mathbf{6,552}$$

$$KW = 6,552 < \chi^2_{0,05, 5} = 11,070$$

Kuruskal Wallis değeri, χ^2_x , k-1' den küçük olduğu için, H₁ hipotezimiz reddedilmiştir. Kuruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile bireylerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

$H_2=$ Bireylerin medeni durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 7: Bireyin medeni durumu ile Duygusal Sahiplik ilişkisi

	Medeni Durumu	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Evli	22	45,09	991,98
	Bekar	46	29,43	1353,78
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68 \cdot (68+1)} * \left(\frac{991,98^2}{22} + \frac{1353,78^2}{46} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * 84568,649 - 207 = 215,650 - 207 = \mathbf{8,650}$$

$$KW = 8,650 > \chi^2_{0,05,1} = 3,841$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2_x , k-1' den büyük olduğu için, H₀ hipotezimiz reddedilmiştir.

Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile bireylerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile bireylerin medeni durumları arasında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu durum Tablo 7'de ifade edilmektedir.

H₃= Bireylerin eğitim durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır

Tablo 8: Bireyin Eğitim Durumu

	Bireyin Eğitim Durumu	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal	Ortaokul	1	65,50	65,5
Sahiplik	Lise-Meslek Lisesi	11	33,09	363,99
Olgusu	Yüksek Okul	12	29,17	350,04
	4/6 Yıllık Üniversite	36	32,89	1184,04
	Yüksek Lisans/ Doktora	8	47,81	382,48
	Toplam	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{65,5^2}{1} + \frac{363,99^2}{11} + \frac{350,04^2}{12} + \frac{1184,04^2}{36} + \frac{382,48^2}{8} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(4290,25+12044,429+10210,666+38943,075+18286,368)-207$$

$$KW = 0,00255*83774,788-207$$

$$KW = 213,625-207$$

$$KW = 6,625$$

$$KW = 6,625 < \chi^2_{0,05,4} = 9,488$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2_x , k-1' den küçük olduğu için, H₃ hipotezimiz reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile bireylerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu durum Tablo 8'de ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 3 reddedilmiştir.

H₄= Aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler arasında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu durum Tablo 9’da ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 4 kabul edilmektedir.

Tablo 9: Aile İçi Sohbetler İle Duygusal Sahiplik Arasındaki İlişki

	Aile İçi Sohbetler	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Nadiren ya da Hiç	21	21,26	446,46
	Bazen Tartıştırdık	30	37,93	1137,9
	Ne Zaman Bir Araya Gelsek	17	44,79	761,43
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{446,46^2}{21} + \frac{1137,9^2}{30} + \frac{761,43^2}{17} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(9490,463+43160,546+34104,449)-207$$

$$KW = 0,00255*86755,458-207$$

$$KW = 221,226-207 = \mathbf{14,226}$$

$$KW = 14,226 > \chi^2_{0,05, 2} = 5,991$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2_x k-1’ den büyük olduğu için, H₄ hipotezimiz reddedilmemiştir. Tablo 9’da belirtilen sonuçlara göre aile işletmelerine ilişkin yapılan aile içi sohbetlerin sıklıkla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan aile içi sohbetler, bireylerin duygusal sahiplik algılamalarında önemli bir farklılık yaratmaktadır.

H₅= Aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 10:Çalışmakla İlgili Beklentiler İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Aile İşletmesinde Çalışmaya İlişkin Beklentiler	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Genç yaşımdan beri Aİ Katılmam Bekleniyordu	21	42,45	891,45
	Eğer Güçlü İlgi Duyuyorsam Katılmam Bekleniyordu	17	39,50	671,5
	Farklı Bir İşletmede Çalışıp Sonra Katılmam Bekleniyordu	14	32,11	449,54
	Profesyonel Anlamda İşletmeye Katılmam Bekleniyor/Beklenmiyordu	16	20,84	333,44
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{891,45^2}{21} + \frac{671,5^2}{17} + \frac{449,54^2}{14} + \frac{333,44^2}{16} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(37842,052+26524,25+14434,729+6948,893)-207$$

$$KW = 0,00255*857499,92-207$$

$$KW = 218,662-207 = \mathbf{11,662}$$

$$KW = 11,662 > \chi^2_{0,05,3} = 7,815$$

Kruskal Wallis değeri, $\chi^2_{x, k-1}$ 'den büyük olduğu için, H₀ hipotezi reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler de tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sözkonusu durum Tablo 10'da ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 5 kabul edilmektedir.

$H_6=İşletmenin ekonomik performans düzeyi ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.$

Tablo11: Aile İşletmesinin Sektörel Performansı İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Aile İşletmesinin Sektörel Performansı	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Ortalama Performansın Çok Altında	1	4,00	4,00
	Ortalama Performansın Altında	2	33,50	67
		34	40,50	1377
	Ortalama Performans	16	51,78	828,48
	Ortalama Performansın Üzeri	9	14,33	128,97
	Ortalama Performansın Çok Üzeri	6	20,84	125,04
	Bilmiyorum	68		
	Total			

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{4^2}{1} + \frac{67^2}{2} + \frac{1377^2}{34} + \frac{828,48^2}{16} + \frac{128,97^2}{9} + \frac{125,04^2}{6} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * (16 + 2244,5 + 55768,5 + 42898,694 + 1848,14 + 15635,001) - 207$$

$$KW = 0,00255 * 118410,83 - 207$$

$$KW = 301,947 - 207 = \mathbf{94,947}$$

$$KW = 94,947 > \chi^2_{0,05,5} = 11,070$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2_x , k-1' den büyük olduğu için, H₀ hipotezi reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile işletmenin ekonomik performans düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile işletmenin ekonomik performans düzeyi arasında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu durum Tablo 11'de ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 6 kabul edilmektedir.

H₇= Aile işletmesinde hisse sahipliği ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 12: Hisse Sahipliği

	<i>Hisse Sahipliği</i>	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Yok	21	42,45	891,45
	1-25	17	39,50	671,5
	26-50	14	32,11	449,54
	51-75	16	20,84	333,44
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{891.45^2}{21} + \frac{671.5^2}{17} + \frac{449.54^2}{14} + \frac{333.44^2}{16} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(37842.052+26524.25+14434.729+6948.889)-207$$

$$KW = 0,00255*85749.920-207$$

$$KW = 218.662-207 = \mathbf{11.662}$$

$$KW = 11.662 > \chi^2_{0,05,3} = 7,815$$

Kruskal Wallis değeri, $\chi^2_{x, k-1}$ 'den büyük olduğu için, H₀ hipotezi reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile aile işletmesinde bireylerin hisse sahibi olma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; bireylerin hisse sahibi olmaları, aile işletmelerinde duygusal sahiplik algılaması üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Söz konusu durum Tablo 12'de ifade edilmektedir.

H₈= Profesyonel kariyer danışmanlığı alınması ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 13: Profesyonel Kariyer Danışmanlığı ile Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Profesyonel Kariyer Danışmanlığı	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Hiçbir kariyer danışmanı ile bağlantı kurmadım	43	30,49	1311,07
	Profesyonel kariyer danışmanlığı aldım fakat yardımını olmadı	9	36,89	332,01
	Profesyonel kariyer tavsiyelerinden faydalandım	16	43,94	703,04
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{1311,07^2}{43} + \frac{332,01^2}{9} + \frac{703,04^2}{16} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * (39974,524 + 12247,848 + 30891,577) - 207$$

$$KW = 0,00255 * 83113,999 - 207 = \mathbf{4,940}$$

$$KW = 4,940 < \chi^2_{0,05, 2} = 5,991$$

Kruskal Wallis değeri, $\chi^2_{x, k-1}$ ' den küçük olduğu için, H₁ hipotezi reddedilmiştir. Tablo 13'te belirtilen Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bireyin profesyonel kariyer danışmanlık hizmeti alıp almaması ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir farklılığın varlığı reddedilmiştir.

H₉-H₁₃ arasındaki tüm hipotezlerde ilgili sorular ile duygusal sahiplik algılamaları arasındaki ilişkinin ölçümü için, hem bağımsız değişkenler arasında hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında, var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren "korelasyon analizi" tekniği kullanılmıştır¹³⁷.

¹³⁷ Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta , İzmir, 2009, s.249

H₉= Aile işletmesi hakkındaki bilgilere erişim şekli ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 14: Aile İşletmesine İlişkin Bilgilere Ulaşım Şekli İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duygusal Sahiplik	Web Sitesinden	Yazılı Bülten ya da Broşür	Anne/Baba Akrabalar	Haber Ajansları	Çalışanlar	Diğer Kaynaklar
Pearson Corl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,097	,048	-,069	-,071	-,207	-,012
	Web Sitesinden	,097	1,000	,720	-,317	,172	-,072	,092
	Yazılı Bülten ya da Broşür	,048	,720	1,000	-,230	,418	-,043	-,004
	Anne/Baba, Akrabalar.	-,069	-,317	-,230	1,000	-,030	,297	-,040
	Haber Ajansları	-,071	,172	,418	-,030	1,000	,334	,239
	Çalışanlar	-,207	-,072	-,043	,297	,334	1,000	,437
	Diğer Kaynaklar	-,012	,092	-,004	-,040	,239	,437	1,000
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,215	,348	,289	,283	,045	,461
	Web Sitesinden	,215	.	,000	,004	,080	,280	,229
	Yazılı Bülten ya da Broşür	,348	,000	.	,030	,000	,363	,487
	Anne/Baba, Akrabalar	,289	,004	,030	.	,403	,007	,372
	Haber Ajansları	,283	,080	,000	,403	.	,003	,025
	Çalışanlar	,045	,280	,363	,007	,003	.	,000
	Diğer Kaynaklar	,461	,229	,487	,372	,025	,000	.
N		68	68	68	68	68	68	68

Tablo 14'te belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile işletmeye ilişkin bilgilerin başlıca kaynağı olarak çalışanları gören bireyler arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın web sitesinden, yazılı bülten ya da broşür, anne/baba ya da akraba, haber ajansları ve diğer kaynakları başlıca bilgi kaynağı görenler ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0.05$) Sözkonusu bulgulardan hareketle hipotez 9 kısmen kabul edilmektedir.

