

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: AİLE
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

MERT KAĞAN GÜRHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
Prof. Dr. ADEM ÖĞÜT**

KONYA-2025



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mert Kağan GÜRHAN		
	Numarası	22811101012		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
Tezin Adı	ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

MERT KAĞAN GÜRHAN

(İMZA)



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mert Kağan GÜRHAN		
	Numarası	22811101012		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Tezin Adı	ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA			

Bu çalışma, çalışanların algılarına göre örgüt kültürünün, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçleri üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Aile işletmeleri dünya ekonomisi adına üretim ve istihdam konusunda yüksek önem düzeyine sahiptir. Aile işletmelerinin ömrü ülke ekonomilerini etkilemektedir. Kurumsallaşma sayesinde aile işletmeleri kurumsal yapıya kavuşacak nesillerce faaliyet gösterebilirler. Kurumsallaşma kavramı örgüt kültürünün bu süreçteki rolünün anlaşılması adına kritik öneme sahiptir. Konya ilinin Ereğli ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde işletme çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. “Çalışmada anket uygulanacak olan işletmeler Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası’ndan alınan ‘Aile İşletmeleri’ verisi ile belirlenmiştir”. Araştırma örneklemini, belirlenen aile işletmelerinde faaliyet gösteren 400 çalışan oluşturmaktadır. Anketlerin analiz süreçlerinde SPSS istatistik analiz programı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi, normal dağılım(K-S) testi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin şeffaflık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma ve kısa dönem / uzun dönem boyutlarının şeffaflık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumsallık boyutunun şeffaflık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin profesyonelleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma ve kısa dönem / uzun dönem boyutlarının profesyonelleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumsallık boyutunun profesyonelleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Örgüt Kültürü, Hofstede



ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Mert Kağan GÜRHAN		
	Student Number	22811101012		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	x	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Title of the Thesis/Dissertation	THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE ON INSTITUTIONALIZATION: A RESEARCH IN FAMILY BUSINESSES			

This study aims to determine the impact of organizational culture on the institutionalization processes of family businesses, based on employees' perceptions. Family businesses hold a high level of importance in terms of production and employment in the global economy. The longevity of family businesses significantly affects national economies. Through institutionalization, family firms can achieve a corporate structure and operate across generations. The concept of institutionalization is critically important for understanding the role of organizational culture in this process. A survey was conducted with employees of family businesses operating in the Ereğli district of Konya province. The enterprises where the surveys were conducted were selected based on the "Family Business" data obtained from the Ereğli Chamber of Commerce and Industry. The research sample consists of 400 employees working in the identified family businesses. The data collected through the surveys were analyzed using the SPSS statistical analysis program. Reliability analysis, the Kolmogorov-Smirnov (K-S) test for normal distribution, correlation, and regression analyses were employed. According to the findings, organizational culture has a positive and significant effect on institutionalization. Among the sub-dimensions of organizational culture, power distance has a negative and significant effect on transparency, while uncertainty avoidance and short-term/long-term orientation have positive and significant effects on transparency. However, the individualism/collectivism dimension of organizational culture was found to have no statistically significant effect on transparency. Similarly, power distance was found to have a negative and significant effect on professionalization, while uncertainty avoidance and short-term/long-term orientation had positive and significant effects. Again, the individualism/collectivism dimension was found to have no statistically significant effect on professionalization.

Keywords: Family Businesses, Institutionalization, Organizational Culture, Hofstede

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI -----	i
ÖZET -----	ii
ABSTRACT -----	iii
İÇİNDEKİLER -----	iv
TABLolar LİSTESİ -----	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ -----	ix
KISALTMALAR -----	x
TEŞEKKÜR -----	xi
GİRİŞ -----	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Aile İşletmeleri -----	4
1.1.1 Aile İşletmeleri-----	4
1.1.2. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri-----	4
1.1.2.1. Girişimcilik Evresi-----	5
1.1.2.2. Başarı Evresi-----	5
1.1.2.3. Büyüme Evresi-----	5
1.1.2.4. Mülkiyeti Artırma Evresi-----	6
1.1.2.5. Doyum Evresi-----	6
1.1.2.6. Eski Başarı Evresi-----	7
1.1.2.7. Profesyonelleşme İhtiyacı Evresi-----	7
1.1.2.8. Gelecek Nesle Devir Evresi-----	7

1.1.2.9. Tasfiye Evresi -----	8
1.1.3. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri -----	8
1.1.3.1 İki Daireli Sistem Modeli-----	8
1.1.3.2. Üç Daireli Sistem Modeli-----	9
1.1.3.3. Dört Daireli Sistem Modeli-----	10
1.1.3.4. Sürdürülebilirlik Sistem Modeli -----	11
1.1.4. Aile İşletmelerinin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri -----	12
1.1.4.1. Aile İşletmelerinin Olumlu Özellikleri-----	13
1.1.4.2. Aile İşletmelerinin Olumsuz Özellikleri -----	15
1.1.5. Dünya’da ve Türkiye’de Aile işletmeleri-----	17
1.1.5.1. Dünya’da Aile İşletmeleri -----	17
1.1.5.2. Türkiye’de Aile işletmeleri -----	18

1.2. Kurumsallaşma Kavramı ----- 19

1.2.1. Kurumsallaşma Tanımı -----	19
1.2.2. Kurumsallaşma Süreci -----	21
1.2.3. İşletmenin Geçmişi ve Stratejik Gelişim Süreci -----	22
1.2.4. Hukuki ve Yasal Çevrenin Kurumsallaşmaya Etkileri-----	23
1.2.5. Kurum Kültürü ve Değerlerin Oluşturulması -----	24
1.2.6. Misyon Belirlenmesi ve Önemi-----	25
1.2.7. Vizyon Belirlenmesi ve Önemi -----	25
1.2.8. İşletmenin Çevre Analizi Süreci -----	26
1.2.9. İç Kurumsal Süreçlerin Yönetimi -----	27
1.2.10. Organizasyonel Yapının Oluşturulma Süreci-----	27
1.2.11. İç Kontrol Süreçleri -----	28
1.2.12. Kurumsal Yönetim-----	29
1.2.13. Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi -----	29
1.2.14. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları -----	32
1.2.14.1. Formalleşme -----	32
1.2.14.2. Profesyonelleşme-----	33
1.2.14.3. Şeffaflık-----	34
1.2.14.4. Tutarlılık-----	34
1.2.14.5. Kurum Kültürü-----	35
1.2.15. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönleri -----	36
1.2.15.1. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık -----	36
1.2.15.2. Tutarlı Yapı -----	37
1.2.15.3. Verimlilik Artışı -----	37
1.2.15.4. Kurumsal Kültürün Oluşması-----	38

1.2.15.5. Risk Yönetimi ve Esnek Yapı -----	38
1.2.15.6. Rekabet Avantajı Elde Etme -----	39
1.2.15.7. Kurumsallaşmanın Olumsuz Özellikleri-----	40
1.2.16. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma -----	41
1.2.16.1. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması -----	44
1.2.16.2. Aile Anayasası -----	45
1.2.16.3. Aile Meclisi -----	47
1.2.16.4. Hissedar Sözleşmesi ve Halef Planlaması-----	48

1.3. Kültür Kavramı ----- 48

1.3.1. Kültür Tanımı -----	48
1.3.2. Kültür Unsurları -----	49
1.3.2.1. Normlar ve Davranışlar -----	49
1.3.2.2. Bireylerin Algısı ve Duyguları -----	50
1.3.2.3. Hikayeler Ve Mitler -----	50
1.3.2.4. Çağrışım Yaptıran Semboller -----	51
1.3.3. Kültürün Boyutları -----	52
1.3.3.1. Güç mesafesi (Power Distance)-----	52
1.3.3.2. Bireycilik-Toplumculuk-----	53
1.3.3.3. Erillik ve Dişillik-----	54
1.3.3.4. Belirsizlikten Kaçınma -----	54
1.3.3.5. Uzun Dönem–Kısa Dönem -----	55
1.3.3.6. Hazza Yönelim – Ket Vurma-----	55
1.3.4. Örgüt Kültürü ve Tanımı -----	56
1.3.5. Örgüt Kültürünün Unsurları-----	57
1.3.5.1. Değerler-----	58
1.3.5.2. Normlar -----	58
1.3.5.3. Törenler-----	59
1.3.6. Örgüt Kültürünün Modelleri -----	59
1.3.6.1. Rekabetçi Değerler Modeli -----	59
1.3.6.2. Harrison ve Handy Modeli -----	62
1.3.6.3. Schein'in Üç Düzeyli Kültür Modeli-----	63
1.3.6.4. Hofstede Kültür Modeli -----	64
1.3.7. Aile İşletmeleri ve Örgüt Kültürü -----	66

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

2.1. Araştırmanın Konusu	68
2.2. Araştırmanın Amacı	68
2.3. Araştırmanın Önemi	68
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	69
2.5. Araştırmanın Yöntemi	69
2.5.1. Anket Formunun Oluşturulması	69
2.5.2. Araştırmanın Örnekleme	70
2.5.3. Verilerin Analizi	71
2.6. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	71
2.7. Araştırmanın Bulguları	73
2.7.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri ile İlgili Bulgular	73
2.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	74
2.7.3. Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri	75
2.7.3. Normal Dağılım Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi Sonuçları	76
2.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	77
2.7.5. Regresyon Analizi Sonuçları	78
SONUÇ ve ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	85
EKLER	115
EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	115

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
Tablo 2.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	74
Tablo 2.3. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	76
Tablo 2.4. Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	76
Tablo 2.5. Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi Sonuçları	77
Tablo 2.6. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	78
Tablo 2.7. Örgüt Kültürünün Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 2.8. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Kurumsallaşmanın Tutarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 2.9. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Kurumsallaşmanın Şeffaflık Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 2.10. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Kurumsallaşmanın Profesyonelleşme Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Tagiuri ve Davis, 1996	10
Şekil 2 Pieper ve Klein, 2007	11
Şekil 3 Quinn ve Rohrbaugh, 1983	60
Şekil 4: Cameron ve Quinn, 2006	62
Şekil 5 Araştırma Modeli	72

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Makale
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
COSO	Komite Destekli Organizasyonlar Komisyonu (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
Ed.	Editör
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
IMF	Uluslararası Para Fonu
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Hukuki ve Çevresel Analiz
s.	Sayfa
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SWOT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler Analizi
Vd.	Ve Diğerleri

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması süresince bana destek olan herkese teşekkürlerimi sunarım. Öncelikle, tez danışmanım Prof. Dr. Adem ÖĞÜT hocama değerli bilgi, anlayış ve rehberliği için sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tez yazım süresince yüksek anlayışı ve desteğiyle her zaman yanımda olan Halit CANBAZ abime de içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez süresi boyunca yardımlarını eksik etmeyen Makine Müh. Alperen BİÇİCİ, Endüstri/Bilgisayar Müh. Çağatay ERDOĞAN ve Makine Müh. Ali TUNA'ya katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ailem, her zaman yanımda olduğunuzu hissettirdiğiniz ve bana inandığınız için sizlere de teşekkür ederim. Bu süreçte bana sağladığınız imkanlar, desteğiniz ve sabrınız benim için çok değerliydi.

Saygılarımla,

MERT KAĞAN GÜRHAN

Temmuz 2025

GİRİŞ

Ekonomiler her geçen gün gelişip küreselleşirken, bu dinamik süreç bireylerin istek ve ihtiyaçlarını sürekli olarak değiştirmektedir. Bireylerin oluşan yeni taleplerini karşılamak üzere, var olan işletmeler kâr amacı güden ticari kuruluşlar olarak faaliyet göstermektedirler. Literatürde işletmelerin farklı sınıflandırmaları yer alsa da en yaygın sınıflandırma şekli aile işletmesi olan ile diğer işletmeler olarak yapılan sınıflandırmadır (Aldrich vd., 2021: 23; Anning-Dorson, 2021: 1311-1312).

Aile işletmeleri son yıllarda literatürde giderek artan bir ilgi odağı haline gelmiştir. İşletme yapılarının, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle beraber karmaşık hale gelmesi ile bu tarz işletmeleri daha detaylı olarak anlamayı gerektirmiştir. Literatürde yer alan veriler dünya üzerinde bulunan işletmelerin, ülkeden ülkeye değişmekle beraber, %75 ila %90'ının aile işletmesi olarak sınıflandırıldığını göstermektedir (Azeem vd., 2021: 3; Le Breton-Miller & Miller, 2022: 2).

Bu durum, aile işletmelerinin yapısal dinamiklerini anlamanın önemini artırmaktadır. Son on yılda literatürde önemli ölçüde ilgi gören aile işletmeleri, ekonomik ve istihdam açısından sağladıkları katkılar nedeniyle ekonomiler açısından kritik bir öneme sahiptir. Yalnızca istihdam, inovasyon ve vergi katkıları gibi ekonomik unsurlara önemli katkılar sağlamakla kalmayan aile işletmeleri, aynı zamanda sosyal sorumluluk ve sosyoekonomik istikrarın sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadırlar (Marjański & Sułkowski, 2021: 171-172; Winarish & Riyanto, 2020: 13).

Zengin bir geçmişe ve köklü değerlere sahip olan bu işletmeler, dünya ekonomilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Küçük yerel işletmelerden, büyük, çok uluslu işletmelere kadar geniş bir alanda faaliyet gösteren aile işletmeleri farklı endüstriler ve kıtalar arasında yayılmış olup küresel ekonomik pazarlarda önemli bir etki yaratmaktadırlar. Ayrıca sağladıkları sosyal sorumluluk bilinci ile de topluma karşı güçlü bir bağlılık sergilemektedirler. Paydaşlarına karşı taşıdıkları

sorumluluklarla toplumun gelişimine aktif şekilde katkı sağlamaktadırlar (Güleş vd., 2013: 29-32; Köylü Gölcü, 2018: 15).

Örgüt kültürü, bir şirket içinde güçlü ve etkili bir güç olarak tanınmakta ve etkili bir şekilde yönetildiğinde büyük faydalar sağlamaktadır. Örgüt kültürü, geniş bir literatüre sahip olmakla beraber farklı örgüt kültürü akımları bulunmaktadır. Bu akımlara örnek olarak çalışanlar tarafından sergilenen tutarlı davranış kalıpları, ortak inançların ve değerlerin teşvik edilmesi, şirketin örgütsel kültürünü şekillendiren kolektif uygulamalar ve grup alışkanlıkları sayılabilir (Demir & Öztürk, 2011: 19; Yurdakul, 2022: 5-9).

Kültür, bir işletmenin sürdürülebilir başarısında kritik bir rol oynamakta olup, stratejik hedeflere ulaşmadaki etkisi göz ardı edilemeyecek düzeydedir. İşletme değerlerinin, normlarının ve davranışlarının üzerine inşa edildiği temeli kültür oluşturur. İşletmede faaliyet gösteren çalışanların motivasyonu ve bağlılığından karar verme süreçlerine ve genel işletme performansına kadar diğer alanlara da etki etmektedir. İşletmelerde güçlü ve olumlu bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında aidiyet, uyum ve amaç duygusu geliştirerek ortak hedeflere çok daha kolay bir şekilde yönlendirir, işletme içi birlik duygusu oluşturur. Literatüre bakıldığında büyük ölçüde aile işletmelerinin örgüt kültürünün karmaşıklıklarını ihmal etmektedirler (Azeem vd., 2021: 5; Monticelli vd., 2020: 55-56; Parada vd., 2020: 288).

Kurumsallaşma bir organizasyonun detaylı ve çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesi ve incelenmesi sürecidir. Organizasyon içinde yer alan temel özelliklerin veya iş süreçlerinin ne ölçüde resmi olarak kurulduğu ve rutin hale getirildiği bir süreçtir. Aile işletmeleri, finansal kaynaklar açısından dışa kapalı bir yapı izlediklerinden kurumsallaşma süreçlerinde verimli değildirler (Harasheh vd., 2024: 252; Tarhan, 2022: 12).

Kurumsallaşma süreci zor ve maliyetli bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmeleri genellikle finansal kaynak açısından dışa kapalı bir yapı izledikleri için bu süreçte yeteri kadar verimli olamamaktadırlar. Aile işletmeleri varlıklarını gelecek nesillere aktarma motivasyonu ile hareket etseler de kurumsallaşma sürecine yeteri

kadar kaynak ve emek harcamayan aile işletmeleri, nesiller arası geçişlerde başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. (Haynes vd., 2021: 573; Samara, 2021: 5).

Aile işletmeleri, tüm ekonomik ve teknolojik gelişmelere rağmen kurumsallaşma süreçlerine direnç göstermektedirler. Bu direncin temelinde kültür ve örgütsel kültür kavramlarının işletmeler tarafından doğru anlaşılması yatmaktadır. Çalışmanın temel amacı aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde örgüt kültürünün etkilerini anlamaktır. Aile işletmelerinde faaliyet gösteren iş görenlerin, örgüt kültürü ile ilgili algılarını belirtmek ve bu bağlamda örgüt kültürünün kurumsallaşma ile ilişkisi üzerinden çıkarım yapmaktır. İş görenlerin işletme ile ilgili tutumlarının ortaya konulması adına algılarını belirlemek önem arz etmektedir. Bu sebeple aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde örgütsel kültüre bakış açılarının anlaşılması adına araştırma süreci yürütülmektedir.

Araştırma, aile işletmelerinde algılanan örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Aile işletmeleri ekonomiler adına büyük bir rol oynamasına rağmen, örgüt kültürünün kurumsallaşma süreçlerine nasıl etki ettiği konusunda sınırlı literatüre sahiptir. Bu çalışma bu açıdan literatüre önemli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Aile işletmelerinde faaliyet gösteren iş görenlerin algıladıkları örgüt kültürünün kurumsallaşma sürecinde algılarını anlamak araştırmanın temel sorusudur. Birinci bölümde aile işletmeleri, kurumsallaşma ve örgüt kültürü kavramları açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın analizi yer almaktadır. Bu amaçla Konya Ereğli ilçesinde aile işletmelerinde faaliyet gösteren iş görenlere anket çalışması yapılmıştır. Bölgenin ticaret odasından aile işletmesi sınıflandırma listesi alınmıştır. Listeye göre 37 adet aile işletmesi belirlenmiştir. Bu işletmelere toplam 440 anket formu dağıtılmış, 400'ü geri toplanmıştır. Ancak, 3 anket formunda eksik bilgi bulunması nedeniyle bu formlar analize dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, analiz sürecinde 397 geçerli anket kullanılmıştır. Veriler, SPSS paket programı ile analiz edilmiş; güvenilirlik testi, normal dağılım (Kolmogorov-Smirnov) testi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Aile İşletmeleri

1.1.1 Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, dünya genelinde en yaygın biçimde bulunan ticari mülkiyet biçimidir. Aile işletmeleri ayrıca en eski işletme biçimlerinden birisidir. Binlerce yıl öncesine dayanan tarihleri bulunmaktadır. Japon işletmeleri buna en büyük örneklerdendir ve 25. neslin faaliyet gösterdiği işletmeler bulunmaktadır. Ekonomik kalkınma, istihdam ve ulusal servet oluşumunda önemli ve büyük rol oynarlar. Bir işletmenin aile işletmesi olarak ifade edilebilmesi adına literatürde farklı tanımlar bulunmakla birlikte, genel olarak mülkiyetin bir veya birkaç aile üyesinin elinde olan ve en az iki nesildir faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Ağca & Büyükaslan: 201-202, 2016; Bodolica vd., 2020: 144).

Genel olarak yönetim ve kritik kademelerde aile üyeleri görev almaktadırlar. Aile işletmelerinde, aile yapısı ve işletme yapısı olarak iki farklı yapı karmaşık halde bulunmaktadır. Ailenin işletmeye getirmiş olduğu sermaye ile kurulurlar. Aile üyeleri arasında güvene dayalı güçlü sosyal ve duygusal bağlar bulunmaktadır. Finansal olarak bakıldığında dış kaynakları kullanmaktan çok ailenin kendi getirdiği kaynakları kullanırlar. Öz sermaye finansmanı aile işletmelerinde çok görülür. Risk almaktan kaçınan bir yapı seyretmektedirler (Bodolica vd., 2020: 145; Tarhan, 2022: 5).

1.1.2. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri

Aile işletmeleri kuruluşlarından itibaren farklı evrelerden geçerler. Bu evreler; işletmenin şekli, kuruluşu, üye çeşitleri vb. sebeplerle değişim gösterebilir. Literatürde yer alan İbrahim Fındıkçı'nın "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma" eserinde yaşam evrelerinde detaylı şekilde bahsetmektedir. Aile işletmelerinde yaygın olarak gözlemlenen dokuz farklı yaşam evresi, aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.1.2.1. Girişimcilik Evresi

İşletme, işletmenin kurucusu tarafından faaliyetlerine başlar. Kurucu, girişimci özelliklerini taşımaktadır. İşletmenin misyon ve vizyonunun ilk olarak oluştuğu evre olarak kabul edilmektedir. Kurucu ye; aile fertlerine ekonomik gelir sağlamak, gelecek kuşaklara servet aktarımı yapmak vb. sebeplerle işletmeyi faaliyete geçirir. Kurucu ye genel olarak yaptığı işe çok hakimdir. Ancak eğitim seviyesi düşüktür. Girişimciliğin önemli özelliklerinden olan hırs ve cesarete fazlasıyla sahiptirler. İşletmenin en zor aşamalarından birisi bu evredir. Çünkü işletmenin tutunması adına işletmede faaliyet gösteren aile fertlerinin emeklerini ortaya koymaları gerekmektedir. Finansal kaynakların sınırlı olması da bu süreci zorlaştıran bir diğer faktördür (Akça, 2010: 20; Fındıkçı, 2005: 21).

1.1.2.2. Başarı Evresi

Kurucu yenin ve aile fertlerinin büyük çaba ve emek sarfettiği aşamadır. Aile sistemi ile işletme sisteminin i içe geçtiği evre olarak tanımlanır. Ailenin itibarı ve işletmenin itibarı bir olarak grldğinden aile yeleri iş yapış şekillerine özellikle dikkat ederler. Aile yeleri kendi işlerini yaptıkları için daha özverili davranmaktadırlar. İşletmenin temel kapasitesi ve yetenekleri bu evrede gelişmektedir ve aile yeleri kendilerini esnaf niteliğinde görmektedirler (Akça, 2010: 22; Ba vd., 2013: 340-341).

1.1.2.3. Büyüme Evresi

Aile işletmelerinin yalnızca %60'ı bu aşamaya ulaşabilmektedir. Bu dönemde aile yeleri işletmenin getirilerinden tam olarak faydalanmaktadırlar. Aile belirli bir refah seviyesine ulaşmıştır. Genelde kendi yaptıkları iş koluna yatırım yaparlar ve faaliyetlerini genişletirler. Kurucu ye, bu evrede de aktif rol almaktadır. Yapılan önemli hatalardan birisi ise ekonomik refah ile birlikte kendi alanından farklı iş kollarına yatırım yapılmasıdır. Eğitim seviyesi düşük olması sebebiyle yeni iş koluna yapılan yatırımlar sonuçsuz kalmaktadır. Büyüme seviyesi, aile fertlerinin ynetemeyeceği seviyeye geldiğinde işletme kurumsallaşmadıysa iflasla sonuçlanmaktadır. Bu sebeple kontrollü büyümeyi tercih etmeleri ve belirli bir seviye

üstünde kurumsallaşma yoluna gitmeleri gerekir. Büyüme Evresinde yapılan hatalardan biri ise ilişkilerinde güven ve sevgi odaklı olmalarıdır. Gelişen işletme kademelerinde ya akrabalarına ya da güvendikleri bireylere görev verirler. Görevi alan birey eğitimsiz ve amatör bireylerden olduğundan işletme faaliyetleri için tehdit oluşturabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 25; Fındıkçı, 2005:28; Gersick vd., 1997: 96).

1.1.2.4. Mülkiyeti Artırma Evresi

Büyüme evresini başarılı şekilde devam ettiren aile refahını giderek artırmaktadır. İşletmenin kâr oranları gün geçtikçe artmaktadır. Genelde aile fertleri gelirlerini artırdıklarından kişisel harcamalarını artırmaktadırlar. Aile fertleri, kişisel servetlerini artırmak adına menkul kıymetlere yatırım yapmaktadırlar. Ancak sürekli olarak işletmeden elde edilen kârın kişisel amaçlarla harcanması uzun vadede işletmeye zarar verebilmektedir. Belli bir zaman sonra işletme körlüğü yaşayarak kendilerini geliştirme konusunda eksik kalmaktadırlar. Mülkiyetin genişlemesi evresinde kuşak değişimi yaşanması durumunda aile içi çatışmalar işletmenin faaliyetlerinin sonlanmasına sebep olabilmektedir. İşletmelerin yalnızca %50'si bu aşamada başarılı olmaktadır (Akça, 2010: 24; Fındıkçı, 2005; 32 Gersick vd., 1997: 115).

1.1.2.5. Doyum Evresi

Doyum evresinin tam olarak belirli bir seviyesi yoktur. Aile fertlerinin hedefleri doyum noktasını belirlemektedir. Bu evrede yönetim kademesi birkaç aile ferdinden oluşabilmektedir. Aile üyelerinin bakış açıları ve hedefleri birbirinden farklı olduğunda aile içi çatışmalar bu evrede çokça yaşanabilmektedir. Kurumsallaşmaya her zaman ihtiyaç duymakla beraber özellikle bu aşamada gerek görülmektedir. Kurumsal yapı içinde olan bir aile işletmesinde bireyler arası çatışmaların önüne geçilebilmektedir. Doyum noktası sonrası işletmenin kalitesini koruması son derece önemlidir (Gersick vd., 1997: 122; Qiu & Freel, 2020: 6-7).

1.1.2.6. Eski Başarı Evresi

Doyum evresiyle beraber aile üyeleri yaşam evrelerinden en üst seviyeye ulaşmışlardır. Bu aşamadan sonra işletmeler genellikle duraksama evresine girmektedirler. Eğer bu dönem içerisinde aile üyeleri yenilik adına değişiklik yapmazlar ise kötüye gidiş kaçınılmaz olacaktır. Kurucular veya mevcut faaliyeti yürüten nesil geçmiş başarılarla alışkın oldukları için duraksama dönemine uyum sağlayamayabilirler. Ancak geçmiş başarılarla özlem yeni projeler geliştirmeyi tetiklese de genel olarak bu projeler profesyonellerin işletmede yer almayışı sebebiyle gerçekleştirilememektedir. Bu aşamada işletmenin iflasa sürüklenmemesi adına gelecek nesil de varlığını göstererek mevcut yönetimi yeniliklere hazırlamalıdır (Bağ vd., 2013: 342; Cesaroni vd., 2017: 232).

1.1.2.7. Profesyonelleşme İhtiyacı Evresi

Belirli bir seviyeye ulaşan aile işletmeleri kurumsallaşma ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletme faaliyetleri yönetilemeyecek seviyeye gelene kadar aile üyeleri tarafından kurumsallaşma gereksiz bulunmaktadır. Ancak faaliyetler yürütülemeyecek seviyelere geldiğinde kurumsallık kaçınılmaz olmaktadır. Kurumsallaşamayan aile işletmelerinin ömürleri kısa olmaktadır. Özellikle işletme içerisinde kardeşler, kuzenler vb. akraba sayısı arttıkça aile içi çatışmalar da artmaktadır. Bireylere bağlı olan işletme bu karışıklıklar sebebiyle faaliyetlerini yerine getiremez hale gelmektedir. Bu evrede aile üyelerine önemli görevler düşmektedir. Genel olarak kurucu üyenin faaliyet gösterdiği işletmeler değişime çok daha fazla direnç göstermektedir. İşletmenin gelecek nesillere aktarılabilmesi adına kurumsallaşmanın getirilmesi kaçınılmaz olmaktadır (Akça, 2010: 26; Aydın, 2020: 42; Fındıkçı, 2005:34).

1.1.2.8. Gelecek Nesle Devir Evresi

Kurucu üyenin yaşlanması, emekli olması veya vefatı gibi faktörler sebebiyle bir sonraki nesle devir gerekmektedir. Kurucu aile üyesinin kuruluş aşamasından itibaren devri planlaması gereklidir. Başarılı bir şekilde büyüyüp gelişmiş ve doyum noktasına ulaşmış aile işletmeleri problemlerin artması ve sistem eksikliği sebebiyle

kurumsallaşma aşamasına erişmişlerdir. Genel olarak doğru nesil planlaması yapan aile işletmelerinde ikinci ve üçüncü kuşakta kurumsallaşma eğilimi daha fazla görülmektedir. Kurucunun yaklaşımları işletmenin geleceğinin en büyük belirleyicilerinden birisidir. İşletmelerin yalnızca %30'nun kuşak değişimlerini başarılı atlattıkları düşünüldüğünde kapsamlı bir planlama gereklidir. Yeni nesle devrin planlanmasında önemli faktörlerden birisi ise yeni halefin yeterli bilgi, beceri ve donanımına göre yetiştirilmiş olmasıdır. Yetersiz eğitim seviyesi ve tecrübe ile yönetime geçecek olan aile üyesi çok daha büyük sorunlarla karşılaşmaktadır (Akça, 2010: 28; Alayoğlu, 2003: 20).

1.1.2.9. Tasfiye Evresi

İşletmeler yaşayan varlıklar gibi davranmaktadırlar. Her işletmenin kuruluş, büyüme ve gelişme, olgunluk ve tasfiye evresi bulunmaktadır. Aile işletmelerinde genel olarak ömür kısa olmaktadır. Temel sebebi ise sistem eksikliğidir. Başarılı aile işletmeleri doğru adımlar atarak bireyden bağımsız sistem haline gelirler. Bu sayede sonraki nesillere başarılı şekilde aktarım gerçekleştirebilirler. Aile içi çatışmalar ve özellikle servet paylaşımı gibi dönemlerde yaşanan büyük sorunlarla birlikte işletme tasfiye sürecine girmektedir. Aile için en zorlu süreçlerden birisidir. Süreçlerin iyi yönetilememesi, kurumsallaşamama ve sonraki nesle devirde yaşanan sorunlarla beraber işletmenin sonunu getirmektedir (Coleman & Carsky, 1999: 74; Mert, 2021: 4).

