



**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**YÜKSEK PERFORMANS KRİTERLERİNİN AİLE VE
KURUMSAL İŞLETMELER AÇISINDAN
İNCELENMESİ: TR81 ÖRNEĞİ**

İlker AKSOY

Zonguldak 2025

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**YÜKSEK PERFORMANS KRİTERLERİNİN AİLE VE
KURUMSAL İŞLETMELER AÇISINDAN
İNCELENMESİ: TR81 ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
İlker AKSOY**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet PEKKAYA**

Zonguldak 2025

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda ve basımda enstitü tez yazım ve basım yönergesine uygun davranıldığını taahhüt ederim.

İlker AKSOY

18.03.2025

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 223282101033 numaralı İlker Aksoy'un hazırladığı “**Yüksek Performans Kriterlerinin Aile ve Kurumsal İşletmeler Açısından İncelenmesi: Tr81 Örneği**” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 22/01/2025 Çarşamba günü saat 10:00’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet PEKKAYA
(Tez Danışmanı)
Üye

Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Banu AÇIKGÖZ
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20...

Prof. Dr. Yücel NAMAL
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum : ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Yüksek Performans Kriterlerinin Aile ve Kurumsal İşletmeler Açısından İncelenmesi: Tr81 Örneği
Tez Yazarı : İlker AKSOY
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet PEKKAYA
Türü, Yılı : Yüksek Lisans, 2025
Sayfa Adedi : 78

Kurumsal şirketlerin, aile şirketlerine göre daha sürdürülebilir faaliyet gösterdikleri kabul edilir. Bu durumun nedenlerinin araştırılması, zayıf noktalarının tespiti ve çözüm önerilerinin yapılması gerek şirketler gerekse akademik açıdan önemlidir. İlgili literatürden elde edilen veriler doğrultusunda işletmelerde farklılıkların yaşam tecrübelerine, çalışma şartlarına, yöneticilere, sonuca etkisinin anlaşılabilmesi için tecrübe edilmiş deneyimler analiz edilebilmektedir. De Waal (2009)'un geliştirdiği yüksek performanslı organizasyon (High Performance Organization-HPO) temelinde şirketlerin performans değerlendirme ölçeği ilgili literatürde önemli yere sahip olduğu gözlenebilmektedir. Çalışmamızın amacı, belirlenen kriterlere göre aile işletmeleri ile kurumsal işletmeler arasındaki farklılıkların yüksek performans kriterleri açısından ortaya konulması, bulguların karar verici ve araştırmacılara sunulmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için, TR81 bölgesine dâhil olan Zonguldak, Bartın ve Karabük'te faaliyet gösteren 284 işletmeye HPO ölçeğiyle anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket verileri kullanılarak şirket performansları istatistiksel testler ile analiz edilip değerlendirilmiştir.

Analiz bulgularına göre, beş boyuttaki 25 konuda aile ve kurumsal işletmeler arasında görüş farklılığı gözlenmiştir. Kurumsal işletmeler 23 konuda aile işletmelerinden daha yüksek skor almıştır. Boyutlar açısından değerlendirmede, “Açıklık ve Oryantasyon”, “Yönetim Kalitesi” ile “Çalışan Kalitesi” boyutları ile konularına genel ve baskın şekilde kurumsal işletmelerin daha önem verdiği gözlenmiştir. “Süreklilik-Gelişme” ile “Uzun Dönemli Planlama” boyutlarına ise kurumsal işletmelerin daha önem verme eğiliminde olduğu söylenebilir. Böylece, kurumsal işletmelerin HPO ölçeğine göre performansı daha yüksek şekilde faaliyet gösterdiği ifade edilebilir. Aile işletmeleri, özellikle bu çalışmada listelenen ve zayıf oldukları konularda kendilerini geliştirmeli veya kurumsal bir yapıya bürünmeleri gerekliliğine karar verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile, Kurumsal, İşletme, Yüksek Performanslı Organizasyon, Şirket Performansı.

ABSTRACT

Institution : ZBEU, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration
Thesis Title : Examination of High-Performance Criteria in Terms of Family and Corporate Companies: Tr81 Example
Thesis Author : İlker AKSOY
Thesis Adviser : Prof. Dr. Mehmet PEKKAYA
Type, Year : MSc Thesis, 2024
Number of Pages : 78

Corporate companies are considered to be more sustainable than family businesses. Investigating the causes of this situation, identifying weakness and suggestion solutions, are important for both companies and academia. Experienced experiences have been applied to understand the impact of differences on life experiences, working conditions, managers and outcome. The purpose of this study is to reveal the performance differences between family companies and institutional enterprises and to present the results to the decision makers and researchers. In order to achieve this purpose, some 284 companies operating in Zonguldak, Bartın and Karabük, which belong to TR81 region, were surveyed with the high-performance organization (HPO) scale developed by De Waal (2009). The analysis of company performance includes statistical hypothesis tests using survey data conducted to the managers or decision makers of the company.

According to the analysis findings, differences of opinion were observed between family and corporate companies on 25 issues in five dimensions. Institutional enterprises scored 23 items higher than family enterprises. In terms of dimensions, it has been observed that institutional enterprises give more importance to the issues of “Openness and Orientation”, “Management Quality” and “Employee Quality” dimensions in general and predominantly. It can be said that institutional enterprises tend to give more importance in “Continuity-Development” and “Long-Term Planning” dimensions. Thus, it can be stated that institutional enterprises operate with higher performance in terms of HPO scale. It is decided that family companies should improve themselves or take on an institutional structure, especially in the issues listed in this study and where they are weak.

Keywords: Family, Institutional, Business, High Performance Organization, Company Performance.

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, aile işletmeleri ile kurumsal yönetim yapısına sahip işletmeler arasındaki performans farklılıklarının yüksek performanslı organizasyon (HPO) ölçeği temelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında TR81 bölgesindeki (Zonguldak, Bartın, Karabük) 284 işletme üzerinde anket yöntemiyle veriler toplanmış ve bu veriler istatistiksel testlerle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, işletmelerin performans düzeylerinde farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların işletme türlerine göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçlarının hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de işletmelerin yönetim ve performans geliştirme süreçlerine rehberlik etmesi hedeflenmiştir.

Bu zorlu ancak bir o kadar da öğretici süreçte, bilgi ve deneyimleriyle çalışmamın her aşamasında yolumu aydınlatan, planlanmasından yürütülmesine ve tamamlanmasına kadar her aşamada destekleyici bir rehber olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet PEKKAYA'ya en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma sürecimde her daim yanımda olan, verdikleri sevgi ve güvenle bu yolculukta en büyük motivasyon kaynağım olan kıymetli aileme de şükranlarımı sunuyorum.

Bu süreçte, bana olan sevgisi, desteği ve verdiği güçle her zaman yanımda olan sevgili eşim Gizem'e ve her anıyla hayatıma neşe katan canım oğlum Atlas'a içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın, aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin performans yönetimi alanındaki zorluklarını anlamalarına, eksik yönlerini geliştirmelerine ve daha sürdürülebilir bir yapı oluşturmalarına katkı sağlamasını temenni ediyorum.

Saygılarımla,

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1.İŞLETME	3
1.1. İşletme Kuruluş Amaçları	4
1.2. İşletme Türleri.....	4
1.2.1. Borçlar Kanunu'na Tabi İşletmeler	4
1.2.2. Türk Ticaret Kanunu'na Tabi İşletmeler	5
1.2.2.1. Tüzel Kişiliğe Sahip İşletmeler	6
1.2.2.2. Şahıs İşletmeleri	6
1.2.2.3. Sermaye İşletmeleri	7
1.2.3. Yönetim ve Sahiplik Açısından İşletmeler.....	12
1.2.3.1 Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim	13
1.2.3.2 Katılımcı (Oligarşik) Yönetim.....	14
1.2.3.3 Profesyonel (Aristokratik) Yönetim	14
1.2.4. Aile İşletmeleri	15
1.2.5. Kurumsal İşletme	19
2. PERFORMANS YÖNETİMİ	23
2.1. Yönetim Açısından Performans Ölçümü	23
2.2. HPO Kavramı	24
2.3. HPO Ölçeği ve Gelişim Süreci	26
2.4. Yüksek Performanslı Organizasyon Alanında Yapılan Çalışmalar.....	27
3. MATERYAL VE YÖNTEM	31
3.1. Uygulamanın Amacı ve Anakütle Özellikleri	31
3.2. TR81'deki Örneklem İşletmelerinin Özellikleri.....	33
3.3. Çalışmada Kullanılan HPO Ölçeği	37
3.4. Çok Kriterli Karar Verme ve DEMATEL	38
4. HPO ÖLÇEĞİYLE TR81'DEKİ İŞLETMELERİN AİLE ŞİRKETLİLİĞİ AÇISINDAN ANALİZİ.....	41

4.1. Ölçek Güvenirliği	41
4.2. HPO Konuları ve Yönetim Yapısına Göre İncelenmesi	44
4.3. HPO Boyutları Ölçümü ve Yönetim Yapısına Göre İncelenmesi	48
4.4. HPO Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişkisi	54
4.5. HPO Boyutları Arasındaki Etkileşim	55
SONUÇ	60
KAYNAKÇA	66
EKLER	75
Ek 1: Yüksek Performans Ölçeği Konuları ve Metindeki Kısaltmaları	75
Ek 2: Etik Kurul Kararı.....	76
ÖZ GEÇMİŞ	77



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Türk Ticaret Kanunu'na Göre İşletmeler	5
Tablo 1.2: 2024 Yılı TR81 İllerinde İşletme Sayılarındaki Değişim	9
Tablo 1.3: 2024 Yılı Türkiye Geneli İşletme Türlerindeki Değişim	10
Tablo 3.1: Şirketlerin Yönetim Şekline Göre Frekans Dağılımı	34
Tablo 3.2: Şirketlerin Hukuki Yapısına Göre Frekans Dağılımı	35
Tablo 3.4: Şirketteki Personel Sayıları	35
Tablo 3.5: Şirketlerin Ciroları.....	35
Tablo 3.6: Şirketlerin Faaliyet Süreleri.....	36
Tablo 3.7: Rakiplerine Göre Şirketlerin Kendilerinin Görünümü.....	36
Tablo 3.8: Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektör	36
Tablo 3.9: Anketi Cevaplayanların Görevi.....	37
Tablo 3.10: Yüksek Performanslı Organizasyon Ölçeği Boyutları	38
Tablo 4.1: Boyutların Ölçüm Güvenirlik Analiz Bulguları	42
Tablo 4.2 Konular Hakkındaki Aile/Kurumsal İşletmelerin Görüşleri	45
Tablo 4.3: Görüşlere Ait Ortalamalar İçin Puan Karşılıkları.....	49
Tablo 4.4: İşletmelerin HPO Boyutlarına Göre Ölçüm Değerleri	49
Tablo 4.5: Ölçüm Değerlerinin İşletme Yapısına Göre Farklılaşması	51
Tablo 4.6: Ölçüm Değerlerinin İşletme Boyutuna Göre Farklılaşması	52
Tablo 4.7: Ölçüm Değerlerinin İşletme Faaliyet Yılına Göre Farklılaşması.....	53
Tablo 4.8: HPO Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişki	54
Tablo 4.9: İlişkilerin İşletme Yapısına Göre Karşılaştırması	55
Tablo 4.10: HPO Boyutları Arasındaki Etkileşim Değerleri.....	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1: HPO Boyutları Arasındaki Etkileşim Diyagramı	58
---	----



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1: 2024 Yılı Ocak Ayı Kurulan ve Kapanan İşletmeler8

Grafik 1.2: 2024 Yılı Ocak-Kasım 11 Ay Kurulan ve Kapanan İşletmeler9



KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	: Anonim Şirket
BK	: Borçlar Kanunu
BOTAŞ	: Boru Hatları Petrol Taşıma Anonim Şirketi
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasılası
HPO	: High Performance Organization (Yüksek Performanslı Organizasyon)
HPWS	: High Performance Work System (Yüksek Performanslı İş Sistemleri)
KOLL	: Kolektif Şirket
KOM	: Komandit Şirket
LTD	: Limited Şirket
MEGEP	: Mesleki Eğitim Geliştirme Projesi
PTT	: Posta Telefon Telgraf
TAİDER	: Türk Aile İşletmeleri Derneği
TBK	: Türk Borçlar Kanunu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKİB	: Türk Kamu İşletmeleri Birliği
TOBB	: Türkiye Odalar Borsalar Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Ticaret, bireylerin veya toplumların kazanç elde etmek amacıyla katıldığı ekonomik bir faaliyet olup ham veya işlenmiş malların, hizmetlerin ve değerlerin alım-satımını ve değiş tokuşunu içermektedir. (Bozkurt, 2002). Ticaretin oluşumu işletme sahiplerinin seçimlerine bağlı olarak kalabildiği gibi, teknolojik gelişmeler ve dünyanın değişimine ayak uydurma zorunluluğu da taşımaktadır. Yöneticilerin doğrularını, hatalarını tespit ederek gerekli çıkarımları yapmaları, işletme yaşamları için dikkate alınması gereken bir konudur.

2019 yılı içerisinde kurulan 85.263 kurumsal işletme ve 24.459 şahıs işletmesi olmasına karşılık, 14.050 kurumsal ve 19.044 şahıs işletmesi kapanışını gerçekleştirmiştir (TOBB, 2023). Değişim adetleri incelendiğinde kurumsal işletmelerin daha fazla tercih edildiği görülmektedir. 2024 yılı ilk on bir ayında yeni kurulan kurumsal işletme sayısı 105.290 adet, şahıs işletmesi 14.229 adet olarak gerçekleşmiş, kapanan işletme sayısı ise kurumsal işletmelerde 24.670, şahıs işletmelerinde 14.913 olarak kayda alınmıştır. Aynı yıl içerisinde 299 şahıs işletmesi kurumsal türe, 46 kurumsal işletme şahıs işletmesi türüne geçiş yapmıştır (TOBB, 2025). Şahıs işletmelerinin sayısında azalma yaşanmaktadır. Şahıs işletmelerinin yönetiminin tek kişi ya da aile tarafından gerçekleştiriliyor olması işletme için zayıflık olabileceğini düşündürmektedir. Buna karşın sayısı sürekli artan kurumsal yapının yaygınlaştığı sonucuna erişmek mümkündür.

Thomas Financial, bir araştırmasında değişik ülkelerde aile işletmeleri ve diğer işletmeler için ayrı endeksler oluşturarak, Aralık 2003'e kadar on yıl boyunca ekonomik hareketlerini takip etmiştir. Almanya'da, aile olmayan işletmelerin hisse senetleri sadece %47 oranında artış gösterirken, aile işletmeleri endeksi %206 oranında yükselmiştir. Fransa'da ise aile işletmesi olmayanların endeksi yaklaşık %76 oranında artarken, aile işletmesi endeksi %203 oranında artmıştır. Ayrıca, aile işletmeleri İsviçre, İspanya, İngiltere ve İtalya'da da diğer işletmelere kıyasla üstün performans sergilemiştir (IFC, 2011).

2016 yılında içerisinde Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 50 ülkede, 2.802 aile işletmesinin yöneticisi ile görüşerek veriler elde edilmiştir. 82 Türk aile işletmesi üst yöneticilerinin %54'ünün halefiyet planının bulunmadığı ve

%89'unun işletmelerinin büyüyeceği öngörüsü taşıdığı şeklinde bilgi sahibi olunmuştur (PWC, 2024). Büyüme düşünülmesine karşın gelecek planlaması yapılmaması, yeterli doğru hamle bilgisine sahip olunmadığını düşündürmektedir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmeleri ile kurumsal işletmelerin arasındaki performans farklılıklarının yüksek performanslı organizasyon (High Performance Organization-HPO) ölçeği çerçevesinde ortaya konulması, bulguların karar verici ve araştırmacılara sunulmasıdır. Bu amaç çerçevesinde, TR81 bölgesindeki Zonguldak, Bartın ve Karabük'te faaliyet gösteren 284 işletmeye De Waal (2009)'un geliştirdiği HPO ölçeğiyle anket uygulanmıştır. İşletmelerin yönetici veya karar vericileri tarafından anketler cevaplanmıştır. Uygulanan anketlerin verileri kullanılarak analizleri yapılmış, işletme performansları istatistiksel olarak yorumlanmıştır. HPO ölçeğinin boyutları arasındaki etkileşim matrisi Dematel yöntemiyle hesaplanıp diyagram oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde işletme türleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümünde HPO ölçeği ve gelişim süreci ile ilgili literatüre değinilmiştir. Üçüncü bölümde analizde kullanılan veriler ve yöntemler hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Son bölümde ise HPO ile ilgili analiz bulguları raporlanmıştır. Sonuç bölümünde ise analiz bulguları değerlendirilmiştir.