H_{10} = Bireylerin hayattan memnuniyet düzeyleri ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: Yaşam Memnuniyeti İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duygusal Sahiplik	Birçok Yönden Hayatım İdeallerime Yakın	Yaşamındaki Şartlar Mükemmel	Hayatımdan Memnunun	Hayatımda İsteddiğin Şeyleri Elde Ettim	Tekrar Dünyaya Gelsem Hiçbir Şeyi Değiştirmem
Pearson Corl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,211	,260	,196	,045	-,121
	Hayatım İdeallerime Yakın	,211	1,000	,508	,482	,287	,277
	Yaşamındaki Şartlar Mükemmel	,260	,508	1,000	,592	,442	,414
	Hayatımdan Memnunun	,196	,482	,592	1,000	,454	,254
	Hayatımda İsteddiğin Şeyleri Elde Ettim	,045	,287	,442	,454	1,000	,505
	Tekrar Dünyaya Gelsem Hiçbir Şeyi Değiştirmem	-,121	,277	,414	,254	,505	1,000
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,042	,016	,054	,359	,164
	Hayatım İdeallerime Yakın	,042	.	,000	,000	,009	,011
	Yaşamındaki Şartlar Mükemmel	,016	,000	.	,000	,000	,000
	Hayatımdan Memnunun	,054	,000	,000	.	,000	,018
	Hayatımda İsteddiğin Şeyleri Elde Ettim	,359	,009	,000	,000	.	,000
	Tekrar Dünyaya Gelsem Hiçbir Şeyi Değiştirmem	,164	,011	,000	,018	,000	.
N		68	68	68	68	68	68

Tablo15’de belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile birçok yönden hayati ideallerine yakın olduğunu belirtenler ve yaşamındaki şartları mükemmel olan bireyler arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın hayatından memnun olanlar, hayatında istediği her şeyi elde edenler ve tekrar dünyaya gelseler dahi hiçbirşeyi değiştirmek istemeyenler ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0.05$) Sözkonusu bulgulardan hareketle hipotez 10 kısmen kabul edilmektedir.

H₁₁= Aile üyelerinin bireylerin kariyerlerine ilişkin düşüncelerini etkileme boyutu ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16: Kariyer Planlaması İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duygusal Sahiplik	Anne ve Babanız	Diğer Aile Üyeleri	Arkadaşlarınız	Eşiniz ve Partneriniz	Diğer İnsanlar
Pearson Corl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,087	-,028	,073	,219	-,069
	Anne ve Babanız	,087	1,000	,688	,375	,256	-,054
	Diğer Aile Üyeleri	-,028	,688	1,000	,410	,297	,049
	Arkadaşlarınız	,073	,375	,410	1,000	,341	,026
	Eşiniz ve Partneriniz	,219	,256	,297	,341	1,000	-,070
	Diğer İnsanlar	-,069	-,054	,049	,026	-,070	1,000
Sig. (1-ailed)	Duygusal Sahiplik	.	,241	,412	,278	,036	,289
	Anne ve Babanız	,241	.	,000	,001	,017	,329
	Diğer Aile Üyelerin	,412	,000	.	,000	,007	,345
	Arkadaşlarınız	,278	,001	,000	.	,002	,416
	Eşiniz ve Partneriniz	,036	,017	,007	,002	.	,286
	Diğer İnsanlar	,289	,329	,345	,416	,286	.
N		68	68	68	68	68	68

Tablo16’da belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile eş durumu veya partnerin etkisi arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın bireylerin kariyer düşünceleri üzerinde anne ve baba, diğer aile üyeleri, arkadaşlar ve diğer insanların etkisi ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sözkonusu bulgulardan hareketle hipotez 11 kısmen kabul edilmektedir.

H_{12} = Aile işletmelerinde gelecek nesillere verilen eğitim seminerleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, vb. uygulamalar ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: Gelecek Nesile Verilen Eğitim İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duyg. Sahip.	Eğitim Semin.	Sonraki Kuşak Üyeleriyle İletişim	İşletme Dışından Bir Kişinin Koçluğu	İşletme İçinden Bir Kişinin Koçluğu	Profesyonel Kariyer Danış.	Farklı bir işl.İş Tecrübesi Kaz. Değişim Prog.
Pearson Corl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,147	,188	-,034	,032	,199	,235
	Eğitim Seminerleri	,147	1000	,662	,519	,571	,412	,298
	Sonraki Kuşak Üy. İltş.	,188	,662	1,000	,387	,477	,336	,301
	İşletme Dış. Bir Kiş. Koçluğu	-,034	,519	,387	1,000	,650	,455	,605
	İşletme İç. Bir Kiş. Koçluğu	,032	,571	,477	,650	1,000	,456	,522
	Profesyonel Kariyer Danış.	,199	,412	,336	,455	,456	1,000	,546
	Farklı bir işl.İş Tecrübesi Kaz.	,235	,298	,301	,605	,522	,546	1000
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,116	,062	,391	,398	,049	,027
	Eğitim Seminerleri	,116	.	,000	,000	,000	,000	,007
	Sonraki Kuşak Üyeleriyle İlet.	,062	,000	.	,001	,000	,003	,006
	İşletme Dış. Bir Kiş. Koçluğu	,391	,000	,001	.	,000	,000	,000
	İşletme İç. Bir Kiş. Koçluğu	,398	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Profesyonel Kariyer Danış.	,049	,000	,003	,000	,000	.	,000
	Farklı bir işl.İş Tecrübesi Kaz.	,027	,007	,006	,000	,000	,000	,000
N		68	68	68	68	68	68	

Tablo 17’de belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile profesyonel kariyer danışmanlığı ve farklı bir aile işletmesinde iş tecrübesi kazandıracak bir değişim programına katılım arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın eğitim seminerleri, sonraki kuşak üyeleri ile iletişim eğitimleri, aile işletmesi içerisinden veya dışarisından bir kişinin koçluğu ve profesyonel kariyer danışmanlığı ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0.05$). Söz konusu bulgulardan hareketle hipotez 12 kısmen kabul edilmektedir.

H₁₃= İşletme tarafından hazırlanan resmi prosedürler, kurallar ve düzenlemeler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Bireyin İşletme Sahibine Yakınlık Derecesi İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Sonraki Jenerasyonun İşl.Kat.İlgili	Hisse Senetlerinin Satılması ve ya Sahipliğin Transferi	Aile değerleri ve/veya Stratejileri	Resmi Aile Konseyi
Pearson Correl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,173	,241	,222
	Sonraki Jenerasyonun İşl.Kat.İlgili	,173	1,000	,892	,846
	Hisse Senetlerinin Satılması ve ya Sahipliğin Transferi	,241	,892	1,000	,848
	Aile değerleri ve/veya Stratejileri	,222	,846	,848	1,000
	Resmi Aile Konseyi	,236	,823	,788	,706
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,080	,024	,035
	Sonraki Jenerasyonun İşl.Kat.İlgili	,080	.	,000	,000
	Hisse Senetlerinin Satılması ve ya Sahipliğin Transferi	,024	,000	.	,000
	Aile değerleri ve/veya Stratejileri	,035	,000	,000	.
	Resmi Aile Konsesyi	,027	,000	,000	,000
N		68	68	68	68

Tablo 18’de belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile hisse senetlerinin satılmasına, sahipliğinin transferine, aile değer ve stratejilerinin ifadesine ve resmi aile konseyine ilişkin düzenlemeler ile anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Alpha 0.1 anlamlık düzeyinde de sonraki jenerasyonun işletmeye katılımıyla ilgili resmi prosedür ve düzenlemeler ile bireyin duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularının genel bir değerlemesi yapıldığında, katılımcılarda duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda bireyin medeni durumu, aile içi sohbetler, bireyin işletmeye katılımına ilişkin beklentilerin yoğunluğu, aile işletmesinin ekonomik göstergeleri ve sektörel durumu, katılımcıların yaşam standartları ve hayatlarından memnuniyet derecesi, aile üyelerinin sonraki kuşağın kariyerine ilişkin düşünceleri önemli bir yere sahiptir.

Aile işletmelerinin karakteristik özellikleri baz alınarak yapılan değerlendirmede, sosyo-kültürel dokunun (örf ve adetler göz önüne alındığında) duygusal sahiplik algılamasının pozitif yönde gelişmesinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Diğer çarpıcı bir sonuçta, duygusal sahiplik düzeyinin tarihçesi daha eski olan aile işletmelerinde değil, daha büyük işletmelerde daha yüksek düzeyde kendini gösterdiği görülmüştür.