1.1.3. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri

Zaman içerisinde aile işletmesi literatürü üzerinde yapılan araştırmalar ile farklı sistem modelleri ortaya atılmıştır. İki Daireli Sistem Modeli, Üç Daireli Sistem Modeli, Dört Daireli Sistem Modeli ve Sürdürülebilirlik Modeli bu bölümde incelenmektedir.

1.1.3.1 İki Daireli Sistem Modeli

Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklılık gösterebilmektedir. Sistem modellerinden iki daireli modelde bahsedilen daireler, aile sistemi ve işletme

sistemidir. Modellemeye göre iki sisteminde kendi içerisinde misyonları bulunmaktadır. Aile sistemi incelendiğinde, güvene ve sevgiye dayalı içe kapanık bir yapı bulunmaktadır. Aile sistemi, ailenin çıkarlarını gözetmekte ve alınan kararlar aile üyelerinin isteklerini içermektedir. Aile üyeleri manevi değerlerini daha ön plana çıkarmaktadırlar. Aile sisteminde alınan kararlar genel olarak duygusal bir yapı içerdiklerinden her olayda farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Birincioğlu & Acuner, 2015: 499; Martín-Santana vd., 2020: 53).

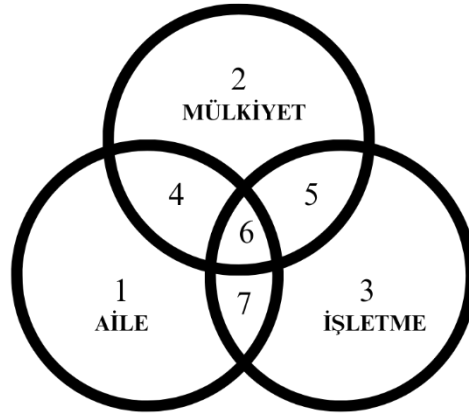
İşletme sisteminde ise rasyonel kararlar, dışa dönük bir yapı, performansa ve liyakate dayalı bir anlayış vardır. İki sistem, aile işletmelerinde farklı görümler de iç içe geçmektedirler. Aile işletmelerinin sürdürülebilir başarı elde etmeleri iki sistemin uyumluluğuna bağlı olmaktadır. Başarılı olan aile işletmelerinde iki sistem arası denge oturmuştur. Özellikle ailenin duygusal yapısı işletme stratejilerini değiştirebilmektedir. Örneğin ailenin kendi refahı adına alacağı kararlar işletme sisteminin rasyonelliği ile çatışmaktadır. Aile ilişkileri ve iş ilişkilerini birbirinden ayırabilmek aile işletmeleri adına kritik öneme sahiptir (Capodaglio vd., 2017: 124; Ward, 2004: 31-32).

1.1.3.2. Üç Daireli Sistem Modeli

Tagiuri ve Davis tarafından ortaya atılan üç daireli sistem ile işletme sistemi iki ayrı parçaya ayrılarak yönetim ve mülkiyet kavramlarını oluşturmaktadırlar. Modelin ortaya atılmasındaki temel sebep ise, bazı aile üyelerinin mülkiyet hakkına sahip olmalarına rağmen işletmede faaliyet göstermemeleridir (Poza, 2010: 8-9; Tagiuri & Davis, 1996: 200-201).

Bazı aile üyeleri ise aileden olmalarına rağmen mülkiyete sahip olmadan işletmede faaliyet gösterebilmektedirler. Sistemler çıkarları bakımından birbirleriyle çelişmektedirler. Aile üyeleri kendi çıkarlarını ve miraslarını ön plana çıkarırken, işletme üyeleri ise performans ve kâr odaklı çıkarları ön plana çıkarmaktadırlar. Sistemin her bir üyesinin farklı çıkarları olmakla birlikte başarılı bir şekilde faaliyet yürütülmesi adına çıkarların ortak noktada birleştirilmesi gerekmektedir (Birincioğlu & Acuner, 2015: 501; Rautiainen, 2012: 36).

- (1) Aile: Sadece aileye mensup bireylerdir; mülkiyet hakkına ve işletmede görev almaya sahip değildirler.
- (2) Mülkiyet: Sadece hissedar olan bireylerdir; aile üyesi değildir ve işletmede çalışmazlar.
- (3) İşletme: Sadece profesyonel çalışanlardır; aile dışındırlar ve mülkiyet hakları bulunmaz.
- (4) Aile + Mülkiyet: Aileye mensup ve hissedar olan bireylerdir; işletmede aktif olarak görev almazlar.
- (5) Mülkiyet + İşletme: Aile dışından gelen, hem işletmede çalışan hem de hisse sahibi bireylerdir.
- (6) Aile + İşletme: Aileye mensup ve işletmede çalışan bireylerdir; henüz mülkiyet hakkına sahip değildirler.
- (7) Aile + Mülkiyet + İşletme: Aileye mensup, işletmenin sahibi ve aktif çalışanı olan bireylerdir; en karmaşık role sahip grubu oluştururlar.

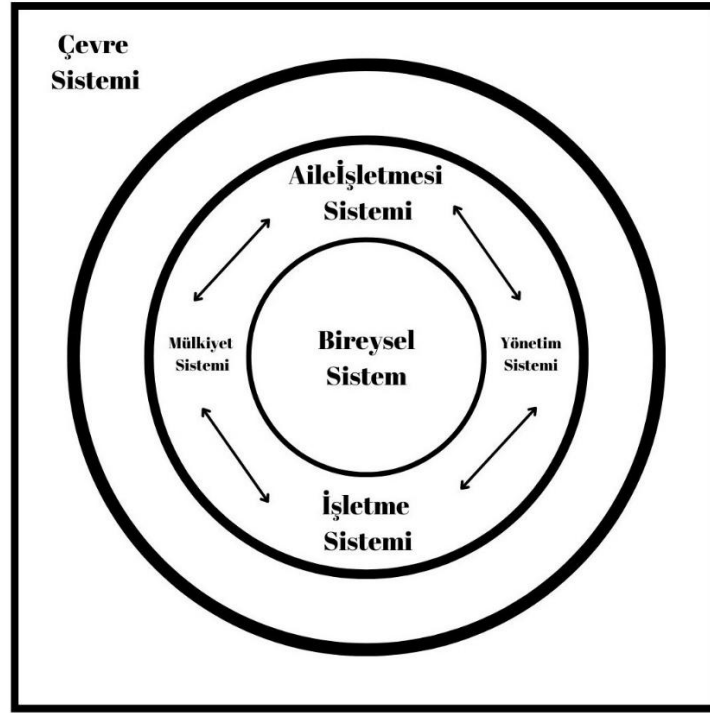


Şekil 1 Tagiuri ve Davis, 1996

1.1.3.3. Dört Daireli Sistem Modeli

Dört daireli model kendinden önce gelen modellere ek olarak ihmal edilen çevre unsurunu ortaya koymaktadır. İşletmeler buldukları çevre ile sürekli iletişim ve etkileşim halinde bulunmaktadır. Önceki modeller incelendiğinde çevre unsuru

olmaması sebebiyle kapalı sistemler olarak görülmektedirler. Dört dairesel modelde ise çevre ile etkileşim olduğu için açık bir sistemdir. Aile işletmeleri dört modelden oluşmaktadırlar. Aile, yönetim, işletme ve mülkiyet modellerine atfedilen rollerin ayrı ayrı tanımlanması aile işletmesinin geleceği için kritik öneme sahiptir. Her unsurun birbiri ile olan etkileşimleri işletmenin genel başarı düzeyini etkilemektedir. En baskın özelliklere sahip olan sistem ise ailedir (Aydın, 2020: 36; Pieper & Klein, 2007: 310).



Şekil 2 Pieper ve Klein, 2007

1.1.3.4. Sürdürülebilirlik Sistem Modeli

Stafford ve arkadaşları tarafından ortaya atılan bu modelde aile ve işletme sistemlerinin alt bileşenlerine dikkat çekilmiştir. Diğer modellere göre daha esnek yapıda bulunmaktadır. Alt sistemlerin kendi yapılarında; bulundukları bileşenleri, kaynakların ve süreçlerin karşılıklı etkileşimleri anlatılmaktadır. Ailenin sürdürülebilir bir yapıda olup gelecek nesillere başarılı şekilde ulaşması bu alt bileşenlere bağlı olmaktadır. Özellikle bu modelde aile içi çatışmalara ve bu çatışmalara verilen tepkilerin işletmenin geleceğini etkilediği vurgulanmaktadır. Aile işletmelerinde aynı

üyeler farklı görevler alabilmektedirler. Aldıkları farklı görevlerin birbirleriyle etkileşimi işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Başarılı olabilmek adına görevler ve sistemler arası denge ve uyum kritik öneme sahiptir (Birincioğlu & Acuner, 2015: 501 ; Danes vd., 2008: 401).

1.1.4. Aile İşletmelerinin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırt edilmelerini sağlayan temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri farklı başlıklar altında açıklamak mümkündür.

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran temel özelliklerden birisi, işletmenin kontrolünün ve yönetiminin aile üyelerine ait olmasıdır. İşletme faaliyetlerinde aile üyelerinin doğrudan etkisi bulunmaktadır. Aile unsurları ve işletme unsurları bu tarz işletmelerde iç içe geçtiği için işletmenin stratejileri, misyonu, vizyonu vb. diğer işletme türlerine göre farklılık göstermektedir. İşletmenin aile işletmesi niteliği kazanması adına önemli olan bir diğer özellik ise aile üyelerinin en az iki nesildir işletmede faaliyet göstermesidir (Astrachan vd., 2002: 47-48; Güleş vd., 2013: 8-9).

Kurucu aile üyesinin aktif olduğu aile işletmelerinde genel olarak otoriter bir ortam vardır. Kurucu üye temelden işletmede yetiştiği için yapılan faaliyetlere hakimdir. Ancak eğitim eksikliği sebebiyle modern yönetim anlayışlarını uygulamada güçlük çekmektedirler. Aile işletmeleri dışa kapalı bir yapıda bulduklarından finansmanlarını genellikle öz sermayeleri üzerinden sağlarlar. Ekonomik kriz dönemlerinde aile dışarıdan borçlanmaktan genellikle kaçınır. Gerekirse ailenin refahından tasarrufa giderek gerekli fonu kendileri sağlarlar. İşletme kademelerinde görevlendirme yaparken genel olarak liyakate göre değil güven ilişkisine göre atama yapma eğilimindedirler. Patronun güven duyduğu kişilerin işletmede yükselmeleri, işi bilenlere göre çok daha yüksek ihtimaldir (Alayoğlu, 2003: 11; Güleş vd., 2013: 13).

Aile işletmelerinin kritik bir diğer özelliği de nesil geçişleri konusudur. Birçok aile işletmesi nesil geçişlerinde başarısız olmaktadır. Literatürde yer alan verilere göre aile işletmeleri kuşak geçişlerinde yalnızca %30 başarıya ulaşabilmektedirler. İkinci

kuşaktan üçüncü kuşağa geçiş oranı ise %10 seviyelerine kadar düşmektedir. Türkiye’de ise bu yüzde çok daha düşük seyretmektedir. Aile işletmelerinin ulusal ekonomilere kattığı değer göz önüne alındığında bu oran gerçekten çok düşüktür. Aile üyeleri işletmede faaliyet gösterdiği için aile içi çatışmalar kaçınılmaz olabilmektedir. Kurumsal yapıya sahip olmayan aile işletmeleri değişim süreçlerinde kişisel çatışmalar sebebiyle iflasa veya ortakların ayrılmasına sebep olabilmektedir. (Handler, 1994: 134-135; Le Breton-Miller vd., 2004: 305).

1.1.4.1. Aile İşletmelerinin Olumlu Özellikleri

1.1.4.1.1. Ailenin İtibarı

Aile işletmelerinde, aile sistemi ve işletme sistemi iç içe geçmiştir. Bu sebeple ailenin itibarı doğrudan işletmenin itibarı ile etkileşim halindedir. Ailenin zaman içerisinde kazanmış olduğu itibar, işletmeye birçok fayda sağlamaktadır. Aile itibarı sayesinde ulaşılması güç olan kaynaklara sosyal çevresi ile ulaşılabilir. Aileye duyulan güven ve işletmeye duyulan güven birbirini desteklemektedir. Satış, pazarlama ve tedarik benzeri alanlarda aile itibarı işletmeye kolaylık sağlayabilmektedir. Bu sebeple aile üyeleri itibarlarını çok önemserler. Aile üyeleri itibarı ve güveni korumak adına itinalı davranış sergilerler (Aydın, 2020: 16; Brundin vd., 2014: 7).

1.1.4.1.2. Tecrübe Avantajı

Genel olarak aile işletmelerinde kurucu üye, girişimcilik aşamasından itibaren tüm faaliyetlerin içerisinde yer aldığı için büyük miktarda tecrübe sahibi olmaktadır. Elde edilen tecrübe başarılı bir şekilde gelecek nesillere aktarıldığında ortaya bir işletme aklı çıkmaktadır. Piyasada yer alan ani değişimler, finansal krizler, aile içi sorunlar vb. faktörlerin çözümlenmesi sürecinde kurucu üyenin tecrübeleri belirleyici olmaktadır. Bilgi ve tecrübeyle beraber eğitilmiş nesiller yetiştirebilen aile işletmeleri daha sürdürülebilir bir hale gelmektedirler (Ljubotina & Vadjal, 2018: 304-308; Rautiainen, 2012: 40).

1.1.4.1.3. Kültür Geliştirme

İşletmelerin varlıklarını nesillerce sürdürebilmeleri adına belirli bir kurum kültürü oturtmaları son derece önemlidir. Aile üyeleri kendi kültür yapılarını işletmeye taşımaktadırlar. Bu sebeple kurumsal firmalarda kültür oluşturmaya nazaran aile işletmeleri çok daha hızlı bir kurum kültürü elde edebilmektedir. Sağlıklı bir kurum kültürü oluşturabilen aile işletmeleri, çalışanlarını işletme hedeflerine daha kolay kanalize edebilmektedir. Sağlıklı kültürel unsurlar sayesinde çalışanlar, kendilerini aile ortamında hissederek daha samimi şekilde faaliyet gösterebilmektedir. Bu sayede çalışanlar, bireysel düşünce tarzından çok toplumsal düşünce yapısına uyum sağlamaktadırlar. İşletmenin amaç ve planlarını kültür sayesinde çalışanlar kendi amaç ve planları olarak görebilmektedirler. Adanmışlık duygusu, yaratmak adına kritik öneme sahip bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaca, 2022: 144; Reyhanoğlu & Yıldırım Sirkintioğlu, 2016: 582).

1.1.4.1.4. Esnek Karar Alabilme

Aile işletmeleri, kurumsal işletmelerde olduğu gibi yüksek bürokrasi seviyesine sahip olmadıkları için esnek hareket edebilmektedir. Bunun temel sebebi ise ailenin yönetimi ve karar alma yeteneğini elinde bulundurmasıdır. Aile üyelerinin işletme faaliyetleri ile ilgili aldıkları kararlar hızlı bir şekilde yürürlüğe girmektedir. Günümüz piyasalarında, müşteri istek ve ihtiyaçları gelişen teknolojiyle beraber hızla değişmektedir. İşletmelerin gelir elde edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri bu değişen istek ve ihtiyaçlara ne kadar hızda cevap verebildiklerine göre değişmektedir. Aile işletmeleri hızlı karar alma yetenekleri sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedir (Güldenkoh & Silberg, 2019: 5; Pérez-Pérez vd., 2019: 3).

1.1.4.1.5. Uzun Vadeli Düşünme

Aile üyeleri, işletmelerini aynı zamanda mirasları olarak görmektedirler. Bu düşünce yapısı ile faaliyetlerini kendilerinden sonraki nesle aktarabilmek için genelde uzun vadeli planları tercih ederler. Kurucu üye, işletme ile ailesine refah kazandırdığı için karar alma sürecinde detaylı düşünmektedir. Ailenin refahı ve itibarı söz konusu olduğu için kısa vadeli ve riskli kararlardan kaçınma eğilimindedirler. Kurucu üye, girişimci aşamasından itibaren faaliyet gösterdiği için stratejik kararlar alma

konusunda kendi alanında tecrübe sahibidir. Ancak kurucu sonrası nesilde tecrübe eksikliği ortaya çıkabilmektedir (Astrachan vd., 2002: 50; Sathvara, 2023: 3-4).

1.1.4.1.6. Sermaye Yapısı

Aile üyeleri, genellikle işletmenin finansman ihtiyacını dış kaynaklara başvurmadan çözüme ulaşmayı tercih etmektedirler. Finansal güçlüklerle karşı karşıya gelen aile, kendi refahından vazgeçerek kaynaklarını işletmeye aktarmaktadır. Aile üyeleri dış kaynaklara başvurmayarak işletmenin kontrolünü sürekli ellerinde tutabilmektedirler. Öz kaynak finansmanı, borç finansmanına göre daha az riskli olarak görüldüğünden aile üyeleri kendi kaynaklarını öncelikle kullanmaktadırlar. Aile üyeleri kendi kaynaklarını doğrudan işletme adına kullandıkları için motivasyon elde ederler ve işletmenin başarısı için daha özverili çalışırlar (Siakas vd., 2014: 334; Tarhan, 2022: 43).

1.1.4.1.7. Aile İçi Bağlar

Aile bağlarının kuvvetli olması ve aile üyelerinin işletmede faaliyet göstermeleriyle beraber başarının önemli etkenlerinden birisi olan adanmışlık duygusu ortaya çıkmaktadır. Aile üyeleri kendi işlerini yaptıkları ve kâra ve zarara doğrudan katıldıkları için işlerini son derece özverili şekilde yapmaktadırlar. Başarılı işletmelerin olmazsa olmaz unsuru olan iletişim bu tarz işletmelerde samimi ve hızlı gerçekleşmektedir. İşletme adına önemli görev ve sorumlulukları dayanışma içerisinde çözüme kavuşturabilmektedirler (Azizi vd., 2017: 8; Gallo & Cappuyns, 2004: 10; Güleş vd., 2013: 35).

1.1.4.2. Aile İşletmelerinin Olumsuz Özellikleri

1.1.4.2.1. Nepotizm

Nepotizm iş yerinde, işe alımlarda, terfilerde ve önemli kararlarda akrabalara ayrımcılık yapılmasıdır. Liyakat, eğitim ve kişisel yetenekler yerine akrabalık bağına dayalı bir şekilde ayrıcalıklı muamele gösterilmesidir. Nepotizm yüksek olan işletmelerde adalet ve eşitlik ilkeleri tam anlamıyla yerine getirilemez. Çalışanların adil olmayan bir ortamda iş yaptıklarını fark ettiklerinde performanslarında ve motivasyonlarında belirgin seviyede düşüş yaşanmaktadır. Özellikle işe seçilen aile

üyesinin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı durumlar sebebiyle profesyonel yöneticiler aile işletmelerinden ayrılmaktadırlar. Nepotizm eğitilmiş ve donanımlı insan kaynağının kaybedilmesine sebep olmaktadır (Güleş vd., 2013: 37; Liu vd., 2015: 425).

1.1.4.2.2. Finansman Yetersizliği

Aile işletmeleri genel olarak öz kaynak finansmanını kullanmaktadırlar. İşletmenin kontrolünün kaybedileceği düşüncesiyle, dışarıdan finansman temin etmek veya ortak alma konularında çekingen davranmaktadırlar. Öz kaynak finansmanının avantajları olmasıyla beraber büyüme ve gelişme döneminde olan işletmeler için büyük bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Büyüme dönemleri yüksek finansman gerektirdiği için kendi öz kaynakları yetersiz kalmaktadır. İşletmenin sürdürülebilir olması ve nesilden nesile aktarılabilmesi için büyüme ve gelişme kaçınılmazdır. Uzun vade içerisinde aile üyeleri zengin bir mal varlığına sahip olsalarda elde edilen bu kaynakları işletme adına harcamaktan kaçınmaktadırlar. Temel sebebi ise riskli kararlar olarak görme ve refahlarını azaltmak istememelerinden kaynaklanmaktadır (Dec & Szczerbak, 2017: 278; Siakas vd., 2014: 336).

1.1.4.2.3. Aile İçi Çatışma

İşletmede faaliyet gösteren aile üyesi sayısı arttıkça (kardeşler, kuzenler vb. akrabalar) aile içi problemlerde de artış eğilimi bulunmaktadır. Aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar işletme süreçlerine de yansımaktadır. Kimi problemler işletmeyi iflase kadar sürükleyebilmektedir. Kendi aralarında rekabet eden aile üyeleri işletmenin geleceğini tehlikeye atmaktadırlar. Gelir adaletsizliği, kontrol etme sorunları ve gelecek nesle devir gibi konularda aile üyelerinin birbirleriyle tartışmaları rekabete, bunun sonucunda da çatışmaya sebep olmaktadır. Aile içi çatışma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanlar da kötü yönde etkilenmektedir (Tan vd., 2021: 44-45).

1.1.4.2.4. Ataerkil Yapı

Aile işletmelerinde karar mekanizması, kurucu üye ve aile üyelerine bağlıdır. Kararların tek bir yerden alınması çalışanların düşüncelerinin ve katılımcılıklarının göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. İşletmenin bakış açısı kararı alan aile üyesinin

bakış açısıyla sınırlı kalmaktadır. Bu bakış açısı yetersizliği sebebiyle işletme yeniliklere ve fikirlere kapalı bir yapı sergiler. İşletmenin uyum yeteneği bu şekilde olumsuz etkilenmektedir. Çalışanlar fikirlerine değer verilmediğini bildikleri için motivasyonları ve verimlilikleri düşmektedir. Bu yapı ile çalışanlar zaman içerisinde işletmeye olan bağlılıklarını yitirebilmektedirler. Ataerkil yapı ayrıca neslin devredilmesinde sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak ailenin en büyük erkek çocuğu işletmenin başına geçmektedir. Bu anlayış yetenekli diğer aile üyelerinin göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. Aile üyelerinden doğru eğitimi almış ve yetenekli bireylere şans vermeyen aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine zarar vermektedir. Ataerkil yapı sebebiyle kurucu nesil ve yeni nesil arasında fikir ayrılıkları gerçekleşmektedir. Genç nesil daha yenilikçi bir yapıda yer alırken kurucu nesil değişime karşı çıkmaktadır. Ataerkil yapıda işletme yenilikçi yapıyı elde edemeyip rekabet avantajını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır (Canal, 2022: 17; Russell & Yang, 2024: 29).

1.1.4.2.5. Yetki Belirsizliği

Aile işletmelerinde temel sorunlardan birisi işletmede birden çok aile üyesi olması sebebiyle yetki ve sorumlulukların tam olarak belli olmamasıdır. Aile üyesi olmayan çalışanlar yetki karmaşasından olumsuz etkilenmektedirler. Organizasyonel bir yapı olmayışı ve yetki belirsizliği sebebiyle faaliyetler doğru olarak yerine getirilememektedir (Rodrigues & Marques, 2019: 151-152; Yılmaz, 2021: 14).

1.1.5. Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

1.1.5.1. Dünya’da Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri dünya genelinde incelendiğinde en fazla oranda bulunan işletme türüdür. Literatür kaynakları incelendiğinde dünya çapında ülkeler arası oranlar değişmekle birlikte %70-%90 aralığında aile işletmesi bulunmaktadır(Köylü Gölçü, 2018).

Dünya çapında farklı oranlar incelendiğinde, Belçika %70, Portekiz %70, İspanya %79, İngiltere %70, İrlanda %74, ABD %96, İtalya %93 gibi olduğu görülmektedir. Oranların yüksek olması sebebiyle ekonomilerin ve istihdamın en

büyük destekleyicisi aile işletmeleridir. Başarılı aile işletmelerinin uzun vadeli bakış açısı, güçlü aile değerleri, adanmışlık duyguları ve değişen koşullara hızlı uyum sağlama gibi ortak özellikleri bulunmaktadır. (Güleş vd., 2013: 7; Rautiainen, 2012: 40).

İtalya’da faaliyet göstermekte olan Barilla şirketi 1874 yılında Pietro Barilla tarafından küçük bir ekmek fırınında faaliyetlerine başlamıştır. Gıda sektöründe lider firmalardan biri olarak günümüzde faaliyetlerine devam etmektedir. 15’i İtalya’da 15’i farklı ülkelerde yer alan 30 farklı üretim tesisi bulunmaktadır (Barilla, 2024).

İsveç’te 1943 yılında kurulan IKEA, mobilya ve ev eşyaları sektöründe dünya çapında bir marka haline gelmiştir(Torekull, 1998: 125).

Almanya’da faaliyetlerine başlayan Mercedes-Benz günümüzde en kaliteli ve en bilinen araba markalarından birisidir (Mercedes-Benz, 2024).

Bu başarılı aile işletmeleri, kurumsal yapılarıyla beraber nesilden nesile başarılı bir şekilde miraslarını aktarmışlardır. Dünya çapında lider aile işletmeleri ve sağladıkları istihdam incelendiğinde ekonomiler adına kritik öneme sahip oldukları görülmektedir. Türkiye’de aile işletmesi olarak kurulmuş zaman içerisinde kurumsallaşma süreçleri ile sürdürülebilir bir yapı kazanmış birçok başarılı aile işletmesi bulunmaktadır.

1.1.5.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri

Türkiye’de bulunan işletmelerin %96’sı aile işletmesi statüsünde yer almaktadır. Oranın yüksekliği sebebiyle aile işletmeleri ülke ekonomisi ve istihdam adına kritik öneme sahiptir. Ülke ekonomisinin yapı taşlarından birisi olan aile işletmeleri ülkenin büyümesi için faaliyetlerini sürdürmektedir. Literatürde yer alan kaynaklara göre toplam istihdamın %85’i aile işletmeleri tarafından sağlanmaktadır. Sosyal ve kültürel değerlerin korunması adına da önemli bir yeri bulunmaktadır. Aile gelenek ve değerleri direk olarak işletmeyle iç içe olduğu için işletmede gelişen değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Türkiye’de aile işletmesi olarak

kurulmuş zaman içerisinde kurumsallaşma süreçleri ile sürdürülebilir bir yapı kazanmış birçok başarılı aile işletmesi bulunmaktadır.

Koç Holding, Vehbi Koç tarafından 1926 yılında kurulmuştur. Başlarda küçük bir aile işletmesi iken günümüzde Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birisi olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Faaliyet alanlarında otomotiv, enerji, dayanıklı tüketim malları ve finans gibi birçok sektör bulunmaktadır (Koç Holding, 2024).

Sabancı Holding, Hacı Ömer Sabancı tarafından 1967 yılında kurulmuş bir aile işletmesidir. Bankacılık, sanayi ve ticaret benzeri birçok sektörde aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İstihdam ve ekonomi açısından ülke adına büyük getirilerde bulunmaktadır(Sabancı Holding, 2024).

Eczacıbaşı Grubu, Dr. Nevzat Eczacıbaşı tarafından 1942 yılında kurulmuştur. Sağlık, yapı malzemeleri, finans ve lojistik gibi alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. 12.500'den fazla çalışanı istihdam etmektedir. 40'tan fazla şirketten oluşan bir gruba sahiptir. Çeşitli alanlarda yapılan yatırımlar sayesinde hem istihdama hem de ekonomiye katkı sağlamaktadır (Eczacıbaşı Holding, 2024).

1.2. Kurumsallaşma Kavramı

1.2.1. Kurumsallaşma Tanımı

Kurumsallaşma kavramının daha doğru açıklanabilmesi adına "kurum" kelimesinin açıklanması gereklidir. Kurum, özel veya kamuya ait belirli amaçlar doğrultusunda kurulan yapı ve biçim ile karakterize edilen bir kuruluşu ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Müessese haline gelme halidir. TDK'de yer alan kurumsallaşma kavramına bakıldığında "Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik; müessese" olarak tanımlanmaktadır. Kurum kelimesini işletme biliminde ise işletmeye etki eden kurallar, normlar ve değerler çerçevesinde şekillenen; işletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan sistemlere verilen ad olarak tanımlanmaktadır(Pekmezcan, 2024: 31-34; Türk Dil Kurumu, 2024).

Kurumsallaşma, işletmenin sürdürülebilir olması adına son derece önemli bir olgudur. Kurumsallaşma sayesinde işletmede var olan normlar ve değerler gibi yapılar somut davranışlar haline gelirler. İşletme kurumsallaşma ile faaliyetlerini belirli standartlara getirmektedir. Normlar ve değerler işletmenin kültürünü kurumsallaşma sayesinde destekleyecek şekilde geliştirir. Bu sayede işletmenin sürdürülebilir yapıya ulaşması sağlanır ve bir sistem oluşturulur. Kurumsallaşma, en kısa tabirle işletmenin bir kurum haline gelmesidir. Önemli tanımlardan birisi Selznick'e aittir. Selznick işletmeye baştan farklı bir kimlik oluşturulması ve tutucu yapıdan kurtularak esnek ve sosyal bir yapı olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde, işletmede oluşturulacak olan değer ve fikirlerin tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi çok önemlidir. Norm ve değerler tüm paydaşlar tarafından benimsediği zaman kurumsallaşma kalıcı bir yapıya bürünür. (Osho vd., 2017: 449; Selznick, 1957: 69).

Ebru Karpuzoğlu kurumsallaşma kavramını geniş anlamda tanımlamaktadır. Karpuzoğlu'na göre kurumsallaşma ile işletme kişilerden bağımsız hale gelerek belirli standartlara ve prosedürlere sahip olur. İşletme içerisinde farklı sistemler ve kendi değerlerine uygun bir kültür oluşturur. Bu sistemler ile faaliyetlerine devam eden işletme bu sayede kendine ait farklı bir kimliğe sahip olur (Karpuzoğlu, 2004: 46-47).