1. İŞLETME

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek ve gerekliliklerini gidermek için yaşamın başlangıcından itibaren öncelikle avcı, toplayıcı ve tüketici olmuştur. Tarım devrimi, avcı-toplayıcı yaşam tarzının sonunu işaret ederek Neolitik Çağ'ın başlangıcını müjdelemiştir; bu dönemde, yerleşik yaşam tarzı, önceki göçebe yaşam biçimine üstünlük sağlamıştır. Yerleşik yaşamın gereksinimleri, üretken ve yenilikçi bireylerin ortaya çıkmasını teşvik etmiştir. Avcı-toplayıcılar, göçebe yaşam sırasında yerleşik yaşamın ötesinde daha iyi beslenme ve yaşam kalitesi elde ederlerken, günlük yaklaşık altı saatlik sürelerini avlanma ve toplama gibi temel ihtiyaçları karşılamakla geçirirlerdi. Bu süreçte, çeşitli hayvan etleri, meyveler ve bitkiler tüketerek vücutları için gerekli olan tüm vitamin ve besin öğelerini sağlamışlar, farklı tatları deneyimlemiş ve sosyalleşmişlerdir. Diğer yandan, çiftçiler, günlerini tarlalarının bakımı, ekimi, hasadı ve vahşi hayvanlardan korunmayla geçirirlerdi. Ancak, başarısızlık riski yüksekti ve tarihte birçok kitlesel ölüme sebep olan olumsuz hava koşulları ve böcek/hayvan istilaları gibi faktörlerle mücadele etmek zorunda kalırlardı (Aytan, 2021). Bu oluşumlar takası ve doğal şekilde ticaretin oluşumunu sağladı. Takas ve ihtiyaçların karşılanması için her insan kendi değişim aracını üretmek, kazanmak ve kullanmak zorunda kalmaya başladı. Üretmeye başladıkları bu faaliyet önceleri kişisel olarak gerçekleşmiştir. Gelişim ve devinim ortaya çıkardığı yaşam şartları ile aile oluşumu, sağlık ihtiyaçları, eğitim gibi gereklilikler ve bağıntılı olarak diğer insanlara ihtiyaç, yardıma mecburiyet gibi birlikteliklere dayanışmaya itmiştir. Artık insanlar belirli bir ekonomik oluşum için karşılıklı çıkar amacı güderek beraber yaşamaya başlamıştır. Yaşamın zaman içerisinde kuralları oluşmuş bu bağlamda hukuki adları, hakları, korumaları gerekenler ve koruyucular gibi etmenleri doğurmuştur. Artık insanlar belirli kurallara bağlı kalarak, ekonomik amaç doğrultusunda, yazılı dayanaklarını, söz haklarını, güçlerini kullanarak emek veya sermayelerini ortaya koyup birlikte hareket etmeye başlamışlardır. Bu ortak birleşmelere ya da şahıslardan bağımsız bahsedilebilen oluşumlara işletme denir.

İşletme kelime anlamı olarak, tarım, sanayi, ticaret, bankacılık gibi çeşitli iş alanlarında faaliyet gösteren ve kâr elde etme amacıyla sermaye yatırılarak kurulan kuruluş olarak tanımlanmıştır (TDK, 2024).

1.1. İşletme Kuruluş Amaçları

İşletmeler toplumsal gereksinimleri karşılamak için oluşturulmuş mal, hizmet ya da her ikisi karşılığında belirli getiriler elde etmeyi amaçlamış iktisadi teşebbüslerdir. İşletmelerin öncelikli amaçları arasında iktisadi bir beklenti gelmektedir. Başlangıçta bu beklenti kendi giderleri ve ihtiyaçlarını karşılamak iken, ilerleyen dönemlerde kurum zihniyeti ile gelişen amaç istihdam yaratarak, toplumsal ve siyasal açıdan geçerli bir yapı oluşturmak olacaktır.

Geniş bir açıdan bakmak gerekirse aile geçimini sağlamak, ya da miras yolu ile ele geçen değerleri değerlendirerek, bağımsız hareket etmek isteyen bir müteşebbis küçük yatırımları ile kuruluş aşamasında beklentileri küçük olabilmektedir. Sermayesini arttırmaya başladığında ya da başlangıç aşamasında büyük sermayeler ortaya koyan bir teşebbüs için zaman içerisinde beklentiler büyüyerek, çalışanları açısından yeterli ve gerekliliklerini sağlayan, kendi açısından statü kazanmak, getirileri sürekli arttırmak, siyasal güç elde etmek hatta ulusal hale gelmek olabilmektedir (Sakarya & Özmen, 2008).

1.2. İşletme Türleri

İşletmeler çeşitli özelliklerine göre farklı gruplara ayrılmaktadır. İşletmeler, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nda (BK) bulunan hükümler ile düzenlenmiştir. TTK'da Kollektif, komandit, anonim, limited şirketlere ve kooperatiflere ilişkin hükümler, BK'da ise adi ortaklığa ilişkin hükümler yer almaktadır (Aras, 2019, s.20).

Sınıflandırma birçok özelliğe göre yapılabilmektedir. Resmî Gazetede yayınlanan sayılara göre bir işletmede 1-9 kişi çalışıyorsa mikro, 10-49 kişi çalışıyorsa küçük ve 50-149 kişi çalışıyorsa orta büyüklükte olduğu kabul edilmektedir (STB, 2024). KOBİ'lerin çalışan sayısı sayılarına göre küçük/orta büyüklükte sınıflandırılması KOSGEB'e, bankalara, ticaret odalarına göre (Mecek, 2020, s. 36) ve ülkelere (Türkoğlu, 2002, s. 280) göre farklılık gösterebilmektedir.

1.2.1. Borçlar Kanunu'na Tabi İşletmeler

Birden fazla girişimcinin, ortak bir hedefi gerçekleştirmek için sermaye, alacak veya emeklerini birleştirerek oluşturdukları bir işletme türü olan adi şirket, en temel modelidir. Adi şirketler, sahipleriyle ayrı bir varlık oluşturmazlar ve

Borçlar Kanunu'na tabidirler. Dolayısıyla, adi şirketlerin tüzel kişilikleri yoktur ve ortakların mal varlıkları ortak mülkiyete sahiptir. Hukuki eylem ve işlemlerde, işletme malvarlığı ile ilgili olarak, tüm ortaklar birlikte hareket etmek zorundadır. Bu eylem, belirli bir sözleşmeye bağlı olarak veya bağımsız olarak gerçekleşebilir (Badak, 2014).

Bahsi geçen durumlar ve kanunun gerekçeleri göz önüne alındığında adi ortaklık için bir sözleşme olma şartı bulunmamakla beraber, ortakların birleşmelerinden oluşan hak ve sorumluluklara karşı sınırlarının belirtildiği bir sözleşmenin olması daha sonra ortaya çıkacak şartlarda, ne gibi yükümlülük altında kalacaklarının belirlenmesinde belirleyici olacaktır. (RG., 2024).

Adi şirketler, diğer ortaklık yapılarından farklı olarak Borçlar Kanunu (BK) tarafından düzenlenmektedir. Sözleşme zorunluluğu bulunmamaktadır. Borçlar kanunu ve diğer kanunlarda belirtilen hükümlere göre tüzel kişiliği olmayan, fakat kurucuları arasında gerçek ve tüzel kişilerin bulunabildiği, tüm ortakların sermaye koyma şartının bulunduğu, sözleşmede şartlar belirtilmediği takdirde mali ve hukuki tüm sorumluluk ortak ve işletme sahiplerince eşit olarak paylaşılan işletmelerdir.

1.2.2. Türk Ticaret Kanunu'na Tabi İşletmeler

Türk Ticaret Kanunu'na göre düzenlenen ticari kuruluşlar, yine kanunda belirtilen özelliklerine göre birbirinden ayrılan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanunu'nda işletme türleri; kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif olarak ayrılmaktadır.

Tablo 1.1: Türk Ticaret Kanunu'na Göre İşletmeler

Şahıs İşletmeleri	Sermaye İşletmeleri
Kollektif Komandit	Anonim Limited Sermayesi paylara bölünmüş komandit

Kaynak: TTK. Md. 124 (2024). Türk Ticaret Kanunu 6102. Ağustos 11, 2024 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6102.pdf> adresinden alınmıştır.

Şahıs işletmelerinin genellikle kollektif ve komandit yapıda olduğu, diğer işletme türlerinin ise sermaye şirketi olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Şahıs işletmeleri, yönetimde genellikle tek kişinin ya da ailenin etkisinin yüksek olduğu

yapılar olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, sermaye şirketi olarak kurulan tek kişilik limited şirketler, kurumsal bir yapı altında olsalar bile yönetimde tek kişi ya da ailenin etkisinin görülebileceğini göstermektedir. İşletme pay sahipleri üzerine yapılan kimi araştırmalarda ayrı bir yönetim birimi oluşturmaya sıcak bakmadıkları tespit edilmiş ve bu sebeple kurumsal yönetim anlayışı ilkelerinin uygulanmasında istekli olmadıkları yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Dinç & Abdioğlu, 2009).

1.2.2.1. Tüzel Kişiliğe Sahip İşletmeler

Tüzel kişilik hukuki olarak işletmelerin sahip olduğu önemli durumlar içerir. En önemlisi kuruldukları andan itibaren tacir sıfatını kazanmalarındır. İşletme sözleşmesi adi işletmelerden farklı olarak yazılı olmak ve kanun hükmünde belirtilen asgari unsurları taşımak zorundadır (Mucuk, 2015). Ortaya çıkan yeni yapının farklı bir birey gibi kendi hak, mal varlık, borç, adres ve yükümlülükleri bulunur. Ortaklardan bağımsız tek başına bir yapı olarak ele alınır.

1.2.2.2. Şahıs İşletmeleri

Şahıs işletmeleri, sorumluluk bakımından işletme sahiplerinin sorumluluk olarak yükümlülüklerinin fazla olduğu şirket gruplarıdır. Şahıs şirketleri Adi şirketler, Kollektif şirketler ve Komandit şirketler olarak birbirinden ayrılmaktadır. Şahıs şirketlerindeki ortakların taşıdıkları yükümlülüklerle bakıldığında bireysel sorumlulukları bakımından adi şirketlerin diğerlerinden farklı oldukları ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk sermaye şirketlerinde şirketin malvarlığı ile sınırlıdır. Tüzel kişiliği bulunan şahıs şirketlerinde ise ortaklar, alacaklılar karşısında kişisel olarak kendi malvarlıklarıyla sorumludurlar (Aras, 2019, s. 30). Burada sorumluluk konusunda tüzel kişilik ayrımı ortaya çıkmaktadır. Adi şirketler bireylerle tamamen özdeşleşirken, tüzel kişilik belirli oran, şart ve durumlara göre bireylere sorumluluk yüklemektedir. Ortaklıktan ayrılma bile şirket yetkililerinden herhangi biri, şirketin sahip olduğu durumu ve itibarını etkileyebilmektedir (Ceylan, 2016). Şahıs şirketleri de adi şirketlerde olduğu gibi ortakların kişiliği, itibarları, gücü ile orantılı olması bakımından benzerlik ve şahıslara bağlılık içerir.

Kollektif şirket, “ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan...” (TTK. Md. 211) şeklinde kanunda

tanımlanmaktadır. Açıkça belirtilmiştir ki şirket borcuna karşılık ortakların tamamı sorumludur.

Kollektif şirketler kanunda belirtilen, “Yönetimiyle ilgili hususlar, şirketin amaç ve konusunu gerçekleştirmek için gereken normal işlemlerle sınırlıdır. Şirketi yönetenler, şirket menfaatine uygun gördükleri işlerde, normal işlemlerle sınırlı olmak kaydıyla, sulh, feragat ve kabul gibi hukuki işlemleri yapma yetkisine sahiptirler. Ancak, bağış yapma, kefil olma, üçüncü bir kişi lehine garanti verme, ticari temsilci atama ve şirketin faaliyet konusuna girmeyen taşınmazları satma, satın alma, teminat gösterme, şirketin üretim araçlarını elden çıkarma, rehin verme veya ticari işletme rehin oluşturma gibi normal iş ve işlemler dışında kalan konularda, ortakların oybirliği gerekmektedir.” (TTK. Md. 223) maddesiyle farklılığı belirlenmiştir.

Komandit şirketler ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirketlerdir. Sorumluluğu sınırlı olmayan ortaklara komandite denirken gerçek kişi olma şartı vardır. Sorumluluğu sınırlı olanlara komanditer denir ve gerçek kişi olabilirken tüzel kişi de olabilmektedir. (TTK. Md. 304).

Komandite ortakların statüsü, kolektif şirket ortaklarıinkine benzerdir; gerçek kişi olmaları gereklidir ve bunlar şirket yönetiminde etkin rol oynamaktadırlar (Mucuk, 2015, s. 60). Adi veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ticaret unvanı, en az bir komandite ortağın adı ve soyadını içeren ve şirketin türünü belirten bir ifadeyi içerir. Ancak, komanditer ortakların adları, soyadları veya ticaret unvanları ticaret unvanlarında yer almaz. Tüzel kişilerde komandit şirket ortağı olabilmektedir. Komanditer ortak sıfatıyla anılan ortaklar sermaye paylarına göre borç ve kardan hak sahibidirler.

1.2.2.3. Sermaye İşletmeleri

Sermaye kelime anlamı olarak servet, varlık olarak tanımlanmaktadır. Sermaye; ticari işletmeler için, nakit, nakden değerlendirilebilen her türlü değer, karşılığı olan alacak, kıymetli evrak, sermaye şirketi payları, maden ruhsatnameleri,

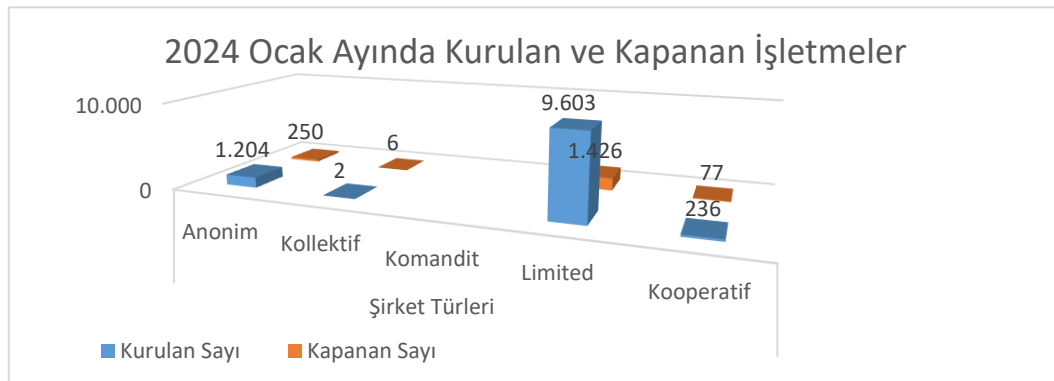
ticari işletmeler, telif, patent, marka hakları, taşınır, taşınmaz mallar, bu malların kullanma yetkileri, kişisel emek, itibar, elektronik alan, isim, işaretler, devredilebilir veri gibi her türlü değer olabilmektedir (Tekin, 2023). Sermaye şirketleri ise “kâr amacıyla kurulmuş, sermaye oranları belirli paylara ayrılmış, bir unvan altında davranış sergileyen, parasal bir güce sahip, tüzel kişilik kuruluşları şeklinde tanımlanabilir (MEGEP, 2023).