Bir diğer çarpıcı sonuç ise, Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmalarda yaş ile duygusal sahiplik oranı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve gençlerde duygusal sahiplik algılamasının daha yüksek olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır¹³⁸, ülkemizde kıdemli işletmeler bağlamında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında bireylerin yaşı ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır.

Sonraki kuşak aile üyelerinin aile işletmesine katılmadan önce, başka bir işyerinde çalışmaları, yüksek eğitim düzeyine sahip olmak, erkek olmaları bir avantaj olarak algılanırken yanı sıra bayan olmanın bir dezavantaj olduğu dile getirilmiştir.

Ailenin ilkelerinin, değerlerinin, normlarının, kültürel dokusunun yoğun olarak genç nesillere aktarıldığı aile içi sohbetlerin, bireylerin duygusal sahiplik algılarının gelişmesinde oldukça etkili olduğu ve aile ile işletme arasındaki bağın kurulmasının ilk adımlarını oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta, ailenin ve işletmenin sahip olduğu değerleri, ilkeleri, normları, içselleştirmesi büyük önem taşımaktadır. Sonraki kuşağın yetişmesine ilişkin düzenlenen eğitim seminerleri, koçluk hizmetleri, profesyonel kariyer danışmanlık hizmetleri vb. yöntemlerin uygulanması bireyin işletme ile entegrasyonunda önemli bir yere sahiptir. Bu

¹³⁸ Asa Björnberg and Nigel Nicholson, "Emotional Qwnership...",s.17

bağlamda yöneltilen soruya katılımcıların büyük bir kısmı konuya ilişkin herhangi bir programa katılmadıklarını, fakat yüksek düzeyde buna ihtiyaç duyduklarını dile getirmişlerdir. Bu da bize sonraki kuşağın kariyerine yön veren birinci dereceden anne/baba ve diğer yakın akrabalar, bu konuda yeterince duyarlı değildir.

Ailenin kültürel dokusu, iklimi aile işletmesinin geleceğine pozitif anlamda yön veren, destekleyen bir etkiye sahip olduğu gibi aynı zamanda engel olan, zayıflatan bir etkiyede sahiptir. Dinamik, esnek ve sevgi dolu bir aile ortamı, duygusal sahiplik olgusunun oluşumunu engelleyen gelecek kaygısı, duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık ve yabancılaşma gibi olumsuzlukların bertaraf edilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Duygusal sahiplik olgusunun zayıflamasına ya da yok olmasına neden olan etkenlerin ortadan kaldırılmasında, sonraki kuşağın işletmeye nasıl dahil olacağını gösteren aile anayasasının, aile konseyinin, aile meclisinin, resmi kural ve prosedürlerin bulunması bir diğer önemli konudur. Ankete katkı sağlayan katılımcıların yaklaşık olarak %25-30'u işletmelerinde bu tür düzenlemelerin olduğunu belirtirken, diğer işletmelerinde bu tarzda resmi herhangi bir düzenlemenin olmadığını belirtmişlerdir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin önündeki bir diğer sorun yaşanan çatışmaların şiddeti ve hangi alanda yaşandığıdır. Katılımcılar işletme sahipleri ya da sonraki kuşak arasındaki çatışmaların büyük bir oranla, işletmenin stratejik yönetimi ve kişisel ilişkileri üzerinde, ikincil olarak işletmenin yönetimi, sırasıyla sahiplik ve ahlaki değerleri etrafında toplandığını dile getirmişlerdir.

Son olarak araştırmada sonraki kuşağın işletmedeki hisse sahiplik oranları ile duygusal sahiplik algılaması arasında doğrudan bir ilişkinin varlığının olması gerektiği yönündeki beklentilerin aksine, bireyin işletmedeki hisse oranı ile doğrudan bir ilişkinin var olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Değişimin son derece hızlı yaşandığı dünyamızda, ekonomilerin baş aktörü ve yönlendirici gücü aile işletmeleri, bir yandan dünyayı değiştirirken diğer yandan bu değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Yaşanan sosyo-ekonomik ve kültürel değişimin hızı, teknoloji alanında yaşanan gelişmelere ve küreselleşme hareketinin hızına göre değişkenlikler göstermektedir. Özellikle bilişim teknolojileri alanında yaşanan baş döndürücü gelişmeler bu hızın daha da artmasına neden olmaktadır. Mikro düzeyde işletmeler, makro düzeyde toplumlar, devletler ve ülkeler bu değişimin bir parçası olmak, değişimi takip etmek ve entegrasyonu sağlayabilmek adına çaba sarf etmektedirler.

Küreselleşme hareketinin bir uzantısı olarak ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarda yaşanan farklılaşma ve değişimler aile işletmelerinin yapısında, yönetim modellerinde, geleceğe ilişkin stratejik planlamalarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Bir yandan sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan aile ile diğer yandan da ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran işletmenin senkronizasyonu bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Birinde yaşanan bir değişimin diğerini de derinden etkilediği bu tür yapılarda uyum başarıyı getirirken, yaşanan uyumsuzluklar ise işletmenin yaşam süresini kısaltmaktadır.

Ülke ekonomilerinin dinamik unsurunu oluşturan aile işletmelerinin sosyal, ekonomik ve kültürel alandaki öneminin anlaşılmasının ardından aile işletmelerine ilişkin çalışmaların sayısında önemli bir artış yaşandığı görülmektedir. Ekonomik ve toplumsal refahın gelişmesinde üstlenmiş oldukları misyon ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliği mikro düzeyde aile, makro düzeyde ise toplum, devlet ve ülke açısından büyük önem taşımaktadır.

Aile işletmelerine ilişkin yapılan çalışmaların, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması üzerine odaklandığı görülmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları açısından olmazsa olmazları ifade eden, aile ile işletme arasındaki ilişkilerin etkileşim boyutunu düzenleyen ve işletmenin kurumsallaşmasına katkıda bulunan rasyonel düzenlemelerin önemi büyüktür. Söz konusu rasyonel düzenlemeler arasında, aile anayasası, aile meclisi, aile konseyi, stratejik planlama süreçleri ve benzeri uygulamalar

yer almaktadır. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, tek başına rasyonel düzenlemeler işletmeyi sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır. Bugün dünya devleri olarak nitelenen, kurumsallaşmasını tamamlamış firmaların birçoğunun parçalandığı, el değiştirdiği veya yok olup gittiği görülmektedir. Bu saptamadan yola çıkarak hazırlanan bu çalışmada aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde rasyonel düzenlemelerin yanı sıra, sürdürülebilirliğe etki eden duygusal faktörler de incelenmiştir. Bu bağlamda geliştirilen “duygusal sahiplik” olgusunun işletmelerin sürdürülebilirliğine etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Aile işletmesini geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda işletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları, eğitim durumu gibi birçok değişken etkili olurken, gelecek kaygısı, duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık ve yabancılaşma yaşanması muhtemel problemlerin temelini oluşturmaktadır.

Bu kapsamda ülkemizde faaliyet gösteren, İstanbul Ticaret Odası’nda kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdüren işletmelerin sürdürülebilirliğinde sonraki kuşaklarda duygusal sahiplik olgusunun önemine ilişkin yapılan bu çalışmada, rasyonellik ilkelerinin yanı sıra duygusal sahiplik olgusunun etkisinin ölçülmesini amaçlayan anket uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre bireyin işletmeye dahil olmasına etki eden faktörlerin başında, bireyin içerisinde yaşadığı toplumun sosyo-kültürel dokusunun (örf ve adetler, gelenekler, görenekler vb.) duygusal sahipliğin gelişmesi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yanısıra bireyin medeni durumu, aile içi sohbetler, bireyin işletmeye katılımına ilişkin beklentilerin yoğunluğu, aile işletmesinin ekonomik göstergeleri ve sektörel durumu, katılımcıların yaşam standartları, eğitim programları ve hayatlarından memnuniyet derecesi, aile üyelerinin sonraki kuşağın kariyerine ilişkin düşüncelerinin duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sahiplik olgusunun oluşumuna olumsuz yönde etki eden çatışmalara ilişkin yöneltilen soruya ise katılımcılar işletme sahipleri ya da sonraki kuşak arasındaki çatışmaların büyük bir oranla, işletmenin stratejik yönetimi ve kişisel ilişkiler üzerinde, işletmenin yönetimi, sahiplik ve ahlaki değerler etrafında toplandığını görülmektedir. Yanısıra sonraki kuşağın işe dahil edilmesine ilişkin hisse sahipliği hakkının tanınmasının birey açısından herhangi bir bağlayıcı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışma sonuçları göstermektedir ki, aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ilişkin çalışmaların boş bıraktığı alanı duygusal sahiplik olgusu doldurmaktadır. Yapılan tüm rasyonel düzenlemelere rağmen işletmelerde çözümler, parçalanmalar, el değiştirmeler yaşanıyor ise bunun başlıca nedeni, işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun yaratılamamış olmasıdır. Unutulmamalıdır ki, kurucu kuşağın bir diğer sorumluluğu yoktan var etmiş olduğu işletmesinin sürdürülebilirliğini temin etmektir. İşletme sahiplerinin evladı olarak gördüğü aile işletmesini büyütürken, geliştirirken gösterdiği özeni, itinayı, hassasiyeti onu geleceğe taşıyacak olan sonraki kuşak aile üyelerinin yetişmesine de göstermesidir.