Kurumsallaşma süreci ile ilgili kamuoyunda farklı yanılgılar bulunmaktadır. Özellikle aile işletmesi statüsünde olan işletme sahipleri, kurumsallaşmayı profesyonel çalışanların ellerine bırakılması olarak tanımlamaktadır. Kontrolün kaybedilmesi korkusu ile sürece ön yargılı davranmaktadırlar. Ayrıca kurumsallaşma bir defaya mahsus olan bir olgu değildir. Aksine zaman içerisinde işletme bir kurum haline gelir. Kurumsallaşma sürecini başarılı şekilde devam ettiren işletmeler kamuoyu tarafından tanınır. İşletme kişilerin itibarından bağımsız olarak kendi tüzel itibarını inşa eder. Bu sayede uzun vadede sürdürülebilir bir yapı kazanır (Fındıkçı, 2005: 20; Mert, 2021: 8).

Kurumsallaşma süreci, işletmeler adına son derece önemli bir süreç olup belirsizliklerden kaçınmayı sağlamaktadır. Bu sayede sürekli tekrarlayan rutin davranışların ve kültürel alışkanlıkların kolay bir şekilde oluşmasını sağlar. Literatürde mimetik izomorfizm kavramıyla ilişkilendirilmektedir. DiMagrow ve

Powell'ın ortaya attığı bu kavram kısaca çevreye yeni giren veya uyum sağlama sürecinde olan işletmelerin mevcut durumları taklit etme eğilimini ifade etmektedir (Aydın & Tan, 2019: 228: ; Meyer & Rowan, 2016: 343).

Profesyonel yönetimin varlığı kurumsallaşma için olmazsa olmazdır. Kurumsallaşmanın sürdürülebilir olması için temelini güçlü olması gereklidir. Bu sebeple işletme içerisinde faaliyet gösterecek bireyler profesyonellerden oluşmalıdır. Profesyonel bir yönetimin olması için işletme kişilerden bağımsız bir yapı haline getirilmelidir. Kişilerden bağımsız yapıda olduğunda faaliyet gösteren bireyler değişse de işletme faaliyetine devam edecektir. İşletmede bir sistemin oluşturulması ile değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlanır. Günümüzde gelişen teknoloji, sürekli değişen tüketici ihtiyaçları ve rakiplerin artışıyla kurumsallaşma kritik öneme sahiptir (Kimberly, 1979: 342; Selznick, 1996: 270).

Kurumsallaşma aile işletmelerinin varlıklarını sonraki nesillere taşıması adına son derece önemli bir kavramdır. Aile işletmelerinde aktif olarak aile yapısı ile işletme yapısı birlikte hareket eder. Tarafların beklentileri genelde birbiriyle çelişmektedir. Aile beklentileri, işletme beklentilerinin önüne geçtiği zaman işletmenin varlığı tehdit edilmektedir. Bu sebeple aile üyeleri kurumsallaşma kavramını doğru bir şekilde benimsemeli ve uygulamalıdır. Ailenin kendine has kültürü işletmeye taşındığı için kurumsallaşma sürecinde detaylı şekilde incelenmelidir. Kurumsallaşma, işletmenin adeta baştan inşa süreci olduğundan norm ve değerlerin kurumsallaşma sürecine uygun oluşturulması gereklidir. Kurumsallaşma ile aile ilişkileri de kurumsal bir yapı kazandırılır. Bu sayede hem işletme hem aile kurumsallaşmış olur (Büyükhelvacıgil, 2011: 94; Coleman & Carsky, 1999: 74).

1.2.2. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma, işletmeler için anlık gerçekleştirebilecekleri bir yapı değildir. Kurumsallaşma uzun vadeli bir süreçtir. İşletmenin yeniden inşa süreci olarak ifade edildiği gibi zorlu ancak gerekli bir süreçtir. Bu sürecin belirli gereklilikleri olsa da her işletme için farklılık göstermektedir. Her işletmenin iç ve dış çevresi, müşteri portföyü, istihdam ettiği çalışanların özellikleri, işleyiş şekilleri vb. birbirinden

farklılık gösterdiğinden kurumsallaşma süreci farklılık göstermektedir. Ayrıca işletme, aile işletmesi olduğunda sürece bir de aile yapısı dahil olmaktadır (Karpuzpöglü, 2000: 58; Kimberly, 1979: 347).

Günümüzde işletmeler 1970'lerde olduğu gibi kısıtlı bir çevrede yer almamaktadır. Küreselleşmenin etkisi ile piyasada rekabet artmakta ve işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri zorlaşmaktadır. Sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına işletmelere daha çok sorumluluk düşmektedir. Kurumsallaşma işletmelerin mevcut rekabet ortamında gerekli olan yapıyı temin etmek adına kritik öneme sahip olmaktadır (Aydın, 2020: 85; Dyer, 2006: 259).

Kurumsallaşma ile işletmeler organizasyonel bir yapı kazanmaktadır. Organizasyonel yapı sayesinde bireylere bağımlı olmaktan çıkarak sistem haline gelirler. Bu sistem sayesinde rekabet avantajı sağlarlar. Kurumsallaşma ile işletme, kendine has bir kültüre sahip olarak kimlik oluşturur. Bu sayede işletmeye dahil olan bireyler çok daha kısa sürede sürece dahil olarak sürekli değişimi takip edebilir hale gelirler. Kurumsallaşma anlık değişiklikler yapmaktan çok sürekli gelişim ve değişimi sağlamaktadır (Hofstede & Hofstede, 2005: 150; Yurdakul, 2022: 20-21).

Günümüzün en büyük problemlerinden biri olan sürdürülebilirliğin sağlanması adına kurumsallaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye'de yer alan işletmelerin %95 oranında aile işletmesi olduğu varsayıldığında kurumsallaşmanın doğru anlaşılıp uygulanması kritik bir konudur.

1.2.3. İşletmenin Geçmişi ve Stratejik Gelişim Süreci

Kurumsallaşma sürecinde hedeflerin doğru belirlenmesi gereklidir. Bu sebeple işletmenin yapısı ve kurumsallaşma sürecinde etki edebilecek olan tüm etkenler belirlenmelidir. İşletmeler hukuken birbirlerine benzeseler de işleyiş biçimleri, aile ve işletme yapıları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sebeple kurumsallaşma sürecinde yapılacak olan adımlar kurumun ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir. İşletmenin mevcut durum analizi süresince aşağıda yer alan sorular cevaplanmalıdır. İşletmenin ihtiyaçlarına göre ekleme ve çıkarma yapmak mümkündür (Candan, 2018: 44; Zahra vd., 2004: 370).

- İşletme, ne kadar süredir faaliyet göstermektedir?
- İşletme, statü olarak nasıl sınıflandırılmaktadır ?
- Aile işletmesi statüsünde yer alıyorsa kaçınıcı kuşak faaliyet göstermektedir ?
- Çalışan sayısı ve ortalama çalışma süresi nedir ? vb.
- İşletme hangi sektörlerde faaliyet göstermektedir ?

İşletmenin kuruluşundan itibaren gelişim sürecinin tespit edilmesi kurum kültürünün hangi seviyede olduğunu ve eksikliklerinin neler olduğunu anlamak adına gerçekleştirilmelidir. İşletmenin tarihsel analizi sadece mevcut durumu ortaya çıkarmakla kalmaz. Geleceğe yönelik belirlenecek olan stratejiler için ön bilgi olmasını sağlar (Mintzberg vd., 1998: 152 ; Wheelen vd., 2018: 218).

1.2.4. Hukuki ve Yasal Çevrenin Kurumsallaşmaya Etkileri

Kurumsallaşma sürecinin düzgün ilerlemesi adına uyulması gereken hukuki kurallar bulunmaktadır. İşletmelerin hukuken hangi statüde yer aldıkları süreç içerisindeki yükümlülüklerini belirlemek adına son derece önemlidir. Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin amacını tam olarak yerine getirebilmesi adına hukuki çevrenin gerekliliklerine göre hedefler belirlenmelidir. Örneğin kurumsallaşma sürecinde uygulanacak olan insan kaynakları politikaları konusunda iş kanunu vb. konuların doğru analiz edilerek uygulanması bir zorunluluktur. Ayrıca vergi düzenlemeleri, ticaret yasaları ve iş sözleşmeleri vb. kritik öneme sahip olmaktadır (Candan, 2018: 34; Sancar, 2013: 73).

Hukuki çevreye dahil olabilecek bir diğer konu kurumsal yönetim ilkeleridir. Finansal piyasalarda özellikle 2000’li yıllarda ortaya çıkan finansal skandallar sebebiyle kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerinin önemi artmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri işletmeler için bir takım olması gereken kurallar bütünüdür. Kurumsal yönetimin tek bir tanımı bulunmamaktadır. Birden fazla kuruluşun kendince tanımları bulunmaktadır. Ülkemizde aktif olarak uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri OECD kuruluşuna aittir. SPK tarafından düzenli olarak güncellenmektedir. Hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adillik olarak dört temel ilkesi bulunmaktadır. SPK’ya göre sermaye piyasalarında işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri

uygulamaları zorunludur ve belirli aralıklarla denetlenmektedirler. Kurumsal yönetim ilkelerine detaylı olarak kurumsallaşmanın temel unsurları kısmında değinilmektedir (OECD, 2004: 29, 2015: 44; Yeğen, 2016: 35).

1.2.5. Kurum Kültürü ve Değerlerin Oluşturulması

Kurumsallaşma sürecinde temel amaçlardan birisi işletmenin kendine has kimliğini oluşturmasıdır. Kurum kültürü sayesinde bireyler kurum içerisinde nasıl ve ne şekilde davranmaları gerektiğini belirlerler. Her işletme içerisinde kendi norm ve değerlerini oluşturmaktadır. Kurum kültürü sayesinde işletmede faaliyet gösteren bireyler kendilerine has inançlar ve tutumlar geliştirirler. Bu sayede işletmede yer alan ve sonradan katılan bireyler süreçlere daha çabuk uyum sağlarlar. İşletmenin kültürü işletmeyi yansıttığından tüm paydaşlar için önem arz etmektedir (Özkalp vd., 2019: 98-101; Uzoğlu, 2001: 342).

Günümüzde işletmelerin varlık gösterdikleri çevre hızla değişim göstermektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi ve rekabetin her geçen gün artmasıyla beraber işletmelerin faaliyetlerini yürütmeleri zorlaşmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek adına kurumsallaşma süreçleri kritik öneme sahip olmaktadır. Örnek olarak aynı ürün grubundan yüzlerce farklı firmanın üretim yaptığı görülmektedir. İşletmelerin bu sebeple kendi kurumsal kimliklerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir. İşletmenin kendine özgü bir yapısının, norm ve değerlerinin olması diğer adıyla kültürünün kritik öneme sahip olduğu görülmektedir (Çırpan, 1999: 60; Kurt, 2009: 32).

Kurum kültürü oluşturulurken işletmenin gerçek değerlerini yansıtması gerekmektedir. İşletmenin misyonu, vizyonu ve oluşturmaya çalıştığı kurum kültürü öncelikle analiz edilmelidir. Misyon ve vizyon oluşturulurken işletmenin mevcut durumu, gelecek hedefleri, çalışan beklentileri, sürdürülebilirlik hedefleri gibi başlıklar üzerinden gidilmelidir. İşletme kurum kültürünü oluşturduktan sonra göstereceği faaliyetler ile ters düşmemelidir. Örneğin çevreye duyarlı bir işletme olduğu vurguladığı zaman, gelecekte yapılacak yatırımlar, ortaklıklar vb. bu politikaya uygun şekilde gerçekleştirilmelidir (Cameron & Quinn, 2006a: 16-17; Schein, 2010: 13-15; Şimşek, 2014: 18).

1.2.6. Misyon Belirlenmesi ve Önemi

Misyon kelime anlamı olarak bakıldığında kişi veya grubun sorumluluk aldıkları özel görevler ve amaçlar bütünüdür. İşletme biliminde ise işletmenin varoluşu sebebini ve temel amacını ortaya koyar. Misyon kavramı özellikle 1950'lerde pazar dinamiklerinin değişmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır. İşletmenin temel amacını içerdiği için stratejik yönetim adına temel olmaktadır. İşletmelerin misyonu toplumdaki rollerinin açıklanması ve paydaşlarına sağladıkları değerleri anlatacağı için kritik öneme sahiptir. İşletmenin yapısına uygun tanımlanmış bir misyon sayesinde organizasyon yapısı netleşir ve stratejik kararların alınma süreci kolaylaşır. Hedef dışına çıkma sonucu ortaya çıkabilecek ekstra maliyetlerin de önüne geçilmiş olur. Ayrıca şirket çalışanlarını ortak bir hedefe yönelttiği için takım çalışmasını kolaylaştırıcı etki yaratır (Drucker, 1973: 56; Kotter, 1996: 161; Türk Dil kurumu, 2024).

Misyon, işletmenin faaliyetlerini yapma sebebini net bir şekilde tanımlamalıdır. Misyon kavramı, bu anlamı ile işletmenin paydaşlarına yön vermektedir. En önemli katkıları kültür beraberliği, rekabet avantajı, kimlik oluşturma ve stratejik planlamadır. İşletmenin faaliyetlerinin önemli hedeflere yönlendirilmesi sağlanmaktadır. Misyon sayesinde çalışanlar arası birliktelik ve aidiyet hissi oluşturulmaktadır. Bu aidiyet ile beraber işletme kendi kültürünü oluşturarak rekabet avantajı elde edebilmektedir. İşletmede faaliyet gösteren tüm departmanların ortak hedef etrafında çalışmaları sağlanmaktadır (Cameron & Quinn, 2006a: 24; Kaplan & Norton, 2001: 110).

1.2.7. Vizyon Belirlenmesi ve Önemi

Vizyon kavramı, uzun vade içerisinde başarılmak istenen hedefleri ve işletmenin gelecekte var olmak istediği noktayı bildiren kavramdır. Vizyon işletme geleceğinin bir resmidir. Bu resim ile gelecekte yer almak istenilen nokta belirlenir. Vizyonun temel amacı gelecekteki hedefler için stratejik planların geliştirilmesini sağlamaktır. Vizyon, işletmelere rehberlik etmektedir. Bu sayede işletme paydaşlarına ilham kaynağı olur ve motive olmalarını sağlar. Bu sebeple vizyon belirlenirken

gerçekçi olunması gereklidir. Vizyona inanan çalışanlar daha motive bir şekilde çalışmaktadırlar. Amacına ulaşabilmesi için işletmede faaliyet gösteren çalışanlar ve işletmenin temel değerleri ile uyumlu olması gereklidir (Kaplan & Norton, 2001: 115; Kotter, 1996: 85).

Geleceğe dair vizyonu ayrıntılı bir şekilde belirtmek gereklidir. Vizyonun detaylı ve gerçekçi olması oluşturulacak olan stratejileri etkilemektedir. Kurumsal firmalar incelendiğinde misyon ve vizyon kavramına büyük önem verilmektedir. Örneğin SANKO Holding vizyonunu “En üst değerde kalite ve yeni ürünleri pazara sunmak, sektördeki lider konumu sürdürmek, kurumsal kişiliğiyle yurt içinde ve yurt dışında örnek alınan dinamik bir kuruluş olmak ve sürekli olarak hedeflerini üst çitada görmek.” olarak ifade etmektedir. Holding’in, Türkiye’nin en değerli holdinglerinden biri olduğu göz önüne alındığında vizyonun gerçekçi şekilde belirlendiği görülmektedir. Vizyon belirlenirken işletmenin tutarlı olması gereklidir. Vizyona uygun kararlar alınması kritik öneme sahiptir (Drucker, 1973: 75; Paul Saah, 2022: 20; Sanko, 2024).

1.2.8. İşletmenin Çevre Analizi Süreci

İşletmeler faaliyetleri süresince iç ve dış çevresi ile sürekli bir iletişim halindedir. Stratejik planlama ve karar alma süreçleri için çevrenin tanınması kritik öneme sahiptir. Çevrede yer alan birçok tehdit ve fırsat bulunmaktadır. Tehditlerden kaçınmak ve fırsatları değerlendirebilmek adına çevre analizi yapılmalıdır. İşletmenin iç çevre faktörleri işletmenin güçlü ve zayıf yönleridir. SWOT ve PESTLE analizi gibi profesyonel yöntemler ile iç ve dış çevre analizini yapmak mümkündür. Dış çevrede farklı etkenler yer almaktadır. Yasal çevre, politik çevre, sosyokültürel çevre bunlara örnektir. Çevre analizlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda stratejik uyum süreci başlar. Elde edilen bilgiler ile stratejik planlama yapılabilir. Bir defaya mahsus bir süreç olmaktan çok düzenli şekilde yapılması gereklidir. Kurumsallaşma sürecinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle aile işletmelerinde ailenin kendisi ve çevresi de sürece dahil olduğundan düzenli yapılması kritik öneme sahiptir (Wheelen & Hunger, 2012: 240; Yiğit & Yiğit, 2011: 122).

1.2.9. İç Kurumsal Süreçlerin Yönetimi

Kurumsallaşma sürecinde işletmenin içinde yer alan önemli yapılar bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinin kurumsal bir şekilde işlemesi için organizasyon yapısı, kontrol ve denetim mekanizması doğru şekilde çalışmalıdır. Çalışanların yetki ve sorumlulukları, iş tanımları doğru belirlenmelidir. Organizasyon yapısının işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ardından iç kontrol ve iç denetim süreçleri ile sağlıklı şekilde çalışıp çalışmadığı kontrol edilmelidir. Başlıklar ayrı ayrı aşağıda incelenmektedir.

1.2.10. Organizasyonel Yapının Oluşturulma Süreci

Kurumsallaşma sürecinin önemli parçalarından birisi organizasyonel yapının ortaya çıkarılmasıdır. Organizasyonel yapının en önemli unsuru organizasyon şemasıdır. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşması adına kritik öneme sahiptir. Çalışanların iş tanımları ve rolleri bu organizasyon şemasına göre belirlenmektedir. İşleyişin ve yönetim mekanizmasının doğru çalışması organizasyonel yapıyla doğru orantılıdır. Organizasyon yapısının temel amacı, yetki ve sorumluluklar net kurallar ile belirlenerek işletmenin amaçlarına ulaştırılması sağlanır. İşlerin denetlenebilir olması için her işin tanımı ve sorumlusu olmalıdır. Bu sayede çalışanlar sorumluluklarını bilerek bilinçli hareket edebilirler. Denetim faaliyetlerinin nihai başarıya ulaşabilmesi adına organizasyon yapısı kritik öneme sahiptir (Kaplan & Norton, 2004: 140; Wheelen & Hunger, 2012: 271).

Organizasyon şeması, her işletme için aynı olmak zorunda değildir. Farklı sektör, pazar şartları ve işletme büyüklüğüne göre farklılık gösterebilen bir yapısı vardır. İşletmelerin stratejik planlarına göre şekillenmesi gereken bir yapıdır. Misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin öncelikli olarak belirlenmesi organizasyon yapısının oluşturulması konusunda rehber olmaktadır Organizasyon yapısının kurulması işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki etmektedir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ile yapacakları işler belirli bir standarda sahip olur. Bu şekilde çalışanlar ve yaptıkları işlerin takibi ve denetimi kolaylaşır. İşletme büyüklüklerine göre çalışan ve departman sayıları artmaktadır. Organizasyon

yapısının doğru kurulmasıyla çalışanlar ve departmanlar arası koordinasyon kolaylaşmaktadır. (Paşaoğlu vd., 2013: 55; Schein, 2010: 261).

1.2.11. İç Kontrol Süreçleri

Değişen ekonomi ve piyasa koşullarıyla beraber işletmeler sürekli kendilerini yenilemeli ve süreçlerinin sağlıklı yürütüldüğünü kontrol etmeleri gereklidir. İşletmenin hedeflerine ulaşması organizasyon içerisindeki bütünlüğe ve standartların düzgün şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu sebeple iç kontrol kavramı ortaya çıkmaktadır. İç kontrol süreci işletmenin amaçlarına zamanında ve verimli bir şekilde ulaşip ulaşmadığının izlenmesi, tehdit ve engelleyici unsurlara karşı önlem alınması sürecidir. İç kontrol sistemi çalışanların ve yönetimin faaliyetlerinin işletme hedeflerine olan uygunluğunu kontrol etmektedir (Akbulut, 2012: 175-176; Sabuncu, 2017: 166).

İç kontrol içerisinde finans verilerinin kontrolü de bulunmaktadır. Finansal tablolarda hataların en aza indirilebilmesi için iç kontrol sisteminin etkin olması gerekmektedir. İşletme yönetimi ile mali raporlarını güvene almak, işletme faaliyetlerinin verimli ve etkin olmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda yasa ve mevzuata uygunluk da kontrol edilir. Özellikle kurumsallaşma aşamasında olan işletmelerin temelden bu süreçleri oturtması gereklidir. İç kontrol ile kesin bir güvenilirlik değil makul bir güvenilirlik sağlar. Dünya üzerinde farklı iç kontrol modelleri bulunmaktadır. Türkiye’de en çok kullanılan iç kontrol modeli ise COSO iç kontrol modelidir. 2003 yılından itibaren iç kontrol kavramı standartları ilgili kanunlarda yer almaktadır (Chambers & Odar, 2015: 42; Pizzini vd., 2015: 4-7).

İç kontrol standartlarının uygulanması ile işletmenin iç güvenliği sağlanır. Yasal mevzuata uyum kontrol edilerek ihlallerin önüne geçilir. Departmanlar arası uyumun kontrolü sayesinde iş süreçlerinde aksama yaşanmasının önüne geçilmektedir. Girdi-çıkıtı kontrolü sayesinde gereksiz ham madde kullanımının önüne geçilebilir. Mali tabloların gerçeği yansıtması ve şeffaf nitelikte olması önemlidir. İç kontrol sayesinde finansal verilerin doğruluğu da kontrol edilmiş olur (Goodwin-Stewart & Kent, 2006: 390; Spira & Page, 2003: 641; Yassin & Nelson, 2012: 189).

1.2.12. Kurumsal Yönetim

Kurumsallaşma sürecinde kurumsal yönetim ilkeleri rehberlik etmektedir. Bu sebeple yönetim ilkeleri kurumsallaşma süreci içerisinde açıklanmaktadır. Kurumsal yönetim kavramı, içeriğini belirleyen kurumlar tarafından farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Dünya üzerinde farklı kurumsal yönetim ilkelerinden bahsedilmektedir. Bu başlık altında Türkiye’de de uygulanan OECD kurumsal yönetim ilkeleri tanımlanmaktadır (Çetin & Fedai, 2023: 157; Mallin, 2019: 30).

Kurumsal yönetimin temel amacı hedefleri olan kurumların bu hedeflere ulaşmak adına yapısını uygun hale getirmesidir. İşletme bazında bakıldığında işletmenin verimli şekilde çalışmasını, paydaşların faydasının gözetilmesini, ekonomik ve insani sermayeyi kazanmasını, finansal kaynakları düzgün kullanarak sürdürülebilir bir yapı kazanmasını sağlayan yönetim uygulamalarına verilen addır. Kurumsal yönetimin temel ilkeleri bulunmaktadır. Rekabet koşullarına uygun faaliyet gösterebilmek adına dört temel ilkeyi işletmelerin uygulamaları gereklidir. Bu ilkeler hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adilliktir. Dört temel ilkenin amacı işletmenin tüm paydaşlarının ortak noktada faydasını sağlayarak işletmeyi sürdürülebilir kılmaktır. İç paydaşlar ve dış paydaşlar bulunmaktadır. İç paydaşlar işletme sahipleri, çalışanlar ve hissedarlar iken dış paydaşlar ise müşteriler, tedarikçiler ve toplumdur (Jensen, 1993: 850; Masulis vd., 2007: 1852).

Ekonomilerin küreselleşmesiyle beraber, işletmeler ulusal sınırlarını aşarak farklı ülkeler ve toplumlara karşı da sorumlu hale gelmektedirler. Bu artan sorumlulukla beraber işletmelerin tüm paydaşlarına karşı buna uluslararası finans çevreleri de dahil hesap verebilir ve şeffaf olmaları gereklidir. Rekabet ortamının artmasıyla beraber işletmelerin taşınması gereken nitelikler de artmaktadır. Bu sebeple kurumsallaşma sürecinde kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Çetin & Fedai, 2023: 159; Larcker vd., 2007: 981).

1.2.13. Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramının temeli 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Kavram her ne kadar literatürde uzun yıllardır yer alsa da kritik öneme sahip olduğu

2000’li yılların başında anlaşılmıştır. Kurumsal yönetim kavramı özellikle finansal skandallar sebebiyle ihtiyaç duyulan bir kavramdır.

1929 yılında yaşanan Büyük Buhran skandalı işletmelerin iç kontrol ve denetim eksikliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu olay kurumsal yönetim açısından dönüm noktasıdır. Buhran sonrası dönemde ABD devleti yatırımcı haklarının korunması adına ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu’nu (SEC) 1934 yılında kurmuştur. Komisyon bu dönemde finansal raporlama standartları oluşturulması için çalışmalar yürütmüştür. Ayrıca işletme yönetiminin denetlenmesi bu dönemde başlamıştır (Bircan, 2018: 178; Zengin, 2014: 24-26).

1970 ve 1980’li dönemde kurumsal yönetim kavramı açısından yönetim kurullarının bağımsızlığı ve paydaş haklarının korunması konusunda önemli geliştirmeler yapılmıştır. İşletmelerin ulusal pazardan uluslararası pazara geçişiyle beraber işletmeler arası rekabet artmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmelerin yönetim yapısının daha şeffaf ve hesap verebilir olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Yönetim kurullarının daha şeffaf olabilmeleri adına denetlenmeleri gerektiği ve bu sebeple bağımsız üyelerin de sürece dahil olması gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle ABD, İngiltere ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde paydaş haklarının korunması üzerine geliştirmeler ve mevzuat çalışmaları yapılmıştır. İlk olarak mülkiyet ve kontrol kavramlarının birbirinden ayrı ele alınması gerektiği fikri güçlenmiştir (Holmstrom & Kaplan, 2001: 130; Jensen (Deceased) & Chew, 1995: 7-9).

Kurumsal yönetim kavramının gelişiminde rol alan birkaç anlayış bulunmaktadır. İlk olarak Cadbury Committee Raporu (1992) kurumsal yönetim adına etkili raporlardan birisi olarak İngiltere’de yazılmıştır. Sir Adrian Cadbury’nin liderlik ettiği bir ekip tarafından hazırlandığı için “Cadbury” ismini almaktadır. Temel amacı yönetime yenilikler getirmek ve finansal verilerin güvenilir olmasını sağlamaktır. Bu rapor, ardından Greenbury Komitesi Raporu (1995) İngiltere’de yayınlanmıştır. Komiteye Sir Richard Greenbury liderlik etmiştir. Rapor özellikle üst düzey yöneticilerin maaş ve ücretlendirme politikaları üzerine durmaktadır. Uygulamaların şeffaf, adil ve hesap verebilir olmasının önemlerinden bahsetmektedir. 1998 yılında Greenbury ve Cadbury raporlarının devamı niteliğinde olan Hampel Raporu

yazılmıştır. Raporun yazılma sürecinde ekibe Sir Ronald Hampel liderlik etmiştir. Kurumsal yönetimi daha esnek hale getiren bir yapısı bulunmaktadır. Hissedar hakları, yönetim kurulu sorumlulukları gibi konular üzerinde durulmaktadır. (Cadbury, 1992: 35; Greenbury, 1995: 9; Stapledon, 1998: 2)

1990'lı yıllarda küresel anlamda kurumsal yönetime olan ilgi ve ihtiyaç artmıştır. Çeşitli kuruluşlar, kurumsal yönetim ile ilgili standartlar geliştirmektedirler. Özellikle ulusal işletmelerin gelişen teknoloji ve piyasalar ile küresel pazarlarda faaliyet göstermeleri bu standartlara olan ihtiyacı artırmıştır. 2000'lerin başında gerçekleşen bir dizi finansal skandal, standartların ne kadar gerekli olduğunu kanıtlamıştır. Enron, Worldcom, Parmalat, Tyco vb. uluslararası işletmelerde ortaya çıkan finansal skandallar, işletmelerin finans ve yönetim konusunda ciddi sıkıntılar içinde olduklarını göstermiştir. Bahsi geçen skandallar yüzünden milyonlarca insan işsiz kalmış, uluslararası piyasalarda krizlere sebep olmuştur (Ayanoglu & Türedi, 2022: 12-14; Kadioglu, 2021: 186).

Sarbanes Oxley yasası bu yasa ile üst düzey yöneticiler işletmenin finansal raporlarından doğrudan sorumlu olması konusunda düzenleme getirmiştir. İşletmelerin denetim komitelerinde bağımsız üyelerin konumlandırılması ve iç kontrol sistemlerinin de denetlemesi gibi cezai yaptırımlar içeren kurallar getirilmiştir. (Coates, 2007: 93; Mitchell, 2003: 1190).

Finansal skandalların artmasıyla beraber tüm dünyada kurumsal yönetim kavramının önemi anlaşılmıştır. Kurumsal yönetim konusunda en kapsamlı kuralları ve ilkeleri getiren kuruluş OECD (Organisation for Economic and Development – Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)'dir. 2004 yılında OECD kurumsal yönetim ilkelerini finansal skandallardan çıkarılan bilgiler doğrultusunda revize etmiş ve yayınlamıştır. Hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adillik olmak üzere dört temel ilke üzerinde durulmaktadır. Temel amaç işletmelerin tüm paydaşlarını koruyan şeffaf bir yapı inşa etmektir. Türkiye'de SPK ilkelerin uygulanması adına OECD kurumsal yönetim ilkelerini örnek alarak kurumsal yönetim tebliği yayınlamıştır. İlkeler sayesinde işletmeler kurumsal yapı kazanmaktadırlar. Sermaye piyasasında yer alan işletmelerin kurumsallık seviyesi arttıkça piyasanın güvenilirliği de artmaktadır.