Ortakların katıldıkları sermaye payları, kişisel kimliklerinden önemlidir. Sermaye paylarını temsil eden bu belgeler, şirket içi ve dış ilişkilerde değişiklik yapmadan elden ele geçebilir (Mucuk, 2015, s. 58). Sermaye şirketleri kuruluş yapısı bakımından şahıslardan bağımsızdır. İşletmelerle ilgili bağları koymuş oldukları sermaye payları kadardır.

Tüzel kişiliğe sahip ticaret şirketlerinde, bu nedenle, kolektif şirketler dışında, şirket ortaklarının üçüncü taraflara karşı doğrudan bir sorumluluğu bulunmamaktadır (Aras, 2019, s. 18).

Sermaye işletmeleri sayısı her gün değişim halindedir bu yüzden sabit bir sayı vermek güçtür. 2019 yılı ocak ayı için 1001 Anonim, 2 Kollektif, 7275 Limited ve 89 Kooperatif kurulurken yine aynı ay içerisinde 398 Anonim, 8 Kollektif, 1521 Limited ve 165 Kooperatif kapanmıştır (TOBB, 2023). 2024 yılında ise kurulan şirket sayısı 105290 ve kapanan şirket sayısı 24670 olarak tespit edilmiştir (TOBB, 2025).

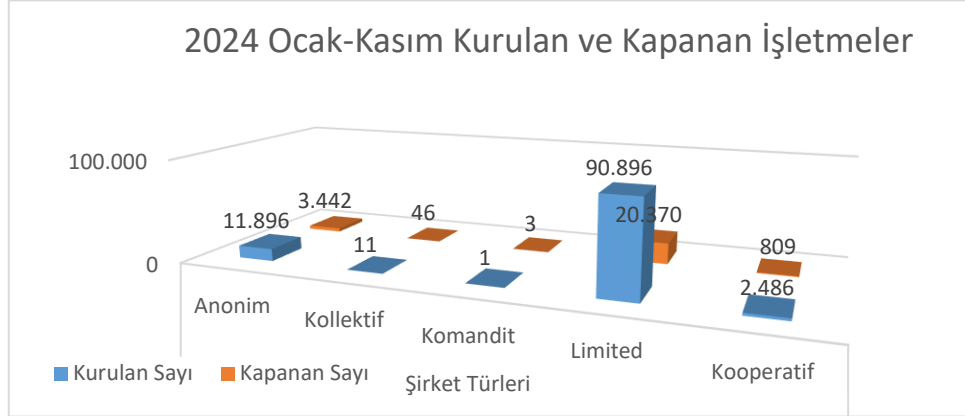
Grafik 1.1: 2024 Yılı Ocak Ayı Kurulan ve Kapanan İşletmeler



Kaynak: TOBB. (2025). Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri. Ocak 09, 2025 tarihinde <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php> adresinden alındı

2024 yılı ocak ayı için kurulan işletme sayılarının kapananlardan fazla olduğu ve komandit türde şirket oluşmadığı görülmektedir.

Grafik 1.2: 2024 Yılı Ocak-Kasım 11 Ay Kurulan ve Kapanan İşletmeler



Kaynak: TOBB. (2025). *Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri*. Ocak 09, 2025 tarihinde <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php> adresinden alındı

Tablo 1.2: 2024 Yılı TR81 İllerinde İşletme Sayılarındaki Değişim

İl Adı	2024 OCAK-KASIM				
	Kurumsal İşletme (Şirket)			Gerçek Kişi	
	Kurulan	Kapanan	Tasfiye Halinde	Kurulan	Kapanan
ZONGULDAK	197	58	52	44	95
KARABÜK	98	26	24	19	43
BARTIN	55	11	11	23	22
Toplam	350	95	87	86	160

Kaynak: TOBB. (2025). *Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri*. Ocak 09, 2025 tarihinde <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php> adresinden alındı

Grafik 1.2 ve Tablo 1.2 verilerine göre 2024 yılı için işletme sayısının arttığı, kollektif ve komandit türde işletme sayının azaldığı görülebilir. Bu bilgi ile şahıs işletmeleri azaldığı söylenebilir. Sayısal olarak en büyük artış limited şirket türünde olmuştur.

Tablo 1.3: 2024 Yılı Türkiye Geneli İşletme Türlerindeki Değişim

ESKİ TÜRÜ	Komandit	Kollektif	Gerçek Kişi Ticari İşletmesi	Kooperatif	Anonim Şirket	Limited Şirket	Genel Toplam
Komandit Şirket							0
Kollektif Şirket						1	1
Gerçek Kişi Ticari İşletmesi					28	271	299
Kooperatif							0
Anonim Şirket			9	1		16	26
Limited Şirket			37		141		178
TOPLAM	0	0	46	1	169	288	504

Kaynak: TOBB. (2025). Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri. Ocak 09, 2025 tarihinde <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirkestistikleri.php> adresinden alındı

Tablo 1.3'e göre kapanma haricinde tür değişikliği yapan işletme sayıları belirtilmiştir. Limited işletme (110) ve anonim işletme (143) sayılarındaki artış gözlenmektedir. İşletme türlerinin tercih edilme sebepleri araştırılması gereken bir durum olarak düşünülmektedir. Şahıs işletmelerinin limited işletme türüne değişim yoğunluğu görülmektedir. Tablo 1.2 ve Tablo 1.3 verilerine göre, sermaye ve tüzel kişiliğe sahip işletme sayılarındaki artış, işletmelerin şahıslardan bağımsız bir bilinçle yapılandığını göstermektedir.

Anonim sözlükte “Adı, sanı belli olmayan veya çok ortaklı” (TDK, 2024) olarak belirtilmektedir. Bu tanımla eserin veya bahsi geçen oluşumun sahiplerinin önüne geçtiğinden söz edebiliriz.

Anonim şirket, sermayesi oranlarla belirli paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu şirketlerdir. Pay sahipleri, taahhüt etmiş oldukları sermaye miktarları kadar ve şirkete karşı sorumluluk sahibidirler (TTK. Md. 329).

Anonim şirketlerde ortakların tamamının yönetici olması zor bir durum iken, profesyonellerce bu görevin gerçekleştirmesinin önünü açmıştır (Mucuk, 2015, s. 61). Anonim şirketler küçük sermayeleri bir araya toplayarak, güçlü amaçlar için birleşmenin sağlanmasına imkân sunmaktadır. Bu ortaklık önemli büyük projelere girişilebilecek zemin oluşturmaktadır (Aras, 2019, s. 19). Dikkat çeken oluşumu

yöneticilerin ve sermaye sahiplerinin, yönetsel ve davranışsal yapıya farklı bakış açıları getirmelerinin önü açmıştır.

Limited şirket, bir veya birden fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından belirli bir unvan altında kurulabilmektedir. Sermayesi belirli olup, esas sermaye paylarının toplamından oluşur. Şirket ortakları, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye payları kadar şirket borcunu ödemek ve şirket sözleşmesinde belirtilen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Limited şirket, kanuna aykırı olmamak koşulu ile her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulabilir (TTK. Md. 573).

Son düzenleme ile tek kişilik limited şirket kurulmasının önü açılırken yasa ortak sayısını “Elliye aşamaz.” şeklinde belirterek bir üst sınır belirtmiştir. Kuruluş aşamasında belirtilen sınırlardan biri de sermayedir. Limited şirketin sermayesi için taban miktar olarak 1 Ocak 2024 tarihi itibarı ile 50.000 Türk lirası belirlenmiştir (TURMOB, 2024). Kanun maddesinde “Bu maddede yazılı en az tutar, Cumhurbaşkanınca on katına kadar artırılabilir” şeklinde farklılaştırılarak bilinmesi durumu da belirtilmiştir.

Kanunda yer alan birçok hüküm, anonim ve limited şirketlerin için ortak şekilde uygulamaktadır. Limited şirketler için müdür yetkisi, şirket sözleşmesinde belirtilen veya genel kurul kararı ile seçilen bir veya birden fazla ortak ya da üçüncü kişilere verilebilmektedir (Mucuk, 2015, s. 64).

“Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket ortağı, diğerleri bir anonim şirket pay sahibi gibi sorumlu olan şirketlere denmektedir. Sermaye, paylara bölünmeksizin sermayesi sadece birden çok komanditerin sermayeye katılma oranlarını göstermek amacıyla kısımlara ayrılmış bulunuyorsa komandit şirket hükümleri uygulanırken” (TTK. Md. 564), “sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin, adi komandit şirketten temel farkı, sermayenin paylara bölünmüş olmasıdır” (Mucuk, 2015, s. 64). Adi komandite şirketteki ortakların sermayeye katılma oranları belirtilmiş olup, sermaye paylara bölünmemiştir. Bu şirket türü birleşme yapısı bakımından kimi konularda komandit şirket yasalarına, kimi konularda da anonim şirketin tabi olduğu yasalara göre hükmedilmektedir.

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit şirket en az beş kurucu ortağı olması gerektiği gibi, en az biri “komandite ortak” olarak adlandırılan kollektif şirket sorumluluğu taşıyan ve anonim şirket ortağı gibi sorumluk altında olan “komanditer ortak” olarak değer gören ortaklardan oluşur. Kurucu komanditerlerin sahip oldukları payların her birinin tutarının esas sözleşmeye yazılması gerekir (TTK. Md. 568). Ortakların sermayeyi paylara bölmesi, anonim şirket sorumluluğu taşımaya karşın, içlerinden en az bir tanesi için sınırsız sorumluluk sahibi (komandite) ortak olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak tüzel yapının bu tarz bir sorumluluğa sahip olamayacağı görüşüyle komanditer ortak olarak ortaklıkta bulunabileceği belirtilmiştir.

1.2.3. Yönetim ve Sahiplik Açısından İşletmeler

İşletmeler girişimci birey ya da bireyler tarafından ihtiyaçlar, fırsatlar ve gelişmeler ışığında kurulurken, bu işletmelerin yönetimi çoğu zaman aile bireyleri tarafından gerçekleştirilir. Yönetim kimi zaman profesyonellerle de kısmi ya da tamamen paylaşılmaktadır. Yönetim ya da danışma kurulları ile karar süreçlerinin profesyonellerce oluşturan işletmeler, kurumsallaşma yapısına sahip denilebilmektedir. Aile şirketlerinin genellikle sahip oldukları özerkliği yitirme çekincesi ile yönetim kurulu oluşturma düşüncesine sıcak bakmamaktadırlar (Ballıoğlu, 2012, s. 7). İşletme kurucusu ya da sahibi elindeki bu gücü elinde tutmak için gerekirse aile bireyleri arasında paylaştırıp iş bölümü gerçekleştirerek sağlamaktadır. Ortaksız işletmeler tek kişinin işletmede söz sahibi olmasına imkân sağlayan ortama sahiptir. Ortaklı işletmeler de ise birden fazla kişinin sözleşme ile belirli sınırlar çerçevesinde haklara sahip olması fikir ve değerlendirme ortamı oluşmasını sağlar öngörüsünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda sahiplenme ve yönetme kavramlarının işletmeler için önemi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Filistin’de yapılan bir çalışma aile işletmelerinde, aileyi işletmenin içinde tutma çabası, işletmenin üzerinde değer görmesi, aile dışı işletmelerin performans olarak daha iyi sonuçlar elde ettiğini göstermiştir (Sultan vd., 2017). Buradaki durum tecrübeli, vizyonu geniş yöneticiler ışığında işletme geleceği ve profesyonellerce fark edilebilecek riskler başarılı şekilde değerlendirilir sonucunu desteklemektedir. Bu konuda kuruluşundan itibaren kurumsal yapı içerisinde olan

işletmeler, aile yapısında yaşamına başlayan işletmeye göre daha kolay yönetim yapısını geliştirebildiğini düşündürmektedir. Yetkilerinden vaz geçmek istemeyen aile bireyleri işletme için sorun teşkil edebilir. İşletmenin büyüme süreçlerinin başlangıç aşamalarında kurucu veya girişimcinin yönetim konularında yetersiz olması işletmenin gerektiği gibi davranmasının önünde ciddi sorundur (Spahi, 2019).

Ortaklı yapılardan birden fazla ailenin, kurumun ya da ülkenin girişimiyle oluşan işletmeler olmakla beraber, bu oluşumlarda yönetimler büyük lde kurumsal yapıya ve denetleme mekanizmalarına sahiptirler. Oluşumların rnekleri incelendiğinde yönetim kriterlerini ve liyakat şartlarını korudukları takdirde uzun ömürlü büyük oluşumlar ortaya çıkmıştır. PTT, TTK, BOTAş, Credito Italiano, Paribas, Voest Alpine, Finnair gibi ülkemizin ve dünyanın kamu teşebbüsü olarak ortaya çıkan uzun süreli ve kurumsal hayatın verimli örnekleridir (TKİB, 2024).

Aile firmaları kendilerine has farklı özelliklere sahiptir (Cadbury, 2000, s. 6). Bu farklılıkların başında yönetim anlayışı gelmektedir. Aile işletmelerinde karar alma yetkisi st yönetime aittir. Yönetim şekli açısından 3 farklı tanım bulunmaktadır. Bunlar merkeziyetçi (paternalistik), katılımcı (oligarşik) ve profesyonel (aristokratik) olarak ayrılmaktadır.

1.2.3.1 Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim

İşletme sahibi tepe yönetici konumunda bulunur. İşletme ile ilgili tüm kararlar yalnızca bu kişi tarafından verilir. Yeni kurulan işletmeler genellikle ilk yıllarda merkeziyetçi yönetime sahiptirler. Tepe yöneticiler stratejik politika, gelecek plnları, insan kaynakları ve hatta tüketilen sarf malzemelerle ilgili her alanda karar verici olarak kontrolü elinde bulundurur (Akkın, 2019). Her ne kadar merkeziyetçi yönetimin hkim olduğu aile işletmelerinin bir kısmı, çalışanlarına işletmede aile atmosferini hissettirmeye çalışsalar da yönetim gücünün bir merkezde toplanması ve kararlarının çoğunun kurucusu tarafından alınması zaman içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Spahi, 2019). Aidiyet duygusundan yoksun olan çalışanların genellikle kendilerini işletme açısından değersiz hissetmeleri ve yaratıcılıklarını kullanamadıkları belirgin gerçeklerdendir. İşletmeler tepe yöneticinin becerileriyle sınırlı gelişim süreci yaşamaktadır. Kurucunun ya da yöneticinin vefatı sonrası işletmeler varlığını sürdüremez ya da

işletme açısından derin sorunlar meydana gelmektedir (Kıran, 2007). Geleceğe yönelik yöneticiye bağımlılık ve değişim için plan yapılmaması, işletmenin sürekliliğini zorlaştırmaktadır.

1.2.3.2 Katılımcı (Oligarşik) Yönetim

İşletme hisselerinin çoğunluğu bir aileye ait olmakla birlikte, yönetimde çoğunluğun aile bireylerince sağlandığı ve diğer yönetim pozisyonlarının profesyoneller tarafından doldurulduğu bir yönetim modelidir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleriyle iş birliği yaparak oluşturabilecekleri sorunları önlemek amacıyla, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları belirlenir (Akkın, 2019). Profesyoneller ile aile bireylerinin birlikte çalıştığı ortamın ister istemez rekabet ve liyakat şartlarını doğurması işletme performansının artmasını da sağlamaktadır. Aile bireylerinin yetersiz kalması durumunda bu açığı kapatmak için ek çalışanların işletmeye dahil edilmesi gerekmektedir. Profesyonel sayısının artması ile verimin artacağı düşünülmektedir.