KAYNAKÇA

Akdemir, Ali. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Orion Kitapevi, Ankara,2008.

İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Ankara,2009.

Vizyon Yönetimi, Ekin Yayınları, 2009.

Akdoğan A. Asuman, (der) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, İçinde, Üniversite Sanayi Araştırma İşbirliği Vakfı, Kayseri 2007 s.105

Akdoğan, M. Şükrü. (Der) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, içinde Üniversite Sanayi Araştırma İşbirliği Vakfı, 2008, s.7-8.

Akingüç, Günver Bahadır. “Aile İşletmelerinin Geleceği”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ,ss. 169-177, İstanbul 2004.

Alayoğlu, Nihat. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları,İstanbul, 2003.

Alptürk, Ercan. “Aile Şirketleri”, <https://www.xing.com/net/firmalar/fikirler-oneriler-geribildirim-253566/aile-sirketleri-20505530>, (10.02.2010).

Ankara Sanayi Odası, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi*, Yayın No:60. s.19, Ankara 2006.

Ashforth, E. Blake; Fred Mael, “Social Identity Theory and the Organization”, *Academy of Management Review*, 1989,sayı. 14, s. 20-39

Aslan, Şebnem; Musa Özata, “Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.30, 2008,77-97.

Ateş, Özgür. “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.

Barutcuğil, İsmet. *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.

- Bayram, Nurdan. *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, 2.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa,2009
- Bellet, W. “The Family Connection”, *The Economist*, Nov. 1996, 61
- Björnberg Asa ve Nigel Nicholson, “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm”, *Institute For Family Business*, London Business Scholl, 2008,1-48, <http://www.ifb.org.uk/>
- Bozkurt, Ünal. “Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?”, *Milliyet Gazetesi*, 18 Şubat 1997, s.11.
- Bretherton, Inge. “The Origins of Attachment Theory:John Bowlby and Mary Ainswort”, *Development Psychology*, v.28,1992, 768-772.
- Burhan Aydemir, Oya Aytemiz Seymen ve Aslı D.A. Taşçı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss.604-617, İstanbul 2004.
- Carlock, Randel S.; John L.Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, Houndmill, 175 Fifth Avenue, NewYork, 2001.
- Curimbaba, Florence. “The Dynamics of Women’s Role as Family Business Manager”, *Family Business Review*, Vol.3, 2002, 239-252.
- Çağlar, İrfan; Selçuk Kendirli; Hülya Çağırın, “Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum Kobi’leri Açısından İncelenmesi”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 320-331, İstanbul 2006.
- Çelik, Adnan; Abdullah Soysal; Sedat Alıcı, “Aile İşlemelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, 1.*Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss.189-201, İstanbul 2004.
- Çeşitçiöğlü, Mustafa. *Kaliteli İnsan*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003
- Çoşkun, Sevda Y., Gökhan Gürler, “Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?”, 1.*Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss.603-656, İstanbul 2004.

- Deborah, Lupton. *Duygusal Yaşantı*, Çeviren: Mustafa Cemal, Ayrıntı Yayınları, 2002.
- Demirtaş, H. Andaç. “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, Ankara Üniversitesi, İletişim: Araştırmaları Dergisi, cilt:1, sayı:1, 2003, 123-144.
- Dil, Meltem; Eren G. Gümüştekin, “Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkısı ve Model Önerisi”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 1/301-311, İstanbul 2008.
- Doğan, Selen; Demiral Özge, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, cilt.14, sayı.1, Manisa 2007, 209-230
- Dulewicz, Victor; Malcolm Higgs, “Emotional Intelligence:A Review and Evaluation Study, *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 2000, 341-372.
- Ege, İlhan. “Basel II Uyum Sürecinde Aile Şirketleri “Ölüyor” Mu?”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 310-319, İstanbul 2006.
- Ekonomi Haberler, “Aile Şirketleri Zorlanacak”, Sabah Gazetesi, (27 Mart 1996)
- Elif, Sungur. <http://www.prbu.com/pr-yorum/ulusal-kultur-kurumsal-kimligi-nasil-etkiler-ikea-ornrgi/> (23.01.2010)
- Elmacı, Orhan; Niyazi Kurnaz, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)Yaklaşımı”, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>. (09.03.2010)
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Betaş Yayınları, İstanbul, 2001.
- Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Betaş Yayınları, İstanbul, 2006.
- Faruk R. İren, “Aile İşletmelerinde Yabancı Ortaklık”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 441-452, İstanbul 2004.
- Fındıkçı, İlhami. “Aile şirketinin avantajları ve dezavantajları”, <http://www.subconturkey.com/2009/Temmuz/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html>, (18.12.2009)
- Fındıkçı, İlhami. *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul 2005.

Freund, John E., Irwin Miller and Maryless Miller. *Matematiksel İstatistik*, (Çev. Ümit Şeneser) 6. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Fusun Kocabaş ve Pelin E Baytekin, "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerine Etkileri", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 424-430, İstanbul 2004.

Gandi, Mahatma. http://tr.wikiquote.org/wiki/Mahatma_Gandhi (08.02.2010)

Garcia-Alvarez, Ercilia; Lopez-Sintas Jodri. "A taxonomy of founders based on value: The Root of Family Business Heterogeneity", *Family Business Review*, V.14, N.3, April 2001, 209-230

Gordon, Grant. *The Courtts Handbook For Family Business Owners*, Institute For Family Business, London 2008.

Göker, Z. Anıl; Tezgin Üçok, "Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 45-57, İstanbul 2006.

Gradwin, Thomas; James J. Kennelly; Tara-Shelomith Krause, "Shiftin Paradigms for Sustainable Devellepment: Implication for Management Theory and Research" *Academy of Management Review*, No:20, V.4, 1995,874-907.

Güney, Salih. *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006.

Gürbüz, Sait; Murad Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2),2008, 174-190.

Howard M. Weiss and Russell Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Diseussion of the Strueture, Causes and Consequenees of Affective Experienees at Work," *Research in Organisational Behavior*, Vol:18 1996,1-79.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Evolution>, (3 February 2010).

<http://mitoloji.info/psikoloji/cannon-bard-duygu-kurami.nedir> (08.05.2009)

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m5.pdf,s.57> (05.02.2010)

http://tip.sdu.edu.tr/akademikyapi/dersnotlar/Duygular_ve_Heyecanlar.pdf (18.06.2009)

<http://www.fef.gazi.edu.tr/turkish/statist/dokuman/chisqr.pdf>

<http://www.afamilybusiness.co.uk/emotional-ownership-family-business.html>,03.02.2010

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf> (23.01.2010)

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf,s.82> (27.01.2010).

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf,s.89> (30.09.2009)

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite06.pdf,ss.82-83> (21.12.2009)

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html> (12.08.2009)

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html> (22.10.2009)

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/485, (05.02.2010)

<http://www.rehberlikweb.com/index.php?showtopic=776> (01.01.2010)

İslamoğlu, Hamdi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık, İzmir, 2009.

İsmen, A. Esra. “Duygusal Zeka ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki”,Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c.7,s.11, Mayıs 2004, 55-76

Karlöf, Benght. *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, 1. Baskı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993

Karpuzoğlu, Ebru. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul 2001.

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul 2002.

“Gelecek için Aile Anayasası”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, ,ss.159-168, İstanbul 2004.

Kets de Vries, Manfred F. R.; Randel S. Carlock with Elizabeth Florent-Treacy, *Family Business on the Couch*,Willey, 2007.

Koçel, Tamer. “Kıdemli İşletmeler”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2006, 737.

İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul 2007.

“Önsöz” *3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, (der.Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008, s.viii.

Mcgoory, Susan Y. “Measurement in a cross-cultural environment:suvey translation issues”, *Qualitative Market Research:An International Journal*, Vol.3,No.2, 2000,74-81.

Moran, Jim. “Estabilishing a Family Council.”, <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=FamilyCouncils/JMI-030602.html&Keywords=familycouncil&Button=fambiz>, s.1.

Müftüoğlu, Tamer. “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”,Erciyes Üniversitesi, *Aile işletmelerinde Geleceğe Hazırlık ve Kurumsallaşma*, 2008, 39-40

Nazlı, Serap. *Aile Danışmanlığı*, Anı Yayıncılık, Ankara 2007.

Nicholson, Nigel. “Evolutionary Psychology and Family Business: aA New Synthesis for Theory, Research, and Practice”, *Family Business Review*, Volume 21 Issue 1, 2008, 102-106.

Nicholson, Nigel; Asa Björnberg, “The Shape of Things to Come- Emotional Ownership and The Next Generation in the Family Firm”, London: Palgrave Macmillan, 2008.

Öngör, Akın. “Liderlik: Başarının Sürdürülebilir Kılınması,” *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Yıl: 18, Sayı:2010/3, Mart 2010, 50.

Özdevecioğlu, Mahmut. “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59-3, 2004, 182-202.

Patricia, D. Olson; Zuiker Virginia S.; Danes Shjaron M. And others, “The İmpact of the Family and Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, 642-644.

Potobsky, Geraldo Von. “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law”, *International Labour Review*, Vol.131, No.6, 1992, 601-628.

Poutziouris, Panikkos; Yong Wang; Sally Chan, “Chinese Entrepreneurship: TheDevelopment of Small Family Firms in China”, *Journal of Small Family Business and Enterprise Development*, Vol.9, No.4, 2002, 400-402.