Son OECD güncellemesi ise 2023 yılında yapılmıştır (Gürkan vd., 2014: 88; Hart, 2009: 440; Mitchell, 2003: 1192).

1.2.14. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları

Kurumsallaşma kavramı tek bir unsurdan oluşmamaktadır. İşletmenin başarılı ve sürdürülebilir bir yapıda olması için birtakım temel unsurları yapılandırması gerekmektedir. Literatür araştırmaları ile öne çıkan temel unsurlar belirlenmiştir. Bu temel unsurlar formalleşme, kültür, profesyonelleşme, tutarlılık, şeffaflık, ve sosyal sorumluluktur. Kurumsallaşma unsurları işletmenin iç süreçlerini düzenlemekte ve dış paydaşlarla olan iletişimde kritik öneme sahiptir.

1.2.14.1. Formalleşme

İşletmelerin başarılı şekilde faaliyet gösterebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için tüm çalışanlarının ve bölümlerinin birbiriyle koordine hareket etmeleri gerekmektedir. Bu yapının kurulabilmesi için hiyerarşiye sahip departmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel anlamda belirli kural ve prosedürlerin yazılı halde açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Formalleşmenin temel amacı hiyerarşik yapının kurulması için görev ve sorumlulukların nasıl yapılacağına dair yönergeler oluşturmaktır. Formalleşme ile işletme daha tutarlı olacağından operasyonel verimliliği de artmaktadır (Skorková, 2020: 3; Tokyüz, 2019: 18).

Formalleşme ile bireylerin şahsi kararlar almalarının önüne geçilmektedir. Kişilerin alacakları kararların işletmeye zararlı sonuçları da olabileceğinden eylemlerin tamamı belirli kurallar ile sınırlandırılmaktadır. Süreçlerin net şekilde belirli olması operasyonel verimliliğe artırabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında olumlu yönüne örnek gösterilebilir. Yüksek seviyede formalleşme ise olumsuz sonuca sebebiyet verebilmektedir. Formalleşme çok yüksek olduğunda işletme esnekliğini yitirebilmekte, çalışanların yabancılaşmasına neden olarak performanslarını düşürebilmektedir. Optimum seviyede tutulması kurumsallaşma adına faydalı olmaktadır (Chams-Anturi vd., 2018: 50; Turhanlı, 2018: 19).

1.2.14.2. Profesyonelleşme

İşletmenin süreçlerini sağlıklı yürütebilmesi adına işinin ehli olan profesyonelleri istihdam etmesi gerekmektedir. İşletme sahipleri genelde kendi tercih ettikleri, güven duydukları, duygusal bağı yüksek olan kişileri ve aile üyelerini istihdam etme eğilimindedirler. Profesyonelleşme anlayışında ise duygusal düşünmeden işinin ehli olan bilgi ve deneyime sahip kişiler istihdam edilir. İş süreçlerinde profesyonellerin yer almasıyla beraber işletme daha verimli ve sürdürülebilir bir yapı kazanır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği piyasalar her geçen gün karmaşık bir yapı kazandığından kolay uyum sağlamak adına profesyonel yapıda olmak kritik öneme sahiptir (Dyer, 1989: 228; Turhanlı, 2018: 20).

Uzman kişileri istihdam etmek işletmenin rekabet avantajı elde etmesini de sağlamaktadır. Profesyonel bireyler piyasada yer alan güncel bilgileri kullandıkları için yenilikçi ve güvenilir bir yapı kazandırmaktadırlar. Profesyonel kişilerin görevde olmaları işletmenin diğer paydaşlarına da güven vermektedir. Yönetimde aile dışında bireylerin olması mantıksal karar verebilmek adına son derece önemlidir. Aile bireyleri veya kurucuya yakın bireyler iş süreçlerine daha duygusal baktıkları için yanlış kararlar alabilmektedirler (Hall vd., 2001: 199; Ward, 2004a: 28).

Profesyonel yapı kazanmak için yalnızca profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. Profesyonel bireylerin faaliyet gösterebilmeleri için gerekli ortamın sağlanması gereklidir. Gerekli profesyonel ortam sağlanamadığında profesyonel bireylerden gerekli verim elde edilemeyecektir. İş tatminini yaşayamayan profesyoneller işletmeyi terk etme eğiliminde davranış göstermektedirler. Bu sebeple ilgili ortamın sağlanması profesyonelleşme adına önemlidir. Ayrıca profesyonel bireylerin görevlerini yerine getirmesi için yetki devrine ihtiyaçları bulunmaktadır. İşletmenin profesyonellik seviyesi profesyonel bireylerin ne derecede kontrol edildiğine de bağlıdır. Profesyonel bireylerin ayrıca karar verme yetkisine de ihtiyaçları bulunmaktadır. Profesyonelleşme seviyesini artırmak isteyen işletmelerde bu gibi etkenlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Chrisman vd., 2005: 559; Gedajlovic & Carney, 2010: 1149).

1.2.14.3. Şeffaflık

Kurumsallaşmanın en kritik başlıklarından birisi şeffaflıktır. İşletmenin faaliyetlerini tüm paydaşlarına açık, anlaşılır ve kolay ulaşılır bir şekilde yürütmesine şeffaflık denmektedir. Bilgi asimetrisi, konuya taraf olanlardan birinin eksik veya fazla bilgiye sahip olmasıyla oluşmaktadır. Bilgi asimetrisi taraflara ciddi zararlar verebilecek bir olgudur. Şeffaflık anlayışı ile işletme ticari sır niteliğinde olmayan tüm bilgilerini kendisine paydaş olanlar ile paylaşmaktadır. Bu sayede bilgi asimetrisinin önüne geçilmektedir (Bushman & Smith, 2001: 240; Gedajlovic & Carney, 2010: 1152).

İşletmelerin şeffaf yapıda olmasıyla beraber bilgi akışının da doğru olması faaliyetlerin verimliliğini artırmaktadır. Doğru bilgiler paylaşıldığında yeni paydaş edinimi de kolaylaşmaktadır. Şeffaflık; çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar vb. paydaşların güven duygusunu artırmaktadır. Şeffaflık şu başlıklarda kritik öneme sahiptir (Ball & Shivakumar, 2005: 84; Chrisman vd., 2005: 561);

- Paydaşlara Güven Sağlama: Şeffaf işletmeler paydaşlarının güvenlerini kazanarak faaliyetlerini verimli hale getirirler.
- Hesap Verebilir Yapı: Faaliyetlerin ve alınan kararların şeffaf olması için karar alıcılar (yöneticiler vb.) faaliyetlerini tüm paydaşları ile paylaşmak durumundadırlar.
- Doğru Bilgi Alma: İşletmelerin süreçlerini başarılı yürütmeleri ve doğru kararlar alabilmeleri adına bilginin doğruluğu kritik öneme sahiptir. Şeffaflık bu bilgi doğruluğunu kazandırmaktadır.

1.2.14.4. Tutarlılık

Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin en önemli geliştirmeleri gereken unsurlardan birisi tutarlılıktır. Tutarlılık, işletmede belirlenen plan ve politikaların alınan kararlar ile uyumlu olmasını ifade etmektedir. Politikaların belirlenme sürecinde uzun vadeli düşünülmeli ve bu politikalara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Örneğin, çevre duyarlılığına önem veren politikaları benimseyen bir işletme uzun vade içerisinde alacağı kararlarda çevreye zararlı olacak herhangi bir

faaliyette bulunmamalıdır. Tutarlı davranış sergileyen işletmeler paydaşları tarafından güven sorunu yaşamaktadırlar. Rekabet avantajı sağlamak adına tutarlı olan işletmeler paydaş toplama konusunda da avantajlı konumdadırlar (Seo & Creed, 2002: 229; Suddaby & Viale, 2011: 425).

Tutarlılık kavramı yalnızca yönetim alanında değil finans alanında da kritik öneme sahiptir. İşletme yönetimi finansal verilerinin tutarlı olmasından sorumludurlar. Yatırımcılar ve hissedarlar için finansal verilerin doğruluğu kritik öneme sahiptir. İşletme yönetimi beyan ettikleri finansal verilerin doğruluğundan emin olmalıdır. Finansal verilerin tutarlı halde olmaması halinde işletme itibarı zarar görebilmektedir (Greenwood vd., 2008: 15; Lawrence vd., 2009: 16).

Müşteriler ile ortaya konan iş birliklerinin sağlam olması adına işletmenin faaliyetlerinde tutarlı davranış sergilemesi şarttır. İşletmede belirlenen kural ve prosedürlerin alınan kararlar ile tutarlı olmasıyla beraber tüm paydaşlar için itibarı artırıcı etki yaratmaktadır (Battilana & Lee, 2014: 399; Greenwood vd., 2008: 17).

Tutarlılık kavramı tüm diğer kurumsallaşma unsurlarına etki eden bir kavram olduğu için kurumsallaşma sürecinin başından itibaren işletme tutarlı bir yapıda olmalıdır. Sürdürülebilir bir başarı elde etmek adına işletme paydaşlarının (müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, çalışanlar ve kamuoyu vb.) güven ortamının var olduğuna inanmaları gerekmektedir. Güven ortamının tam anlamıyla sağlanması adına işletmeler tutarlı yapıda olmalıdır (Battilana & Lee, 2014: 400; Thornton vd., 2012: 65).

1.2.14.5. Kurum Kültürü

İşletmenin kendi kimliğini oluşturan unsurların birleşimi kurum kültürünü oluşturmaktadır. Değerler, normlar, davranışlar ve inançlar kurum kültürünün temel yapıtaşlarıdır. Her işletmenin kendine has bir kültürü bulunmaktadır. Kurum kültürü işletmenin iş yapış biçimini, karar alma biçimini doğrudan etkilediği için kritik öneme sahiptir. Sosyal bir sistem olduğundan işletmede yer alan tüm faktörlerden etkilenmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin kurum kültürüne yaptıkları yatırımlar da artmaktadır (Geert. Hofstede vd., 2010a: 12; Yeşil vd., 2016: 153).

Kurum kültürü, işletmeye özgün yetenekler kazandırmakta ve birkaç faydası bulunmaktadır (Cameron & Quinn, 2006b: 23; Erdem & Dikici, 2009: 204);

- **Özgün Kimlik:** Kurum kültürü ile işletmenin tüm paydaşları tarafından algılanma şeklini ortaya koyar. Güçlü bir kültüre sahip işletmeler kendilerine has iş yapış biçimleri ile itibarlarını artırmaktadırlar.
- **Yüksek Verimlilik:** Literatür üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında kurum kültürü güçlü olan işletmelerde çalışanlar işlerini daha çok benimsedikleri için performans artışını sağlamaktadır. Kurum kültürü sayesinde iş yapış biçimleri oturmuş bir yapıda olduğu için verimlilik seviyesi yüksektir.
- **Değişime Uyum:** Küreselleşme etkisi ile işletmelerin süreçlerinde sürekli değişimler yaşanmaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmek için en önemli parametrelerden birisi değişime hızlı uyumdur. Kurum kültürü güçlü olan işletmeler değişim anlarında sürece daha kolay ve etkin bir şekilde uyum sağlamaktadırlar.
- **Yenilikçi Yapı:** Kurum kültürü güçlü olan işletmeler yenilikçi yapıda davranış göstermektedirler. Çalışanların kurum kültürüne olan inançlarının yüksek olması yenilik süreçlerini desteklemektedir.

Kurum kültürünün oluşturulması için dikkat edilmesi gereken temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar norm ve davranışlar, semboller, yönetim tarzı, değerler, inançlar, dil ve iletişimdir (Fondas & Denison, 1991: 209; Schein & Schein, 2017: 256).

1.2.15. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönleri

1.2.15.1. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık

Kurumsallaşma ile işletmelerin tüm süreçleri belirli standartlara bağlı olmaktadır. Bu sayede faaliyetler izlenebilir ve şeffaf olmaktadır. İş süreçlerinin belirli bir düzende ilerlemesi operasyonel olarak ortaya çıkabilecek hataları azaltmaktadır. Bununla beraber hizmet hızı artmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi ile işletmede faaliyet gösteren bireyler tüm faaliyetlerinden sorumludurlar. Bu sayede izlenebilir ve hesap verebilir bir yapı oluşturulmaktadır. Faaliyetlerin hesap verebilir olması

sayesinde şeffaflık ortaya çıkmaktadır. Şeffaf ve hesap verebilir olan işletmeler paydaşları tarafından güvenilir kabul edilir. İşletmenin faaliyetleri kolaylıkla takip edilebilir. Şeffaflık sayesinde işletmede etik değerler üstün olacağı için çeşitli usulsüzlüklerin önüne geçilmiş olur. Finansal açıdan ise işletmelerin şeffaf ve hesap verebilir olmaları hataların önüne geçerek tüm paydaşların hakkını korumaktadır (Champy & Hammer, 2014: 175; Davenport & Short, 1990).

1.2.15.2. Tutarlı Yapı

Kurumsallaşmanın önemli faydalarından bir diğeri tutarlılıktır. Tutarlı bir yapının işletmede hakim olması tüm faaliyet ve uygulamaların tutarlı yürütülmesini sağlamaktadır. İşletmede belirlenen politika ve prosedürler ne derecede tutarlı olursa işletme o derecede istikrarlı ve güvenilir olur. Çalışanlar açısından tutarlı yapı, motivasyon ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. İşletmenin paydaşları tutarlılık sayesinde daha öngörülebilir karar alabilirler. Güven ortamının artmasıyla beraber belirsizlikler azalmaktadır. Uzun vadeli faaliyet yürütebilmek adına ortamı geliştirme konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır (Argote & Miron-Spektor, 2011: 9-11; Thornton & Ocasio, 1999: 75).

1.2.15.3. Verimlilik Artışı

Kurumsal işletmeler tüm süreçlerini belirli bir standart çerçevesinde yürütürler. Standart, işletmeleri kişilere bağlı olmaktan kurtararak bir sistem haline getirir. Sistem sayesinde süreçlerde yer alan bireyler değişse de işletme bundan etkilenmez. Süreçlerin belirli olması çalışanlar adına da güvenli bir ortam oluşturmaktadır. Bu sayede motivasyon artışı ve verimlilik artışı sağlanır. Süreçlerin belirli olmasıyla beraber kaynak kullanımı ve israfın önüne geçilmektedir. Rekabet avantajı elde edebilmek adına verimlilik artışının sağlanması kritik öneme sahiptir. Süreçlerin belirli olmasıyla beraber zaman kayıplarının da önüne geçilebilmektedir (Dacin vd., 2002: 47; Muenstermann vd., 2010: 926-927).

1.2.15.4. Kurumsal Kültürün Oluşması

Kurumsallaşma, işletmelerin güçlü bir örgüt kültürü yaratmasıyla kendi kurumsal kimliklerini oluşturmasını sağlar. Kurumsallaşma süreci ile işletme kendi misyon ve vizyonunu belirler. Misyon ve vizyonla beraber işletmede bulunan değerlerde günlük işlemlere uyum sağlar. Bu sayede işletmenin stratejik hedefleri ve ilkeleri yazılı bir şekilde belirlenir. Bu unsurların yazılı şekilde belirlenmesiyle beraber çalışanların mevcut norm ve değerleri benimsemesi kolaylaşır. Ortak değerlerin artışıyla beraber iç üyeler yani çalışanlar süreçlere daha hızlı ve verimli şekilde uyum sağlarlar (Ntongho, 2016: 3; Vural & Bat, 2013: 37).

Kurumsal kimliğin oluşturulması son derece önemlidir. İç ve dış paydaşların algılarına göre kurumsal kimlik değişiklik göstermektedir. Günümüzde rekabet ortamının son derece keskin olmasıyla beraber işletmelerin kendi imajlarını ortaya koymaları kritik öneme sahiptir. Kurumsal kimliğin temeli belirlenen misyon, vizyon ve değerlere bağlıdır. Güçlü kurum kültürü işletmenin iç faaliyetlerinde daha tutarlı ve şeffaf bir yapıda olmasını sağlar. Çalışanların davranış biçimleri ve algıları belirli standartlara bağlı olduğunda işletmedeki rolleri daha kolay ortaya çıkmaktadır. Oturmuş kurum kültürüyle beraber çalışanlar çok daha yüksek seviyede aidiyet hissetmektedirler. Bu faydalarla beraber işletme rekabet avantajı elde etmektedir (Şişli & Köse, 2015: 167; Tsai & Ghoshal, 1998: 465).

1.2.15.5. Risk Yönetimi ve Esnek Yapı

Sürekli değişime uğrayan çevresel koşullarla beraber işletmelerin uzun vadeli başarı elde etmeleri zorlaşmaktadır. İşletmenin, sürdürülebilir yapıda olabilmesi için riskleri minimize etmesi gereklidir. Kurumsallaşmanın etkisiyle süreçlerin standartlaştırılması risk yönetimi adına temel unsurdur. Süreçlerin belirli olması ve oluşturulan kontrol süreçleri ile riskler önceden tespit edilerek önlenir. Bu sayede işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelebilecek risklerin yönetilebilir hale gelmesi sağlanır. Örnek olarak kurumsal işletmelerde gerçekleştirilen düzenli risk değerlendirme faaliyetleri işletmenin dikkat etmesi gereken noktaları ön plana

çıkarmaktadır. Bu sayede riskler oluşmadan tespit edilebilmektedir (Akçakanat, 2012: 31-32; Usman & Kaygusuz, 2019: 110).

Gelişen teknolojiyle beraber iç ve dış çevrenin ihtiyaçlarına hızlı ve esnek bir şekilde cevap vermek kritik öneme sahiptir. İşletmenin standart bir yapıda faaliyet göstermesi olumlu olsa da fazla formal yapıda olmak esnekliğin azalmasına sebep olabilir. İyi bir kurumsal yapı hem esnekliği hem de standart yapıyı bir arada bulundurmalıdır. Beklenmedik ve ani karar verilmesi gereken durumlarda esneklik özelliğine ihtiyacı bulunmaktadır. Esneklik sayesinde kriz anlarında hızlı ve yenilikçi çözümler üretilmesi sağlanır. Dengenin sağlanması ile uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlanabilir (Erdil vd., 2010: 262; Schreyögg & Sydow, 2010: 1255).

1.2.15.6. Rekabet Avantajı Elde Etme

Günümüz piyasalarında işletmeler adına önemli bir diğer avantaj ise rekabet avantajı kazanmaktır. İşletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmaları adına buldukları piyasada güçlü konumda yer almaları gereklidir. İşletmenin kurumsallaşma etkisiyle sistematik bir yapıya kavuşmasıyla beraber rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır. Bu sistem belirli normlar, kurallar ve prosedürlerden oluşmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan işletmeler rakiplerine göre daha üst özellik ve performans sergiler. Bu müşteriler ve yatırımcılar gibi paydaşların ilgili işletmeyi tercih etmeleri için önemli bir avantajdır (Schein, 1989: 558; Usman & Kaygusuz, 2019: 117).

Rekabet avantajı operasyonel verimliliği artırmakla beraber paydaşlar gözünde konumlanma ve marka imajı ile de yakından ilişkilidir. Kurumsal kimliğin güçlü olması dış paydaşların etkilenmesi adına önemlidir. Marka değeri yüksek işletmeler piyasada lider olarak faaliyet gösterebilirler. Bu sayede fiyat stratejisi belirleme, pazarlama stratejisi belirleme gibi konularda öncü olarak avantajı ellerinde bulundururlar. Uzun vadeli ve sürdürülebilir başarı için olmazsa olmaz başlıklardan birisidir. Ancak kurumsallaşmada tüm süreçler birbirine bağlı olduğundan her olumlu faktörün kendi özelinde önemi bulunmaktadır (Akçakanat, 2012: 36; Kotter & Heskett, 1992: 25).

1.2.15.7. Kurumsallaşmanın Olumsuz Özellikleri

Kurumsallaşma, işletmelerin kurumsal şekilde baştan inşa edilmesi anlamına gelse de olumlu özelliklerinin yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

1.2.15.7.1. Bürokratik Katılık

Kurumsallaşma süreciyle beraber işletme belirli bir standart yapıya ulaşır. Ulaştığı standart yapıyla beraber tüm süreçlerde bürokrasi hakim olmaktadır. İşletmelerin politika ve prosedürleri zamanla bürokratik bir yapı haline dönüşmektedir. Temel seviyede bürokrasi işletmelerin etkin şekilde yönetilmesi için gereklidir. Ancak bürokrasinin belirli bir seviyede tutulması önemlidir. Gereğinden fazla ve kontrolsüz bürokrasi işletmenin esneklik özelliğini azaltarak orta ve uzun vade de rekabet avantajının azalmasına yol açabilir (Baykara & Baykara, 2021: 29; Fang vd., 2012: 15-16).

Günümüz piyasalarında sürekli değişen koşullar yer almaktadır. Değişen koşullara ayak uydurmak adına işletme yönetimi hızlı karar verebilir bir yapıda olmalıdır. Bürokrasiyle beraber hiyerarşik yapı ortaya çıkacağı için karar alma süreçleri yavaşlayabilmektedir. Hantal yapıyla beraber değişim ve yeniliklere karşı direnç gösterme özelliği görülebilir (Adler & Borys, 1996: 76; Burns & Stalker, 1994: 45-56).

1.2.15.7.2. Değişime Direnç Gösterme

Kurumsallaşma sürecini tamamlayan işletmeler sürekli olarak iç çevrelerine odaklandıklarında kurumsal körlükle karşılaşabilmektedirler. İşletmeler iç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Dış çevrenin etkilerini göz ardı eden işletmeler değişimleri algılamakta güçlük çekerler. Politika ve prosedürler ile standart bir yapıya gelen işletmeler değişim konusunda yetersiz kalabilmektedir. Mevcut durumu koruma geleneği sebebiyle yeniliklere kapalı davranış sergilenebilmektedir (Fiol & Lyles, 1985: 805; Leonard-Barton, 1992: 115).

1.2.15.7.3. Yüksek Maliyet

Kurumsallaşma süreci işletmenin profesyonel şekilde yeniden inşası olarak adlandırılmaktadır. Uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi adına kritik öneme sahip bu süreç ekstra maliyetleri beraberinde getirmektedir. Departmanlaşma sürecine gidilmesi, yönetimde yapısal değişiklikler, politika ve prosedürlerin belirlenmesi, danışmanlık hizmetleri ve organizasyon şemasının oluşturulması gibi başlıklar maliyet faktörünü artırmaktadır. Süreç içerisinde işletmenin yeni teknolojik kaynakları ve kurumsal yazılımları kullanabilmesi için yatırım yapması gerekmektedir. İlgili sistemlerin kurulumu ve entegrasyon süreçleri ekstra maliyetlere sebebiyet verebilmektedir (Klein vd., 2019: 16-19; Zahra, 2005: 26).

1.2.16. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Dünya genelinde ülke ekonomilerine bakıldığında aile işletmelerinin önemli katkıları bulunmaktadır. Özellikle ekonomik büyüme ve istihdam konusunda aile işletmeleri kritik öneme sahiptir. Ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması adına aile işletmelerinin de sürdürülebilir yapıda olması gereklidir. Aile işletmelerinin ülke bazında oranları farklılık gösterebilmekle beraber yüksek oranda aile işletmelerinden oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 47).

- Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren işletmelerin %90'ı aile işletmesi statüsündedir.
- İspanya'da faaliyet gösteren işletmelerin %80'i aile işletmesi statüsündedir.
- İsviçre'de faaliyet gösteren işletmelerin %85'i aile işletmesi statüsündedir.
- Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin %95'i aile işletmesi statüsündedir ve diğer ülkeler içinde benzer oranlar bulunmaktadır (Çatal & Korkmaz, 2020: 178; Ward, 1988: 108).

Statü yüzdelerinin yüksek olması ekonomi ve istihdam açısından büyük bir kısmını sağladıklarını göstermektedir. Aile işletmeleri ne kadar sürdürülebilir bir yapıda davranış gösterirse ülke ekonomileri içinde o kadar yüksek katkıları bulunacaktır. Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa devredilebilir olmaları için kurumsallaşma kavramına ihtiyaçları bulunmaktadır. Aile işletmelerinin ikinci kuşağa

devir oranı %30, üçüncü kuşağa geçiş oranı %10-%15 ve dördüncü kuşağa geçiş oranı ise %3 seviyelerindedir. Kuşaktan kuşağa oranların düşme eğilimi göstermesi ekonomi ve istihdam oranlarının da düşmesine sebep olmaktadır (Aslan, 2021: 15-16; Çatal & Korkmaz, 2020: 181).

Aile işletmelerinin temel amaçlarından biri miraslarını gelecek nesillere devretmektir. Ancak yaşam sürelerine bakıldığında ortalama hizmet sürelerinin 24 yıl olduğu görülmektedir. Aile işletmeleri her ne kadar varlıklarını uzun yıllar sürdürmek isteseler de bu süreç kolay şekilde gerçekleşmemektedir. Başarısız kuşak devirleri altında birçok neden bulunabilmektedir. Halef planlamasının yetersiz olması veya yapılmaması, aile içi çatışmalar, piyasa taleplerine yeterli yanıt verememek, kuşaklar arası rekabet, profesyonel yönetim eksikliği, aile ve iş ilişkilerinin birbirine karışması vb.dir. Aile işletmeleri genellikle tüm ülkelerde benzer özellikler göstermektedirler. Bu sebepler doğrultusunda işletmelerin mevcut problemlerini çözebilmeleri adına kurumsallaşma kavramına ihtiyaçları bulunmaktadır (Astrachan & Shanker, 2003: 213 ; Ward, 2004b: 16-44).

Aile işletmeleri kültürleri hariç tutulduğunda benzer özellikler göstermektedirler. Özellikle kuşaklar değişim süreçleri hakkında yaygın kullanılan ifadeler bulunmaktadır. Alfred Marshall'ın “ Dede kurar, baba büyütür; oğul korur, torun sanat tarihi okur.” sözü kuşak değişim evrelerini destekler niteliktedir. Aile işletmelerinin yaşam evrelerinde her kuşağın farklı bir misyon üstlendiği özetlenmektedir. Başka bir değerlendirme Ward(2011) tarafından ortaya atılmaktadır.” İlk Nesil” işletmeyi kuran nesildir ve girişimci bir yapı sergiler. “İkinci Nesil” İşletmeyi geliştiren ve büyüten nesildir. İşletmenin profesyonel yapı ile genellikle ilk temellerinin atıldığı nesildir. “Üçüncü Nesil” genellikle kurulu düzen anlayışı ile mevcut yapıyı sürdürme eğilimindedir. “Dördüncü Nesil” İşletme adına genellikle en riskli nesildir. İşletme bu nesilde iflas riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Aile işletmelerinin farklı ülkeler ve farklı kültürler olmasına rağmen benzer genel yapıları aynıdır. Bu sebeple nesiller arası geçişte başarı oranının artırılması adına kurumsallaşma kavramı kritik öneme sahiptir (Nordqvist & Melin, 2010: 214-215; Ward, 2011: 47-145).

Aile işletmeleri yapıları itibariyle bir sistemden çok bireye bağlı yapıdadırlar. Bireyden kasıt örneğin aile işletmesini kuran kurucu üye işletmesini yeterince kurumsallaştırmadan işletmeden çekildiğinde işletme iflasa kadar uzanan süreçlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sebeple kurumsallaşma ile işletme bireylerden bağımsız hale getirilmelidir. Başarılı aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi aile ve işletme unsurlarını birbirinden ayırmalarıdır. İşletmenin kişilerden bağımsız olarak belirli politika, prosedür ve kurallara bağlı şekilde standart hale gelmesi kurumsallaşmadır. Bu sayede işletme kendi kimliğini oluşturarak aileden ayrı bir tüzel kişilik kazanır (Aydın, 2020: 64-65; Büber, 2008: 40-41).

Kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit edebilecek sebepleri ortadan kaldırmada yol gösterici olmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde sık görülen aile içi çatışmalar, belirsiz karar mekanizması, yetki devri yapılmaması, yanlış halef planlaması, geleneksel yönetim anlayışı, aile çıkarlarının işletme çıkarlarının önüne geçmesi, profesyonel yönetim eksikliği gibi tehditlerin ortadan kaldırılması için kritik öneme sahiptir. Kurumsallaşma süreci, içerisinde birçok adımı barındıran işletmenin faaliyetlerini nesillerce sürdürebilmesini amaçlayan bir süreçtir (Akdoğan, 2000: 39; Yazicioğlu & Koç, 2009: 499-500).

Aile işletmeleri için kurumsallaşma süreci uzun ve çaba gerektiren bir süreçtir. İşletmede faaliyet gösteren aile üyelerinin kurumsallaşma sürecinde üzerine düşen sorumluluklar bulunmaktadır. İşletme yönetimi kurumsallaşmanın temeli ve rehberi olan vizyon ve misyon kavramlarını oluşturmalıdır. Misyon ve vizyon belirleme konusunda genellikle dışarıdan danışmanlık desteğine başvurulabilir. Aile işletmeleri genellikle kendilerini zorunlu hissetmeden kurumsallaşma sürecine başlamazlar. İşletmenin kontrolünün zorlaşması ve kuşak devirlerinde genellikle kurumsallaşma eğiliminde olurlar. Yönetim kontrolünün zorlaştığı aşamada aile üyeleri yetersiz faaliyet göstermektedir. Aile üyeleri düşen performans sebebiyle profesyonel yardımca ihtiyaç duyarlar. Bu seviyeye ulaşan aile işletmeleri kurumsallaşmanın aksine işletme kurucusunun karakterinde davranış sergiledikçe işletme faaliyetlerini durma noktasına getirebilmektedir. Çoğu işletme bu noktada zorluk yaşamakta ve

kurumsallaşamama sorunuyla yüzleşmektedir (Denison vd., 2004: 63; Dinçay, 2016: 29).