Katılımcı yönetim anlayışını benimseyen aile işletmelerinde hem aile üyelerine hem de aile dışından gelen çalışanlara ve yöneticilere, kendi fikir ve değerlerini sergileme fırsatı sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, katılımcılığı teşvik ederek işletmenin başarısına katkıda bulunmayı hedefler (Spahi, 2019). Bu durum kararların profesyonellerce verilmesinde etkilidir. Ayrıca işletme içinde ortak çıkarlar doğrultusunda, karşılıklı güven duygusu, ekip çalışması, işletme içi faaliyetlerin takibi, eksik konular hakkında eğitim planı gibi yeni oluşumların ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

1.2.3.3 Profesyonel (Aristokratik) Yönetim

İşletme sahipleri ve aile bireylerinin yönetimde yer almadığı, işleyişin profesyonel yöneticilerin kontrolünde olduğu bir yapıdır. İşletme yöneticileri genellikle aile bireyleri tarafından atanan kişilerdir ve yatırım kararları, genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü etkileyen kararlar, işletme sahibi ve aile bireyleri tarafından belirlenir (Kıran, 2007).

Aile üyeleri, işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü artırmak amacıyla stratejik planlama yapmakta, yatırım kararlarını değerlendirmekte, rakip analizleri gerçekleştirmekte ve uluslararası düzeyde sektörel gelişmeleri yakından

takip etmektedir. (Spahi, 2019). Bunun yanında aile dışı yöneticiler işletmenin operasyon ihtiyaçlarını para, enerji, makine, ürün, pazarlama, insan vb. kaynakları standartlara uygun hale getirerek işleyişi sağlar. Böylelikle yönetim kararlarında bilgi ve tecrübelerini rahatça uygularken, işletmeyi sahiplenecekleri düşünülmektedir. Elde edilecek doğru sonuçların armasıyla işletme sahiplerinin güveni artacak, destekler büyüyecek, geleceğe dönük planlar daha elle tutulur hal alması öngörülmektedir.

1.2.4. Aile İşletmeleri

Aile toplumun kan bağı ya da evlilik bağıyla kurulan en küçük yapısı olarak adlandırılır. İşletme kar etmek amacıyla bir değeri başka değerler ile değiştirmek amacıyla oluşturulan organizasyondur. Basit bir şekilde düşünüldüğünde ticari amaçla oluşturulup karar ve işleyiş mekanizmalarının akrabalık bağıyla ilişkili olduğu görülen yapılardır (Erdem, 2019).

Aile işletmeleri, genellikle bir aile üyesi tarafından kurulan, öncelikli olarak belirlenen bir amacı hayata geçirme, sürdürülebilirliği sağlama ve ardından gelişip büyüyerek kâr elde etme hedefiyle faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanır (Cadbury, 2000, s. 6). Girişimcilik ruhu bulunan bireyin kimi zaman aile tarafından desteklenerek kimi zaman yalnız kalarak, kendi çabaları sonucu ayağa kaldırmaya çalıştığı bir çalışma organizasyonudur. Genellikle kendinden küçüklere bir birikim olarak çalışmaların aktarılmasından dolayı kurucu olarak aile büyükleri görülmektedir. Kurucunun gücü, yetkinliği ve becerisi bu girişimin yaşam ömrünü belirleyebildiği gibi global piyasaların durum ve tutumu da yadsınamaz bir gelişim etkisi gösterecektir.

Kurucudan sonra liderlik vasıfları güçlü, sevgi, saygı çerçevesinde kendini kabul ettiren kişiler yönetici seçiminde etkili olmaktadır. Yönetimin devrinde oluşabilecek bu kaosun yönetici tarafından görevden ayrılmadan önce görevi devredeceği kişiyi belirlemesi, birçok muhtemel sorunun hatta dağılmanın önüne geçilmesini sağlayabilmektedir (Akdoğan, 2000). Profesyonel eğitimler alarak gelişimini tamamlayabilen yöneticiler, performans artışının yanında, saygı ve değer kazancı elde etmektedir (Demircioğlu, 2019). Ayrıca aile şirketlerinin dünya ekonomisindeki önemi göz ardı edilemez bir düzeydedir. Örneğin, İtalya'daki şirketlerin yüzde 70'i, Almanya'daki şirketlerin yüzde 90'ı ve İngiltere'deki

şirketlerin yüzde 75'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Batı Avrupa ülkelerinin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası'nın (GSYİH) yüzde 65'i bu tür işletmeler tarafından sağlanırken, dünya genelindeki üç şirketten ikisi aile işletmesidir. Türkiye'de ise bu oran yüzde 99,9'dur ve araştırmalara göre, neredeyse tamamı birinci kuşakta olan yaklaşık 600 bin aile şirketi bulunmaktadır. Benzer şekilde, Türkiye'deki hazır giyim sektörü de büyük ölçüde aile şirketlerinden oluşan bir yapıya sahiptir (Atılgan, 2011). Buna rağmen ikinci nesil olarak çalışma hayatını sadece %5'i kadarı sürdürebilmektedir (İlter, 2001).

Yaşam sürecinin bir insan hayatı gibi düşünüldüğünde, insan doğumunda birçok hastalık ve ihtiyaca karşı hazır olmasına karşın, sonraki süreç içerisinde sürekli beslenmek, büyümek, bilgilenmek, güçlenmek, rakiplere ve yaşam şartlarına gerekirse destek alarak karşı koymak zorundadır. Ortaya çıkan bu teşebbüs karar alma konusunda hız bakımından olumlu olarak görünse de kararların genellikle tek yetkili tarafından alınması sebebiyle risk taşımaktadır. Yönetim yapısına ilişkin elde edilen veriler, işleyişin ihtiyaçlara uygun şekilde sürekli olarak güncellenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca edinilen bilgilerin kuşaktan kuşağa aktarılması gerekmektedir. Yetki geçiş dönemleri ve aile içi güç dengesizlikleri belirsizlikler içermektedir.

Aile işletmeleri büyüdükçe, sahip / yönetici denklemi değişmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Zamanla büyüyen ailelerde, birden fazla nesil ve bireyin bir arada bulunması, yazılı kuralların oluşturulmasını, aile dışından yöneticilerin atanmasını ve resmileşmiş sistemlerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Cadbury, 2000, s. 6).

Aile işletmelerini sürdürülebilirliğini kalıcı hale getirmek amacıyla, stratejik planlar oluşturulması gerekmektedir. Aile bireyleri tarafından oluşturan planlar kaynakların değerlendirilmesi, rekabet avantajının oluşturulması, işletme için hareket yönü belirlenmesidir. Ayrıca planlama yapmak çoğu zaman heves ve yetenek arasında çözülemeyen bir sorun teşkil etmektedir (Başer, 2020). Bir işi yapabilmek istek kadar beceri ve bilgi gerektirmektedir. Ayrıca olumsuzlukla sonuçlanan kararlar ve işletme içerisindeki olayların aileyi etkilemesi başarısızlık için bir neden olarak görülmektedir (Çatal & Korkmaz, 2020). Zaman içerisinde gelişim ve büyümenin gerçekleşmesi, önemli kararlar alınmasını

gerektirebilmektedir. Bu kararların alınmasında aile bireylerinin yeterli donanımına sahip olmaması destek ve eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Liderler gelecek planlamasını, görevlendirmeleri zamanında ve doğru şekilde yapmalıdır. Gerekli görüldüğünde aile dışından konusunda uzmanlara yetki verilmelidir. Yapılan araştırmalarda aile dışı yönetime sahip aile işletmelerinin, aile bireylerince yönetilen dönemlere göre daha yüksek bir ciroya ulaştığı görülmektedir (Frankova vd., 2016, s. 2). Uzman olmak işletme için aileden olma zorunluluğu fikrinin aşılmasını sağlamıştır. Stratejik davranış, planlamada profesyonelleşme gereksinimlerinin kaçınılmaz bir şekilde artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinde üretim ya da hizmet tüketicilerin gözünde bir firma gibi görünse dahi, aile bireyleri için aileden biri gibi algılanmakta, soyadının bir parçası gibi düşünülmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinin daha duygusal olduğu söylenebilmektedir. Aile itibarı ve tanınmışlığı, işletmenin temas halinde olduğu diğer işletme ve kişilere karşı olumlu imaj ve güven duygusu oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin tanımı standardize olmaktan çok uzaktır (Prague & Brabec, 2013, s. 2). Hayat hikayeleri her ne kadar yakın gibi görünse dahi aile işletmesi olup olmamayı tam olarak ayırabilen bir tanım oluşturulamamıştır. Aile şirketlerinin TTK'da belirtilen özel bir tanımı yoktur (Gürkan, 2007). Buna karşın araştırmacılar tarafından belirli şartlar altında özel tanımlamalar gerçekleştirilerek araştırmalara konu olmaktadır.

Aile işletmesi geçimini sağlamak, sahip olunan değerlerin dağılmasını önlemek, elde edilen gücü kaybetmemek amacıyla kurulan, ailenin bir üyesinin karar verici olarak yönetici yetkilerine sahip olduğu, yönetim kademelerinin büyük bir kısmının aile üyeleri tarafından oluşturulduğu, şirket kararlarının alınmasında aile üyelerinin önemli ölçüde etkili olduğu ve en az iki jenerasyon boyunca aileden gelen bireylerin istihdam edildiği bir işletme türüdür (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmeleri aile bireylerinin özel ve iş hayatlarının beraber yürüttükleri işletmelerdir. Avrupa komisyonu ise işletme yönetiminde karar alma yetkisine sahip kişilerin içerisinde, sermaye sahiplerinden, sermaye sahibi ailenin akrabalarından, borsada işlem gören işletmeler için şirketi kuran, satın alan ya da aile fertlerinden sermayelerinin zorunlu kıldığı %25 karar verme hakkını taşıyan

bireylerin olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Çatal & Korkmaz, 2020). Araştırmalarda ortak bir noktada buluşulamaması, ailelerin kendilerine has farklı özellikler içermesinden kaynaklanmaktadır. Demografik yapı bu özelliklerdendir. Çalışmalarda, aile ve kurumsal işletmeler arasındaki ilişki incelenirken, işletmenin demografik özelliklerinin (konum, büyüklük, yaş, sektör) yönetim ve performans üzerinde etkili olabileceği göz ardı edilmesi iki grup arasında yapılan karşılaştırmalarda hata riskini artırmıştır (Jorissen vd., 2001). Farklı özelliklere sahip olmak konuya ilişkin düşünce sayısın artmasını sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada Karachi borsasında işlem gören şirketler çalışanlarından bir kısmı için ailenin işleyişte söz sahibi olmasını performansa olumlu etki gösterdiği fikrini savunurken bir kısmı şirket değerini yok ettiğini düşünmekte olduğu görülmüştür (Khan & Khan, 2011).

Aile işletmeleri, aileye bağlılık, özverili çalışma, ortak bir kültür oluşturma, geniş bir sosyal çevre, hızlı karar alma ve geleceği kontrol edebilme gibi unsurlarla diğer işletmelere göre çeşitli avantajlar sunmaktadır (Kırtaş, 2018). Aile işletmelerinde kurumsallaşma eksikliği, nesiller arası devrin gerçekleşmemesinin temel nedenlerinden biridir. Kuruluş ve gelişim aşamalarında karşılaşılan en büyük sorun, kurumsallaşamama eğilimidir. Bu sorun yalnızca aile işletmelerine özgü olmayıp, tüm işletmelerde görülen ortak bir problem olsa da aile işletmelerinin profesyonel yönetime geçişte diğer işletmelere göre daha fazla zorluk yaşadığı bilinmektedir (Erdem & Karadal, 2020). Aile ve işletme arasında tam bir ayrım yapılamaması, gelişen işletmenin ihtiyacını karşılayacak yönetim birimlerinin yetersiz kalması, yetki ve güç dağılımının karmaşaya sebebiyet vermesi yaşanan diğer sorunlardandır (Kamacı, vd., 2020). Bu olumsuzlukları zamanında tespit ederek müdahale edebilmek için çalışmalar, gözlemler yapılmış ve daha sonraki dönemler için birikim oluşturulmuştur. Türkiye’de aile işletmelerinin bir çatı altında toplandığı TAİDER adında bir dernek kurulmuş ve günümüz tecrübeleri paylaşılıp belirli çıkarımlar elde edilmesi sağlanmıştır. Başarılı olmak için “Kurumsallaşmaya çalışın, lider yetiştirin, şirket felsefeniz olsun, uzlaşma yapın” gibi önermeler geliştirilmiştir (TAİDER, 2024). Yapı kuruluşun amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda tanımlanmalıdır. Eğer tanımlanmamışsa, organizasyonda sorunlara yol açan yanlış anlama ve hata riski ortaya çıkarmaktadır (Frankova vd., 2016, s. 2). Dünyada sayıları %80 oranına ulaşan aile işletmeleri, ülkemiz için her yıl

değişmekle beraber 2021 yılı için %95 civarında olduğu saptanmıştır (ASO, 2022). Dünya ticareti ve bu oranın büyüklüğü göz önüne alındığında aile işletmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinin topluma sunacak çok şeyleri vardır, ancak aile üyeleri arasındaki ilişkileri zorlayabilecek, böylece firmanın pazarda rekabet etme yeteneğini etkileyebilecek belirli sorunlarla da karşılaşmaktadır (Cadbury, 2000, s. 6).

1.2.5. Kurumsal İşletme

Örgütlenme veya organize etme, işletme hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için insan kaynakları, finansal ve fiziksel kaynakların düzenlenme sürecidir. Örgütlenme, organize etme gerçekleştirilen süreç iken örgüt ve organizasyon işletme gibi bir yapıyı temsil etmektedir (Özalp, 2010, s. 205). İyi kurulmuş bir sistem, başarıya ulaşmak için amaçları, görevleri, denetimi ve sonuçları etkili bir şekilde yöneterek verimli çıktılar elde etmeyi sağlar (Mucuk, 2015, s. 99). Kurumsallaşmak sözlükte “Örgütlü duruma gelmek” olarak belirtilmektedir (TDK, 2024). İşletme makine gibi düşünüldüğünde üzerine düşeni yapması için çarklarının, parçalarının verimli ve etkin çalıştığı bir düzen gerekmektedir. Bu işleyişin planlandığı proje, mühendislik, satın alma, üretim aşamaları bulunmaktadır. İşletme için bu aşamaların oluşturulması, yetki dağılımının belirlenmesi organizasyon olarak adlandırılırken, durumun yerleşik bir hal alması, davranış, kültür ve politika anlayışı ile yerleşmesi kurumsallaşma olarak adlandırılmaktadır.

İşletmeler hacim bakımından gruplandırılabilir. Küçük işletmeler, genellikle girdileri, çıktıları ve faaliyet kapsamı açısından sınırlı bir yapıya sahiptir. Küçük bir işletme için işleyişi gerçekleştiren çok fazla insana ihtiyacın olmaması beklenen bir durumdur. Bu işletmelerde işçilerin görev bölümünü, iş takibini, işletme politikası, amaç ve davranışların tamamını işletme sahibi gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca oluşumun tamamının denetimini de kendisi gerçekleştirebilir. İşletme hacminin artması, çalışan sayısının artması, faaliyetlerin ve kontrolün zorlaşması şeklinde sonuçlar doğurmaktadır. İş bölümünün yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Karar vericilerin yetki sınırları belirlenerek hareket alanları ortaya çıkarılmalıdır. Bu durumu sağlamak için organize bir yapının oluşması gerekmektedir. Kurumsallaşma denildiğinde patronların yönetimden el

çektirilerek işi profesyonellere devredilmesi gibi düşünülürken, tam tersine profesyoneller ile kolektif çalışma ortamı oluşturulmasıdır (Özkaya & Şengül, 2006). Zaman içerisinde gerçekleşen büyüme, talep çeşidi, pazar davranışları gibi farklılaşan durumlara ayak uydurulması gerekmektedir. Zorlaşan şartların tekrar yapılandırılması, yapılabilir hal alması, gereken işin yükünün paylaşılması gerekmektedir. Yeni çalışan alanları, yönetim kademeleri, çalışanların sınırları, iş bölümü, denetim gibi tanımların belirlenmesi, ortak amaç doğrultusunda düzenlenmesi önem kazanmaktadır. Bu sürecin sürekliliği sağlanarak kurumsallaşma gerçekleştirilmiş olmaktadır.