- Pricewaterhousecoopers “Aile Şirketleri Araştırması”, <http://www.pwc.com/tr/tr/ncsurvres/kuresel-aile-sirketleri.jhtml> 2007/08,s.7
- Sabatalli, Ronald M.; Suzanne E. Bartle, “Survey Approaches To The Assessment Of Family Functioning: Conceptual, Operational and Analytical Issues”, *Journal of Marriage and Family*, Vol.57, 1995, 1025-1039.
- Sargut, A. Selami. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara 2001
- Semra Güney, “Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Dr.H.İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi 2007 Volume: 2, Issue: 1, 103-126.
- Sezgin, Mete; Abdullah Karaman, “Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimi ve Pazarlaması”,
<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr:8080/617/,2008>.
- Shrivastava, Paul. “Ecocentric management for a risk society, Academy of Management”, *The Academy of Management Review*, 20;1, Jan 1995, 125-126.
- Şakar, Nurhan. “Kurumsallasmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Arastırma”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss. 1/357-365, İstanbul 2008.
- Tan, E. Mine. *Toplum Bilimlerine Giriş: Temel Kavramları*, Ankara Üniv. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1981.
- Tokgöz Nuray; Saime Önce, “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* Cilt.XI, Sayı I, 2009, 259-261.
- Torunoğlu, Ethem. “Sürdürülebilir Kalkınma Paradigması Üzerine Ön Notlar ”*Tübitak Vizyon 2023 Paneli*,
http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/csk/EK-16.pdf.
- Töremen, Fatih; İbranim Çankaya, “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım:Duygu Yönetimi, Kurumsal Eğitimbilim”, www.keg.aku.edu.tr, 1 (1), 33, (13.12.2008)

Wilson, Mel “Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come From?” *Ivay Business Journal*, April, 2003, 1-5

Yaylacı, Ö.Gaye. *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006

Yelkikalan, Nazan. “21.Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Dr.H.İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Cilt.1,Sayı.2, 2006, 39-52.

Bireysel Gelişimde Duygusal ve Sosyal Zeka, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar, (der.Ömür N.Timurcayday Özmen ve Cafer Topaloğlu, Beta Yayınları, 1. Baskı, Şubat 2010.

Yüksel, Murad. “Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

1. Sonraki Kuşak Araştırması

Bu anket formuna, bir aile işletmesinin sonraki kuşak üyesi olduğunuz için ulaştınız. Bizler “Sonraki Kuşak” terimini; bir işletmeye sahip aile üyeleri arasında aileyi ya da işletmeyi yönetmeyen bireyler için kullanıyoruz.

Sonraki kuşağı temsil eden sizlerin ihtiyaçları ve ilgileri hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu anketi tamamlamanız yanlış anlamaların düzeltilmesine ve bilgi birikiminin artmasına yardımcı olacaktır. Çalışmamızdan elde edilen sonuçlar tüm katılımcılara iletilecektir.

Bu anket çalışması sizin kariyer seçiminizi ve işletmede muhtemel konumunuzu etkileyebilecek en önemli faktörleri kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Anketimiz toplamda 6 sayfa olup, maksimum 15 dk. Sürmektedir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr.Nazan YELKİKALAN

Arş.Gör.Erdal AYDIN

2. 1-8 Sorular Siz ve Aileniz Hakkındadır.

1. Yaşınız
2. Cinsiyetiniz
Kadın ()
Erkek ()
3. Medeni Durumunuz
Evli () Bekar ()
4. Evli İseniz Kaç Çocuk sahibisiniz?

.....

5. Eğitim Durumunuz
 İlkokul Ortaokul Lise-Meslek Lisesi
 Yüksek Okul 4/6 Yıllık Üniv. Yüksek Lisans/Doktora
6. İkinci ya da Üçüncü nesil göçmenmisiniz-Anne/babanız ya da Büyük Anne/Babanız başka bir ülkeden mi göç etti?
 Evet Hayır
7. Ailenizde Kaç Kardeşiniz?
 Hiç 1 2 3 4 5 Beşten Fazla
8. Kardeşlerinize göre aile içerisindeki yaş olarak konumunuz nedir?
 En Genç Orta En Yaşlı
3. 9-18 arası sorular aile şirketine katılımı ile ilgilidir.
9. Bir aile şirketine katılmak isteseydik, aşağıdaki durumlar sizin için avantaj mı yoksa dezavantaj mı olur?

	Avantaj	Etkisi Yok	Dezavantaj
Yüksek Eğitim Düzeyi	<input type="checkbox"/> Avantajdır	<input type="checkbox"/> Etkisi Yoktur	<input type="checkbox"/> Dezavantajdır
Dışarıda Farklı Bir İş Yerinde İş Tecrübeniz Olması	<input type="checkbox"/> Avantajdır	<input type="checkbox"/> Etkisi Yoktur	<input type="checkbox"/> Dezavantajdır
Ailenin Önde Gelenleriyle Yakın İlişkiye Sahip Olmak	<input type="checkbox"/> Avantajdır	<input type="checkbox"/> Etkisi Yoktur	<input type="checkbox"/> Dezavantajdır
Erkek Olmak	<input type="checkbox"/> Avantajdır	<input type="checkbox"/> Etkisi Yoktur	<input type="checkbox"/> Dezavantajdır
Kadın Olmak	<input type="checkbox"/> Avantajdır	<input type="checkbox"/> Etkisi Yoktur	<input type="checkbox"/> Dezavantajdır

10. (11-16) yaşındaki okul döneminizde, aile işletmesi konusu ne kadar sıklıkla aile içindeki konuşmalarınızda geçiyordu?
 Nadiren ya da hiç konuşulmuyordu
 Bazen aile işletmesiyle ilgili tartışırdık, ama düzenli değil
 Neredeyse ne zaman bir araya gelsek iş konuşurduk

11. Aile işletmenizde çalışmakla ilgili olarak beklentileriniz nelerdir/lütfen size en uygun olan durumun yazılı olduğu cevabı işaretleyiniz.

- Genç yaşımdan beri benden aile işletmesine katılmam bekleniyordu.
- Eğer güçlü bir şekilde ilgi duyuyorsam, işletmeye katılmam bekleniyor/bekleniyordu.
- Bende kariyerimi farklı bir işletmede yapmam, daha sonra işletmeye katılmam bekleniyor/bekleniyordu.
- Profesyonel anlamda işletmeye katılmam beklenmiyor/beklenmiyordu.

12. Aile işletmesine katılmakta ne kadar ilgilisiniz?

- Yakın bir gelecekte aile işletmesine katılmayı istiyorum.
- Aile işletmesine katılmak istiyorum ama yakın bir gelecekte değil.
- Şimdi veya gelecekte aile işletmesine katılmak konusunda ufak bir ihtimal söz konusu.
- Şu anda katılmayı düşünmüyorum ve gelecekte de bu konuya ilgi duyacağımı hayal etmekte zorluk çekiyorum.

13. Aile işletmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sanki aile işletmesine ait olduğumu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aile işletmesini düşünmüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aile işletmesiyle kendimi ilişkili hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aile işletmesiyle kendimi yakın hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aile işletmesi kimliğimin bir parçasıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aile işletmesinin kaderi beni ilgilendirmiyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ben kendimi aile işletmesiyle tanımlarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aile işletmesinin başına gelenler beni ilgilendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Aile işletmesiyle ilgili ne kadar sıklıkla *olumlu* duygulara sahip oluyorsunuz?

- Nadiren Ya da Hiç Arada sırada Oldukça Sık Çok Sık

15. Aile işletmesiyle ilgili ne kadar sıklıkla *olumsuz* duygulara sahip oluyorsunuz?

- Nadiren Ya da Hiç Arada sırada Oldukça Sık Çok Sık

16. Aile işletmesiyle ilgili bilgilere nasıl ulaşırsınız?

	Başlıca Bilgi Kaynağı	Düşük Seviyede Bilgi Kaynağı	Bu Kaynağı Kullanmıyorum	Böyle Bir Kaynağımız Yok
Web Sitesinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yazılı Bülten ya da Büroşür	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anne/Baba yada Akraba Diyologlarından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haber Ajanslarından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlardan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diğer Kaynaklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Sektörde diğer şirketlerle karşılaştırıldığında, sizin işletmenizin durumu hakkındaki genel fikrinizi lütfen belirtiniz.

- Ortalama performansın çok altında
 Ortalama performansın altında
 Ortalama performans
 Ortalama performansın üzeri
 ortalama performansın çok üzerinde
 Bilmiyorum

18. İşletmede çalışmayan ailenin yeni nesil üyeleri için, aile bu kişilerin bilgilendirilmesi ve katılımlarının sağlanması konusunda ne gibi adımlar atıyor?

	Evet	Hayır	Bilmiyorum
Bültenler veya gazetelerle işletmenin durumu hakkında düzenli bilgi sağlanır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Web sitesinden erişim sağlanıyor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile işletmesinin geleceğiyle ilgili stratejik karar alma mekanizmalarının bir parçası olma fırsatları verilir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile işletmesinin düzenlediği sosyal faaliyetlere katılım fırsatı tanınıyor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aile işletmesiyle ilgili tartışmalara katılım fırsatı veriliyor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 19-27 arası sorular iş tecrübeniz,kariyer ve eğitiminiz ile ilgilidir.