Kurucu üye girişimcilik evresinden orta ölçekli olana kadar kendi stratejisi üzerinden ilerlediği için kurumsallaşma konusunda çekingen davranış sergileme eğilimindedirler. Bu eğilim sonucunda işletme kurucusu kurumsallaşma sürecine girmekten kaçınmaktadır. Kaçınma davranışının sonucu olarak işletme çeşitli sorunlar yaşamakla beraber iflas noktasına kadar gelebilir. Kurumsallaşmadan kaçınmanın en temel sebeplerinden birisi ise işletme yönetimini profesyonellere bırakma ihtimali bulunmaktadır (Alves & Gama, 2020: 166; Discua Cruz vd., 2012: 149-150).

İkinci kritik sebeplerden birisi kuşak değişiminde kurumsallaşma ihtiyacıdır. Kurucu üye doğru zamanda kurumsallaşma adımlarını atmadığında sonuç iflas ile sonuçlanabilmektedir. Aile işletmelerinde kurucu üye genellikle kişiye bağlı bir sistem kurmaktadır. Kontrolü her zaman elinde bulundurmak isteyen kurucu üye, işletmenin tüm süreçlerine hakim olmak ister. Sistem, kurucu üyeye bağlı şekilde faaliyet gösterdiği için kurucunun yönetimden çekilmesi durumunda işletme faaliyetlerini durdurma noktasına kadar gelebilmektedir. Kurumsallaşma, işletmeyi bireye bağımlı olmaktan kurtararak belirli bir sistem oluşturulmasını sağlar. Bu sayede işletmedeki kişiler değişse de faaliyetler aynı şekilde yürütülebilir (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017: 5-6; Poutziouris vd., 2006: 388).

Türkiye’de büyük ölçekte faaliyet gösteren aile işletmeleri doğru zamanda doğru adımları atarak kurumsallaşmışlardır. Koç Holding, Sabancı Holding, Eczacıbaşı vb. holdingler profesyonelleri istihdam ederek ve liyakat anlayışı ile başarılı olan işletme örneklerindedir. Kurumsallaşma sürecinin başarılı gerçekleşmesi için hem ailenin hem de işletmenin kurumsallaşması gereklidir. Ailenin kurumsal yapıya ulaşabilmesi için belirlenmesi gereken birtakım hukuki ve sosyal kurallar bulunmaktadır (Kamacı, 2019: 35; Karpuzoğlu, 2004: 45).

1.2.16.1. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinde aile unsurları ve işletme unsurları birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir. Etkileşim, ailenin ve işletmenin uyum içerisinde faaliyet

göstermesi, kurumsallaşma sürecinin başarılı şekilde yürütülmesi için kritik öneme sahiptir. Literatür içerisinde genel olarak aile içi ilişkilere dair veri bulunmamaktadır. Temel sebebi ise aile ilişkilerinin gizli tutulmasıdır. Her ne kadar gizli tutulsa da belirli bir seviyenin üstünde ortaya çıkan iç çatışmalar sonucunda işletme süreçleri ciddi zararlar görebilmektedir (Kobal Saral & Yıldırım Aşkun, 2016: 100; Özkaya & Şengül, 2016: 111).

Aile ve işletme unsurları birbiriyle etkileşim halinde olduğundan iki unsurun da ayrı ayrı doğru şekilde kurumsallaşma gereklidir. İşletmenin tam anlamıyla kurumsal olabilmesi için ilk önce ailenin bu duruma hazır olması gerekmektedir. Bu sebeple aile ilişkileri kurumsallaşmalıdır. Aile ilişkileri yalnızca aile üyelerinin inisiyatifine bırakılamaz. Bu sebeple hukuki temele dayalı kurumsallaşma göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar aile anayasası, aile meclisi, hissedar sözleşmesi ve halef planlaması gibi gerekli unsurlardır (Holland, 1981: 75; Karpuzpöglü, 2000: 66-67).

1.2.16.2. Aile Anayasası

Aile anayasası, aile üyelerinin bugünlerini ve yarınlarını kurumsallaşmaya uygun şekilde planlamalarını sağlayan yazılı kuralların olduğu resmi bir belgedir. Aile anayasasının oluşturulması kurumsallaşmanın ilk ve önemli adımı olarak görülmektedir. Aile üyeleri yapıları gereği duygusal kararlar vermeye yatkındırlar. Ancak kurumsallıkta duygusallıktan çok mantıksal ve doğru hareket etmek gereklidir. İşletmenin tüm süreçleri bu sebeple kişilerin günlük ilişkilerine bırakılmamalıdır ve yazılı olmalıdır. Aile üyeleri için anayasa kurallarına uyulması için çeşitli yaptırımlar da yer almalıdır (Prigge & Mengers, 2024: 35; Taşkın, 2023: 7-8).

Aile anayasasının hazırlanmasının başlıca nedenlerinden biri, işletme yönetiminde görev alacak bireylerin liyakat esasına göre seçilmesini güvence altına almaktır. Her ne kadar aile üyeleri doğuştan belirli haklara sahip olsalar da, yönetim sorumluluğunu üstlenebilmek için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gereklidir. Bu bağlamda aile anayasası, aile bireyleri ile işletme paydaşları arasındaki ilişkileri net bir biçimde tanımlayarak tarafların uyum içinde çalışmasını sağlar. Aile

işletmelerinde kurumsallaşma çabalarının temelinde ise, nesiller boyu sürdürülebilecek istikrarlı ve profesyonel bir yapı inşa etme hedefi yatmaktadır.(Hall vd., 2001: 200; Miller & Le Breton-Miller, 2006: 76).

Ailenin çıkarları ile işletmenin çıkarları her zaman örtüşmeyebilir. Aile anayasası bu gibi çıkar çatışmalarını önleyerek işletme çıkarlarının korunmasını sağlar. İşletmenin sürdürülebilirlik seviyesi ne kadar yüksek olursa paydaşlarına ve topluma o kadar yüksek katkısı olmaktadır. Özellikle nesil geçişlerinde ve miras paylaşımında aile içi çatışmalar artarak işletmenin iflasına neden olabilmektedir. Anayasa sayesinde mülkiyet hakkı sebebiyle ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçilebilir. İşletme süreçlerinde yer almayı tercih eden aile üyelerinin gerekli eğitim seviyesi ve tecrübeye olması kritik öneme sahiptir. Aile anayasası ile aile üyelerinin işletme süreçlerinde yer alabilmek için sahip olması gereken kriterler belirlenir. İşletmeler cansız varlıklar olsalar da insan faktörü dahil olduğu için dinamik hareket ederler (Bertrand & Schoar, 2006: 89; Duh vd., 2010: 475).

Özellikle aile işletmelerinde, ailelerin kendi yapısına benzer şekilde değişime uyum sağlaması gereken bir yapı bulunmaktadır. Aile işletmelerinin genel olarak ömürleri kısa seyretmektedir. En büyük 500 şirket incelendiğinde ortalama ömrün 40-50 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Özellikle gelişen teknolojiyle beraber piyasanın talepleri sürekli değişmektedir. Değişime uyum sağlayamayan işletmeler iflasla karşılaşmaktadırlar. Günümüzde ülkelerdeki işletmeler incelendiğinde gelişigüzel bir yapı yerine daha çok belirli kurallara sahip oldukları görülmektedir. Aile anayasası oluşturmak uzun ve zorlayıcı bir iştir. Temelde basit gözükse de profesyonel bir şekilde paydaşların haklarını koruyacak şekilde hazırlanmalıdır (Karabacak, 2021: 433; Selimoğlu & Çalışkan, 2018: 46).

Aile anayasasının avantajları

- Aile üyelerine rehber olur,
- Aile üyeleri arası ilişkileri düzenler,
- Ortak belirlenen değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- Aile dışı çalışanlar için güven ortamı sağlar.

- Aile üyelerinin sadakatini ve duygularını güçlendirir.

Anayasanın dezavantajları

- Tüm aile üyelerini memnun etmek mümkün değildir,
- Hazırlama süreci zaman almaktadır.

Aile anayasası, işletmeyi sürdürülebilir kılmalı ve işletmenin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için oldukça kapsamlı şekilde yazılmalıdır. Aile üyelerine hem aile içerisinde hem de işletme içerisinde belirli kurallar koyulur.

1.2.16.3. Aile Meclisi

Aile işletmeleri faaliyetleri boyunca birçok aile içi problem ile karşı karşıya gelebilmektedir. Bu problemlerin çözülmesi ve aile bağlarının kuvvetlenmesi için aile anayasasına ek olarak aile meclisi kurulmalıdır. Aile meclisi, aile ve işletme iletişiminin sağlıklı olmasını sağlamaktadır. Aile meclisinin kurulmasının önemli nedenleri aşağıda sıralanmaktadır; (Howorth & Wright, 2009: 15 ; Ulrich, 2024: 31).

- Aile üyelerinin iletişimlerini güçlendirmek adına gereklidir.
- Demokratik ortam yaratarak iletişim kaynaklı problemlerin önüne geçilebilir.
- Halef planlaması ve mülkiyet dağılımı gibi stratejik konularda fikir birliği oluşturulması sağlanır.
- Aile meclisi sayesinde, ailenin şahsi problemleri işletmenin yapısıyla karıştırılmadan çözümlenebilir.
- Ailenin geleceğini ilgilendiren misyon, vizyon ve aile anayasası gibi konularda plan yapılmasına olanak tanır.
- Aile üyelerinin gelecek planları ve alınması gereken eğitimler vb. burada planlanır.
- Aile meclisinin amacını gerçekleştirebilmesi için bir yönetim kurulu gibi değil sadece aile ilişkileriyle ilgilenmek için bir araya gelmesi gerekmektedir. Ayrıca toplantıların düzenli ve belirli aralıklarla gerçekleştirilmesi gereklidir.

1.2.16.4. Hissedar Sözleşmesi ve Halef Planlaması

Güçlü iletişim aile işletmelerinin sürdürülebilir olması adına kritik öneme sahiptir. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda ortaklık, hissedarlık ve miras gibi konularda yazılı döküman bulunmamaktadır. Ortaklık gibi kritik konular kesin çizgiler ile belirlenmediğinde yaşanabilecek ani değişimlerde işletme faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilir. Çok ortaklı aile işletmelerinde kurucu ortakların veya çocuklarının iyi bir iletişime sahip olmaları diğer nesillerinde öyle olacağı anlamına gelmemektedir. Bu sebeple miras ve hissedarlık gibi hassas konularda geç olmadan ilgili kararlar verilmelidir (Dyck vd., 2002: 150; Gözen & Kıran, 2022: 1476).

İlgili kararların alınması adına aile üyeleri bir hissedarlık sözleşmesi düzenleyebilirler. Bu şekilde gelecekte gerçekleşebilecek değişimlere çok daha hazır bir yapıda olurlar. Hissedarlık sözleşmesinin bir diğer faydası ise mülkiyet hakkının aile üyeleri arasında kalmasıdır. Halef planı ve miras planı vefat, kurucunun emekli olması vb. durumlarda işletmenin en az finansal zarar ile ayrılmasını sağlayan yazılı bir belgedir. Mirastan pay alacak üye sayısının fazla olması durumunda miras planı işletmeyi ayakta tutabilecek bir belgedir (Güleş vd., 2013: 65; Handler, 1994: 146).

1.3. Kültür Kavramı

1.3.1. Kültür Tanımı

Kültür insanlığın geçmişten günümüze birikimlerinin, yaşanmışlıklarının bir toplamıdır. Her insanın, her toplumun biriktirdiği sanat, gelenek görenek, bilgi, hayat tecrübelerinin bir bütünüdür. Kültür toplumun genelini ilgilendiren, o toplumun kaide ve kurallarını kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirledikleri normlarla uyguladığı, nesilden nesile geçmesi için çaba harcadığı birikimlerin tümüdür (Kızıloğlu, 2017: 6-7; Ouchi & Wilkins, 1985: 458) .

Kültür bir toplumdaki bireylerin sahip oldukları yeteneklerin, becerilerin toplumdaki Hayat döngüsüne yansımasıdır. Toplumdaki bireylerin yaşantısını etkileyen çoğunluğun bildiği, beğendiği, kabullendiği bir birikimdir. Her toplumda bireylerin aralarında kurdukları ilişkileri ve iş

alanlarında, günlük hayatta ve farklı birçok alanda birbirlerinden etkilenmeleri sonucu kültür oluşur. Bu etkileşme insanların sahip oldukları ortak değerlerle ilgili olarak belli kaidelerin oluşmasını sağlar. Bu kaidelere göre yaşayan toplumda meydana gelen işleyiş kültürü olarak ifade edilebilir (Böyükaslan vd., 2017: 356; Steers & Shim, 2013: 223).

Kültür bir kurumdaki sahip olunan sosyal ve teknik becerilerin birbiriyle uyumlu biçimde; birbirini etkileyerek gereken düzenin, işleyişin bir düzende yürümesi için oluşturulacak her bireyin sorumluluk ve rollerinin bildiği bir düzendir. Dünya üzerinde en küçüğünden en büyüğüne her toplumun benzer veya farklı toplumsal özellikleri vardır. Toplumdaki ortak değerler, giyim şekli, yemek kültürü, inançları, sınırları, dili, alışkanlıkları ortak bir düşünce sistemini geliştirir. Bu sisteme kültür denir (Demirel & Tikici, 2004: 52; G. Hofstede, 2001: 14).

1.3.2. Kültür Unsurları

Kültür kavramını tam olarak tanımlamak adına aşağıda maddeler halinde kültürün unsurları tanımlanmaktadır.

1.3.2.1. Normlar ve Davranışlar

Normlar bir örgüt içinde kişilerin ilişkilerini düzenleyen, onların nasıl çalışıp nasıl hareket edeceğini belirleyen, değerlerden etkilenen kuralların bütünüdür. Örgütteki bireylere yol göstericidir. Yani kurum içindeki bireylerin hangi kurallara uyarak faaliyetlerini yapması gerektiğini belirler. Bunlar aslında tam olarak yazılı kanunlar değildir (Böyükaslan vd., 2017: 355; Graham vd., 2022: 557; Guiso vd., 2015: 62).

Farklı ortamlara göre değişen normlar aslında basit davranış kalıplarıdır. Örgüt ortamında bireylerin yemek yeme kurallarından selam vermeye birbirine saygı çerçevesinde davranmaya, ilişkilerde büyük-küçük gözetmeye kadar birçok günlük olayları ifade eder. Örgütteki ahlaki normlar kişilerin suça meyilleri, kayırma, şiddet gibi davranışları örgütteki işleyişi

etkileyen davranışlardır. Ortamda ne kadar normlara uygun davranış varsa örgüt kültürü de o kadar düzgün olacaktır (Dağıstan, 2016: 4-5 ;Vural & Çataler, 2007: 257).

Örgüt içindeki normlar nerede ne zaman ne yapılacağı, nasıl davranılacağı, nasıl ilişki kurulup nasıl bir yaklaşımda bulunacağının sınırlarını belirler. En baştaki örgüt elemanından başlayarak tüm elemanlara bu davranışlar aktarılacağı için tüm bireylerin bu sınırlara karşı duyarlı olması kurumun refahı için çok önemlidir (Selart & Schei, 2011: 193).

1.3.2.2. Bireylerin Algısı ve Duyguları

Örgüt içi iletişimin etkinliği, bireylerin kendilerini ne ölçüde açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebildikleriyle doğrudan ilişkilidir. Düşüncelerini net biçimde aktaran bireyler, hem diğer örgüt üyeleri tarafından daha doğru algılanır hem de iletişim süreci daha verimli sonuçlar üretir. Bu durum, örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlar; çünkü doğru anlaşılan bireylerin iş birliği ve koordinasyon kabiliyeti artar (Reyhanoğlu & Yıldırım Sırkıntıoğlu, 2016: 577; Varol, 2015: 195-196).

Ancak örgüt içinde saygı sınırları içinde davranmak zorunludur. Örgütteki bireyler arasında oluşabilecek zorba davranışlar iletişimi sekteye uğratan önemli davranışlardır. Bireyler hayran oldukları, adil davranan ve kendini doğru ifade edebilen kişilerin arkasından yürümek isterler. Bu nedenle ego, kötü hitaplar, örgüte zararlı düşünceler, işlerine duygularını karıştıran bireyler örgüt içerisinde huzursuzluğa neden olurlar. Aksi davranışlar ise örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmeyi kolaylaştırır (İşcan & Timuroğlu, 2007: 122; Şanal & Öztürk, 2019: 259).

1.3.2.3. Hikayeler Ve Mitler

Geçmişten günümüze miras kalan ve nesiller boyu aktarılan bazı olaylar kültürün gelişmesinde ve bireylerin ilgili amaçlarına ulaşmalarında çok önemli bir etkidir. Örgüt içindeki tüm ilişkiler geçmişten alınan

örneklerle daha da mükemmelşir. Yapılan hataların tekrarlanmaması geçmişten alınan derslerle mümkündür. Hikayeler anlatılıp bireyler arasında yayıldıkça verilmek istenen mesajların kalıcılığı da artar. Bireyler örgüt kültürü içinde yaptıkları faaliyetlerde bu mesajları anımsayarak hata yapmamaya başlar. İnsan psikolojisinin temelinde unutulmayan bilgiler genellikle ya travmalar ya da mutlu hissedilen anlardır. Bu bağlamda hikayelerdeki ve mitolojideki olaylar insan hafızasını zorlayan etkenlerdir. Örgüt kültürünü etkileyen hikayelerin verimliliği o kültürdeki bireylerin doğru örgüt kültürü ile şekillenmesini sağlar (Krishnan, 2020: 88; Özsan Gül, 2011: 95-96).

Örgütteki bireyler bu hikaye ve mitolojik olaylardan kendilerinden beklenen davranışların neler olduğu hakkında fikir edinebilirler. Her zaman kahramanlık veya başarı hikayeleri insanları çok etkilemektedir. Örgüt elemanları bu hikayelerdeki örnekleri kendisini onun yerine koyarak örnek alırsa tüm kültür bundan pozitif etkilenecektir. Kültürel miraslar topluluk içindeki bireylerin tüm özelliklerini geliştirmesinde, kendi özelliklerini gözden geçirip kendini yenilenmesinde, doğru iletişim kurmasında, sorumluluklarının önemini kavramasında çok etkili bir unsurdur. Örgütteki bireylerin kendilerine özeleştiri yapmalarında çok etkili olan etkenlerden biri hikayeler ve mitolojik olaylardır. Örgütteki bireylerden neler beklendiği hakkında bilgi edinmelerini sağlar (Acılar, 2009: 28; Gupta & Levenburg, 2012: 64)

1.3.2.4. Çağrışım Yaptıran Semboller

Topluluktaki bireylerin kendilerini ait hissetmeleri bazı simgeler veya sembollerle sağlanabilir. Topluluğa ait semboller, örgütteki bireylerin kullandığı eşyalarda firma logoları, kıyafetlerdeki semboller bireylerin o kuruma kendini ait hissetmesini sağlar ve sahiplenme duygusu yaratır. Örgüt liderleri ile yapılan etkinliklerde bu sembollerin kullanılması hem ilişkileri güçlendirir hem de kültürün değerlerine sahip çıkmayı sağlar. Bireyler

arasında statü farklarını çok fazla hissettirmeden bu sembollerin kullanımı önemlidir (Kızıloğlu, 2017: 35; Ouchi & Wilkins, 1985: 470).

Ortak semboller ve simgeler örgüt üyelerinin sosyal olarak bir bütünlük sağlamalarını, ortak amaçlara yönelmelerini düşüncelerini kurumla ilgili konulara yoğunlaştırmalarını sağlar. Örgüt bireyleri arasında kullanılan simgeler, ifadeler ilişkilerini güçlendirir. Kendilerini kültürün parçası hissetmelerini sağlar ve ortak dil oluşturmada da çok etkilidir (Dağıstan, 2016: 10).

1.3.3. Kültürün Boyutları

Kültürün en önemli öğelerinden biri de dildir. Dil, insanların iletişimde çok önemli bir unsurdur. Her örgütte, örgüt bireylerinin sadece kendi aralarında anlayabileceği ortak bir dil oluşturulmalıdır. Bu ortak dil, örgüt bireylerinin ortak bir kültürün etkisinde olduğunun kanıtıdır. Bir kurumdaki dahili ve harici iletişim kurmadan kullanılan kelimeler, görseller ortak bir kurumsal dili ifade eder. Bu materyaller iletişim kurarken kurumun her çalışmasını doğru ifade etmesini sağlar. İnsanlar birbirini anladığı ölçüde kültürlerini birbirlerine aktarabilirler (Hofstede, 1998: 480; Kızıloğlu, 2017: 35-36).

Kültürün boyutları, Geert Hofstede tarafından geliştirilen toplumdaki kültür farklılıklarını ifade eden bir çerçevedir. Hofstede kültürün boyutlarını 6 başlık altında toplamıştır.

1.3.3.1. Güç mesafesi (Power Distance)

Bir toplumdaki bireylerin otoriteyi nasıl kabul ettiğini gösterir. Güç bir bireyin karşımızdaki bireylerin davranışlarını etkileme yeteneği ve kişilerin kendi özellikleridir. Toplumda her birey güç sahibi değildir. Bireyin bu gücü, yetenekleri ile ne kadar kullandığının ölçüsüdür. Otorite ile çalışan arasındaki ilişki sınırlarını belirleyen bir faktördür. Bir örgütte gücün bireyler arasında nasıl kabul göreceğinin ölçüsü, güç mesafesidir. Toplumun

önde gelenleri ve liderleri destekleyen bireylerin gücü kabullenmesinin derecesi ile oluşturulur. Örgüt içerisindeki bireyler bu eşitsizliği ne kadar kabullenirse beklentileri de o kadar az olacaktır. Güç mesafesini o kadar kolay kabulleneceklerdir (Hofstede, 1980: 45; Kayış vd., 2020: 45).

Güç mesafesi, demokratik bir ortamın olmadığı bir örgütün varlığını ifade edebilir. En üst kademededen başlayıp hiyerarşik sıra ile gücün aşağı doğru azaldığı bir yapıdır. Güç mesafesi fazla olan toplumlarda ast-üst farklılıkları çok fazladır. Ast bireylerin neyi nasıl yapacakları belirtilmiştir. Ast-Üst arasındaki gelir dağılımı çok farklı olabilir. Katı kurallarla belirlenmiş bir yönetim vardır (Hofstede, 1986: 308; Öncül vd., 2016: 259).

1.3.3.2. Bireycilik-Toplumculuk

Bireyci örgütlerde belli bir aile ve onun en yakınındaki bireylerin çıkar ve menfaatleri önemsendir. Toplumcu örgütlerde ise topluluk için, örgütteki tüm bireyler için menfaatler söz konusudur. Örgütte bireyler birbirlerini korur, gözetir. Örgütün “Bizim için her şey” anlayışı ile hareket ettiği bencil bir tavır güdülmediği gözlenir. Aynı sınıfı paylaşan öğrencilerin sınıf maçlarında kendi sınıfının üyelerini destekleyip onların yanında olması gibi bir benzetme de yapılabilir (Hofstede, 1983: 78; Öztürk & Altundağ, 2023: 73).

Bireyci örgütlerde çekirdek ailede verilen kararlar örgütte yer alan diğer alt kademedeki bireylere sorulmadan alınır. Örgütteki yönetici grup ile alt kademedeki bireylerin ilişkileri zayıftır. Bu durumda alt sınıftaki bireylerin kurumu, örgütün sahip olduğu değerleri, malları sahiplenmesi zordur. Toplumcu örgütlerde ise bireylerin örgüt elemanlarının tümünün başarısı önemlidir. Bireylerin ortak çıkarları daha önemlidir. Bunun için ortak amaçla ortak çalışırlar. Amaçları bir olunca ilişkileri de mükemmelleşir. Bireyci topluluklarda bireylerin zayıf ilişki ve bağları birbirini önemsemeyen, sadakat göstermeyen bir topluluk olmalarına yol açar. Toplumcu örgütlerde ise örgütteki bireylerin birbiri için fedakarlık

yapmaları, sadakatle birbirlerine yaklaşmaları, söz konusudur. Toplumcu örgütlerde kişisel menfaatler geri planda kalır (Hofstede, 1983: 82; Kayış & Akkuş, 2020: 48).

1.3.3.3. Erillik ve Dişillik

Örgütteki statü ve rollerin erkek veya dişi diye cinsiyet faktörüne göre dağılımını ifade eden bir özelliktir. Eril örgütlerde bireylerin başarısı, cesareti, ön plana çıkması ve maddi getirileri çok önemlidir. Dişil örgütlerden ise bireylerin kaliteli yaşamı, mütevazı davranışları, başarıya odaklanma, tüm örgütün elemanlarının başarısı, mutluluğu önemlidir. Bireyler birbirlerine statülerine göre değil kişisel özelliklerine, yeteneklerine ve becerilerine göre yaklaşım söz konusudur. Eril örgütlerden rekabet duygusu çok yüksek olduğu için çekememezlik, birbiri arkasından uygunsuz davranışlarda bulunma ve bunun getirdiği çok yüksek düzeyde stres söz konusudur ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşur. Dişil örgütlerden ise huzurlu bir çalışma ortamı, saygı ile birbirine yaklaşan bireyler vardır. Bireyler birbirleri ile dayanışma içinde “hepimiz için” mantığı ile çalışma söz konusudur. Güç önemsizdir ve topluluğun mutluluğu, işlerin gerilmeden birbirlerine yardım ederek çözülmesi önemlidir. Eril toplumdaki bireylerin güçlü olana saygı, zayıf olanı ezmek şeklinde bir yaklaşımı vardır. Çatışmalar onları kamçulamaktadır (Hofstede, 2009: 2; Öztürk & Altundağ, 2023: 73) .

1.3.3.4. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsiz sonuçları kestirememe durumuna “Belirsizlikten Kaçınma Davranışı” adı verilir. Bir toplumda belirsizlik, endişenin ve kaygının en önemli nedenidir. İnsanlar için kaçınılması gereken ve huzursuzluğa sebep olan bir durumdur. İnsan doğası gereği belirsiz durumlardan kaygı duymaktadır. Bu kaygıya bağlı olarak ortamdaki kaçınma ve uzaklaşma eğiliminde davranır. Belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek olduğu kültürlerde hiyerarşik, yazılı ve biçimsel kurallar bulunmaktadır. Yani örgüt

içindeki kurallar çok önemlidir. Çalışanların kendilerini güvende hissedip net olmayan durumları kendilerine tehdit olarak algılaması söz konusudur. Sürpriz durumlar, yani ani gelişen olaylar örgütteki bireylerin düzgün çalışmasını etkiler. Korku ve kaygı seviyesi yüksek düzeyde olur. Çalışanlar risk almaktan korkar. Bu durum belirsizlikten kaçınma davranışı ile sonuçlanmaktadır (Hofstede, 2009: 12, 2011: 10).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan örgütlerde bireylerin ne bir kaygısı ne de bir endişesi olur. Ortamları huzurlu, stresten uzaktır. Örgüt çalışanları sürpriz durumlara soğukkanlılıkla yaklaşır ve riske girdiği zaman çok fazla kaygı duymaz. Örgüt kültüründeki değişimlerin çok sık ve hızlı olduğu durumlarda örgütteki bireylerin kaygı seviyesi artacağı için belirsizlikten kaçınma durumu artmaktadır. Temelde belirsizlikten kaçınma, o örgüt bireyelerinin değişimlere gösterdiği tepkinin düzeyi ile ilgilidir (Hofstede, 1983: 77; Öncül vd., 2016: 260).

1.3.3.5. Uzun Dönem–Kısa Dönem

Örgütteki bireylerin verdiği kararlarda, yaptığı çalışmalarda geleceğe yönelik kazanç sağlamayı mı yoksa kısa süreli kazanç elde etmeye mi odaklanıp çalıştığıının bir ölçüsüdür. Toplumdaki bireyleri kısa vadeli planlar yapanlar ve uzun vadeli planlar yapanlar olarak ayırabiliriz. Temelde bu düşünce ve planlama tarzı aileden gelen temel eğitim, ailede öğrenilenler, sorumluluk sahibi olup olmadıkları ile bağlantılıdır. Bireylerin öğrenmiş oldukları bu kültür varlıkları boyunca kendileriyle gelmektedir (Hofstede, 2011: 15; Venaik vd., 2013: 363).

1.3.3.6. Hazza Yönelim – Ket Vurma

Hofstede kültür boyutlarından en son eklenen boyuttur. Araştırma süreci 2010 yılında tamamlanmıştır. Minkov ve Hofstede ileri düzey araştırmaları ile çıkarımlarda bulunmuşlardır. Bireylerin, keyif alma, mutluluğu ifade etme şekilleri ve zaman kullanımları vb. konularda nasıl bir algıya sahip oldukları ölçülmeye çalışılmıştır. Hazza yönelimin fazla olduğu

örgütlerde bireyler yaşamın tadını çıkarmaya ve keyifçi yaklaşıma olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bireyci yapıda bulunan toplumlar bu anlayışa örnektir. Toplumlar daha liberal ve az kuralcı bir yapıya sahiptirler. Bireyler keyif almayı kendilerine verilen bir hak olarak görürler. Tüketim yapmak gibi hedonist anlayışlar normal kabul edilmektedir. Ket vurma davranışı gösteren toplumlarda ise hazcı davranışlardan kaçınılır. Geleneklere uygun davranış biçimi hakimdir. Daha toplumsal bir anlayış mevcuttur. Eğlence ve hazza ayrılan zaman kısıtlıdır ve bir hak olarak kabul edilmez. Otoriter ve kuralcı toplumlarda daha çok görülmektedir (Hofstede & Bond, 1988: 25; Minkov, 2011: 17).

1.3.4. Örgüt Kültürü ve Tanımı

Toplum içinde her bir birey kültürün parçasıdır. Biri bir aile içinde, bir diğeri bir okulda, bir başkası bir market zincirinde oradaki kültürün bir parçasıdır. Ortak değerlere, inanışlara, dile, amaçlara, kaideler bağlı onları ortak amaç ve hedeflere yönlendirecek normları kabullenen bireylerden oluşan sisteme örgüt kültürü denmektedir (Alvesson, 2012: 54; Trice & Beyer, 1993: 86).