İnsan, bir organizasyonu bilgi ve tecrübeleri ile temsil eden bireysel sermaye olarak düşünülebilir. Çalışanların eğitimi, birikimi, tecrübeleri ve davranışları bir bileşen olarak ele alınmalıdır. Bu bileşenlerin tamamı işletmeyi bir sonuca götürmektedir. Tek yönlü kalmadan tamamı ile temsil edilmelidir. Parçası olduğu sistemin kabul ettiği şekilde, kendini sisteme ait görebilmelidir. Sistemsel bakıldığında aidiyet duygusunun oluşturulamadığı işletmelerde işleyişin kişilere bağlı kaldığı görülmektedir (Bontis vd., 2000). İşletmeler için bu durumun ürkütücü olduğu ortadadır.

Kurumsallaşma, bir işletmenin faaliyetlerini bireylere bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapının oluşturulması anlamını da taşımaktadır. Bu süreç, işletmeyi bireylerin varlığına olan bağımlılıktan büyük ölçüde kurtararak, özellikle kilit pozisyonlardaki çalışanların işletmeden ayrılması durumunda meydana gelebilecek zararları en aza indirir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında kurumsallaşma, işletmenin stratejik kararlarını ve faaliyetlerini şekillendiren vizyonunu, temel amacını ve üstlendiği misyonunu net bir şekilde tanımlamasını; faaliyetlerini gerçekleştirirken bağlı kalacağı ilke ve değerleri, uygulayacağı politikaları ve hedeflerine ulaşmak için izlediği yöntemleri belirli bir süreklilik, dinamizm ve nitelik çerçevesinde yapılandırmasını ifade eder (Akça, 2010).

Yöneticiler ya da kurucular için işletmedeki yapı değişikliğine gitme ihtiyacı farklı nedenlere bağlıdır. Kimi aile işletmelerinde nesiller arası geçiş sürecinde, kurumsal yapıya yönelme nedenlerinin başında, kurucunun şirket yönetimini devredecek uygun bir aile üyesini belirleyememesi gelmektedir (Atılğan, 2011).

Sahiplikten yöneticilik kavramına geçiş süreci ve organizasyonel yapı anlayışının ortaya çıkışıyla birlikte, yönetim biçimlerinin şekillendiğı ve yaşanan dönemin ihtiyaçlarına uygun yaklaşımların oluştuğı görölmüştür. Ortak hedefler doğrultusunda hareket etmek isteyen gruplar, iş birliğı ve paylaşım temelinde bir araya gelerek birlikte çaba göstermiştir. Bu süreç, günümüze kadar ulaşan farklı yönetim teorilerinin gelişmesine de zemin hazırlamıştır (Arıkboğa, 2010).

Yönetim anlayışı güvenilirlik, anlaşılabilirlik, sürdürülebilirlik, bağıllık, saygı, sorumluluk gibi işletme davranışı ortaya çıkmasını ve insanların hesap verebilme yetisini ortaya çıkarmaktadır (Sultan vd., 2017).

Kuramlar, kesin ve detaylı iş prosedürleriyle, belirgin bir organizasyon yapısı ve yetki ilişkileri ile verimliliğin artırılmasının nasıl sağlanabileceğini ele almıştır. Klasik organizasyon teorisi, insan faktörünün geri planda bırakıldığı, rasyonellik ve mekanik işleyişin vurgulandığı, duygusal ve çevresel faktörlerin dikkate alınmadığı matematiksel bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Klasik yaklaşımda işçiler bir makine gibi ele alınmasına karşın, Neo-klasik perspektifte, insanın yalnızca biyolojik bir varlık olmadığı, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve fizyolojik boyutlarda farklı özellikler taşıdığı ifade edilmiştir. Bu durum, öznenliğin şartlara bağılı olarak farklı etkileşimler oluşturduğu göstermektedir. İnsanların bu farklı özelliklerinin, verimliliği artırmada önemli bir rol oynadığı savunulmuştur (Ekinci, 2019). Bu anlayışa karşılık modern örgüt kuramı, örgütü çevresel koşullarla bir bütün olarak ele almakta ve açık sistem olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2014).

Globalleşmeyen bir noktanın kalmadığı günümüzde kurumsallaşma üzerine yapılan çalışmalar genel geçer tek bir yönetim modelinin oluşturulamayacağını düşündürmektedir. Fakat eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik gibi ortak kavramlar konusunda birleşmiş ve farklı araştırmalar ile işletmelerin gelişimi açısından önemleri saptanmıştır (Sakarya & Özmen, 2008).

Kurumsallaşma çok boyutlu bir kavramdır. Geniş kapsamıyla işletmede istikrar, düzen, elde edilmiş meşruluk, düzensiz ve kararsız noktaların azaldığı, bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmiş, bu yapıyı tüm çalışan kademelerince

özümsemiş kurallara dayalı bir tutum kültür oluşumu olarak görülmektedir (Erdem & Karadal, 2020).

Misyon ve vizyon sahibi yapılardır. Görevlerin profesyoneller tarafından belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yürütüldüğü, işleyişin sistematik bir yapıya dayandığı çalışma ortamları kurumsal işletmeler olarak tanımlanır (Yazıcıoğlu & Koç, 2009).

Kurumsal yönetim anlayışı işletme yapıları fark etmeksizin bütün dünyada, uluslararası teşkilatlarda en doğru yöntemin belirlenmesi için çalışmaya yönlendirmektedir. Profesyoneller ile toplumun aktörleri ile kaynaşan süreçler bütünü haline gelmesi, yönetim kavramının değerini ortaya çıkarmaktadır (Dinç & Abdioğlu, 2009). Şirket türlerinin farklı özellikleri de performans konusunda incelenmesi gerekli konulardandır.

2.PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans, bir çalışanın veya bir grup çalışanın, ilgili oldukları birim veya organizasyonun hedeflerine ne kadar katkı sağladığının, nicel ve nitel ölçütlerle kazandırılan, değerlendirilen toplam olarak tanımlanabilir (Özdemir & Dulkadir, 2017). Basit haliyle performans; beklenen ya da hedeflenen değerlere ulaşmak için yapılan çalışmaların sonucunda elde edilir.

İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için önemlidir. Etkin bir organizasyon süreciyle oluşturulan "iyi bir örgüt", yönetimin yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini kolaylaştırarak bu işlevlerin etkinliğini artırır (Mucuk, 2015, s.142). İşletme açısından, yaşam süresince dönem dönem birbirinden farklı şartlar veya beklentiler oluşmaktadır. Bu şartların ve beklentilerin planlarının hazırlanma evresinde amaçlar, faaliyetler, görevler ve görevlilerin seçimi gerekli fakat her zaman yeterli koşul değildir. Yetenek ve becerilerin doğru belirlenebilmesi, kontrol edilip yönlendirilmesi gerekmektedir. Tüm uygun hamlelerin gerçekleşmesi beklenen sonuca ulaşılmasını kolaylaştıracaktır (Özer, 2009). İşletmenin yönetim performansının yaptığı hamleler ile ortam şartlarını etkilemesi beklenmektedir. İşletmelerin süre gelen ömürleri içerisinde kendi geliştirdikleri denetim ve yönetim süreçleri gelişmiş düzeyde performansa dayalı mekanizma oluşturması beklenen bir durumdur. Literatür ve akademik incelemeler, işletme yapılarının kendilerini koruma çabası ve güç mekanizmalarını kaybetme korkusu nedeniyle bu durumun sürdürülebilirliğini sağlayamadığını ortaya koymaktadır (Neely, 1999).

İşletmenin başarısı ve yaşam süresi, gösterdiği performans ile doğrudan ilişkilidir. Ölçümlerin düzenli olarak takip edilmesi, süreç hakkında davranış geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Gelişimin takip edilmesi, teknoloji, eğitim, çağdaş yönetim metotları, gelişen tekniklerin uygulanması ve olumlu sonuçlara göre doğru yönelim oluşmasını sağlayabilmektedir (Karaman, 2009).

2.1. Yönetim Açısından Performans Ölçümü

Profesyonelleşme noktasında yönetim ve yöneticilik kavramları ön plana çıkmaktadır. Yöneticilik ve liderlik birbirine kelime anlamı olarak yakın olsa da yönetim güç ve statü ile yaptırım kabiliyeti iken, liderlik performans üzerinde bilgi

ile etkileyebilme yeteneği olarak belirginleşmektedir (Arıkboğa, 2010). Performans, dış yöneticiler, statü, sınırlar gibi yeni terimlerin hayata girişi ile kurum bilinci ve özel tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bireysel olarak ele alınan işletmeler kapsamlı içeriklerle genişlemeye başlamaktadır

İşletme için aile, kurumsallaşma ve performans kavramlarıyla meydana gelen yönetim kurulu tanımının önemi ortaya çıkmaktadır. Kurul yöneticilerin bireysel özgürlüklerinin sınırlandırılarak, denetlenmesi için ortaya çıkan aile ya da sahipler ile yöneticilerin kesişim noktasıdır (Espinoza & Espinoza, 2012). Bu kesişimin en büyük beklentisi ise hedefler doğrultusunda ilerleme gerçekleştirmektir. İşletmelerin türü, yöneticileri, uygulanan sistemleri gibi birçok değişken performans incelemelerine konu olmuştur. Performans ölçümü için istihdamın, büyümenin ve satışların değişiminin göz önünde bulundurulduğu, yöneticilerin aile bireylerinden ya da profesyonel olması değişkenleri ile karşılaştırılmış, aile bireylerince yönetilen aile firmalarının düşük verim sağladığı saptanmıştır (Saridakis vd., 2018). Aile firmaları ülkemizde ve dünyada diğer işletmelere göre sayıca fazla olduğu görülmektedir. Gerek sayısal olarak fazlalıkları gerekse ülke ekonomilerine olan katkıları ile önemli konumdadırlar (Kırtaş, 2018). Sermayenin milliyetinin ortadan kalktığı ve sürekli yer değiştirdiği küresel pazarlarda rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için işletmelerin, gelişen pazar koşullarına uyum sağlamaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişim ve gelişmelere uyum sağlama çabaları, aile işletmeleri açısından profesyonelleşme bir zorunluluk haline getirmiştir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009). Döneme ayak uydurma öncülük yapma çalışmaları performans gelişiminin yüksek olduğu yapılar meydana getirmektedir.

2.2. HPO Kavramı

En iyiyi, daha iyiyi bulma arayışı öncelikle akademisyenler için önemli bir dehliz oluşturmıştır. Bu bilinmezlik içinde yapılan çalışmaların işletmeciler tarafından çözüm olabilme ve yarar sağlama düşüncesi ile teşvik edici hal almıştır. Birçok araştırmacı, işletme davranışları, davranışların değerlendirilmesi ve literatür taraması ile “High Performance Organization” (HPO, Yüksek Performanslı Organizasyon) kavramı ortaya çıkmıştır. Yüksek performanslı organizasyonlar, çalışanların katılımını teşvik eden, yenilikçi kültürü destekleyen ve liderlik

gelişimine odaklanan kuruluşlardır. Geleneksel hiyerarşik yönetim modelini kırarak daha düz bir organizasyon yapısı oluşturur ve bu sayede esnekliği ve hızlı karar almayı artırır (Zhu vd., 2018).

Gerekli boyutların oluşturulması ve değişkenlerin sürekli ve güncel desteklerle belirli bir çerçeveye oturtulması, uzun süren çabalar sonucunda gerçekleştirilmiştir. Köşeli sonuçlara erişmek çok zor olsa da birçok yönden ortak değerin ulaşılmasını sağlayan metotlar ortaya çıkmıştır (De Waal, 2019).

HPO modeli, organizasyonların performanslarını geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak için uygulayabilecekleri kavramsal bir yapıdır, bu yapı bilimsel olarak doğrulanmıştır. Bu çerçeve, detaylı bir literatür incelemesi ve uluslararası düzeyde yapılan ampirik çalışmalar ile geliştirilmiştir (De Waal & Linthorst, 2020). Yüksek performans ölçümleri üzerine mevcut literatürü incelemiş ve organizasyonel yüksek performansın, özellikle "nesnel performans verilerine erişimin kısıtlı olduğu veya bilginin toplanmasının mümkün olmadığı" durumlarda, yöneticilerin perspektiflerine dayanarak öznel olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varmıştır (Do & Mai, 2023). Bu temel üzerine, bu çalışmada organizasyonel yüksek performans, tatmin edici finansal ve finansal olmayan sonuçlara ulaşma olarak tanımlanmakta ve liderlerin algılarına dayalı olarak öznel bir şekilde ölçülmektedir.

Oluşturulan yapıların temeli, dayanağı, içeriği, parçaların birleştirilmesi gibi birçok içeriğin etkilerinin incelenmesini sağlamıştır. Çalışmaların sonuçları hem teorik alanda hem de pratik uygulamalarda önemli katkılarda bulunduğu saptanmıştır. Bu tür araştırmalar, literatürdeki güncel tartışmalara katkı sağlarlar ve aynı zamanda bilgiye değer katarlar, çünkü varsa performanstaki farklılıklar yüksek performans faktörleri ile açıklanabilmektedir (Bhalla vd., 2012).

HPO davranışı hakkında Waal'un geliştirdiği çerçeve beş HPO faktöründen ve organizasyonel performans ile anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olan 35 eşlik eden özellikten oluşmaktadır. "Yönetim kalitesi", "Açıklık ve oryantasyon", "Uzun dönemli planlama", "Süreklilik ve gelişme", "Çalışan kalitesi" faktörleri ile performans düzeyinin saptanmasını sağlamaktadır.

Mülkiyet ve performans arasındaki etkileşimi hem istikrarlı hem de olumsuz ekonomik koşullar altında incelemek, finansal patlama ve durgunluk dönemlerini ayrı ayrı analiz etmek, piyasa koşullarına göre işletme performansının farklılık gösterip göstermediğini analiz etme gibi dönemsel fırsatların saptanmasını davranış geliştirilmesini öngörebilmektedir (Vieira, 2014). Performansın itici güçlerini belirlemek, aile içi ve aile dışı üyelerin aile şirketlerine katıldığında daha resmi ve profesyonel yönetim tarzlarından hatta karmaşık yöntemlerden yararlanması, aile şirketlerinin organizasyonel yapıların ve stratejik planlama sistemlerinin resmleştirilmesine ne denli etki oluşturabildiği saptanabilmektedir (Culasso vd., 2016).

2.3. HPO Ölçeği ve Gelişim Süreci

Yüksek Performanslı Organizasyon (HPO) kavramı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve üstün performans sergilemeleri için kritik bir çerçeve sunar. De Waal tarafından geliştirilen HPO ölçeği, bu bağlamda önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

De Waal, HPO kavramını ilk kez 2002 yılında gündeme getirmiştir. Bu süreç de Waal'un yüksek performanslı organizasyonların ortak özelliklerini belirlemeye yönelik kapsamlı literatür taramasıyla başlamıştır. De Waal, çeşitli akademik çalışmalar, vaka analizleri ve uygulamalı araştırmalar ışığında, yüksek performanslı organizasyonların karakteristiklerini tanımlamıştır. Bu tanımlama süreci, HPO çerçevesinin temelini oluşturmuştur (De Waal, 2002).

2006 yılında de Waal, HPO ölçeğinin ilk versiyonunu geliştirmiştir. Bu ölçek, yüksek performanslı organizasyonların beş ana boyutunu içermektedir:

- Yönetim Kalitesi
- Açıklık ve Oryantasyon
- Uzun Dönemli Planlama
- Çalışan Kalitesi
- Süreklik ve Gelişme

Bu beş boyut, örgütlerin performansını ölçmek ve iyileştirmek için kullanılan temel kriterleri temsil etmektedir. De Waal, bu kriterleri belirlerken, dünya çapında

çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren başarılı şirketlerin ortak özelliklerini incelemiştir (De Waal, 2006).