19. Daha önce aile işletmesinde çalıştınız mı? Lütfen size uyan cevabı işaretleyiniz

- Tam zamanlı
- Evet, Yarı zamanlı
- Evet, Hafta sonları ve yazın günlük işlerde
- Hayır, Hiç

20. Şu anda aile işletmesinde çalışıyor musunuz?

- Hayır
- Evet, Yönetim kurulunda yönetici olarak
- Evet, Üst düzey yönetici olarak
- Evet, İdari yönetici olarak
- Evet, Farklı bir pozisyonda çalışan olarak

21. Aşağıdaki niteliklerden herhangi birine sahip misiniz?

- Üniversite Derecesi
- Master/Doktora
- MBA-İşletme Mastırı
- Hiçbiri

22. Şu anda...

- Çalışıyorum
 Serbest Meslek Sahibiyim
 Öğrenciyim
 Çalışanım
 Diğer

23. Şu andaki kariyerinizle ilgili düşünceleriniz neler?

- Şu anda gelecekle ilgili bir kariyer planı yapmıyorum
 Çeşitli kariyer seçeneklerini değerlendiriyorum
 Önümüzdeki birkaç yıl için, izleyeceğim kariyer planıyla ilgili oldukça eminim ama bu durum değişebilir
 Önümüzdeki birkaç yıl için değişmesi muhtemel olmayan belli bir kariyer planım var.

24. Hayatınızda ne kadar memnunsunuz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Birçok yönden hayatım ideallerime yakın	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaşamımdaki şartlar mükemmel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hayatımdan Memnunum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şimdiye kadar hayatımda istediğim şeyleri elde ettim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekrar dünyaya gelsem neredeyse hiç bir şeyi değiştirmezdim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Şimdiye kadar profesyonel bir kariyer danışmanından tavsiye aldınız mı? (yani kolejde yada üniversitede)

- () Hayır, hiç profesyonel bir kariyer danışmanı ile temas kurmadım
 () Profesyonel kariyer danışmanlarından tavsiye aldım, fakat bunun bana yardımını, ya da etkisi olmadı
 () Profesyonel kariyer tavsiyesinden faydalandım

26. Size yakın olan insanlar kariyerinizle ilgili ne yapmanız gerektiği konusunda güçlü düşüncelere sahip mi?

	Hiç güçlü değil	Çok güçlü değil	Oranlı	Az güçlü	Çok güçlü
Anne ve Babanızda	()	()	()	()	()
Diğer Aile Üyelerinde	()	()	()	()	()
Arkadaşlarınızda	()	()	()	()	()
Eşiniz ve Partner'ınızda	()	()	()	()	()
Diğer İnsanlarda	()	()	()	()	()

27. Aşağıdakilerden herhangi birine katıldınız mı?

	Hayır ve bunun bana faydası olmaz	Hayır ama isterim	Evet ama bana faydası olmadı	Evet ve bana faydası oldu
Aile işletmesinin gelecek nesil üyeleri için eğitim seminerleri	()	()	()	()
Aile işletmesinin sonraki kuşak üyeleriyle iletişim	()	()	()	()
Aile işletmesi dışından bir kişinin koçluğu	()	()	()	()
Aile işletmesi içinden bir kişinin koçluğu	()	()	()	()
Profesyonel kariyer danışmanlığı	()	()	()	()
Farklı bir aile işletmesine giderek iş tecrübesi kazanılabilecek bir değişim programı	()	()	()	()

5. 28-34 arası sorular aile üyeleri ve işletme ile ilgilidir.

28. Aile işletmenizin yaklaşık olarak kaç çalışmanı var?

.....

29. Yakın akrabalarınızın kaç tanesi aile işletmesinde çalışıyor? Lütfen sayı vererek boşlukları doldurunuz.

(.....) Anne/baba ya da Üvey anne/baba.

(.....) Büyük anne/baba ya da üvey anne/baba

(.....) Amca/Dayı/Hala/Teyze

(.....) Erkek kardeş

(.....) Kız kardeş

(.....) Kuzenler

(.....) Eş ya da eşimin akrabaları

(.....) Hiçbiri, Eğer kimse çalışmıyorsa kutucuğa lütfen “0” yazın

30. Ailenizin yetişkin üyelerinin etkileşim yollarını düşünerek, lütfen aşağıdaki soruları değerlendiriniz. Ailemizde.....

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaşlı jenerasyonun sözü dinlenir	()	()	()	()	()
Zorluklar karşısında beraberce verimli bir şekilde çalışabiliriz	()	()	()	()	()
Birbirimizi dinlemek için zaman ayırırız	()	()	()	()	()
Tavırlarımız ve inançlarımız oldukça benzer	()	()	()	()	()
Aile üyeleri birbirlerinin güven içinde olmalarını sağlar	()	()	()	()	()
Yaşlı aile üyeleri genç aile üyelerinin sorunlarına karşı ilgili	()	()	()	()	()

31. İşletmenin kurucusuna ile kaçınıcı kuşak akrabalığınız var?

- İkinci Kuşak (örneğin; oğlu,kızı,yeğen vb)
- Üçüncü Kuşak; torun ya da büyük yeğen
- Dördüncü Kuşak
- Beşinci ya da daha çok

32. Aile işletmesiyle ilgili konuları tartışmak için işletme sahipleri düzenli olarak resmi toplantılar ile bir araya geliyorlar mı?

- Evet, düzenli olarak (yılda bir kez)
- Evet, arada sırada (yaklaşık olarak yılda en az bir kez)
- Evet nadiren
- Hayır hiç
- Bilmiyorum

33. İşletmede aşağıdaki konular hakkında hazırlanmış, resmi prosedür,evrak ya da kurallar var mı?

	Evet	Hayıt	Bilmiyorum
Bir sonraki jenerasyonun işletmeye nasıl katılacaklarıyla ilgili			
Hisse senetlerinin satılması veya sahipliğin transferi ile ilgili			
Aile değerleri ve/veya aile stratejileri ile ilgili			
Resmi aile konseyi			

34. Sizin bildiğiniz kadarıyla aile üyeleri arasında aşağıdaki konularla ilgili hiç çatışma/anlaşmazlık oldu mu? (Birden çok cevap işareleyebilirsiniz)

- Sahiplik
- İşletmenin stratejik yönetimi ile ilgili
- İşletmenin organizasyonu ve yönetimi ile ilgili
- Başarı
- Ahlaki değerler
- Kişisel ilişkiler
- Diğer
- Yukarıdakilerden hiçbiri

6. 35-40 arası sorular sahiplik konusu hakkındadır.

35. İşletme kaç adet bireysel aile üyesinin sahipliğinde (Yaklaşık olarak)?

.....

36. Başka sahipler var mı? Lütfen işaretleyiniz.

- Fon Kuruluşları
- aileden olmayan (yönetici ya da çalışanlar) kişiler
- Kurumlar (örneğin Bankaların)
- Bilmiyorum

37. Aile işletmesinde hisse sahipliğiniz var mı? Kabaca yüzde kaç?

- % Yok
- % 1-25
- % 26-50
- % 51-75
- %76-100

38. Yorumlarınız var mı? Lütfen buraya ekleyin.

.....

Eğer sonuçları öğrenmek istiyorsanız ya da aile işletmeleriyle ilgili başka çalışmalara da katılmak istiyorsanız lütfen aşağıdaki kutucuğa e-mail adresinizi yazınız.

.....@.....

Bu bilgi Aile işletmelerine ilişkin bilimsel nitelikteki çalışmalara katkı sağlamak amacıyla çalışmamızda kullanılacaktır. Üçüncü şahıslara açık değildir.

39. Gelecek aile işletmeleri araştırmalarına da katılmak istiyor musunuz? Eğer evetse lütfen yukarıdaki kutucuğa e-mail adresinizi yazmayı unutmayın.

() Evet lütfen benle temasa geçin. Katılmak istiyorum ve e-mail adresimi yazdım

() Sonuçların iletilmesi için e-mail adresimi yazıyorum fakat daha sonraki çalışmalarında yer almak istemiyorum.