Günümüzün sürekli değişime uğrayan ve rekabetçi iş dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri yalnızca teknik ve finansal alt yapılarına bağlı değildir. Sahip oldukları kültürel yapı da aynı derece önemlidir. Örgüt kültürü kavramı işletmelere kimlik kazandırmaktadır. Özellikle yoğun rekabet ortamında müşterinin ilgisini çekecek bir imaja sahip olmak gereklidir. Aynı zamanda çalışanların da motive olarak çalışabilecekleri bir ortama ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü sayesinde işletmenin kimliği ve davranış kodları belirlenir (Martin, 2002: 330 ; Trice & Beyer, 1993: 110).

Örgüt kültürü konusunda literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Ancak ortak nokta olarak belirlenen özellikleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü, işletme paydaşlarının kendi aralarında paylaştıkları değerler,

normlar, inançlar, semboller ve davranış şekillerinden oluşan bir sistemdir. Aynı iş kolunda rekabet eden birçok firmanın olması rekabet şartlarını artırmaktadır. Bu sebeple işletmeler rakiplerinden farklı kimliklere sahip olmalıdır (Harris & Ogbonna, 1998: 108; Pfeffer, 1993: 605).

İşletme içerisinde işlerin belirli bir sistem halinde yürütülmesi adına örgüt kültürünün faydaları bulunmaktadır. Özellikle karar alma süreçlerinde kararların nasıl, hangi şartlarda, hangi risk düzeyine bağlı olduğu ve yeniliklere ne seviyede açık olduğu konuları bu yapıdan etkilenmektedir. Çalışan bireylerin davranış şekilleri ve motivasyonlarının artırılması konusunda örgüt kültürü kritik öneme sahiptir. Güvene dayalı ve açık iletişime sahip kültürel yapı oluşturulması vb. konularda örgüt kültürü belirleyici olmaktadır. Kuruma ait bir imaj belirlenerek rekabet avantajı da elde edilmesi sağlanması gibi temel faydaları bulunmaktadır (Balthazard vd., 2006: 715 ; Lok & Crawford, 2004: 323-324).

Kurumsallaşma ile işletme yönetim açısından kişilere bağımlı yapısından kurtularak bir sistem haline gelir. Örgüt kültürü, kurumsallaşma sürecinde işletmenin alt yapısını hazırlamasına yardımcı olur. Kurumsallaşmanın ruhunu örgüt kültürü oluşturmaktadır. Güçlü bir kültür ortamında çalışanlar daha istekli ve motive bir şekilde faaliyet gösterirler. Özellikle aile işletmeleri gibi gelenek ve değerlerine bağlı işletmeler için örgüt kültürü kritik öneme sahiptir. Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Örgüt kültürü, profesyonel yöneticilerin işletmeye uyum sağlaması için uygun ortamı sağlar (Büschgens vd., 2013:775; Vargas-Halabi & Yagüe-Perales, 2024: 182).

1.3.5. Örgüt Kültürünün Unsurları

İnsan sahip olduğu değerlerle farklı kültürlerin içerisinde bulunur. İnsanların farklılıkları kültürün de farklı olmasını sağlar. Kültürdeki farklı özellikler de örgüt kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde çok etkilidir.

Kültürdeki farklılıklar her örgütün kültürünün farklı olmasını sağlar. Örgüt kültürü unsurları literatürde sıkça tekrar edilen değerler, normlar ve törenler olarak açıklanmıştır. Bu unsurlar işletmelerde örgütsel kültürün oluşumunda ve sürdürülebilirliğinde önemli rol oynamaktadırlar (Büschgens vd., 2013: 776; Chatman & Choi, 2019: 4-5).

Örgüt kültürüne şekil veren bazı unsurları şöyle sıralayabiliriz;

1.3.5.1.Değerler

Örgüt bireylerinin kabul ettiği, neyi isteyip, neleri kabul etmediğini belirleyen inançlar, düşünceler ve hislerdir. Örgüt bireyleri inançları doğrultusunda davranışlarda bulunurlar. Onların bu tutum ve davranışları örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir. Bu tutum ve davranışlar örgüt içindeki bireyler için ne kadar ortak ise, ne kadar kabul görürse örgüt kültürünün ortak hedefler belirlemesine o kadar yardımcı olacaktır. Ortak hedefleri olan bireyler işletmenin başarı oranını yükseltecektir. Örgüt kültüründe birbirleri ile duygusal bağ kuran bireyler birbirleri ile, ortak çalışmak, birbirlerini korumak ve aynı hedefe ulaşmada vicdani bir bağ kurarlar. Bu durum zorunluluktan değil, istedikleri için bir arada çalışan işletme bireyleri demektir (Chatman & Choi, 2019: 7; Özden & Najimudinova, 2013: 4816).

1.3.5.2.Normlar

Bir örgüt içindeki bireylerin çalışırken uymak zorunda oldukları kaideleri, davranışlarındaki sınırlamaları anlatan örgüt kurallarıdır. Her örgütte ortak değerlere sahip olan bireylerin ortak hedeflere ulaşmaları için tüm çalışanların uymaları gereken kurallar normlardır. Eğer normlar ortak karar verilip kolay benimsenirse hedeflenen amaçlara ulaşmak o kadar kolaylaşır. Örgüt kültürü içindeki çalışanlar için bu kuralların kabul görmesi, normların istikrarlı biçimde uygulanması onların örgüt kültürünün şekillenmesinde çok etkili olacaktır (Büschgens vd., 2013: 778; Özden & Najimudinova, 2013: 4820).

1.3.5.3.Törenler

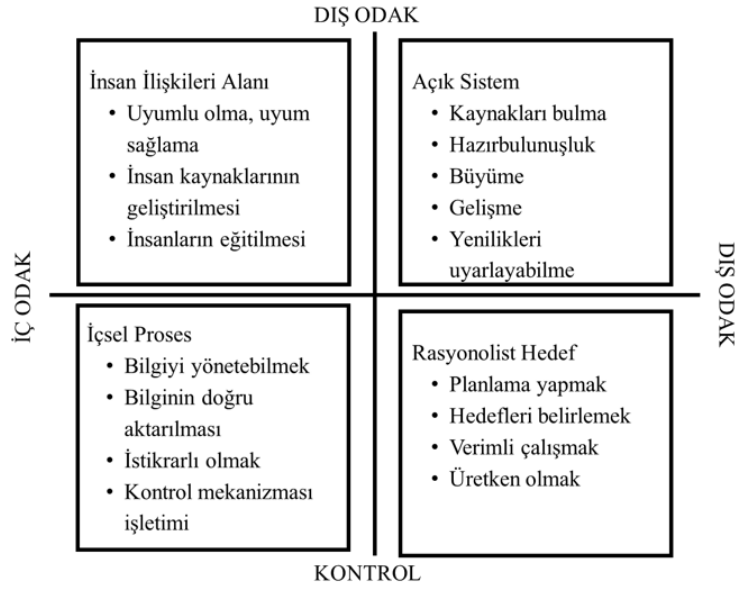
İnsan doğasında var olan, insanların birbirleri ile ortak hedeflere ulaşmasını sağlayan paylaşımlardır. Paylaşımları artan bireyler duygusal bağ kurarlar ve birlikte faaliyetlerde bulunmak isterler. Bunlar da bireylerin yaklaşmasını ve örgüt kültürünün yerleşmesini sağlar. Yapılan kurum yemekleri, birlikte yapılacak piknikler, ödül törenleri, başarıyı takdir edici kısa toplantılar çalışanların örgüt kültürünü kabullenip o kültürde bir yeri olduğunu anlamasını sağlar. Bu noktada işverenlerin adil olup çalışan ve örgüt kültür ruhunu taşıyan çalışanlarını takdir etmesi, takdir ederken adaletli olması ve bu uygulamaları geleneksel hale getirmeleri çok önemlidir (Elramalli, 2022: 203; Şimşek, 2014: 30).

1.3.6. Örgüt Kültürünün Modelleri

Bilim adamları tarafından literatürde birçok kültür modeli bulunmaktadır. Bu modeller her araştırmada farklı yönleri öne çıkacak şekilde araştırılmıştır. Bu sebeple araştırmada karşılaştırılabilirliği sağlamak adına 4 farklı modelden bahsedilmektedir. Rekabetçi Değerler Modeli, Harrison ve Handy Modeli, Schein'in Üç Düzeyli Kültür Modeli ve son olarak araştırmanın yöntem kısmında kullanılan Geert Hofstede Kültür Modelidir.

1.3.6.1. Rekabetçi Değerler Modeli

Comeron ve Quin'in geliştirdiği bir modeldir. Bir bütünün dört parçası gibi dört temel örgüt unsurundan oluşmaktadır. Her bir teori kendi içerisinde temel kavramlardan oluşmaktadır.



Şekil 3 Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369

Modelde her alanda birbiri ile zıt ve paralel kavramlar bulunmaktadır. Bu dört örgütsel kavram çatışmaları, birbiri ile yarışabilecek değerleri gösteren bir model olmuştur. Değerler modeline göre örgüt kültürünü oluşturan temel değerlerin bireylerin çalışma verimliliğini ve rekabet ortamı oluşması sonucu birçok avantaj sağlayacağını ifade etmektedir. Bunun sonucunda Cameron ve Quinn, örgütleri dört farklı liderlik esasına göre dört farklı gruba ayırmıştır (Cameron & Quinn, 2006: 40; Quinn & Rohrbaugh, 1983: 367).

Klan Kültürü:

- Takım çalışması önemlidir.
- Paylaşımları fazla olan bireylerden oluşmaktadır.
- Yakın ilişkiler kuran paylaşımcı bireyler bulunmaktadır.
- Liderler çalışanlar ile baba-oğul, yol gösterici olmaktadır.
- Bireylerin birbirleri ile uyumlu ve birbirlerine sadakatle bağlı oldukları kültürdür.
- Bireyler bu ortamda uzun vadeli çalışabilmektedirler.
- Ödüllendirme takım içindir.

- Ortak noktalarda birlikte karar verebilme becerilerinin fazla olduğu bir kültür çeşididir.

Adhokrasi Kültürü:

- Örgütte yer alan bireyler riske girebilirler.
- Çok aktiftir ve kolayca yeni oluşumlara uyum sağlanabilir.
- Yeni fikirleri denemekte ve risk alma konusunda istekli bireyler çoğunluktadır.
- Liderler yeni fikirlere açık davranış gösterirler.
- Uzun sürede örgütün olanaklarını büyütebilmeleri özelliklerini taşıyan bir örgüt kültürüdür.

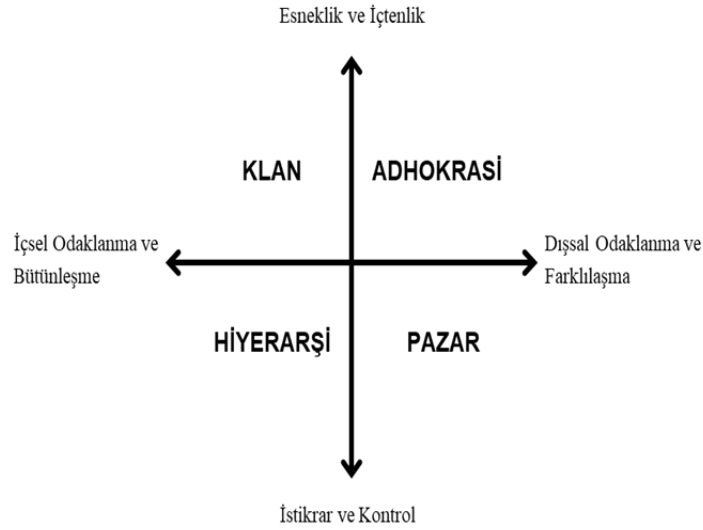
Hiyerarşi Kültürü:

- Örgüt bireyleri kesin ve resmi kurallara göre faaliyet göstermektedirler.
- Liderler her şeyi belirleyen, organize eden bireylerdir.
- İstikrarlı olmak uzun vadede hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.
- Her şey kurallara uygun yapılmaktadır.
- Çalışanlar sürekli kontrol altındadır.
- Hiçbir çalışana özel davranılmaz.
- Kesin itaat eden çalışanlar istenmektedir.

Pazar Kültürü:

- Örgüt bireylerinin ürettiği ürünlerin pazarda kendine yer bulması ve pazarda en üst noktada olmak önemlidir.
- Lider olmak ve kazanmaya odaklanmak çok önemlidir.
- Tüm örgütlerle rekabet ederek lider konuma gelmek çok önemli bir hedeftir.
- Liderler sürekli istekleri, hedefleri olan, sürekli çalışanlarından beklentisi olan, çalışmayı seven bireylerdir.

- Örgütün temel hedefi kazanmaktır.



Şekil 4: Cameron ve Quinn, 2006: 36

1.3.6.2. Harrison ve Handy Modeli

Örgüt kültürünü analiz etmek amacıyla oluşturulan önemli modellerin ikisi Harrison ve Handy Modelidir. Bu modeller işletmenin iç yapısını anlamada, yönetim stratejileri belirlemede ve kültür tipolojilerini ortaya çıkarma konusunda önemli bir yere sahiptir. Harrison'ın Örgüt Kültürü Modeli ile Handy'nin Modeli birbirini tamamlamaktadır. İlk olarak Harrison'ın ortaya çıkardığı başlıkları Handy Yunan mitolojisindeki tanrılar ile bir metafor haline getirmiştir. Bu sayede daha anlaşılır bir hale gelmiştir (Andersen, 2003: 8; Handy, 1993: 123-128).

- **Güç Kültürü – Zeus** : Güç kültürünün hakim olduğu ortamlarda karar verme yetkisi genellikle bir kişide toplanmaktadır. Aile işletmelerinde genellikle kurucu üye ve yönetim kademesinde faaliyet gösteren aile üyeleri bu kısma dahil olmaktadır. Genel olarak küçük ölçekte faaliyet gösteren aile işletmelerinde görülmektedir. Süreçler belirli standartlara bağlı olmaktan çok liderin kararlarına bağlıdır. Kriz

dönemi olduğunda hızlı karar almak adına faydalı olabilmektedir. Ancak uzun dönemde işletmeye zarar verecek bir davranış şeklidir.

• **Rol Kültürü – Apollo:** Bu davranış şeklinde kişilerin görevleri ve yetkileri belirli tanımlar ile belirlenmiştir ve bu tanımlamaların dışına çıkılmaz. Kişilerden beklenen davranışlar belirli roller ile tanımlanmıştır. Genel olarak bu yapı kurumsal işletmeler, kamu kurumları gibi bürokratik yapının hakim olduğu yerlerde bulunmaktadır. Kurumsallaşma hedefi olan işletmeler için en iyi temel bu kültür modelindedir.

• **Görev Kültürü – Athena:** İş birliği üzerine kurulu olan kültür modelidir. Belirlenen hedefe ulaşmak adına gruplar oluşturulur ve grup içi yetki belirlenir. Yetki hiyerarşik yapıdadır ancak esnektir. Rekabetçi sektörlerde daha çok tercih edilmektedir.

• **Kişi Kültürü – Dionysus:** İşletmenin birey etrafında şekillendiği bir yapıya sahiptir. Birey bağımsızlığı ön planda yer almaktadır. Kurumsallaşma açısından bakıldığında en zayıf kurumsallaşmanın olduğu yapıdır.

1.3.6.3. Schein'in Üç Düzeyli Kültür Modeli

Model Edgar H. Schein tarafından kültür kavramının derin yapısını ortaya çıkarmak ve kapsamlı şekilde tanımlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Schein'e göre örgüt kültürü, bireylerin zamanla öğrendiği davranışlarını belirleyen ve içselleştirilmiş değerler bütünüdür. Bu sebeple örgüt kültürünü tanımlarken yalnızca yüzeyde yer alan davranışları incelemek yeterli olmamaktadır. Schein, modeli ile derinlemesine tanımlamak adına 3 farklı düzeyde inceleme yapar. Bu 3 farklı düzey aşağıda tanımlanmaktadır (Karaca, 2022: 134 ; Schein & Schein, 2017: 29-35; Schein, 2010: 24);

• **Artefaktlar (Görünür Seviye):** Dışarıdan gözlemlenebilen kısımdır. Bu düzeyde örgütün fiziksel ortamı, davranış biçimleri, ritüelleri, giyim

tarzı, iş tarzı, kullanılan dil vb. yapılar yer almaktadır. Bu seviyede yapılan analiz tek başına yeterli olmamaktadır. Diğer seviyeler ile birleştirildiğinde anlam ortaya çıkmaktadır.

• **Benimsenmiş Değerler:** Örgütte yer alan inançlar ve normların bir bütünüdür. Bu değerler örgütte nelerin doğru nelerin yanlış olduğunu belirleyen birer standarttır. Örgütte faaliyet gösteren bireylerin ortak beklentilerini ifade eder. Ancak örgütte yazılı olan değerler ile gerçek davranışlar arasında farklar bulunabilmektedir. Bu sebeple kültür kavramının tam karşılığı bulunamayabilir.

• **Temel Varsayımlar:** Modelin en derin ve etkili düzeyidir. Örgütte faaliyet gösteren bireyler tarafından farkında olmadan kabul edilen ve sorgulanamayan inançların bir bütünüdür. Bu seviyede yer alan kültür unsurları doğrudan gözlem ile ifade edilemez. Kültürün kalıcı ve zor değiştirilen kısmıdır. Burada yer alan inançlar bir gerçeklik algısına sahip olmuştur. Örnek vermek gerekirse aile işletmelerinde otokratik bir yapı bulunmaktadır. Kurumsallaşma sürecine girildiğinde bu yapı demokratik yapı ile değiştirilmeye çalışılır ancak yerleşmiş örgüt kültürü sebebiyle bir direnç ortaya çıkabilir.

1.3.6.4. Hofstede Kültür Modeli

Geert Hofstede 70'den fazla ülkede IBM çalışanları üzerinde detaylı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın temel amacında ise kültürler arası farklılıkların belirlenmesidir. Bu araştırma sonucunda beş farklı kültür boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlardan dört başlığı çalışmayla ilişkilendirildiği için açıklanmaktadır (Franke vd., 1991: 168; G. Hofstede & Bond, 1988: 9-10; Geert. Hofstede vd., 2010b: 125);

• **Bireycilik – Toplumculuk:** Toplumda yer alan bireylerin kendi aralarında oluşturdukları bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Bu boyuta göre topluluk içerisinde yer alan bireylerin kendilerinden biz mi yoksa ben mi olarak ifade ediyor bununla ilgilenir. Ulusal refah ve zenginlik ile bireysellik doğru orantılı

olarak artmaktadır. Ayrıca politik yönetim gibi etkenlerde bulunmaktadır. Mavi yaka çalışan seviyesinde genellikle toplulukçu bir anlayış yer alırken beyaz yaka çalışanlarda unvan yükseldikçe bireycilik anlayışı artmaktadır.

• **Güç Mesafesi:** Temel olarak eşitsizliğe karşı duyarlılığı ifade etmektedir. İşletmelerde gücün nasıl dağıtıldığı ve çalışanların bunu nasıl algıladığını belirlemek temel amaçtır. Yüksek güç mesafesi olan işletmelerde; otoriteyi kabul etme, görevleri sorgusuz yerine getirme ve hiyerarşinin meşru görülmesi temel özellikleridir. Aile işletmelerinde de genel olarak aile üyeleri yönetime hakim olduğundan yüksek güç seviyesi göstermektedirler. Ancak gelişmiş toplumlarda güç seviyesi daha düşük seyretmektedir. Sistem temelli yani kurumsal işletmelerde güç seviyesi düşük seyretmektedir.

• **Belirsizlikten Kaçınma:** İşletmelerde belirsiz durumlara karşı verilen tepki derecesidir. Risk ve belirsizlik içeren durumlardan ne derecede uzak durulduğu konusunda bilgi vermektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma davranışı sergileyen işletmelerde belirsiz ve riskli durumlardan kaçınılır. Sorumluluk almaktan kaçınan bir yapı hakimdir. Düşük belirsizlikten kaçınma sergileyen işletmelerde ise bireyler risk almaya meyillidir ve bu davranış yaratıcılığı tetiklemektedir. Bu nedenle öğrenme ve yenilikçilik anlayışı daha hakimdir.

• **Kısa Dönem – Uzun Dönem:** Çin kültüründen esinlenerek geliştirilen bu boyutta işletmelerin zamanı algılama şekline ve tutumuna bakılmaktadır. Uzun dönem anlayışında olan işletmeler geleceğe yatırım yapma konusunda oldukça isteklidir. Tasarrufa önem vererek tutumlu bir yapıdadırlar. Uzun döneme önem verildiği için bireylerin eğitimine gelişimine ve uzun vadedeki hedeflere oldukça önem verilir. Kısa vadeli anlayışta ise geleneklerine son derece bağlı ve anlık sonuçlarla ilgilenen işletmeler yer almaktadır. Değişim ve dönüşüm süreçleri bu anlayıştaki işletmelerde zayıf olmaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerde genellikle uzun vadeli yönelim bulunmaktadır.

1.3.7. Aile İşletmeleri ve Örgüt Kültürü

Aile işletmeleri dünya ekonomisi için kritik öneme sahiptir. Özellikle de sağladıkları istihdam ve finansal güç sayesinde bu önemini korumaktadır. Aile işletmelerinin rekabet gücünü artıran tek önemli özellikleri finansal performans değildir. Örgütsel yapı ve kültürel özellikler kurumsal değerler ile etkileşim halindedir. Aile işletmelerinin çevreyle etkileşimlerini doğru algılamak adına örgüt kültürü kavramını bilmek gerekir. Örgüt kültüründe işletmenin iç ve dış çevreye uyum süreçleri tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü; işletmede paylaşılan normlar, inançlar, değerler ve davranışların bütününe verilen isimdir. Aile işletmelerinde kültürü oluşturan ailedir. Kurucuların işletmeye getirmiş olduğu kültür, işletme faaliyetlerinde hakim olmaktadır. Ailenin sahip olduğu kültür, doğrudan örgüt kültürünü etkilemektedir (İnan, 2021: 56-57; Karpuzoğlu, 1999: 100).

İşletmenin vizyon ve misyonunun gelişimi ailenin değerlerinin ve inançlarının etkisinde gelişmektedir. Aileden gelerek oluşturulan kültür şahsidir ve taklit edilmesi zordur. Kurumsallaşmanın sağlıklı gerçekleşebilmesi için örgüt kültürünün destekleyici nitelikte olması gerekmektedir. Kurumsal değerler, insan kaynakları politikaları, yönetim politikaları vb. ailenin değerleriyle bağlantılı hareket etmelidir. Profesyonel yapının sağlıklı şekilde gerçekleşmesi için işletmede belirli bir sistem olması gerekmektedir. Kültürün gelişmesini sağlayan bireyler çeşitli sebeplerle işletmeden çekildiklerinde bireye bağımlı olduğu için örgüt kültüründe bozulmalar oluşabilir. Bireylerin etkisine bağlı bir yapı olduğunda standart süreçler yerine bireylerin isteklerine yönelik davranılmaktadır. Bu yapı örgüt içerisinde adaletsizlik ortamı oluşmasına neden olur ve çalışanların performansı buna bağlı olarak etkilenmektedir (Aydın, 2017: 11; Del Carmen Vásquez Torres vd., 2018: 132).

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı bir yapıda olmasının temel sebebi örgüt kültürüdür. İşletmenin davranış şekilleri, karar alma şekilleri, liderlik tarzı, çalışanlar arası iletişim vb. konular da örgüt kültürü ile oluşmaktadır. Aile işletmelerinde, kültürün güçlü olması aile üyeleri arasında bağlılık ve sadakati artırırken örgüt kültürüne yansımaları ile çalışkan bireyler arasında da aidiyet ve iş birliği duygularını teşvik eder. Ancak kültürün aile üyelerine bağlı şekilde gelişmesi

bazı riskler barındırmaktadır. Bu risklerden en temeli, kültürün bireylere bağlı olduğu için sürdürülebilir olmamasıdır (Denison vd., 2004: 65; Fondas & Denison, 1991: 207).

Kuşak değişim dönemleri aile işletmelerinin varlıklarını sürdürme adına kritik öneme sahip dönemlerdir. İşletmenin örgüt kültürü ne kadar güçlü ise kuşak değişiminde de o kadar başarılı olur. Yeni gelen kuşağın örgüt kültürüne ne derece uyumlu olduğu da faaliyetleri etkilemektedir. Bu sebeple, belirli bir sistemi olan aile işletmelerinde kuşak değişimleri diğer işletme türlerine göre sorunsuz atlatılabilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aile işletmelerinde örgüt kültürü arka plana ait bir unsur değil, kurumsallaşmanın, profesyonel bir ortam oluşturmanın ve sürdürülebilirliğin temel unsurlarından birisidir. Bu bağlamda kültür kavramı bilinçli bir şekilde değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır. Kültürel yapının düzgün ve standart şekilde oluşturulması, işletmenin kurumsal kimliğe ulaşması adına kritik öneme sahiptir (İncioğlu, 2023: 32; Tarhan, 2022: 36).

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, anket uygulaması sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

2.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; algılanan örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerindeki etkisinin Konya ili Ereğli ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örnekleminde belirlenmesidir.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Konya ili Ereğli ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örnekleminde, algılanan örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerindeki etkisini analiz etmektir.

2.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın temelde önemi kültürün işletmeler ve aile işletmeleri özelinde ne kadar önem taşıdığı ve nasıl tanımlanması gerektiğiyle ilgilidir. Aile işletmeleri, güçlü ve farklı kültürleriyle tanınmaktadırlar. Kurucu üyenin vizyonundan tarzından ve değerlerinden büyük ölçüde etkilenen nesiller boyunca özenle sürdürülen kültürleri sayesinde bunu başarmaktadırlar. Bu kültür çalışanları ortak bir amaçta bir araya getirmektedir. Bu sayede sadık, istikrarlı bir iş gücünü ortaya koyarlar. İşletmelerde iyi yönetilen kültür sayesinde sürdürülebilir uzun vadeli hedeflere ulaşmak için iyi yetenekleri çekme ve elde tutmak isteyen bir aile şirketi için önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir. Aile işletmeleri güçlü bir kültür üzerine sorumluluklarını kurmaktadırlar. Dijitalleşme ile sürekli değişen ortam ve şartlara uyum sağlama konusunda kültür çok büyük bir önem taşımaktadır. Her aile şirketi kurumsallaşma süreçlerinde kültürlerini test etmeli amacına uygun olup olmadığını gözden geçirmelidir. Grundfos'un CEO'su Mads Nipper, "Farklı insanların birlikte

çalışabileceği kapsayıcı bir kültürün şekillendirilmesinde hayati önem taşıyor” olarak değerlendirmektedir. Aile işletmelerinde kültürel değerler şirket ve çalışan çıkarları açısından birleştirici bir etki yaratmaktadır. Kültür kurumsal işletmelerde misyon ve vizyon konusunda belirleyici olduğundan ayrıca önem taşımaktadır (Beckers vd., 2020).

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, algılanan örgüt kültürü ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, Konya ili Ereğli ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın belirli bir bölgede ve belirli bir faaliyet alanında gerçekleştirmiş olması nedeniyle bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Araştırma bulguları yorumlanırken bu hususun göz önünde bulundurulması faydalı olabilir. Bu araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

- Katılımcıların bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı.
- Konya ili Ereğli ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır.
- Konu olarak kurumsallaşma üzerinde etkili olduğu varsayılan değişkenlerden örgüt kültürü bağımsız değişkeni ile sınırlandırılmıştır.
- Ayrıca, araştırmanın yapıldığı dönem açısından da sınırlılıklar taşımaktadır.

2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır.

2.5.1. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Hofstede (1980,1984) tarafından geliştirilen, Genç & Mert, 2022 tarafından uyarlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Özder, 2021 tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek, araştırma için aile işletmelerinde uygulanmıştır. Bu ölçek; güç mesafesi (5 madde), belirsizlikten kaçınma (6 madde), bireycilik-toplumculuk (6 madde), kısa dönem-uzun dönem (4 madde) olmak üzere 4 boyut ve toplam 21 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci bölümünde, kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla, Alpay vd. (2008: 440) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Tarhan (2022) tarafından yüksek lisans tezinde de kullanılan ölçek, aile işletmelerinde uygulanmak amacıyla kullanılmıştır.. Kurumsallaşma ölçeği; tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelleşme olmak üzere üç boyut ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalışılan departmanı tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

2.5.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini Konya ili Ereğli ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu (ana kütleyi) oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi Serper & Aytaç (2000: 1) şeklinde tanımlanan, “tam sayım yöntemi” esas alınmıştır.

Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası’ndan alınan verilere göre, araştırmanın yapıldığı dönemde 37 adet aile işletmesinin faaliyet gösterdiği ve söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerde de

yaklaşık 440 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm çalışanlara (440 adet) anket dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 400'dür. Ancak bu anketlerden 3 tanesi, tamamı veya büyük bir kısmı boş olması nedeniyle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 397'dir. Anakütlenin 440 olduğu bir araştırmada, örneklem hacminin 205 olması gerektiği hesaplanmıştır (Ural & Kılıç, 2005: 43) Dolayısıyla 397 anketin yeterli olduğu ifade edilebilir.