HPO ölçeği, geliştirildikten sonra çeşitli sektörlerde ve farklı kültürel bağlamlarda test edilmiştir. De Waal ve çalışma arkadaşları, farklı ülkelerdeki işletmeler üzerinde yaptıkları uygulamalı araştırmalarla ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmişlerdir. Bu çalışmalar, HPO ölçeğinin evrensel uygulanabilirliğini ve geçerliliğini ortaya koymuştur (De Waal & Chachage, 2009). HPO ölçeği, zamanla akademik literatürde geniş bir kitleye kabul görmüş ve birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Özellikle performans yönetimi, örgütsel davranış ve stratejik yönetim alanlarında yapılan çalışmalarda, HPO ölçeği önemli bir ölçüm aracı olarak yerini almıştır. Ayrıca, çeşitli işletmeler ve kamu kurumları, performanslarını değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla HPO ölçeğini kullanmaya başlamıştır (De Waal, 2012). Yapılan çalışmalar sadece kurumun yapısını durumunu incelemekle kalmayıp çalışanların performansı konusunda da bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır. Bu sayede eksik ve başarılı yönleri ortaya çıkarmaktadır (De Waal & Kourtiti, 2013).

Günümüzde HPO ölçeği, sadece akademik araştırmalarda değil, aynı zamanda uygulamalı yönetim danışmanlığı ve işletme yönetimi pratiklerinde de yaygın olarak kullanılmaktadır. De Waal ve ekibi, HPO çerçevesini sürekli olarak güncelleyerek ve geliştirerek, değişen iş dünyası dinamiklerine uyum sağlamaktadır. HPO ölçeği, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve inovasyon gibi modern işletme yönetimi konularını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir (De Waal, 2015).

De Waal tarafından geliştirilen HPO ölçeği, yüksek performanslı organizasyonların temel özelliklerini belirlemek ve bu özellikleri ölçmek için önemli bir araçtır. Ölçeğin başlangıcından günümüze kadar olan süreçte, HPO kavramı hem akademik alanda hem de iş dünyasında geniş bir kabul görmüş ve uygulanabilirliği kanıtlanmıştır.

2.4. Yüksek Performanslı Organizasyon Alanında Yapılan Çalışmalar

Yüksek performanslı organizasyonlar (HPO), günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. HPO'ların özellikleri ve bu

organizasyonların nasıl oluşturulabileceği üzerine yapılan literatür taraması, bu alandaki önemli bulguları ortaya koymaktadır. Ülkemizde performans üzerine araştırmalar yapılmasına karşılık HPO ölçeğinin kullanımına rastlanmamıştır. Ayrıca gelişim bölgeleri içerisinde bulunan TR81 için performans ile ilgili araştırmaya rastlanmamıştır.

Öncelikle, yüksek performanslı iş sistemlerinin (HPWS) organizasyonel performans üzerindeki etkileri, özellikle hizmet sektöründe incelenmiştir. Tayvan'da 290 işletmeye anketler vasıtası ile ulaşılmış, elde edilen 203 veri ile analizi gerçekleştirilmiştir. Lin ve Liu (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, HPWS'lerin organizasyonel performans üzerindeki etkisi, hizmet ikliminin aracı rolü ile ele alınmıştır. Araştırma, esneklik ikliminin HPWS ile hizmet iklimi arasındaki ilişkiyi olumlu etkilediğini göstermektedir (Lin & Liu, 2016). Bu bulgu, HPO'ların oluşturulmasında organizasyonel iklimin önemini vurgulamaktadır.

Ayrıca, dönüşümcü liderliğin organizasyonel performans üzerindeki etkisi de önemli bir konudur, dönüşümcü liderliğin organizasyonel öğrenme ve yenilik yoluyla organizasyonel performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Morales vd., 2012). Bu çalışma 168 İspanyol firmasından oluşan bir örneğe dayandırarak etkileri ampirik olarak doğrulamaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve inovatif örgüt yapısının performansa olan etkisi incelenmiştir. Liderlik tarzlarının HPO'ların gelişiminde nasıl bir rol oynadığını anlamak için kritik bir bakış açısı sunmaktadır.

Bilgi yönetimi ve organizasyon kültürü arasındaki ilişki de HPO'ların başarısı için önemlidir. Abdessadak ve arkadaşları (2018), Fas'taki çeşitli şirketlerden toplanan verileri kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anketler tercih edilmiştir. Bilgi yönetiminin organizasyonel sürdürülebilirlikteki rolünü vurgularken, organizasyon kültürü ile yenilik arasındaki ilişkiyi de incelemiştir (Abdessadak vd., 2018). Bu bağlamda, bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, organizasyonların performansını artırmak için gereklidir.

HPO'ların bir diğer önemli bileşeni, çalışanların katılımıdır. Tsegay Tensay ve Singh (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, insan kaynakları yönetimi (HRM) sisteminin çalışan katılımı ve organizasyonel performans üzerindeki etkileri

incelenmiştir. Etiyopya’da gerçekleştirilen 340 veri elde etme sürecinden sonra, Cronbach alfa kullanarak güvenilirlik ölçümü yapılmıştır. Araştırma, HRM uygulamalarının çalışan katılımını artırarak organizasyonel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Tensay & Singh, 2020). Bu durum, insan kaynakları yönetiminin önemini ve çalışanların motivasyonunu artırarak HPO'ların oluşturulmasında önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Ayrıca, organizasyonel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişki de HPO'lar için kritik bir öneme sahiptir. İran’da yapılan anket doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliği hesaplanmış, verisi ile liderlik ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Noruzy ve arkadaşları (2012), dönüşümcü liderliğin organizasyonel öğrenme ve yenilik yoluyla organizasyonel performansı artırdığını göstermiştir (Noruzy vd., 2012). Bu çalışma, HPO'ların yenilikçi bir yaklaşım benimsemesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Organizasyonel kültürün HPO'lar üzerindeki etkisi de dikkate değerdir. Samad ve arkadaşları (2018), stratejik yönetim ve organizasyon kültürünün organizasyonel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Malezya’da 291 orta ve üst düzey devlet kurumu yöneticilerinde anket ile veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin varyansları alınarak yakınsak geçerlilikleri saptanmıştır. Araştırma, misyon, vizyon, hedefler, strateji, yapı, insan kaynakları ve örgütsel kültür gibi yedi faktörden kaynaklandığını açıklarken, organizasyon kültürünün organizasyonel performansı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur (Samad vd., 2018). Bu bulgu, HPO'ların oluşturulmasında organizasyon kültürünün rolünü anlamak için önemlidir.

Son olarak, bilgi paylaşımının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisi de HPO'lar için kritik bir konudur. Araştırmacılar, Çin'deki 166 katılımcıdan anket yoluyla veri toplamıştır. Zhao ve arkadaşları (2021), bilgi paylaşımının organizasyonel yenilik performansı üzerindeki etkilerini incelemiş ve absorbe edici kapasitenin bu süreçteki aracılık rolünü vurgulamıştır. Bu durum, bilgi paylaşımının HPO'ların başarısında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Zhao vd., 2021).

Bu literatür taraması, yüksek performanslı organizasyonların oluşturulmasında dikkate alınması gereken çeşitli faktörleri ortaya koymaktadır. HPO'ların başarısı, liderlik tarzları, organizasyon kültürü, bilgi yönetimi ve çalışan katılımı gibi unsurların etkileşimi ile şekillenmektedir.

HPO ölçeğinin, araştırmamız açısından ilk kez aile ve kurumsal işletmeler şeklinde gruplandırılarak kullanılması, veri toplanan işletmelerde tek cevaplayıcıya göre değerlendirilmesi, cevaplayıcının yetkinliğinin bir değerlendirme kistası olmaması ve içerisinde ters soru bulunmaması bir dezavantaj olduğu düşünülebilir.



3.MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın materyal ve yöntem kapsamında, amacı, önemi, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, veri analizi, araştırmanın kısıtları ve araştırmanın bulguları konularına yer verilmiştir.

3.1. Uygulamanın Amacı ve Anakütle Özellikleri

Bu çalışmanın amacı, aile işletmeleri ile kurumsal işletmeler arasındaki performans farklılıklarının Yüksek Performanslı Organizasyon (High Performance Organization-HPO) ölçeği çerçevesinde ortaya konulması, bulguların karar verici ve araştırmacılara sunulmasıdır. Bu amaç çerçevesinde, TR81 bölgesindeki Zonguldak, Bartın ve Karabük'te faaliyet gösteren 284 işletmeye De Waal (2009)'un geliştirdiği HPO ölçeğiyle anket uygulanmıştır. Bu çalışma, TR81 Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin ve kurumsal işletmelerin performans açısından benzerlik, farklılık, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymayı, işletmelerin geleceğe yönelik planlamalarında performans beklentilerine uygun stratejiler geliştirebilmelerine katkı sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, elde edilen verilerin genel geçer bilgilerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve bilimsel sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir.

Uygulama, TR81'de faaliyet gösteren işletmelerin HPO ölçeği çerçevesinde elde edilmiş anket verilerinin istatistiksel olarak incelenmesini içermektedir. İstatistiksel testler çerçevesinde, görüşlerin ait olduğu boyutun karar verilmesinde tek örnek t testi, aile/kurumsal işletmeler arasındaki farkların incelenmesinde bağımsız örnek t testi (ve muadili Mann Whitney U testi –MWU), boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca HPO boyutları arasındaki etkileşim modellenmesi için boyutların ikili karşılaştırma sorularına ait cevapların çok kriterli karar verme yöntemlerinden DEMATEL kullanılarak, elde edilen etkileşim matrisinden etkileşim diyagramı çizimi gerçekleştirilip yorumlanmıştır.

TR81 Bölgesi, Zonguldak, Karabük ve Bartın illerini kapsayan Batı Karadeniz Bölgesi olarak bilinir. Bölgenin ekonomik yapısı, tarihsel olarak madencilik ve demir-çelik endüstrisine dayanmaktadır. Ardı sıra termik santral, ateş tuğla fabrikası ve kâğıt fabrikası kurularak ekonomik gelişim gösteren bir bölge

olmuştur. Faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin çoğunluğu ülke geneline paralel olarak mikro ve küçük ölçeklidir. Zonguldak, Türkiye'nin taşkömürü üretiminin merkezi olup, bu kaynak demir-çelik sanayisinin gelişimini desteklemiştir. Ereğli ilçesinde Erdemir Demir Çelik fabrikası bulunmaktadır. Karabük ise Türkiye'nin ilk ağır sanayi tesislerinden biri olan Karabük Demir ve Çelik Fabrikası'na ev sahipliği yapmaktadır (BAKKA, 2024a).

“TÜİK verilerine göre, 2019 yılı içerisinde TR81 Bölgesi'nde sektörlerin GSYH'deki payları; tarım %6, sanayi %34 ve hizmet sektörü %49 olarak belirlenmiştir. Bölge ekonomisinde tarımsal faaliyetlerin önemi görece olarak düşüktür. Tarımsal faaliyetlerin az olmasında bölgenin makineli tarıma elverişli olmayan topografik yapısı ve zaten kısıtlı olan tarım arazilerinin parçalı ve dağınık yapıda olması etkindir. Mevcutta kısıtlı alanlarda yapılan tarım ve hayvancılık faaliyetleri küçük hacimli işletmeler boyutunda sürdürülmektedir ve bölgeye katkısı sınırlıdır. 2020 yılı ekonomik faaliyetlere göre istihdam edilenlerin sektörel dağılımında tarımın %26,4, sanayinin %25,4 ve hizmet sektörünün %48,3 olarak tespit edildiği görülmektedir” (BAKKA, 2024b).

Analizlerde elde edilen veriler için ölçü aracı olan HPO ölçeği, örgütlerin performanslarını sürdürülebilir bir şekilde iyileştirmeleri için stratejik bir rehber sunmaktadır. Gelecekte, HPO çerçevesinin daha da gelişerek, işletmelerin rekabet avantajını korumalarına ve üstün performans sergilemelerine katkıda bulunması beklenmektedir. Bu fikir ile yola çıkarak TR81 Bölgesi içerisinde bulunan işletmelerin aile işletmesi ya da kurumsal işletme olması açısından değerlendirilmesi incelenmiştir. İşletmelerin dışa açılımı, karar verme becerileri, yöneticilerin ve çalışanların işletmelerine bakış açıları, işletme cirosu, çalışan sayısı, işletmenin ömrü gibi veriler ile mukayeseler, değerlendirilmeler, analizler gerçekleştirilmiştir. TR81 Bölgesi'nden 284 işletme sahibi, müdürü ya da yöneticisi ile iletişime geçilmiştir.

İşletme yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, çalışmanın bölge işletmeleri hakkında genel bir kanıya ulaşmayı amaçladığının açıkça belirtilmesi, işletme hayatında uzun ömürlülük, verimli çalışma davranışları ve büyüme gibi hedeflere hangi şartlarda ulaşılabilceği konusunda merak uyandırmıştır. Bu durum

bulguların önemini, çalışmaların titizlikle ve samimiyetle yürütülmesini sağlamıştır.

3.2. TR81'deki Örneklem İşletmelerinin Özellikleri

Bu çalışmada, aile işletmeleri ile kurumsal işletmeleri ayırt eden temel kıstas, yönetici kadrosunun tamamen aile bireylerinden oluşması veya profesyonel yöneticilerin bulunması olarak belirlenmiştir. Aile işletmeleri karar vericilerin tamamının aileden olduğu ve şahıs işletmeleridir. Kurumsal işletmeler şahıs işletmesi olmayan ve yönetimde eğitim ve tecrübelerine göre görev sahibi bulunan işletmelerdir. Cevaplayıcılara bu bilgilendirme yapıldıktan sonra veriler kayıt altına alınmıştır. Çalışmaya katılan işletmelerin %73,2 oranla 208 adet aile işletmesi, %26,8 oranla 76 adet kurumsal işletmedir. Bunlardan adi, komandit, kolektif işletme sayısı 53; anonim işletme sayısı 60; limited işletme sayısı 171 olduğu hesaplanmıştır. %60,2 orana sahip limited işletmelerin 145'i aile işletmesi, 26'sı kurumsal işletme yapısındadır.

Çalışan sayısı açısından işletmeler incelendiğinde, 10'dan az çalışanı bulunan (%4,58) 13 aile işletmesi, 10-49 çalışanı bulunan (%62,68) 127 aile işletmesi ve 51 kurumsal işletme, 50'den fazla çalışanı bulunan (%32,75) ise 68 aile işletmesi ve 25 kurumsal işletme olduğu tespit edilmiştir.

Ciro olarak incelendiğinde 2017 yılında 5 milyon TL üzerinde 135 işletme bulunmakta ve %47,5 orana sahiptir. 2 milyon TL altında 45, 2-5 milyon TL ciroya sahip 104 işletmeye ulaşılmıştır. Ülkemiz öncü kuruluşlarından Erdemir'in 2017 yılı için 12277 çalışanı ve aynı yıl için net karı 3,75 milyar TL (ERDEMİR, 2019, s. 7), 4096 çalışanı ile Kardemir'in karı 251,5 milyon TL (KAP, 2019, s. 9) olarak açıklanmıştır. Uç nokta değerlere sahip olmaları anket dışı bırakılmasına neden olmuştur.

Faaliyet süreleri incelendiğinde, 0-14 yıl arasında faaliyette olan 73 aile işletmesi ve 21 kurumsal işletme, genç sayılabilecek işletmeler olarak görülmüştür. Daha olgun sayılabilecek 15 yıl ve daha fazla süredir faaliyette olan 135 aile işletmesi ve 55 kurumsal işletme ile toplamda %63,7 oranında 190 işletmenin bu grupta yer aldığı gözlemlenmiştir.

TR81’de işletmelerinin son beş yıl içinde rakiplerine göre durumunun daha iyi olduğunu düşünen 203 (%71,5) işletme olması, bölgede daha başarılı işletmelerin ankette çoğunlukta olduğu söylenebilir.