Anketimiz bitmiştir. Bu önemli çalışma için zaman ayırdığınız ve katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Araştırma Görevlisi

Erdal AYDIN

İletişim Bilgileri

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof.Dr.Ramazan AYDIN Yerleşkesi
17200-Biga/Çanakkale
Tel: 0 286 335 87 40
e-mail:erdalaydin08@gmail.com

Ek 2: Kıdemli İşletmeler Tablosu

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kurucusu	Kuruluş Yeri	Ürünleri	Halen Yönetimde Bulunan Nesil
CEMİLZADE A.Ş.	1883	Şekerci Udi Cemil Bey	İstanbul	Lokum, ezme, çikolata, draje, badem şekeri ve akide şekeri	Üçüncü nesli temsilen Satvet ve Fatma Cemiloğlu şirketi yönetmektedirler.
DEDEMAN HOLDİNG	1918	Mehmet Kemal Dedeman	Kayseri Kapalıçarşı	Turizm, madencilik, inşaat, sağlık, gayrimenkul işletmeciliği ve telekomünikasyon	1.Yönetim Kurulu Başkanı olan Murat Dedeman ailenin 2. kuşak, Yönetim Kurulu Üyesi olan Banu Dedeman ve Özben Önal ise ailenin 3. kuşak üyeleridir.
DOLUCA ŞARAPÇILIK PAZARLAMA ve TİCARET	1926	Nihat A. Kutman	İstanbul Galata	Şarap, kadeh, karaf, şarap ve kadeh kutuları, degüstasyon setleri, kitaplar, meşe fiçiler, şarap kavları ve tribüson, modüler şarap standı, soğutucu vb. aksesuarlar	2. kuşak Ahmet Kutman halen Doluca Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Doluca yönetiminde ailenin 3. kuşağından Sibel Kutman ve Ali Kutman görev yapmaktadır.
E.R. RODİTİ HALEFLERİ	1923	Eliezer Roditi	İzmir	Manifatura ticareti amacıyla kurulan işletme, halen dış ticaret konusunda aktiftir.	Halen yönetimde 2. nesilden, İshak ve Rafael Roditi bulunmaktadır.
ERBAK- ULUDAĞ MEŞRUBAT VE GIDA SANAYİ	1870'ler	Mehmet Hakkı Erbak (Gazoz) Talat Paşa, Fuat Bey, Sıtkı Bey (Maden Suyu)	Bursa	Gazoz, Kola, Maden Suyu	3. Kuşaktan Mehmet H. Erbak, Nuran Kızıl, 4. Kuşaktan M. Ömer Kızıl
ERDEN GIDA SANAYİ VE TİCARET	1878	Şekercizade Mahir ve Kamil kardeşler	Eskişehir	Diabetik ürünler, diyet, şekerleme, lokum, çikolata, reçel, draje	Adnan Erden ve Adnan Erden'in oğlu olan Cengiz Erden (3. kuşak) yönetimdedir.
EST-EYÜP SABRİ TUNCER KOZMETİK SANAYİ	1923	Eyüp Sabri, Süleyman, Sabahattin, Sedat ve Ömer Abdi Tuncer, İsmet ve Mehmet Unkan, Nurettin Alptekin	Ankara Ulus	Kolonya, kolonyalı mendil, ıslak mendil	Ailenin 3. kuşak temsilcisi Engin Tuncer, şirketin yönetimindedir.
GÖKÇEN GRUP	1858	Memduh Gökçen; Celal Gökçen, Zehra Deniz Gökçen	Bursa	Plastik ve katkılı plastikten şekillendirilmiş boyalı, boyasız parçalar ile kendi kullanımı ve plastik sanayi için plastik hammadde ve yarı ürünler, otomotiv parçaları	Memduh Gökçen; Celal Gökçen, Şükufe Gökçen
HACI ABDULLAH	1888	Abdullah Bey	İstanbul Karaköy	Osmanlı Mutfağı	Hacı Abdullah Lokantası, "Ahilik Teşkilatı" sistemine göre üçüncü nesil olarak adlandırdığımız ustalar tarafından işletilmektedir.
HACI BEKİR ŞİRKETLER GRUBU	1777	(Hacı) Bekir Efendi	İstanbul Bahçekapı	Lokumlar, tahin helvası, akide şekeri vb.	Şirket beşinci nesil Doğan Şahin tarafından yönetilmektedir.

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kurucusu	Kuruluş Yeri	Ürünleri	Halen Yönetimde Bulunan Nesil
HAFİZ MUSTAFA	1864	Şekerci İsmail Hakkızade	İstanbul Bahçekapı	Şeker, lokum ve hamur tatlısı çeşitleri ve pasta	1994'te Hafız Mustafa isim hakkı satılmış ve ailenin işletme ile ilişkisi kalmamıştır. İşletmenin şimdiki yöneticisi İşletme Müdürü Sayın Mustafa Altuncu'dur.
HASOĞLU HALICILIK	1928	İsmail Hasoğlu	Kayseri	Halı İmalat ve Satış	5. kuşak.
HATEMOĞLU	1924	Hatembaba'nın oğlu Mustafa Saykı	Kayseri	Erkek hazır giyim ve konfeksiyon üretimi	3. nesil yönetimdedir.
İMAM ÇAĞDAŞ	1887	Hacı Hüseyin Efendi	Gaziantep	Kebab ve tatlı	İkinci nesil Talat Çağdaş ve üçüncü nesil Burhan Çağdaş
İMAMOĞLU SUCUKLARI	1925	Osman İmamoğlu	Kayseri	Et ve Et Ürünleri	3. kuşak
İSKENDER	1860	Mehmetoğlu İskender Efendi	Bursa	İskender kebab	Halen yönetimde 3. nesilden Yavuz İskenderoğlu bulunmaktadır.
KAFKAS PASTA ŞEKERLEME SAN. TIC. A.Ş.	1930	Ali Şakir Tatveren	Bursa	Kestane şekeri, karyoka, light ürünler, reçeller, marmelat, meyveli şekerlemeler	Üçüncü nesli temsil eden Ali Tatveren
KAMİL KOÇ OTOBÜS İŞLETMELERİ	1923	Kamil Koç	Bilecik Pazaryeri	Yolcu taşımacılığı ve kargo hizmetleri	Şu anda 3. nesil yönetimde, Kamil Koç'un torunu Sena Kaleli şirketin başında bulunmaktadır.
KANAAT LOKANTASI	1933	Vahdettin Kargılı, Fuat Kargılı, Kenan Kargılı	İstanbul Üsküdar	Osmanlı ve Türk Mutfağı	İkinci nesli temsilen; Bahadır Kargılı, Murat Kargılı, Mustafa Kargılı, Ali Kargılı, İsmail Kargılı
KARAKÖY GÜLLÜOĞLU	1871	"Güllü Çelebi" olarak bilinen Hacı Mehmet Güllü	Gaziantep	Türk tatlıları	Karaköy Güllüoğlu Yönetim Kurulu Başkanı M. Nadir Güllü beşinci kuşak olarak işletmeyi yönetiyor.
KARAVELİOĞLU ŞİRKETLER GRUBU	1916	Cemal Azmi ve Osman Azmi Karavelioğlu kardeşler	İstanbul	Otomotiv yağları, deniz yağları ve endüstriyel yağlar; armatörlük; yat inşaatı ve satışı; çerçeve, gece lambası, çeşitli hediyelik eşya imalatı	Şirket grubunun büyük hissedarı İlhan Karavelioğlu'dur.
KENT GIDA	1927	Tahincioğlu Ailesi	Mardin	Şekerleme	
KILIÇOĞLU GRUBU	1923		Eskişehir	Kiremit ve tuğla	4. Kuşak, Turgut Özaydemir
KOÇ HOLDİNG	1926	Ahmet Vehbi Koç	Ankara	Holding	3. nesil olarak Mustafa Koç Yönetim Kurulu Başkanidir.

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kurucusu	Kuruluş Yeri	Ürünleri	Halen Yönetimde Bulunan Nesil
KOMİLİ	1878	Komili Hasan	Midilli Komi Köyü	Zeytinyağı	Üçüncü kuşak olan Halis Komili, halen Komili Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanidir.
KONYALI LOKANTASI	1897	Hacı Ahmet Bey (Daha sonra "Doyuran" soyadını almıştır)	İstanbul Sirkeci	Geleneksel Türk mutfağı	Dördüncü ve beşinci nesilin birlikte çalıştığı bir aile işletmesidir.
KOSKA HELVACISI	1907	Denizlili Hacı Emin Bey	Denizli	Helva, şekerleme, tahin-pekmez, lokum, reçel, geleneksel tatlılar, pasta, ayrıca diabetik helva, lokum, badem ezmesi ve reçel	Şu an Hacı Emin Bey'in torunu olan Nevzat Dindar (3. nesil) Yönetim Kurulu Başkanı olarak şirket yönetimindedir. Ayrıca 4. nesilden olan aile üyeler de işletmede görev yapmaktadırlar.
KURU KAHVECİ MEHMET EFENDİ	1871	Mehmet Efendi	İstanbul	Türk kahvesi, filtre kahve ve ekspreso	Bugün müessesenin yönetimini Mehmet Efendi'nin torunları Mehmet ve Hulusi Kurukahveci üçüncü kuşak olarak yürütmektedir.
KÜLTÜR EĞİTİM KURUMLARI	1932	Halil Akingüç	Eskişehir	Kolej, İlköğretim Okulu, Özel Fen Lisesi, Özel Kolej, İstanbul Kültür Üniversitesi	İkinci nesil temsil eden Fahamettin Akingüç, üçüncü nesil temsil eden Ful Akingüç Över, Lale Akingüç Sevgen, Bahar Akingüç Günver
MALCILAR	1905	Osman Efendi	Bursa Altıparmak	Bakkaliye ve Yağhane (tirilye)	Mete Malcıoğlu (Dördüncü kuşak) (YKB) Erol Malcıoğlu ve Feridun Malcıoğlu (Üçüncü Kuşak)
MİMATAŞ TEKSTİL	1936	İbrahim Katartaş	Kayseri Kazancılar Çarşısı	Pamuk hammaddeli iplik, kumaş üretimi yapılmakta	3. kuşak temsilcisi olarak İbrahim Katartaş
MUSTAFA NEVZAT İLAÇ SAN.	1923	Prof. Mustafa Nevzat Pısak	İstanbul Üsküdar	İlaç üretimi	İkinci nesil temsil eden Mehmet Pısak ve Nevviz Pak ve 3. nesil olarak Cengiz Sezen ve İskender Pısak tarafından yönetilmektedir.
MÜNİR ŞAHİN İLAÇ	1929	Eczacı Münir Şahin	İstanbul	İlaç üretimi	İşletme 3. nesil tarafından yönetilmektedir.
NURİ BEĞENDİK VE OĞULLARI	1923	Leblebici Mehmet Ağa (Mehmet Beğendik)	Kayseri	Mağaza İşletmeciliği	4. kuşak
OBASAN	1930	Hasan Aslanoba		Endüstriyel Yemek Üretimi ve Dağıtım Hizmeti & Türk Mutfağı ve Restoranları	İkinci kuşaktan Ali Fuat Aslanoba, üçüncü kuşaktan Ömer Faruk Aslanoba, Fatih Aslanoba ve Ferruh Aslanoba