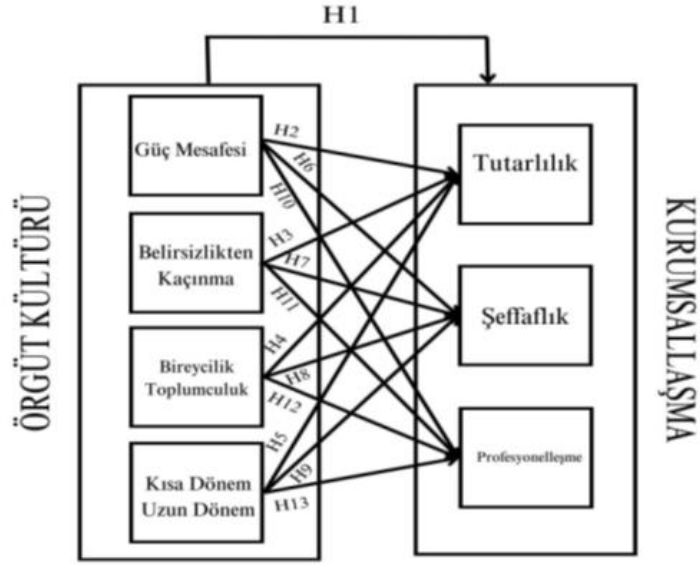
2.5.3. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 13.0 İstatiksel Paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi, normal dağılım (K-S) testi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

2.6. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenini örgüt kültürü (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, toplumculuk ve kısa döneme / uzun döneme odaklanma), bağımlı değişkenini ise kurumsallaşma tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelleşme) oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen model aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 5 Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Örgüt kültürü, kurumsallaşma üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2a: Örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu, kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2b: Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu, kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2c: Örgüt kültürünün bireycilik-toplumsuluk boyutu, kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H2d: Örgüt kültürünün kısa dönem-uzun dönem boyutu, kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H3a: Örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu, kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H3b: Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu, kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H3c: Örgüt kültürünün bireycilik-toplumculuk boyutu, kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3d: Örgüt kültürünün kısa dönem-uzun dönem boyutu, kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4a: Örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu, kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H4b: Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu, kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4c: Örgüt kültürünün bireycilik-toplumculuk boyutu, kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4d: Örgüt kültürünün kısa dönem-uzun dönem boyutu, kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

2.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

2.7.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri ile İlgili Bulgular

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alpha (α) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Örgüt Kültürü	21	0.83
Güç Mesafesi	5	0.77
Belirsizlikten Kaçınma	6	0.79
Bireycilik / Toplumculuk	6	0.79
Kısa Dönem / Uzun Dönem	4	0.65
Kurumsallaşma	18	0.92
Tutarlılık	6	0.88
Şeffaflık	5	0.74
Profesyonelleşme	7	0.82

Tablo-2.1’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	291	73.3	Evli	294	74.1
Kadın	106	26.7	Bekar	103	25.9
Yaş			Eğitim Durumu		
25 yaş ve aşağısı	19	4.8	İlköğretim	101	25.4
26-30 yaş arası	48	12.1	Lise	160	40.3
31-35 yaş arası	80	20.2	Önlisans	37	9.3
36-40 yaş arası	141	35.5	Lisans	95	23.9
41 yaş ve üzeri	109	27.5	Master ve Doktora	4	1.0
Çalışma Süresi			Çalıştığı Departman		
1 yıldan az	11	2.8	Servis	72	18.7
1-5 yıl arası	102	25.7	Mekanik-Elektrik	4	1.0
6-10 yıl arası	141	35.5	Kaporta – Boya	4	1.0
11-15 arası	83	20.9	Muhasebe	59	15.3
16 yıl ve üzeri	60	15.1	Yıkama	6	1.6
			Satış	79	20.5
			İnsan Kaynakları	24	6.2
			2. El Departmanı	1	0.3
			Diğer	136	35.3

Tablo-2.2'deki demografik özellikler ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde; anketi cevaplayanların %73.3'ünün erkek, %26.7'sinin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında %74.1'inin evli, %25.9'unun ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralığı açısından baktığımızda ise; %4.8'inin 25 yaş ve aşağısı, %12.1'nin 26-35 yaş arası, %20.2'sinin 31-35 yaş arası, %35.5'inin 36-40 yaş arası ve %27.5'inin ise 41 yaş ve üzeri gruplarda yer aldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %25.4'ünün ilköğretim, %40.3'ünün lise, %9.3'ünün ön lisans, %23.9'unun fakülte ve dengi okul ve %1'inin lisans üstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. İş deneyimi açısından incelendiğinde ise, %2.8'inin 1 yıldan az, %25.7'sinin 1-5 yıl arası, %35.5'inin 6-10 yıl arası, %20.9'unun 11-15 yıl arası, %15.1'inin 16 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan işletmedeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %18.7'inin Servis Departmanı çalışanı, %15.3'ünün muhasebe Departmanı çalışanı %1'inin Mekanik ve Elektrik departmanı çalışanı, %1'inin Kaporta ve Boya departmanı çalışanı, %1.6 Yıkama Departmanı çalışanı, %20.5 Satış Departmanı çalışanı, %6.2 İnsan Kaynakları Departmanı çalışanı, %0.3 2. El Departmanı çalışanı ve %35.3'ünün diğer olarak ifade edilen Üretim Departmanı çalışanı olduğu anlaşılmaktadır.

2.7.3. Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Örgüt kültürü ve alt boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik / toplumculuk ve kısa döneme / uzun döneme odaklanmaya ilişkin standart sapmalar ve aritmetik ortalamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.3. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Örgüt Kültürü	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Güç Mesafesi	0.84	3.49
Belirsizlikten kaçınma	0.69	3.96
Bireycilik / Toplumculuk	0.71	3.81
Kısa Dönem / Uzun Döneme Odaklanma	0.69	3.68
Örgüt Kültürü	0.50	3.75

Tablo 2.3'deki aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, örgüt kültürü ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları arasında, belirsizlikten kaçınmanın 3.96 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşmanın alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelleşmeye ilişkin standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.4. Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Kurumsallaşma	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Tutarlılık	0.84	3.57
Şeffaflık	0.84	3.18
Profesyonelleşme	0.76	3.20
Kurumsallaşma	0.71	3.32

Tablo 2.4'deki aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, kurumsallaşma ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının, ortalamanın üzerinde olduğu ve 3.57 ile tutarlılığın en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

2.7.3. Normal Dağılım Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi Sonuçları

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları Tablo 2.5'de verilmiştir.

Tablo 2.5. Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi Sonuçları

		Örgüt Kültürü	Kurumsallaşma
N		397	397
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7524	3,3178
	Std. Deviation	,49513	,71396
	Absolute	,059	,050
Most Extreme Differences	Positive	,038	,041
	Negative	-,059	-,050
Kolmogorov-Smirnov Z		1,170	,998
Asymp. Sig. (2-tailed)		,129	,272

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

K-S testi sonuçlarına göre hem örgüt kültürü (Sig.=0.129) hem de kurumsallaşma (Sig.=0.272) değişkenlerine ilişkin anlamlılık katsayılarının 0.05 den büyük olduğu ve **verilerin normal dağılım gösterdiği** tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle parametrik testler uygulanmıştır.

2.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgüt kültürü ve alt boyutları ile kurumsallaşma ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon katsayıları Tablo-3.6'da sunulmuştur.

Tablo-2.6'da görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonucunda; örgüt kültürü ile kurumsallaşma arasında ($r=0,268$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutu olan güç mesafesi ile kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yandan örgüt kültürünün alt boyutu olan belirsizlikten kaçınma ile kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde örgüt kültürünün alt boyutu olan bireycilik / toplumculuk ile kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün alt boyutu olan kısa dönem / uzun dönem ile

kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.6. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Ortalama	Std. Sapma.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Güç Mesafesi	3.49	0.84	1								
2. Belirsizlikten Kaçınma	3.96	0.69	,218**	1							
3. Bireycilik / Toplumculuk	3.81	0.71	,046	,438**	1						
4. Kısa Dönem / Uzun Dönem	3.68	0.69	,168*	,410**	,426**	1					
5. Örgüt Kültürü (Toplam)	3.75	0.50	,554**	,774**	,714**	,669**	1				
6. Tutarlılık	3.57	0.84	-,131**	,413**	,279**	,373**	,324**	1			
7. Şeffaflık	3.18	0.84	-,192**	,485**	,102*	,259**	,127*	,624**	1		
8. Profesyonelleşme	3.20	0.76	-,108*	,236**	,190**	,334**	,241**	,612**	,776**	1	
9. Kurumsallaşma (Toplam)	3.32	0.71	-,159**	,363**	,221**	,369**	,268**	,848**	,893**	,908**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

2.7.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-3.7’de özetlenmiştir.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürünün Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Örgüt Kültürü	0,268	0,070	5,533	0,000**	1	1
F				30,619		
Düzeltilmiş R ²				0,070		
R ²				0,072		
Durbin Watson				1,295		
Anamlılık Düzeyi (Sig.)				0,000**		

Bağımlı Değişken: Kurumsallaşma

* p<0,05; ** p<0,01

Tablo 2.7’deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (F= 30,619; p<0,01). Örgüt kültürünün (β =

0,268) kurumsallaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, H1 kabul edilmiştir. Kurumsallaşmadaki değişimin %7'sinin bağımsız değişken olan örgüt kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir (Düzeltilmiş $R^2= 0,070$).

Örgüt kültürünün alt boyutlarının kurumsallaşmanın tutarlılık üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-3.8'de özetlenmiştir.

Tablo 2.8. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Kurumsallaşmanın Tutarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
<i>Güç Mesafesi</i>	-0,252	0,044	-5,708	0,000**	0,938	1,067
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	0,350	0,061	6,943	0,000**	0,722	1,386
<i>Bireycilik / Toplumculuk</i>	0,027	0,059	0,529	0,597	0,730	1,371
<i>Kısa Dönem / Uzun Dönem</i>	0,261	0,060	5,263	0,000**	0,748	1,338
F				38,497		
Düzeltilmiş R^2				0,275		
R^2				0,282		
Durbin Watson				1,640		
Anlamlılık Düzeyi				0,000**		

Bağımlı Değişken: **Tutarlılık**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Tablo 2.8'deki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ($F= 38,497$; $p<0,01$). Kurumsallaşmanın alt boyutu olan tutarlılıktaki değişimin %27,5'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir (Düzeltilmiş $R^2= 0,275$). Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin ($\beta= -0,252$) tutarlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H2a kabul edilmiştir. Diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma ($\beta= 0,350$) ve kısa dönem / uzun dönem ($\beta= 0,261$) boyutlarının tutarlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H2c ve H2d kabul edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumculuk boyutunun tutarlılık üzerinde istatistiksel

olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H2b kabul edilmemiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının kurumsallaşmanın şeffaflık üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4.9’da özetlenmiştir.

Tablo 2.9. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Kurumsallaşmanın Şeffaflık Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
<i>Güç Mesafesi</i>	-0,281	0,048	-5,898	0,000**	0,938	1,067
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	0,237	0,066	4,362	0,000**	0,722	1,386
<i>Bireycilik / Toplumculuk</i>	-0,095	0,064	-1,762	0,079	0,730	1,371
<i>Kısa Dönem / Uzun Dönem</i>	0,250	0,065	4,686	0,000**	0,748	1,338
F				19,376		
Düzeltilmiş R ²				0,157		
R ²				0,165		
Durbin Watson				1,437		
Anlamlılık Düzeyi				0,000**		

Bağımlı Değişken: **Şeffaflık**

* p<0,05; ** p<0,01

Tablo 2.9’deki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (F= 19,376; p<0,01). Kurumsallaşmanın alt boyutu olan şeffaflıktaki değişimin %15,7’sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir (Düzeltilmiş R²= 0,157). Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin (β = -0,281) şeffaflık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H3a kabul edilmiştir. Diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma (β = 0,237) ve kısa dönem / uzun dönem (β = 0,250) boyutlarının şeffaflık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H3c ve H3d kabul edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumculuk boyutunun şeffaflık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H3b kabul edilmemiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının kurumsallaşmanın profesyonelleşme üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-3.10'da özetlenmiştir.

Tablo 2.10. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Kurumsallaşmanın Profesyonelleşme Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
<i>Güç Mesafesi</i>	-0,207	0,043	-4,388	0,000**	0,938	1,067
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	0,240	0,059	4,460	0,000**	0,722	1,386
<i>Bireycilik / Toplumculuk</i>	- 0,025	0,058	-0,470	0,639	0,730	1,371
<i>Kısa Dönem / Uzun Dönem</i>	0,282	0,059	5,336	0,000**	0,748	1,338
F				22,016		
Düzeltilmiş R ²				0,175		
R ²				0,183		
Durbin Watson				1,299		
Anamlılık Düzeyi				0,000**		

Bağımlı Değişken: **Profesyonelleşme**

* p<0,05; ** p<0,01

Tablo 2.10'daki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (F= 22,016; p<0,01). Kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşmedeki değişimin %17,5'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir (Düzeltilmiş R²= 0,175). Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin (β = -0,207) profesyonelleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H4a kabul edilmiştir. Diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma (β = 0,240) ve kısa dönem / uzun dönem (β = 0,282) boyutlarının profesyonelleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H4c ve H4d kabul edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumculuk boyutunun profesyonelleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H4b kabul edilmemiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, algılanan örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerindeki etkisi, Konya ili Ereğli ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örnekleminde, algılanan örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerindeki etkisini analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürünün kurumsallaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin tutarlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma ve kısa dönem / uzun dönem boyutlarının tutarlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumculuk boyutunun tutarlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin şeffaflık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma ve kısa dönem / uzun dönem boyutlarının şeffaflık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumculuk boyutunun şeffaflık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç mesafesinin profesyonelleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, diğer yandan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma ve kısa dönem / uzun dönem boyutlarının profesyonelleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bireycilik / toplumculuk boyutunun

profesyonelleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H4b kabul edilmemiştir.

Araştırma bulguları doğrultusunda kurumsallaşma düzeyini arttırabilmek için aşağıdaki öneriler sunulabilir.

Aile işletmelerinde karar mercinin genellikle aile üyelerinde olması işletme içerisindeki güç mesafesinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Nitekim anket çalışması da bu fikri destekler niteliktedir. Yetki sorumlulukların tek bir yerde toplanması işletmenin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Bu sebeple güç mesafesini düşürücü adımlar atmak işletmenin geleceği için kritik öneme sahiptir. İşletmenin yapısı bireye bağlı olmaktan çıkarak bir sistem haline getirilmelidir. Bunun işletmede yetki devri yapılmalı ve profesyonel bireylerden destek alınmalıdır.

Belirsizlikten kaçınma davranışı aile işletmelerinde yaygın görülmektedir. Riskten kaçınma ve kurala bağlılık anlayışı hakim olmaktadır. Ancak bu kaçınma davranışını yönetebilir seviyeye getirmek işletmenin gelecek inşası için oldukça önemlidir. Karar verme mekanizmaları sözlü olarak değil yazılı olarak yapılarak belirlenmelidir. Belirsizliğe karşı oluşan kaygının azaltılması kurumsallaşma sürecine katkı sağlayacaktır.

Uzun dönem ve kısa dönem anlayışına göre işletmelerin stratejileri değişiklik göstermektedir. Aile işletmeleri genellikle kısa vadeli olan işleri tercih ederek reaktif bir yapı seyretmektedir. Ancak günümüz piyasa koşulları göz önüne alındığında, işletmenin uzun vadeli stratejik planlara ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Özellikle kuşak geçişleri için hazırlık yapılmalıdır. Aile içi karışıklıklar ortak sayısının artması, kuzen konsorsiyumu gibi etkenlerin ortaya çıkma ihtimali göz önüne alınarak aile anayasası gibi temellerin atılması faydalı olacaktır.

Bu araştırmadan elde edilen ıktıları, diğer sektörlerde gerçekleştirilecek çalışmalar için yön gösterici bulgular sunabilir. Söz konusu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığının anlaşılabilmesi, ilgili sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması sonucunda görülebilir. Farklı sektörlerde yürütülecek araştırmalar, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının ve kurumsallaşma düzeyinin hangi yönde geliştiğini ortaya koyacak ve ilgili yöneticilere önemli bilgiler sağlayacaktır. Gelecekte bu tür çalışmaların farklı sektörlerde, farklı kültürlerde ve farklı seviyelerde gelişmişliğe sahip olan ülkelerde ele alınarak gerçekleştirilmesinde fayda bulunmaktadır. Ayrıca, rgt kültürü dışındaki kurumsallaşmayı etkileyen diğer maddeler yeni araştırma konuları olarak belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Acılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği Ve Örgüt Kültürü. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types Of Bureaucracy: Enabling And Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
<https://doi.org/10.2307/2393986>
- Ağca, V., & Büyükaslan, H. D. (2016). Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 200-220.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/libfdkastamonu/issue/29634/318381>
- Akbulut, E. (2012). İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi Ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 2(1), 174-187.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5394/73170>
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. *Süleyman Demirel University The Journal Of Visionary*, 4(7), 30-46.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma* (2. Bs). Müsiad Yayınları. www.musiad.org.tr
- Aldrich, H. E., Brumana, M., Campopiano, G., & Minola, T. (2021). Embedded But Not Asleep: Entrepreneurship And Family Business Research In The 21st

- Century. *Journal Of Family Business Strategy*, 12(1), 100390.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100390>
- Alpay, G., Bodur, M., Yilmaz, C., Çetinkaya, S., & Arikan, L. (2008). Performance Implications Of Institutionalization Process In Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy. *Journal Of World Business*, 43(4), 435-448. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.006>
- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). Family Business Performance: A Perspective On Family Influence. *Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 22(1), 163-183. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture* (2. Bs). Sage Publications.
https://books.google.com.tr/books/about/Understanding_Organizational_Culture.html?id=Bdsv8ehp0_Mc&redir_esc=y
- Andersen, E. S. (2003). Understanding Your Project Organization's Character. *Project Management Journal*, 34(4), 4-11.
<https://doi.org/10.1177/875697280303400402>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational Culture And Leadership As Antecedents To Organizational Flexibility: Implications For Sme Competitiveness. *Journal Of Entrepreneurship In Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325.
<https://doi.org/10.1108/Jeee-08-2020-0288>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience To Knowledge. *Organization Science*, 22(5).
https://www.researchgate.net/publication/228754233_Organizational_Learning_From_Experience_To_Knowledge
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution And Business Performance: Moderating Factors.
<https://doi.org/10.1177/0894486517732438>, 30(4), 320-338.
<https://doi.org/10.1177/0894486517732438>

- Aslan, M. (2021). Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon. İçinde O. Yılmaz & V. L. Tüzüner (Ed.), *Aile İşletmelerinde Yönetim Ve İnsan Kaynakları* (Ss. 3-45). Gazi Kitabevi.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The Definition Problem İn Family Business Research. *Family Business Review*, 15(1).
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution To The U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Ayanoğlu, A., & Türedi, H. (2022). Şirketlerde Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi Ve Ortaya Çıkış Nedenleri. *Vergi Raporu*, 275, 11-29.
- Aydın, B. Y. (2017). Örgüt Kültürü Ve Lider Üye İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 28(83), 1-23.
<https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/İuiieyd/İssue/34223/378249>
- Aydın, Ç. Ö., & Tan, F. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235.
<https://Doi.Org/10.30913/Alinterisosbil.514545>
- Aydın, Ö. F. (2020). *Aile İşletmeleri Ve Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaştığı Zorluklar* [Yüksek Lisans Tezi]. Ufuk Üniversitesi.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding Competitive Advantage Through Organizational Culture, Knowledge Sharing And Organizational İnnovation. *Technology İn Society*, 66.
<https://Doi.Org/10.1016/J.Techsoc.2021.101635>
- Azizi, M., Salmani Bidgoli, M., & Seddighian Bidgoli, A. (2017). Trust İn Family Businesses: A More Comprehensive Empirical Review. *Cogent Business And Management*, 4(1). <https://Doi.Org/10.1080/23311975.2017.1359445>

- Ball, R., & Shivakumar, L. (2005). Earnings Quality In Uk Private Firms: Comparative Loss Recognition Timeliness. *Journal Of Accounting And Economics*, 39(1), 83-128. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.04.001>
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing The Behavioral Norms That Form Organizational Culture And Drive Performance. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253/full/xml>
- Barilla. (2024). *Carta Del Basilico* | Barilla. <https://www.barilla.com/en-gb/help-with-our-company/carta-del-basilico>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research On Hybrid Organizing – Insights From The Study Of Social Enterprises. *https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M., & Wennberg, K. (2013). Succession In Family Firms. İçinde *The Landscape Of Family Business* (Ss. 167-197). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781782547549.00017>
- Baykara, B., & Baykara, S. (2021). The Impact Of Agency Costs On Firm Performance: An Analysis On B1st Sme Firms. *Pressacademia*, 14(1), 28-32. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2021.1481>
- Beckers, R., Boni, M., Fenton, S., Gil-Casares, J., & Vad, Mi. (2020). Culture In Family Business. *Spencerstuart Family Business*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business>
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role Of Family In Family Firms. *Journal Of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.

- Bircan, G. (2018). İç Denetimde Kurumsal Kültür Denetimi. *Muhasebe Ve Denetim Bakış*, 18(55), 175-190. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Mdbakis/Issue/63890/967227>
- Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 0(14). <https://Doi.Org/10.18092/Ijeas.38069>
- Bodolica, V., Dupuis, D., & Spraggon, M. (2020). At The Intersection Of Corporate Governance And Performance İn Family Business Settings: Extant Knowledge And Future Research. *Business Ethics*, 29(1), 143-166. <https://Doi.Org/10.1111/Beer.12254>
- Böyükaslan, A., Aşıkoğlu, H. R., & Özkara, B. (2017). İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi: Eleştirel Bir Literatür Taraması. *Journal Of Administrative Sciences*, 15(30), 353-391.
- Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family Ownership Logic: Framing The Core Characteristics Of Family Businesses. *Journal Of Management And Organization*, 20(1), 6-37. <https://Doi.Org/10.1017/Jmo.2014.15>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). The Management Of Innovation. *The Management Of Innovation*. <https://Doi.Org/10.1093/Acprof:Oso/9780198288787.001.0001>
- Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2001). Financial Accounting Information And Corporate Governance. *Journal Of Accounting And Economics*, 32(1-3), 237-333. [https://Doi.Org/10.1016/S0165-4101\(01\)00027-1](https://Doi.Org/10.1016/S0165-4101(01)00027-1)
- Büber, H. (2008). *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi İle Performans Arasındaki İlişki: İmkb'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama* [Doktora Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.

- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture And Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Büyükhelvacıgil, M. (2011). *Aileden Kuruma Aile Anayasası* (1. Bs). Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Cadbury, A. (1992). *Report Of The Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance*. Gee.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006a). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (3. Bs). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006b). *Diagnosing And Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Canal, B. (2022). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Kavramsal Bir Değerlendirme. *European Journal Of Managerial Research (Eujmr)*, 6(10), 15-34. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eujmr/issue/72389/1028695>
- Candan, A. (2018). *Kobilerde Kurumsallaşma Süreçleri Kurumsallaşmanın Kobilere Etkileri Ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli* [Yüksek Lisans Tez]. Uludağ Üniversitesi.
- Capodaglio, A., Iacoviello, G., & Neri, G. (2017). Family Business: From An Informally Managed And Unstructured Model To A Structured, Formally Managed Larger Enterpris. *Corporate Ownership And Control*, 15(1), 123-132. <https://doi.org/10.22495/cocv15i1art12>
- Cesaroni, F. M., Chamocho, D., & Sentuti, A. (2017). Firm Performance And Economic Crisis: Family Versus Non-Family Businesses In Italy. *African Journal Of Business Management*, 11(11), 229-240. <https://doi.org/10.5897/ajbm2017.8288>

- Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A New Vision For Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 34-55. <https://doi.org/10.1108/Maj-08-2014-1073/Full/Xml>
- Champy, James., & Hammer, Michael. (2014). *Reengineering The Corporation : A Manifesto For Business Revolution*. <https://www.everand.com/book/163580408/reengineering-the-corporation-manifesto-for-business-revolution-a>
- Chams-Anturi, O., Caballero, J. P. E., & Moreno-Luzon, M. D. (2018). Formalization And Business Performance: Is Operational Performance A Relevant Link? *International Journal Of Managment And Applied Science*, 4(6). https://www.researchgate.net/publication/331396589_formalization_and_business_performance_is_operational_performance_a_relevant_link
- Chatman, J. A., & Choi, A. (2019). *Measuring Organizational Culture: Converging On Definitions And Approaches To Advance The Paradigm**. 1-34. <https://haas.berkeley.edu/berkeley-haas-culture->
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends And Directions In The Development Of A Strategic Management Theory Of The Family Firm. *https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Coates, J. C. (2007). The Goals And Promise Of The Sarbanes-Oxley Act. *Journal Of Economic Perspectives*, 21(1), 91-116.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources Of Capital For Small Family-Owned Businesses: Evidence From The National Survey Of Small Business Finances. *Family Business Review*, 12(1), 73-84.
- Çatal, Ö., & Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı Ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta Ve Burdur Örneği. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 178-194.

- Çetin, H., & Fedai, M. B. (2023). Kurumsal Yönetim Üzerine Yapılmış Çalışmaların Web Of Science Veri Tabanına Dayalı Bibliyometrik Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 155-165.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory And Institutional Change: Introduction To The Special Research Forum. *Academy Of Management Journal*, 45(1), 45-57. <https://doi.org/10.2307/3069284>
- Dağıstan, U. (2016). Yönetim Biliminde Sosyo-Kültürel Bağlamın Önemi. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 1-16.
- Danes, S. M., Loy, T.-C., & Stafford, K. (2008). Business Planning Practices Of Family-Owned Firms Within A Quality Framework*. İçinde *Journal Of Small Business Management* (C. 46, Sayı 3). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1144274
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990, Temmuz 15). *The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign*. Mit Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>
- Dec, P., & Szczerbak, M. (2017). Family Businesses - Problems Of Accounting, Financing And Survival. *Business And Economic Research*, 7(1), 273. <https://doi.org/10.5296/ber.v7i1.10843>
- Del Carmen Vásquez Torres, M., López, J. G. F., & Jiménez, S. O. (2018). The Organizational Culture Of Family Enterprises And Their Relationship With Innovation In The Municipality Of Cajeme, Mexico. *European Journal Of Family Business*, 8(2), 129-138. <https://doi.org/10.24310/Ejfbefb.v8i2.5280>

- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1).
- Demirel, E. T., & Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 49-58.
<https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Fudad/Issue/47007/590760>
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture İn Family-Owned Enterprises: Recognizing And Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1).
<https://Doi.Org/10.1111/J.1741-6248.2004.00004.X>
- Dinçay, İ. H. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding Entrepreneurial Cultures İn Family Businesses: A Study Of Family Entrepreneurial Teams İn Honduras. *Journal Of Family Business Strategy*, 3(3), 147-161.
<https://Doi.Org/10.1016/J.Jfbs.2012.05.002>
- Drucker, P. F. . (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harpercollins E-Books. <https://Www.Everand.Com/Book/163618140/Management-Tasks-Responsibilities-Practices>
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture And Ethical Climate As Constitutional Elements Of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family And Non-Family Enterprises. *Journal Of Business Ethics*, 97(3), 473-489. <https://Doi.Org/10.1007/S10551-010-0519-9>
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing The Baton: The İmportance Of Sequence, Timing, Technique And Communication İn Executive Succession. *Journal Of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
[https://Doi.Org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-2](https://Doi.Org/10.1016/S0883-9026(00)00056-2)

- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management Into A Family Owned Business. *Http://Dx.Doi.Org/10.1111/J.1741-6248.1989.00221.X*, 2(3), 221-235. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1989.00221.X>
- Dyer, W. G. (2006). Examining The “Family Effect” On Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4).
- Eczacıbaşı Holding. (2024). *Bizim Hikayemiz*. <https://www.eczacibasi.com.tr/bir-bakista-eczacibasi/bizim-hikayemiz>
- Elramalli, O. M. (2022). Örgüt Kültürü, İşgören Performansı Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi. *The International New Issues In Social Sciences*, 2(10), 195-220. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.7343223>
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 29, 198-213. www.esosder.org
- Erdil, O., Kitapçı, H., & Turan, E. (2010). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2687/35306>
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. B. (2012). Family Firms’ Professionalization: Institutional Theory And Resource-Based View Perspectives. İçinde *Small Business Institute® Journal* ©Small Business Institute® (C. 8, Sayı 2).
- Fındıkçı, İ. (2005a). *Aile Şirketleri* (3. Bs). İstanbul Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2005b). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma* (6. Bs). Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy Of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>

- Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). Corporate Culture And Organizational Effectiveness. *The Academy Of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural Roots Of Economic Performance: A Research Notea. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 165-173. <https://doi.org/10.1002/Smj.4250120912>
- Gallo, M. A., & Cappuyns, K. (2004). *Characteristics Of Successful Family Businesses* (52). <http://ssrn.com/abstract=683801> electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=683801>
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, Hierarchies, And Families: Toward A Transaction Cost Theory Of The Family Firm. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2010.00418.X>, 34(6), 1145-1172. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2010.00418.X>
- Genç, K. Y., & Mert, F. (2022). Çalışanların Algılarına Göre Örgüt Kültürü Ve Kurumsallaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Giresun Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-198. <https://doi.org/10.46849/Guiibd.1121042>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation To Generation: Life Cycles Of The Family Business*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=130>
- Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2006). Relation Between External Audit Fees, Audit Committee Characteristics And Internal Audit. *Accounting & Finance*, 46(3), 387-404. <https://doi.org/10.1111/J.1467-629x.2006.00174.X>
- Gözen, A., & Kıran, M. A. (2022). Aile Şirketlerinde Devir Planlaması Süreci Ve Liderin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1470-1486. <https://doi.org/10.46928/Iticusbe.1121351>

- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate Culture: Evidence From The Field. *Journal Of Financial Economics*, 146(2), 552-593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- Greenbury, R. (1995). *Greenbury Report*.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin, K., Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications Of Institutional Pluralism. *The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism*, 243-275. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The Value Of Corporate Culture. *Journal Of Financial Economics*, 117(1), 60-76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2012). Cultures, Ideologies And Family Businesses. *Journal Of Family Business Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1108/20436231211216420>
- Güldenkoh, M., & Silberg, U. (2019). The Characteristics Of Family Businesses: A Comparative Analysis Of East European Countries. *Estonian Discussions On Economic Policy*, 27(1-2). <https://ssrn.com/abstract=3484792>
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*. Gazi Kitabevi.
- Gürkan, D., Bilecik, H., Üniversitesi, Ş. E., & İşletme Bölümü, İ. İ. B. F. (2014). Sermaye Piyasası Kurulu (Spk) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 85-113. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sid/issue/30096/324732>
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship As Radical Change İn The Family Business: Exploring The Role Of Cultural Patterns. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>, 14(3), 193-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>

- Handler, W. C. (1994). Succession In Family Business: A Review Of The Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handy, C. B. (1993). *Understanding Organizations* (4. Bs, Sayı 01). Penguin Books. https://Archive.Org/Details/Understandingorg0000hand_G9u9
- Harasheh, M., Capocchi, A., & Amaduzzi, A. (2024). Capital Structure In Family Firms: The Role Of Innovation Activity And Institutional Investors. *Euromed Journal Of Business*, 19(2), 251-275. <https://Doi.Org/10.1108/Emjb-12-2021-0191>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). A Three-Perspective Approach To Understanding Culture In Retail Organizations. *Personnel Review*, 27(2), 104-123. <https://Doi.Org/10.1108/00483489810369269>
- Hart, O. (2009). Regulation And Sarbanes-Oxley. *Journal Of Accounting Research*, 47(2), 437-445. <https://Doi.Org/10.1111/J.1475-679x.2009.00329.X>
- Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y., Zuiker, V., Jasper, C. R., Sydnor, S., Valdivia, C., Masuo, D., Niehm, L., & Wiatt, R. (2021). Family Business Research: Reviewing The Past, Contemplating The Future. *Içinde Journal Of Family And Economic Issues* (C. 42, Ss. 70-83). Springer. <https://Doi.Org/10.1007/S10834-020-09732-6>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://Doi.Org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://Doi.Org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity Of Organizational Practices And Theories. *Journal Of International Business Studies*, 14(2), 75-89. <https://Doi.Org/10.1057/Palgrave.Jibs.8490867/Metrics>
- Hofstede, G. (1986). Cultural Differences In Teaching And Learning. *International Journal Of Intercultural Relations*, 10(3), 301-320. [https://Doi.Org/10.1016/0147-1767\(86\)90015-5](https://Doi.Org/10.1016/0147-1767(86)90015-5)

- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values And Organizational Culture: Disentangling The Concepts. *Sage Journals*, 12(3).
<https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations* (C. 2). Sage Publications.
https://books.google.com.tr/books?id=W6z18lj_1vsc&printsec=frontcover&dq=Culture%E2%80%99s+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions,+And+Organizations+Across+Nations&hl=en&ei=Eowztc1pekrxia1g7lcdcq&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Hofstede, G. (2009). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context*. 17.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*, 2(1), 8.
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G. H. ., & Hofstede, G. Jan. (2005). *Cultures And Organizations : Software Of The Mind*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede, Geert., Hofstede, G. Jan., & Minkov, Michael. (2010a). *Cultures And Organizations : Software Of The Mind : Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert., Hofstede, G. Jan., & Minkov, Michael. (2010b). *Cultures And Organizations : Software Of The Mind : Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*. McGraw-Hill.