Çalışmaya dâhil olan aile işletmeleri kendilerini “Adi şirket-Adi komandit-Kollektif” olarak tanımlarken, kurumsal işletmelerin anonim şirket yapısında yoğunlaştığı söylenebilir. Faaliyet yılı ile çalışan sayısına göre aile ve kurumsal işletmelerin benzer özellikler gösterdiği gözlenmiştir. Son beş yıl için rakiplerine göre daha kötü durumda olduklarını ifade edenlerin aile işletmesi olması dikkat çekicidir. Ankete, aile işletmelerinde muhasebeciler cevap verirken, kurumsal işletmelerde muhatap daha çok müdürler olmuştur. Şirketlerin cirosu açısından incelendiğinde, 2 milyon TL ve üzeri cirolu işletmelerde genelde dengeli yapı gözlenirken, 2 milyon TL altı ciro yapanlarda daha çoğunlukla aile işletmelerinin olduğu gözlenmiştir. Dolayısı ile aile işletmelerinin hukuki yapı olarak daha basit, rakiplerine göre kendini daha kötü durumda görenlerin sayısı kurumsal işletmelere göre daha fazla ve ciro bakımından nispeten daha düşük işletmelerden oluştuğu ifade edilebilir. Kurumsal işletmeler ise, hukuki yapı olarak daha çok anonim şirket yapısında, rakiplerine göre kendini daha iyi hisseden ve ciro bakımından nispeten daha iyi işletmelerden oluştuğu ifade edilebilir.

Çalışmada karar vericilerin tamamı aile içerisinde seçilen işletmeler için aile işletmesi, karar vericiler içerisinde eğitimi, deneyimi ile seçilmiş bireyler bulunanlar için kurumsal işletme gruplaması yapılmıştır.

Tablo 3.1: Şirketlerin Yönetim Şekline Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Aile işletmesi	208	73,2
Kurumsal	76	26,8
Toplam	284	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, TR81’deki 284 işletmeden HPO çerçevesinde anket verilerine ulaşılmıştır. Bu işletmelerin çoğunluğu aile işletmesi (%73,2) iken %26,8’inin kurumsal işletme olduğu görülmektedir. Her iki alt grupta da 30’un oldukça üzerinde gözlem olduğundan korelasyon çalışmalarında istatistiksel analizler için yeterli olduğu düşünülmüştür (Balcı, 1997, s. 108).

Tablo 3.2: Şirketlerin Hukuki Yapısına Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Adi şirket	39	13,7
Adi komandit	11	3,9
Kollektif	3	1,1
Anonim	60	21,1
Limited	171	60,2
Toplam	284	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşletmelerin çoğunluğunun %60,2 oranıyla limited şirket, %21,1'inin anonim şirket ve %13,7'sinin adi şirket olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4: Şirketteki Personel Sayıları

	Frekans	Yüzde
5-9 çalışan (Mikro)	13	4,6
10-49 çalışan (Küçük)	178	62,7
50-120 çalışan (Orta)	93	32,7
Toplam	284	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.4'teki KOBİ özellikleri dikkate alındığında, analize dâhil edilen işletmelerin çoğunluğu küçük ölçekte (%62,7), %32,72'nin orta büyüklükte olduğu, %4,6'sının ise mikro ölçekte olduğu görülmektedir. En fazla çalışan sayısının 120 olduğu veri setindeki tüm işletmelerin KOBİ statüsünde olduğu ve büyük işletme olmadığı görülmektedir. Aile işletmelerinde çalışan sayısı 5-120 arasında iken (ortalama 40,7 kişi), kurumsal işletmelerde çalışan sayıları 10-120 arasında (ortalama 35,3 kişi) olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.5: Şirketlerin Ciroları

	Frekans	Yüzde
0-1.999.999TL	45	15,8
2.000.000-4.999.999 TL	104	36,6
5 milyon TL ve üzeri	135	47,5
Toplam	284	100

Not:*Ortalama: 8,09; 7,86 milyon TL

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aile işletmelerinde ortalama ciro 6,71 milyon TL iken, kurumsal işletmelerde ortalama 11,88 milyon TL olduğu gözlenmiştir. Kurumsal işletmelerin ciro ortalamalarının daha fazla olduğu hesaplanmıştır.

Tablo 3.6: Şirketlerin Faaliyet Süreleri

	Frekans	Yüzde
7-14 yıl	181	63,7
15-45 yıl	103	36,3
Toplam	284	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aile işletmelerinde ortalama faaliyet süresi 17,8 yıl TL iken, kurumsal işletimlerde 18,21 yıl olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.7: Rakiplerine Göre Şirketlerin Kendilerinin Görünümü

	Frekans	Yüzde
Daha kötü	33	11,6
Dengeli	48	16,9
Daha iyi	203	71,5
Toplam	284	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.7'deki verilere göre, şirketlerin büyük bir çoğunluğu (%71,5) kendilerini rakiplerine kıyasla daha iyi bir konumda değerlendirmektedir. Buna karşın, şirketlerin %16,9'u rakipleriyle dengeli bir performansa sahip olduklarını ifade ederken, %11,6'lık bir kesim ise kendilerini rakiplerinden daha kötü görmektedir. Bu durum, genel olarak şirketlerin rekabet avantajına dair olumlu bir algıya sahip olduklarını ve stratejik pozisyonlarını güçlü olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Ancak, azımsanmayacak bir oranda %11,6'lık kesimin rakiplerine karşı dezavantajlı olduklarını düşündüğü de göz ardı edilmemelidir.

Tablo 3.8: Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektör

	Frekans	Yüzde
Gıda	5	1,8
İnşaat	105	37,0
İmalat	25	8,8
Lojistik	5	1,8
Madencilik	29	10,2
Medya	3	1,1
Ticaret	103	36,3
Turizm	9	3,2
Toplam	284	100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.8'de şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlerin dağılımı incelendiğinde, en yüksek orana sahip sektörün %37,0 ile inşaat sektörü olduğu görülmektedir. Bunu %36,3 oranıyla ticaret sektörü takip etmektedir. Bu iki sektör

toplamda şirketlerin büyük bir kısmını oluştururken, madencilik sektörü %10,2, imalat sektörü ise %8,8'lik bir paya sahiptir. Diğer sektörlerden turizm (%3,2), gıda (%1,8), lojistik (%1,8) ve medya (%1,1) daha düşük oranlarda temsil edilmektedir. Bu veriler, faaliyet alanı çeşitliliğine rağmen inşaat ve ticaret sektörlerinin öne çıktığını ve bu sektörlerdeki şirket yoğunluğunun dikkat çekici olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9: Anketi Cevaplayanların Görevi

	Frekans	Yüzde
Genel müdür	106	37,3
Muhasebeci	178	62,7
Toplam	284	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.9'da anketi cevaplayan katılımcıların görev dağılımını göstermektedir. Buna göre, katılımcıların %37,3'ü (n=106) genel müdürlerden oluşurken, %62,7'si (n=178) muhasebecilerden oluşmaktadır. Genel müdür görevi işletme sahibi ya da profesyonellerce gerçekleştirildiği görülmüştür. Aile işletmelerinin ağırlıklı olması ölçüm esnasında yöneticilere ulaşılamaması nedeniyle muhasebe departmanındaki profesyoneller tarafından daha yüksek oranda yanıtlanmıştır. Muhasebecilerin oranının daha fazla olması, bu grubun çalışmanın hedef kitlesine yönelik daha fazla ilgi gösterdiğini ya da anket uygulama sürecinde daha erişilebilir olduğunu göstermektedir. Genel müdürlerin katılım oranı ise, yönetici düzeyindeki görüşlerin temsil edilmesi açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. Böylelikle, araştırma bulgularının hem yönetsel bakış açısını hem de operasyonel muhasebe perspektifini yansıtabileceği söylenebilir.

3.3. Çalışmada Kullanılan HPO Ölçeği

Araştırma yönteminin tespit etmeden önce araştırma konusunu oluşturacak temel problem durum ortaya konmuştur. Aile işletmeleri ve tam kurumsal yöneticili işletmelerin performans olarak birbirlerinden ayrılan ve benzer yönlerinin tespit edilmesi, gelişim açısından katkılarının oranı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu amaç ile yapılan literatür araştırmasında karşılaşılan genel geçerliliğe sahip Waal tarafından oluşturulup, geliştirilen anketin uygunluğuna karar verilmiştir.

Bir varsayıma ulaşılması, genel geçerliliği olan bir durumu açıklamaktan kolaydır (Akkın, 2019). İlk aşamada literatürde bu çalışmanın zorlukları ve elde

edilen değerlendirilmeleri incelenmiştir. Geniş kapsamlı bir örneklem alanının olması, örneklem alanının oluşumunda ince çizgiler oluşturulamamasına neden olabilmektedir. Küçük ve sınırlı bir bölgede çalışma yürütmek, işletmelerin özel bilgilerine ulaşma talebi, yönetici egosu gibi zorluklarla karşılaşılmasına yol açabilmektedir. Ancak, sonuçların değerlendirilmesi ve bu konuda yönlendirilebileceklerini düşünen bazı işletme sahiplerinin meraklı ve samimi yaklaşımlarıyla da karşılaşmıştır. İzleyen bölüm, anket verilerinin elde edilmesi, sonrasında analiz bulgularına ait tablolar ve yorumları yer alırken ve son bölüm sonuçların değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

High Performance Organization (HPO), André de Waal tarafından dünya çapında ampirik çalışmalar sonucu elde edilmiş bir performans ölçüm yöntemidir. HPO çerçevesi, kuruluşların performanslarını iyileştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek için ne yapmaları gerektiğine karar vermede kullanabilecekleri kavramsal, bilimsel olarak doğrulanmış bir yapıdır (Sultan vd., 2017).

Tablo 3.10: Yüksek Performanslı Organizasyon Ölçeği Boyutları

Boyutlar	İsmi ve Soru Sayısı	Açıklaması
F1SürGel	Süreklilik-Gelişme; 8 soru	Şirketin, yenilik, gelişim ve yatırım konularının devamlılığı,
F2AçOry	Açıklık ve Oryantasyon; 6 soru	Şirket yönetiminin, çalışanlarıyla anlaşılır, net ve adaletli iletişim kurabilmesi,
F3YönKal	Yönetim Kalitesi; 11 soru	Yönetimin tüm birimleri, çalışanlarca saygı duyulan özel yeteneklere sahip olması
F4ÇalKal	Çalışan Kalitesi; 4 soru	Yönetimin de söz sahibi olduğu, çalışanların yetkinlikleri ve aralarındaki uyumu
F5UzDönP	Uzun Dönemli Planlama; 6 soru	Şirketin, uzun dönemli planlar oluşturabilme becerisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

HPO ölçeğine göre 5 farklı boyut ve 35 soru ile değerlendirme koşulları belirlenmiştir. İşletmenin gelişime olan bakış açısı, sürekliliği, çalışanları ile olan açık iletişimi, görüş alışverişi, adalet anlayışı, çalışanların liyakat-yeterlilik ilişkisi, işletme içi birimlerin uyum ve koordinasyonu, uzun dönemli planlamaya olan açıklığı gibi ana hatlar üzerinde oluşan sorulara verilen cevaplar değerlemeye alınmıştır.

3.4. Çok Kriterli Karar Verme ve DEMATEL

ÇKKV yöntemleri, birden çok kriter ile alternatiflerin var olduğu durumlarda tercih edilir. Karar problemlerinde, çok sayıda kriterlerin birlikte dikkate alınarak

alternatifler arasından en çok fayda sunacak olanının seçimi süreci ve çözümünde ÇKKV problemi şeklinde değerlendirilebilir. ÇKKV yöntemleri, kriterlerin ağırlıklarını belirleme, kriterler arasındaki etkileşimleri belirlemenin yanı sıra alternatifler arasındaki sıralama /sınıflama ve en iyi alternatifi seçme imkânı vermesi açısından dikkate alınan yöntemlerdir (Pekkaya & Aslan, 2018, s. 298).

ÇKKV yöntemleri, son yıllardaki bilimsel çalışmalarda artarak tercih edilen alternatif olarak onlarca yöntemleri barındırmaktadır. Bu yöntemlerin çoğu birbirinin muadili olsa da farklı üstünlükleri söz konusu olmakta ve farklı amaçlar için de kullanılabilmektedir. Kriterlerin ağırlıklarını belirleme AHP, Entropy, CRITIC vb. yanı sıra alternatifler arasındaki sıralama /sınıflama /en iyi alternatifi seçme imkânı için TOPSIS, PROMETHEE, gri ilişkiler analizi, VIKOR vb. çok sayıda yöntemler kullanılırken kriterler arasındaki etkileşimleri modelleme DEMATEL (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory) yaygın olarak bilenen tek yöntem olarak kabul edilir. Bu çalışmada DEMATEL, HPO ölçeğindeki beş ana boyut arasında etkileşimlerin modellenmesi çerçevesinde tercih edilmiştir. DEMATEL ile çalışma konusu olan ilgili beş ana boyuttan hangilerinin genel etkileyici veya etkilenen olduğu hakkında şirket yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirmelerin yapılması planlanmıştır.

DEMATEL, karmaşık ve çözümünü güç yapılarda, kriterler arası etkileşimlere ait skorlar üretebilen, üretilen bu etkileşim değerleriyle etkileşime ait model veya etkileşim diyagramı oluşturmaya veri sağlayan pratik bir yöntem olarak Fontela ve Gabus tarafından 1970'lerde bilimsel literatüre sunulmuştur. Ayrıca DEMATEL, kriterlerin modeldeki etkileşimdeki rol seviyesi temelinde kriter ağırlıkları da üretebilmektedir (Pekkaya & Aslan, 2018, s. 298).

DEMATEL yöntemi temel hesaplama aşamaları: Doğrudan ilişki matrisinin oluşturulması, normalize edilmiş doğrudan ilişki matrisinin elde edilmesi, toplam ilişki matrisinin elde edilmesi, nedensel etkileşim diyagramının oluşturulması ve eşik değerinin ayarlanması ve etkileşim grafik diyagramının etki yönlerinin elde edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Pekkaya & Keleş, 2022, s. 1353). DEMATEL yönteminin uygulamaları literatürde tedarikçi seçimi (Chang vd., 2011), risk değerlendirmesi (Govindan & Chaudhuri, 2016), lojistik (He & Cheng, 2012; Pekkaya & Keleş, 2022, s. 1353), organize sanayilerin yer seçimi (Pekkaya &

Aslan, 2018: 298) otomotiv yedek parça endüstrisi (Wu & Tsai, 2012) ve yatırım yeri seçimi (Liu, 2015) gibi birçok farklı alanlarda görölmektedir.

Bu anlamda, şirket yöneticilerinden elde edilen ikili karşılaştırma değeri üzerinden, etkileşim matrisi ve sonrasında etkileşim diyagramı oluşturulup yorumlanması planlanmıştır.



4. HPO ÖLÇEĞİYLE TR81'DEKİ İŞLETMELERİN AİLE ŞİRKETLİLİĞİ AÇISINDAN ANALİZİ

TR81'deki aile işletmeleri ile aile işletmesi yapısında olmayanlar arasındaki performans farklılıklarının HPO ölçeğiyle ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde raporlanmıştır. Bu anlamda, TR81 bölgesine dâhil Zonguldak, Bartın ve Karabük illerinde 2018 yılı son çeyreğinde 284 işletmeye, HPO ölçeğine ait 35 konu üzerinden 7'li Likert ölçeğiyle ve şirket tanımlayıcı bilgileri içeren sorularla anket uygulanmıştır. İlgili dönemde tutarlılık olması açısından, şirketlerin tamamlamış yıl olduğu 2017'ye ait ciro ve ortalama çalışan sayısı gibi tanımlayıcı bilgileri raporlaması istenmiştir. Ankete dâhil olan işletmeler, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş, ulaşılabilirlik ve gönüllük temelinde seçim yapılmıştır. Bu açıdan elde edile sonuçların TR81'deki ilgili 284 işletmeye ait yapılar olduğu ve TR81'e genelleymeyeceği düşünülmektedir.