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kurucusu	Kuruluş Yeri	Ürünleri	Halen Yönetimde Bulunan Nesil
ÖRDEKÇİOĞLU	1919	Bakırcı Ahmet	Ünye	Mutfak eşyaları	İşletme, 2. nesille birlikte, 3. nesilden Savaş Ördekçioğlu ve Barış Ördekçioğlu üyeleri tarafından yönetilmektedir.
ÖZGÖRKEY	1930	Nevzat ve Erdoğan Özgörkey	İzmir	Ambalaj sanayi, gıda, plastik, bahçe mobilyaları ve pazarlama	Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nevzat Özgörkey'dir. 2. ve 3. nesil birarada yönetilmektedir.
ÖZSÜMER GIDA SANAYİ VE TİCARET	1900	Osman Sümer	Manisa Turgutlu	Helva ve peynir	M. Atilla Özsumer 3. Kuşak, E. Hasan Özsumer 4. Kuşak, R. Nazan Özsumer 4. Kuşak
RENGİN MANİFATURA	1930	Remzi Ülken	Eskişehir	Hazır giyim mamulleri ve kumaş.	M. Can Ülken
SABANCI HOLDİNG	1925	Hacı Ömer Sabancı	Adana	Sanayi ve ticaret	İkinci ve 3. nesil bir arada yönetilmektedir.
SABUNCAKIS	1874	İstirati Sabuncakıs	İstanbul	Doğal çiçek	İşletmeyi 3. kuşak olarak torun İstirati Sabuncakıs yönetmektedir.
TARİHİ SULTANAHMET KÖFTECİSİ SELİM USTA	1920	Mehmet Seracettin Efendi	İstanbul Sultanahmet	Köfte, piyaz, salata ve helva, tatlı ve turşu çeşitleri	Üçüncü nesilden Cihat ve Mehmet Tezçakın, dördüncü nesilden Timur ve Sinan Tezçakın
TUZCUOĞLU NAKLİYAT	1893	Fehmi, Mustafa ve Mehmet Ali Tuzcuoğlu	İzmir	Nakliye, Ambalaj, Depolama	Halen yönetimde 3. nesilden aile bireyleri bulunmaktadır.
ULUSOY TİCARİ YATIRIMLAR HOLDİNG	1920	Hacı Mehmet Bahattin Ulusoy	Trabzon Of	Yolcu, uluslararası tır, kargo, frigofrik, özel ve proje, havayolu ve konteyner, ro-ro taşımacılığı; gümrükleme, Volvo markası distribütörlüğü, uçak bileti satışı, vize işlemleri, turizm, incoming, araba kiralama, kongre, toplantı organizasyonları, otel işletmeciliği; tekstil şirketinde tül, güpür, brode ve ev tekstili üretimi; sigortacılık faaliyetleri	2. Nesilden Saffet Ulusoy, Holding bünyesindeki 25'ten fazla şirketin yönetim kurulu üyesi ve başkanıdır. 2. nesilden Yılmaz Ulusoy Holding Yönetim Kurulu Eş Başkanıdır. Holding Yönetim Kurulu üyesi Alican Ulusoy 3. nesildir. Holding Yönetim Kurulu'ndaki diğer 3. nesil üyeler Haluk Ulusoy ve Mehmet Ulusoy'dur.
ÜÇER MAĞAZ. ve PERAKENDE SATIŞ	1915		Eskişehir		4. kuşak temsilcisi olan Cenk Üçer
ÜNLÜ PASTIRMA-SUCUK İMALATHANESİ	1928	Cemal Ünlü	Kayseri	Pastırma Sucuk Üretimi	2. nesil
YANYALI FEHİMİ LOKANTASI	1919	Fehmi Efendi (Daha sonra "Sönmezler" soyadını almıştır.)	İstanbul Kadıköy	Geleneksel Osmanlı mutfağı	İkinci ve üçüncü nesil

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kurucusu	Kuruluş Yeri	Ürünleri	Halen Yönetimde Bulunan Nesil
YENİGÜN	1914	Mahmut Yağcılar	Antalya Kalekapısı	Reçel, marmelat, lokum, pekmez, meyve çayları ve turşu	Üçüncü kuşak: Mahmut Alpogut, Dördüncü kuşak:
YIRCALI	1923	Muharrem Hasbi		Baskılı ve renkli PP çuvalar	Halen 2. nesil (Sırrı Yırcalı) ve 3. nesil (Rona Yırcalı) yönetimde bulunmaktadır.
ZEYNELLER EV TEKSTİL	1926		Eskişehir	Ev tekstil ürünleri	3. kuşak temsilcisi olan Serkan Karagöz

Ek 3:Ki-Kare Dağılım Tablosu¹³⁹

DF	0,995	0,975	0,20	0,10	0,05	0,01	0,005	0,002	0,001
1	0.0000393	0.000982	1,642	2,706	3,841	6,635	7,879	9,550	10,828
2	0,0100	0,0506	3,219	4,605	5,991	9,210	10,597	12,429	13,816
3	0,0717	0,216	4,642	6,251	7,815	11,345	12,838	14,796	16,266
4	0,207	0,484	5,989	7,779	9,488	13,277	14,860	16,924	18,467
5	0,412	0,831	7,289	9,236	11,070	15,086	16,750	18,907	20,515
6	0,676	1,237	8,558	10,645	12,592	16,812	18,548	20,791	22,458
7	0,989	1,690	9,803	12,017	14,067	18,475	20,278	22,601	24,322
8	1,344	2,180	11,030	13,362	15,507	20,090	21,955	24,352	26,124
9	1,735	2,700	12,242	14,684	16,919	21,666	23,589	26,056	27,877
10	2,156	3,247	13,442	15,987	18,307	23,209	25,188	27,722	29,588
11	2,603	3,816	14,631	17,275	19,675	24,725	26,757	29,354	31,264
12	3,074	4,404	15,812	18,549	21,026	26,217	28,300	30,957	32,909
13	3,565	5,009	16,985	19,812	22,362	27,688	29,819	32,535	34,528
14	4,075	5,629	18,151	21,064	23,685	29,141	31,319	34,091	36,123
15	4,601	6,262	19,311	22,307	24,996	30,578	32,801	35,628	37,697
16	5,142	6,908	20,465	23,542	26,296	32,000	34,267	37,146	39,252
17	5,697	7,564	21,615	24,769	27,587	33,409	35,718	38,648	40,790
18	6,265	8,231	22,760	25,989	28,869	34,805	37,156	40,136	42,312
19	6,844	8,907	23,900	27,204	30,144	36,191	38,582	41,610	43,820
20	7,434	9,591	25,038	28,412	31,410	37,566	39,997	43,072	45,315
21	8,034	10,283	26,171	29,615	32,671	38,932	41,401	44,522	46,797
22	8,643	10,982	27,301	30,813	33,924	40,289	42,796	45,962	48,268
23	9,260	11,689	28,429	32,007	35,172	41,638	44,181	47,391	49,728
24	9,886	12,401	29,553	33,196	36,415	42,980	45,559	48,812	51,179
25	10,520	13,120	30,675	34,382	37,652	44,314	46,928	50,223	52,620
26	11,160	13,844	31,795	35,563	38,885	45,642	48,290	51,627	54,052
27	11,808	14,573	32,912	36,741	40,113	46,963	49,645	53,023	55,476
28	12,461	15,308	34,027	37,916	41,337	48,278	50,993	54,411	56,892
29	13,121	16,047	35,139	39,087	42,557	49,588	52,336	55,792	58,301
30	13,787	16,791	36,250	40,256	43,773	50,892	53,672	57,167	59,703
31	14,458	17,539	37,359	41,422	44,985	52,191	55,003	58,536	61,098
32	15,134	18,291	38,466	42,585	46,194	53,486	56,328	59,899	62,487
33	15,815	19,047	39,572	43,745	47,400	54,776	57,648	61,256	63,870
34	16,501	19,806	40,676	44,903	48,602	56,061	58,964	62,608	65,247
35	17,192	20,569	41,778	46,059	49,802	57,342	60,275	63,955	66,619
36	17,887	21,336	42,879	47,212	50,998	58,619	61,581	65,296	67,985
37	18,586	22,106	43,978	48,363	52,192	59,893	62,883	66,633	69,346
38	19,289	22,878	45,076	49,513	53,384	61,162	64,181	67,966	70,703
39	19,996	23,654	46,173	50,660	54,572	62,428	65,476	69,294	72,055
40	20,707	24,433	47,269	51,805	55,758	63,691	66,766	70,618	73,402

¹³⁹<http://www.fef.gazi.edu.tr/turkish/statist/dokuman/chisqr.pdf>