- Holland, P. G. (1981). *Strategic Management In Family Business: An Exploratory Study Of The Development And Strategic Effects Of The Family Business Relationship* [Ph.D]. Universty Of Georgia.
- Holmstrom, B., & Kaplan, S. N. (2001). Corporate Governance And Merger Activity In The United States: Making Sense Of The 1980s And 1990s. *American Economic Association*, 15(2). <https://www.jstor.org/stable/2696595>
- Howorth, C., & Wright, M. (2009). *Governance In Family Businesses Evidence And Implications*.
- İnan, U. H. (2021). Aile İşletmelerinde Örgütlenme Ve Örgüt Tasarımı. İçinde O. Yılmaz & V. L. Tüzüner (Ed.), *Aile İşletmelerinde Yönetim Ve İnsan Kaynakları* (Ss. 47-71). Gazi Kitabevi.
- İncioğlu, C. (2023). *Tüketicilerin Online Alışveriş Davranışlarının Hofstede Kültür Boyutları Veout Modeli İle İncelenmesi: Almanya Türkiye Örneği* [Doktora Tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- İşcan, F., & Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Jensen (Deceased), M. C., & Chew, D. (1995). Us Corporate Governance: Lessons From The 1980's. *Ssrn Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.146150>
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, And The Failure Of Internal Control Systems. *The Journal Of Finance*, 48(3), 831-880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- Kadioğlu, E. (2021). *Kurumsal Yönetim: Gelişimi, Teorileri Ve Uygulamaları*. https://www.academia.edu/79463253/Kurumsal_Y%C3%96net%C4%B0m_Geli%C5%9Fimi_Teorileri_Ve_Uygulamalar%C4%B1
- Kamacı, K. (2019). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes School*. Harvard Business Press. <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=15760>
- Karabacak, H. (2021). Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası. *Hacettepe University Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 39(3), 425-440. <https://doi.org/10.17065/hunubf.812286>
- Karaca, M. (2022). Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 123-144. <https://orcid.org/>
- Karaca, S. (2022). *Aile İşletmelerinde 2. Ve 3. Kuşakların Gelecek Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*. <https://tez.yok.gov.tr/Ulusaltezmerkezi/Tezsorgusonucyeni.jsp>
- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. <https://tez.yok.gov.tr/Ulusaltezmerkezi/Tezdetay.jsp?id=Hxazmw5zxbugxbev0bqcia&No=Oucnytvjloc4wgmjwxcguw>
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. İçinde Tamer Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ss. 42-53). İstanbul:İkü Yayınları.
- Karpuzpğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kayış, M., & Akkuş, A. (2020). Hofstede'nin Kültür Boyutları Ve İç Girişimcilik İlişkisi. *Türk Akademik Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 3(2), 44-52. <http://www.turkishsocialscience.com/tr/pub/turajas/issue/57529/832096>

- Kızıloğlu, M. (2017). *Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Mehmet Kızıloğlu* [Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Kimberly, J. (1979). Issues In The Creation Of Organizations: İnitiation, İnnovation, And İstitutionalization. *Academy Of Management Journal. Academy Of Management*, 22(3), 437-457. <https://doi.org/10.2307/255737>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., Mcgahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational Governance Adaptation: Who İs In, Who İs Out, And Who Gets What. *Academy Of Management Review*, 44(1), 6-27. <https://doi.org/10.5465/Amr.2014.0459>
- Kobal Saral, E. K., & Yıldırım Aşkun, B. O. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120. <https://doi.org/10.14783/Od.V12i46.1000010006>
- Koç Holding. (2024). *Hakkında*. <https://www.koc.com.tr/hakkında>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* (1. Bs). Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture And Performance*. New York: Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=139>
- Köylü Gölcü, F. (2018). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği*. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/2557>
- Krishnan, N. (2020). Developing Culture İn Family Business. *Nhrd Network Journal*, 13(1), 84-90. <https://doi.org/10.1177/2631454119900020>
- Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*. Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Larcker, D. F., Richardson, S. A., & Tuna, I. A. (2007). Corporate Governance, Accounting Outcomes And Organizational Performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963-1008. <https://www.jstor.org/stable/30243484>
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing And Studying Institutional Work. *Institutional Work: Actors And Agency In Institutional Studies Of Organizations*, 1-28. <https://doi.org/10.1017/Cbo9780511596605.001>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Family Businesses Under Covid-19: Inspiring Models – Sometimes. *Journal Of Family Business Strategy*, 13(2), 100452. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward An Integrative Model Of Effective Fob Succession. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 28(4), 305-328.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Liu, C., Eubanks, D. L., & Chater, N. (2015). The Weakness Of Strong Ties: Sampling Bias, Social Ties, And Nepotism In Family Business Succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.007>
- Ljubotina, P., & Vadjal, J. (2018). Family Business Succession: Does Experience Gained In Family Firm Really Count? *Management*, 13(4), 301-322. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.301-322>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The Effect Of Organisational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organisational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal Of Management Development*, 23(4), 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785/Full/Xml>

- Mallin, C. A. (2019). *Corporate Governance*. Oxford University Press. [https://Books.Google.Com.Tr/Books?Hl=Tr&Lr=&İd=Kwr7dwaaqbaj&Oi=Fn
d&Pg=Pp1&Dq=Corporate+Governance&Ots=Tzmijzovqo&Sig=Saa_Irgeyyj1
46utqdzf2id414&Redir_Esc=Y#V=Onepage&Q=Corporate%20governance&F=
False](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Kwr7dwaaqbaj&oi=fnd&pg=pp1&dq=corporate+governance&ots=Tzmijzovqo&sig=Saa_Irgeyyj146utqdzf2id414&redir_esc=y#v=onepage&q=corporate%20governance&f=false)
- Marjański, A., & Sułkowski, Ł. (2021). Consolidation Strategies Of Small Family Firms In Poland During The Covid-19 Crisis. *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 9(2), 167-182. [https://Doi.Org/10.15678/Eber.2021.090211](https://doi.org/10.15678/Eber.2021.090211)
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping The Terrain*. İçinde *Organizational Culture: Mapping The Terrain*. Sage Publications, Inc. [https://Doi.Org/10.4135/9781483328478](https://doi.org/10.4135/9781483328478)
- Masulis, R. W., Wang, C., & Xie, F. (2007). Corporate Governance And Acquirer Returns. *The Journal Of Finance*, 62(4), 1851-1889. [https://Doi.Org/10.1111/J.1540-6261.2007.01259.X](https://doi.org/10.1111/J.1540-6261.2007.01259.X)
- Mercedes-Benz. (2024). *Mercedes-Benz Corporate History*. [https://Www.Mercedes-Benz.Com/En/İnnovation/Milestones/Corporate-History/](https://www.mercedes-benz.com/en/innovation/milestones/corporate-history/)
- Mert, G. (2021). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşma Süreci. İçinde G. Mert & O. Yılmaz (Ed.), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Aile Anayasası* (Ss. 1-19). Nobel Kitabevi. [https://Www.Academia.Edu/50881691/Aile_%C4%B0%C5%9Fletmelerinde_Kurumsalla%C5%9Fma_Ve_Kurumsalla%C5%9Fma_S%C3%Bcreci](https://www.academia.edu/50881691/Aile_%C4%B0%C5%9Fletmelerinde_Kurumsalla%C5%9Fma_Ve_Kurumsalla%C5%9Fma_S%C3%Bcreci)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (2016). Institutionalized Organizations: Formal Structure Asmyth And Ceremony. *Stanford University Ajs*, 340. [http://Www.Journals.Uchicago.Edu/T-And-C](http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c)
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance And Firm Performance: Agency, Stewardship, And Capabilities. *Family Business Review*, 19(1).

- Minkov, M. (2011). The Evolution Of Hofstede's Doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
<https://doi.org/10.1108/13527601111104269/Full/XML>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management*. The Free Press.
- Mitchell, L. E. (2003). The Sarbanes-Oxley Act And The Reinvention Of Corporate Governance. *Villanova University*, 48(4).
<https://digitalcommons.law.villanova.edu/vlr/vol48/iss4/8>
- Monticelli, J. M., Bernardon, R., & Trez, G. (2020). Family As An Institution: The Influence Of Institutional Forces In Transgenerational Family Businesses. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour And Research*, 26(1), 54-75.
<https://doi.org/10.1108/Ijeb-10-2017-0403>
- Muenstermann, B., Von Stetten, A., Laumer, S., & Eckhardt, A. (2010). The Performance Impact Of Business Process Standardization: Hr Case Study Insights. *Management Research Review*, 33(9), 924-939.
<https://doi.org/10.1108/01409171011070332>
- Murinova, A. (2017). Family Relationships And Its Influence On Family Wine Firms In The Czech Republic. *Trends Economics And Management*, 11(29), 51.
<https://doi.org/10.13164/Trends.2017.29.51>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial Families And Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239.
<https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Ntongho, R. A. (2016). Culture And Corporate Governance Convergence. *International Journal Of Law And Management*, 58(5), 523-544.
<https://doi.org/10.1108/Ijlma-04-2015-0016/Full/XML>

- Oecd. (2004). *Oecd Principles Of Corporate Governance*. [Oecd].
https://Sustainabledevelopment.Un.Org/Index.Php?Page=View&Type=255&Nr=19733&Gclid=Cj0kcqiaqouc bhdrarısapcq11yxylh9awkkc7xzmduesuwoqxys12ou3zzgt14eajmqr0cycrdbl4aan-Pealw_Wcb
- Oecd. (2015). *Corporate Governance In Asia*.
<https://Doi.Org/10.1787/9789264189300-En>
- Osho, A., Essien-Abasi, I., & Ekweli, F. (2017). Institutionalization: A Contemporary Perspective Of The Old And New Institutionalism For Managers. *International Journal Of Social Science And Humanities Research*, 5, 447-453.
www.researchpublish.com
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review Of Sociology*, 11, 457-483. www.annualreviews.org
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-259.
- Özden, K., & Najimudinova, S. (2013). Örgüt Kültürü Görsel Öğelerinin Örgüt Çalışanları Tarafından Algılanması: Bişkek Örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(29), 4813-1. <https://Doi.Org/10.19168/Jyu.84289>
- Özder, F. (2021). *Çalışanların Algılarına Göre Örgüt Kültürü Ve Kurumsallaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Giresun Üniversitesi.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel, A. Ç., & Acar, P. (2019). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi.
- Özkaya, M. O., & Şengül, C. M. (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126.
<https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Deuiibfd/Issue/22751/242869>

- Özsan Gül. (2011). Kültür Ve Gelenek. İçinde *Kültür Sosyolojisi* (Ss. 84-102). Anadolu Üniversitesi.
- Öztürk, C., & Altundağ, P. (2023). Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Türkiye-Güney Kore Organizasyon Kültürü İncelemesi. *Doğu Dilleri Dergisi*, 8(2), 65-95. <https://doi.org/10.61134/Audodilder.1400906>
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The Adoption Of Governance Mechanisms İn Family Businesses: An Institutional Lens. *Journal Of Family Business Management*, 281-299. <https://doi.org/10.1108/Jfbm-07-2019-0054>
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özler, E. D., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon*.
- Paul Saah. (2022). Critical Factors For The Successful Implementation Of A Strategic Business Plan Among Small And Medium Size Enterprises. *International Review Of Management And Marketing*, 12(4), 19-28. <https://doi.org/10.32479/Irm.13280>
- Pekmezcan, Y. (2024). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabetçilik Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Perakende Sektöründe Bir Uygulama* [Doktora Tezi]. İşletme.
- Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M. C., & Obeso, M. (2019). Knowledge, Renewal And Flexibility: Exploratory Research İn Family Firms. *Administrative Sciences* 2019, Vol. 9, Page 87, 9(4), 87. <https://doi.org/10.3390/Admsci9040087>
- Pfeffer, J. (1993). Barriers To The Advance Of Organizational Science: Paradigm Development As A Dependent Variable. *The Academy Of Management Review*, 18(4), 599. <https://doi.org/10.2307/258592>
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach To Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.

- Pizzini, M., Lin, S., & Ziegenfuss, D. E. (2015). The Impact Of Internal Audit Function Quality And Contribution On Audit Delay. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, 34(1), 25-58. <https://doi.org/10.2308/Ajpt-50848>
- Poutziouris, Panikkos., Smyrniotis, K., & Klein, S. (2006). *Handbook Of Research On Family Business*. Edward Elgar.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business* (J. W. Calhoun, Ed.; Third Edition). South-Western Cengage Learning.
- Prigge, S., & Mengers, K. J. (2024). Family Firms And Family Constitution - A Management Perspective. İçinde *Family Firms And Family Constitution* (1. Bs, Ss. 29-56). Emerald Publishing Limited.
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts İn Family Businesses: A Review And Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 1-24. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. <https://doi.org/10.1287/Mnsc.29.3.363>, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/Mnsc.29.3.363>
- Rautiainen, M. (2012). *Dynamic Ownership İn Family Business System – A Portfolio Business Approach* [Phd]. Acta Universitatis.
- Reyhanoğlu, M., & Yıldırım Sırkıntıoğlu, Ő. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 574-596. <https://doi.org/10.15869/Itobiad.71518>
- Rodrigues, J., & Marques, M. A. (2019). Family Firms And Family Business: A Conceptual Approach About The Ambıgıties, Paradoxes And Unıqueness Of Family Businesses. *European Journal Of Social Sciences Studies* , 4(5). <https://doi.org/10.5281/Zenodo.3586038>

- Russell, W., & Yang, Y. (2024). The Evolution Of Patriarchal Structures İn Contemporary Families: A Qualitative Inquiry. *Journal Of Psychosociological Research İn Family And Culture*, 2(2), 25-32. <https://doi.org/10.61838/Kman.Jprfc.2.2.5>
- Sabancı Holding. (2024). *Sabancı Topluluğu Kuruluş Ve Tarihçesi*. <https://www.sabanci.com/tr/tarihce>
- Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde İç Denetim Ve İç Kontrol İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 161-174. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/pub/cumuiibf/issue/32189/308644>
- Samara, G. (2021). Family Businesses İn The Arab Middle East: What Do We Know And Where Should We Go? *Journal Of Family Business Strategy*, 12(3). <https://doi.org/10.1016/J.Jfbs.2020.100359>
- Sancar, G. A. (2013). Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi Ve Değerlendirilmesi. *Journal Of Selcuk Communication*, 8(1), 71-84. <https://doi.org/10.18094/S1.33077>
- Sanko. (2024). *Sanko Pazarlama | Vizyon - Misyon*. <https://www.sankopazarlama.com/tr/sankopazarlama-vizyon-misyon.aspx>
- Sathvara, V. (2023). *How To Analyse Strengths And Weaknesses Of Family Business?*
- Schein, E. H. (1989). Corporate Culture And Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 28(4), 557-561. <https://doi.org/10.1002/Hrm.3930280408>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership* (4. Bs). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. ., & Schein, P. A. . (2017). *Organizational Culture And Leadership*. John Wiley And Sons, Inc.
- Schreyögg, G., & Sydow, , Jörg. (2010). *Organizing For Fluidity? Dilemmas Of New Organizational Forms*. 21(6). <https://www.jstor.org/stable/40926740>

- Selart, M., & Schei, V. (2011). Organizational Culture. *Encyclopedia Of Creativity, Second Edition, Two Volume Set, 2*, 192-196. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375038-9.00049-2>
- Selimoğlu, S. K., & Çalışkan, A. Ö. (2018). Başarılı Ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 17(53), 39-54. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mdbakis/issue/63892/967152>
- Selznick, P. (1957). *Leadership In Administration: A Sociological Perspective*. https://books.google.com/books/about/Leadership_In_Administration.html?hl=tr&id=Baexqc8ardec
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” And “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277. <https://doi.org/10.2307/2393719>
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, And Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy Of Management Review*, 27(2), 222. <https://doi.org/10.2307/4134353>
- Serper, Ö., & Aytaç, M. (2000). Örnekleme. İçinde *Human Resource Management* (Sayı 4). Ezgi Kitabevi.
- Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., & Siakas, E. (2014). Family Businesses In The New Economy: How To Survive And Develop In Times Of Financial Crisis. *Procedia Economics And Finance*, 9, 331-341. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00034-3)
- Skorková, Z. (2020). The Effect Of Formalization In The Enterprise. *Shs Web Of Conferences*, 83, 01062. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301062>
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk Management: The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661. <https://doi.org/10.1108/09513570310492335/Full/Xml>

- Stapledon, G. P. (1998). The Hampel Report On Corporate Governance. *Company And Securities Law Journal*, 408-413.
- Steers, R. M., & Shim, W. S. (2013). Strong Leaders, Strong Cultures: Global Management Lessons From Toyota And Hyundai. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.007>
- Suddaby, R., & Viale, T. (2011). Professionals And Field-Level Change: Institutional Work And The Professional Project. *Current Sociology*, 59(4), 423-442. <https://doi.org/10.1177/0011392111402586>
- Şanal, M., & Öztürk, M. (2019). Örgüt Kültürünün İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 257-271. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.595808>
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cybd/issue/50119/643173>
- Şişli, G., & Köse, S. (2015). Kurum Kültürü Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes University Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences*, 41, 165-193. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesiibd/issue/5898/78037>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes Of The Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tan, Q., Liu, Z., & Geng, P. (2021). Family Involvement, Family Member Composition And Firm Innovation. *China Journal Of Accounting Research*, 14(1), 43-61. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2020.12.003>
- Tarhan, S. (2022). *Kobi'lerde Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerine Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.

- Taşkın, T. (2023). Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinin Kurumsallaşma Ve Aile Anayasası Çerçevesince İncelenmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-19. <https://doi.org/10.56203/İyd.1231605>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics And The Historical Contingency Of Power İn Organizations: Executive Succession İn The Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *https://doi.org/10.1086/210361*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The Institutional Logics Perspective: A New Approach To Culture, Structure And Process. *The Institutional Logics Perspective*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Tokyüz, E. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma Ve Markalaşma Süreci: Jantsa Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Torekull, B. (1998). *Leading By Design: The Ikea Story*. Harpercollins.
- Trice, H. Miller., & Beyer, J. M. . (1993). *The Cultures Of Work Organizations*. Prentice Hall. <https://www.scribd.com/document/692237913/The-Cultures-Of-Work-Organizations>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital And Value Creation: The Role Of İntrafirm Networks. *Academy Of Management Journal*, 41(4), 464-476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- Turhanlı, E. (2018). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Aile Şirketlerinin Ve Kurumsallaşma Unsurlarının Performans Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Ufuk Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu. (2024). *Kurum Ne Demek Tdk Sözlük Anlamı*. <https://sozluk.gov.tr/>

- Türk Dil Kurumu. (2024). *Misyon Ne Demek Tdk Sözlük Anlamı*.
<https://sozluk.gov.tr/>
- Ulrich, P. (2024). Family Governance And Its Role İn Sustaining Family-Owned Businesses. *Corporate Governance: Scholarly Research And Practice*, 29-34.
<https://doi.org/10.22495/cgsrapp4>
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık.
- Usman, Ö., & Kaygusuz, S. Y. (2019). Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulanması Gereken Adımlar. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 18(56), 109-128.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/mdbakis/issue/63889/967151>
- Uzoğlu, S. (2001). *Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür Ve Kurumsal İmaj*.
<https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/1458>
- Vargas-Halabi, T., & Yagüe-Perales, R. M. (2024). Organizational Culture And İnnovation: Exploring The “Black Box”. *European Journal Of Management And Business Economics*, 33(2), 174-194. <https://doi.org/10.1108/Ejmbe-07-2021-0203/Full/Pdf>
- Varol, M. (2015). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi. *Ankara University Sbf Journal*, 44(1). <https://dergipark.org.tr/en/pub/ausbf/issue/3228/44968>
- Venaik, S., Zhu, Y., & Brewer, P. (2013). Looking Into The Future: Hofstede Long Term Orientation Versus Globe Future Orientation. *Cross Cultural Management*, 20(3), 361-385. <https://doi.org/10.1108/Ccm-02-2012-0014>
- Vural, B. A., & Çataler, O. (2007). Kurum Kültürü Analizi: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, 2, 255-288.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/euifydhed/issue/43909/542388>

- Vural, B. A. Z., & Bat, M. (2013). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Selcuk Communication*, 5(2), 35-60. <https://doi.org/10.18094/S1.43842>
- Ward, J. L. (1988). The Special Role Of Strategic Planning For Family Businesses. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1988.00105.X>, 1(2), 105-117. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1988.00105.X>
- Ward, J. L. (2004a). Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned From Long-Lasting, Successful Families In Business. İçinde *International Small Business Journal* (C. 22, Sayı 6). Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (2004b). *Perpetuating The Family Business 50 Lessons Learned From Long-Lasting, Successful Families In Business*. Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (2011). Keeping The Family Business Healthy. İçinde *Keeping The Family Business Healthy* (1. Bs). Palgrave Macmillan Us. <https://doi.org/10.1057/9780230116122>
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management And Business Policy: Globalization, Innovation And Sustainability* (Global). Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management And Business Policy: Toward Global Sustainability* (13. Bs). Pearson.
- Winarish, S., & Riyanto, S. (2020). International Journal Of Management And Humanities (Ijmh). *International Journal Of Management And Humanities (Ijmh)*, 5(1). <https://doi.org/10.35940/Ijmh.A1123.095120>
- Yassin, F. M., & Nelson, S. P. (2012). Audit Committee And Internal Audit: Implications On Audit Quality. *International Journal Of Economics, Management And Accounting*, 20(2). <https://doi.org/10.31436/Ijema.V20i2.216>

- Yazicioğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. İçinde *The Journal Of Selcuk University Social Sciences Institute* (Sayı 21, Ss. 497-507). Selcuk University. <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Susbed/Issue/61797/924432>
- Yeğen, S. (2016). *Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecesi İle Firma Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi İle Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. *Journal Of Management And Economics Research*, 14(1), 150-150. <https://Doi.Org/10.11611/Jmer746>
- Yılmaz, A. (2021). Küçük Ve Orta Ölçekli Aile İşletmeleri: Gelecek Nesillere Bayrak Teslimi. İçinde A. Candemir & Ç. Bulut (Ed.), *Kobi* (Ss. 3-19).
- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üiibf Dergisi*, 38.
- Yurdakul, S. (2022). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Ve Örgütsel Performans İlişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking İn Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. <https://Doi.Org/10.1111/J.1741-6248.2005.00028.X>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship İn Family Vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis Of The Effect Of Organizational Culture. <https://Doi.Org/10.1111/J.1540-6520.2004.00051.X>, 28(4), 363-381. <https://Doi.Org/10.1111/J.1540-6520.2004.00051.X>
- Zengin, A. N. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Borsa'da İşlem Gören Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Performanslarının Değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE
ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında "Algılanan Örgüt Kültürünün Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

A. Örgüt Kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafa bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgüt Kültürü ile İlgili İfadeler	Katılıla Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıla Katılıyorum
1=Kesinlikle Katılmıyorum... 5=Kesinlikle Katılıyorum					
GUÇ MESAFESİ					
1. Bu işletmede statü farklılıkları çok belirgindir.	1	2	3	4	5
2. Bu işletmede merkeziyetçi bir yapı vardır.	1	2	3	4	5
3. Bu işletmede statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.	1	2	3	4	5
4. Bu işletmenin statü sembolleri çok belirgindir.	1	2	3	4	5
5. Bu işletmede üstlere bağlılık davranışı baskındır.	1	2	3	4	5
BELIRSİZLİKTEN KAÇINMA					
6. Bu işletmede belirsizlikten kaçınma davranışı yaygındır.	1	2	3	4	5
7. Bu işletmede riskli kararlar almaktan kaçınılır.	1	2	3	4	5
8. Bu işletmede sorumluluklar ve iş akışı ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
9. Bu işletmede istikrara çok önem verilir.	1	2	3	4	5
10. Bu işletmede kurallara uyulur.	1	2	3	4	5
11. Bu işletmede yazılı kurallar gündelik faaliyetlere rehberlik eder.	1	2	3	4	5
BİREYCİLİK/TOPLUMCULUK					
12. Bu işletmede toplumsal çıkarlar önceliklidir.	1	2	3	4	5
13. Bu işletmede işçilerde laydacılık odağı yoktur.	1	2	3	4	5
14. Bu işletmede kültür uyumluluğu teşvik edilir.	1	2	3	4	5
15. Bu işletmede grup merkezli davranış önceliklidir.	1	2	3	4	5
16. Bu işletmede kuruma bağlılık baskındır.	1	2	3	4	5
17. Bu işletmede bireyselden çok örgütsel performans önceliklidir.	1	2	3	4	5

ARKA SAYFAYA ÇEVİRİNİZ



KISA DÖNEME/UZUN DÖNEME ODAKLANMA					
18. Bu işletmede geleneklere uyum önceliklidir.	1	2	3	4	5
19. Bu işletmede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
20. Bu işletmede yatırımlarda verimli kaynak kullanımı esastır.	1	2	3	4	5
21. Bu işletmede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.	1	2	3	4	5

A. Kurumsallaşma ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Kurumsallaşma İlgili İfadeler <i>1=Kesinlikle Katılmıyorum... 5=Kesinlikle Katılıyorum</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
TUTARLILIK					
1. Çalıştığım işletmede her çalışan adil ücretlendirilir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletmede herkesin çalışması adil değerlendirilir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletmede personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletmede personel değerlemede herkese adil davranılır.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletmede personel seçimi, işin gereklerine göre yapılır.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletmede herkes tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.	1	2	3	4	5
ŞEFFAFLIK					
7. Çalıştığım işletmede uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işletmede çalışanlar, işletme hedeflerini açıkça bilirler.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işletmede bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini zor duruma düşürmez.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım işletmede herkesin eşit söz hakkına sahip olduğu verimli toplantılar düzenlenir.	1	2	3	4	5
11. İç denetimde, işletme sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.	1	2	3	4	5
PROFESYONELLEŞME					
12. Çalıştığım işletmede üst yöneticiler için gelişim planları vardır.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım işletmede toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım işletmede kurumsal süreçler hakkında belirgin yazılı kurallar vardır.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım işletmede karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım işletmede sahipliğin gelecek nesle aktarılması ile ilgili bir plan vardır.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım işletmede her iş için iş tanımı yapılmıştır.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım işletmede toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2. Medeni durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3. Yaşınız <input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 26-30 arası <input type="checkbox"/> 31-35 arası <input type="checkbox"/> 36-40 arası <input type="checkbox"/> 41 yaş ve üzeri	4. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Master ve Doktora
5. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri	
5. Çalışmakta olduğunuz departman <input type="checkbox"/> Servis Departmanı <input type="checkbox"/> Mekanik-Elektrik <input type="checkbox"/> Kaporta-Boya <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Yıkama <input type="checkbox"/> Satış Departmanı <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> 2.El departmanı <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)	

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.