4.1. Ölçek Güvenirliği

Analiz aşamasında, öncelikle TR81'deki aile işletmeleri performanslarının HPO ölçeğiyle ölçülmesi gerçekleştirilmiştir. İlgili ölçüm yapılan dönemde ölçüm değerlerinin tutarlı olması açısından, şirketlerin tamamlamış yıl olduğu 2017'ye ait ciro ve ortalama çalışan sayısı gibi tanımlayıcı bilgileri raporlaması istenmiştir. Ölçek konularının genel değerlendirmesi yapılarak ölçüm güvenilirliği Cronbach's alpha ile hesaplanmış, 0,923 ile oldukça güvenilir ölçüm yapıldığı gözlenmiştir.

Boyutlara ait ölçüm güvenilirliği, boyut oluşturma başarısı ve kompozit geçerliliği dikkate alındığında, ölçeğe giren birçok konu sadece boyut ölçüm skorunu oluşturma ve boyut değerlendirmesinde boyut içerisinden çıkarılarak analizleri gerçekleştirilmiştir. Örneğin F1 (Sürekli Gelişme) boyutunda 8 konu varken, Cronbach's alpha skorunu iyileştirmek, boyuta ait faktör yüklerini mümkün olduğunca 0,70'in üzerine taşımak, Communalities değerlerini mümkün olduğunca 0,402'in üzerine taşımak ve boyut açıklayıcılığını mümkün olduğunca yükseltmek adına sadece 4 konu ile işlemlere devam edilmiştir. Bu süreçte F1 (Sürekli Gelişme) boyutundaki soru 1 (ilk Communalities değerinin 0,142 olmasında dolayı boyuta uyumlu soru olmaması vb.), soru 3, soru 5 ve soru 6 boyuttan atılarak kalan diğer 4 soru ile boyut hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. Benzer yapıda F2 (Açıklık Oryantasyon) boyutundan iki soru atılarak 4 soru ile, F3 (Yönetim Kalitesi)

boyutundan yedi soru atılarak 4 soru ile ve F5 (Uzun Dönemli Planlama) boyutundan dört soru atılarak 2 soru ile boyut analizleri gerçekleştirilmiştir. F4 (Çalışan Kalitesi) boyutunda ise konular birbiriyle uyumlu olduğundan hiçbir soru boyuttaki analizler dışında bırakılmamıştır. Bu durum Tablo 4.1’deki ikinci sütunda özetlenmiştir.

Tablo 4.1: Boyutların Ölçüm Güvenirlik Analiz Bulguları

	Konu Sayısı	Boyuttaki Sorular	Cronbach’s alpha	KMO	Barlett	Varyans	AVE	Bileşik güvenilirlik
F1SürGel	4/8	2, 4, 7, 8	0,953	0,734	0,000	88,16	0,882	0,968
F2AçOry	4/6	2, 3, 5, 6	0,960	0,770	0,000	90,49	0,905	0,974
F3YönKal	4/11	1, 3, 6, 10	0,956	0,801	0,000	89,82	0,898	0,972
F4ÇalKal	4/4	1, 2, 3, 4	0,926	0,678	0,000	82,13	0,821	0,948
F5UzDönP	2/6	1, 2	0,712	0,500	0,000	81,16	0,812	0,896
Tüm	35		0,923					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.1’de sunulan ölçüm güvenilirlik analizi bulguları, çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından tatmin edici olduğunu göstermektedir. Cronbach’s alpha değerleri (0,712 ile 0,960 arasında) tüm boyutlar için yüksek iç tutarlılığı işaret etmektedir. Ölçüm güvenilirliği için Cronbach’s alpha değerinin 0,70’in üzerinde olması beklenirken (Pekkaya vd., 2023 s. 280), 0,60’ın altında olduğunda dahi analizler için yeterli olduğunu ifade eden çalışmalar gözlenebilmektedir (Pekkaya vd., 2017, s. 1072). Bu araştırmada alt boyutlar da dâhil olmak üzere bütün Cronbach’s alpha değerlerinin 0,90’nın üzerinde olması, boyutların ve genel olarak soruların ölçüm güvenilirliği oldukça yeterli olduğu bulgusunu vermektedir.

Ayrıca boyutlara ait konuların boyutu açıklayıcılığını ve boyutlama düzeyinin seviyesi açısından tek faktörlü faktör analizleri temel bileşenler analizi yaklaşımı ve varimax rotasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin ve boyutlardaki konuların faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinin 0,60’tan yüksek olması ve faktörleşme hesaplama sürecinde oluşturulan korelasyon matrisinin birim matris olmadığı ile aynı boyutlardaki değişkenler arasındaki korelasyonların istatistiksel olarak anlamlılık düzeyini gösteren Bartlett Test’inin üzerinden verilerin faktör analizine uygunluğu istatistiksel açıdan incelenebilmektedir (Pekkaya vd., 2017: 1073). Ölçüm sürecindeki beş ana boyut için de KMO değerleri (0,500 ile 0,801 arasında) faktör

analizi için uygunluğu F5 (Uzun Dönemli Planlama) boyut haricindeki 4 boyut için de desteklenmiş olup, bu bulgu F5 (Uzun Dönemli Planlama) boyutunun ölçüm sonuçlarına temkinli yaklaşılmasını gerekli kılmıştır. Bartlett testine göre beş boyutun sonuçlarının da istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olması analizlerdeki değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğunu bilgisini vermektedir. Konuların boyutu açıklayıcılığı açısından incelendiğinde, açıklayıcılık oranlarında en düşük %81,16 ile F5 (Uzun Dönemli Planlama) boyutu ve en yüksek %90,49 ile F2 (Açıklık Oryantasyon) olduğu gözlenmiştir. Faktör analizlerinde açıklayıcılık %60 veya %67'nin üzerinde beklenirken, tek boyutlu faktör analizlerinde %40'a kadar kabul edilebilirlik söz konusu olabilmektedir. Bu çalışmada tüm faktörlerin %80'nin üzerinde olması, boyutu açıklama açısından konuların zengin olduğu, yeterince bilgi sağladığı kabul edilmiştir.

Çalışmada kullanılan verilerin boyut ölçümlerin kabul edilebilirliği açısından güvenilirlik analizi için Cronbach's alpha yanı sıra, faktör güvenirliğini değerlendirmek için her bir faktörün bileşik güvenirlik (composite reliability) sonuçları da değerlendirilir. Bileşik güvenirlik, Cronbach's alpha gibi ölçek maddelerinin bir tür iç tutarlılık indeksi olarak kabul edilir. Ayrıca, her faktör yapısının yakınsak geçerliliği, bir dizi konu tarafından yakalanan, ölçüm hatasıyla ilgili varyans miktarını ölçen ortalama varyans çıkarım (AVE) değerleri ile değerlendirilebilir. AVE, maksimum paylaşılan varyans ve ortalama paylaşılan varyanstan daha yüksek bir skora sahip olması durumunda ayırıcı geçerliliği de test edebildiği ifade edilir. Analizde kullanılan ölçüm seviyelerinin değerlendirmesinde bütünleştirici bir şekilde her faktörde EFA ve doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ayrı ayrı yapılabilir. Bir faktörün bileşik güvenirlik ve AVE hesaplama formülleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Pekkaya, 2021, s. 279). (Fornell & Larcker, 1981, s. 45-46; Veiga vd., 2019, s. 339).

$$\text{BütünleşikGüv} = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^p V_i} \quad (4.1)$$

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{p} \quad (4.2)$$

Burada,

λ_i : konuların/soruların faktör yüklerini,

p : faktördeki konu/soru sayısını,

V : Her konu/soru için hata varyanslarını ($=1 - \lambda_i^2$) göstermektedir.

Bir boyuttaki bileşik güvenirlik 0,6'dan büyük olması beklenirken ve yakınsak geçerlilik için AVE skorunun 0,5'ten büyük olması yeterli kabul edilir (Veiga vd., 2019, s. 339). Bu kritik değerlerin sağlanması durumunda faktör ölçümlerimde kullanılan değişken/soruların ölçüm değerlerinin analizlerde kullanılması açısından güvenilir ve geçerli olduğuna karar verilebilir. Tablo 4.1'deki boyutların bileşik güvenirlik değerlerinin 0,896 ile 0,974 arasında olması verilerin tüm bileşik güvenirliklerinin ve AVE değerlerinin 0,812 ile 0,905 arasında olması ise verilerin yakınsak geçerlilik seviyelerinin yeterli olduğu sonucunu vermektedir.

Genel olarak ölçülen verilerin analizler için kullanılabilirliği değerlendirilirse, anket sonucundaki ölçüm değerleri genel olarak kullanılabileceği 35 sorunun Cronbach alfa değeriyle anlaşılabilmektedir. Boyutlara ait oluşturulan temsili skorların ölçüm başarı ise sadece F5Uzun Dönemli Planlama boyutu için KMO skorundaki zayıflık haricinde tüm boyutlar her açıdan başarılı ölçüm değerine sahip olduğu bulgusunu vermiştir. Boyut analizlerde sadece F5Uzun Dönemli Planlama boyutu temsili skorlarına temkinli yaklaşılması, diğer boyut skorlarının ise güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Boyut analizleri, şirketin (birimin) temelinde boyuta dâhil olan konulara verilen cevapların aritmetik ortalaması alınarak, şirketin boyut hakkındaki görüş skoru hesaplanması suretiyle boyut skorları oluşturularak gerçekleştirilmiştir.

4.2. HPO Konuları ve Yönetim Yapısına Göre İncelenmesi

Bu bölümde, şirketlerin HPO ölçeğine ait 35 konudaki 7'li Likert temelinde alınmış görüşlerine ait değerlendirmeler yapılmış ve boyutlar dikkate alınmamıştır. Seçeneklerde 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 4 “Kararsızım” ve 7 ise “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Tablo 4.2'de, işletmelerin HPO ölçeğine ait tutumlarının görüş ortalamaları, değişkenliği (standart sapma ve değişim katsayısı ile) raporlanmıştır. HPO ölçeği

soruları ile metindeki kısaltmalarının tam yazımı Ek 2’de raporlanmıştır. Tabloda ayrıca aile ve kurumsal işletmelerin konu hakkındaki görüş ortalamaları ayrı ayrı verilmiş ve bu iki ortalamaları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklar bağımsız örnek t testi ile de değerlendirilmiştir. Ayrıca, aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin konu hakkındaki görüşlere verdiği önemler A1 ve K1 sütunlarında sıralanmıştır. Ayrıca A2 ve K2 sütunlarında aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin konu hakkındaki görüşlerinin genel sıralamaları raporlanmıştır.

Tablo 4.2 Konular Hakkındaki Aile/Kurumsal İşletmelerin Görüşleri

	O	s	DK	O-Aile	O-Krml	t	MWU	A1	K1	A2	K2
Konular /Gözlem sayıları	284 gözlem			208	76			208	76	208	76
SG1) İşletmeniz, rakip şirketlerden farklı bir stratejiye sahiptir.	6,03	0,44	7,36	6,05	5,96	0,12	0,13	1	2	6	11
SG2) İşletme işleyiş süreçleri sürekli iyileştirilmektedir.	5,43	1,14	20,99	5,47	5,33	0,24	0,00	2	4	12	24
SG3) Şirket işleyiş süreçleri sürekli olarak basitleştirilmektedir	4,98	1,42	28,50	*5,12	4,59	0,01	0,00	4	7	21	32
SG4) Şirket işleyiş süreçleri sürekli olarak düzenlenmektedir.	5,10	1,40	27,47	4,85	*5,79	0,00	0,00	6	3	24	14
SG5) Çalışma performansı ile ilgili her şey açıkça rapor edilir	3,37	1,98	58,67	2,85	*4,80	0,00	0,00	7	6	34	31
SG6) Şirketin finansal ve finansal olmayan bilgileri tüm çalışanlara bildirilir.	2,28	1,17	51,41	2,05	*2,91	0,00	0,00	8	8	35	35
SG7) Şirket, temel yeteneklerini sürekli olarak yeniler.	5,10	1,37	26,92	5,06	5,22	0,17	0,00	5	5	22	27
SG8) Şirket ürünlerini, süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak yeniler	5,50	1,43	25,96	5,32	*6,00	0,00	0,00	3	1	17	10
AO1) Yönetim, genellikle çalışanlarla karşılıklı diyaloga girer	5,59	1,21	21,65	5,24	*6,57	0,00	0,00	3	1	19	5
AO2) Çalışanlar; iletişim, bilgi alışverişi ve öğrenme için fazla zaman harcarlar.	4,46	1,28	28,78	4,26	*5,00	0,00	0,00	4	4	27	30
AO3) Çalışanlar, her zaman önemli süreçlere katılırlar.	3,94	1,18	29,93	3,83	*4,22	0,00	0,57	6	5	31	33
AO4) Yönetim, çalışanların hatalarına karşı toleranslıdır.	4,24	1,23	28,94	4,25	4,20	0,66	0,18	5	6	28	34
AO5) Yönetim, yeniliğe açıktır.	5,25	1,54	29,43	5,31	5,08	0,27	0,09	2	3	18	29
AO6) Yönetim, çalışanlarının performanslarına değer verir.	5,41	1,46	27,07	5,36	5,54	0,20	0,02	1	2	16	19
Y1) Çalışanlar yönetime güvenmektedir	5,61	1,51	26,95	5,59	5,64	0,72	0,01	6	10	10	18
Y2) Yönetim kademeleri bütünlüğe sahiptir.	5,65	1,17	20,65	5,56	*5,88	0,02	0,13	7	8	11	12
Y3) Yönetim, çalışanlarına örnek olmaktadır.	5,62	1,64	29,23	5,44	*6,12	0,00	0,65	9	7	14	9
Y4) Yönetim karar verme süreçlerini hızlı sonuçlandırabilmektedir.	6,29	1,30	20,68	6,14	*6,68	0,00	0,01	3	3	4	3
Y5) Yönetim aldığı kararları uygulamada hızlı harekete geçer.	6,51	1,32	20,22	6,34	*7,00	0,00	0,00	2	1	2	1
Y6) Yönetim, daha iyi sonuçlar elde etmek için çalışanlarını görevlendirir	5,00	1,53	30,54	4,75	*5,68	0,00	0,00	10	9	25	15

Y7) Yönetim şirket için sonuçlara ulaşmaya odaklıdır.	5,73	1,53	26,71	5,47	*6,46	0,00	0,00	8	5	12	6
Y8) Yönetim şirket işleyişinde çok etkilidir	6,65	0,48	7,16	6,64	6,68	0,53	0,53	1	3	1	3
Y9) Yönetim, güçlü yönetim kademelerine sahiptir.	5,99	0,81	13,57	5,70	*6,78	0,00	0,00	5	2	8	2
Y10) Yönetim kararlarında kendine güvenir.	5,89	1,19	20,27	5,77	*6,21	0,00	0,37	4	6	7	8
Y11) Yönetim, düşük performanslı çalışanlara karşı saygılıdır.	3,76	1,96	52,02	3,22	*5,25	0,00	0,00	11	11	33	25
Ç1) Yönetim, her zaman sonuçlarından sorumlu çalışanlar barındırır	4,51	1,72	38,01	4,20	*5,37	0,00	0,00	2	2	29	23
Ç2) Yönetim, olağanüstü sonuçlara ulaşmak için çalışanlara ilham verir	4,43	1,38	31,12	4,17	*5,14	0,00	0,00	3	4	30	28
Ç3) Çalışanlar, aralarında uyumlu ve esnek olmak için eğitilmiştir	4,13	1,53	36,98	3,72	*5,25	0,00	0,00	4	3	32	25
Ç4) Şirket, çeşitli ve tamamlayıcı işgücüne sahiptir.	5,32	1,20	22,45	5,19	*5,68	0,00	0,00	1	1	20	15
P1) İşletme tüm paydaşlarla iyi ve uzun vadeli ilişkiler sürdürmektedir.	5,95	0,64	10,68	*6,10	5,54	0,00	0,00	2	4	5	19
P2) Şirket, müşterilere mümkün olan en iyi hizmeti vermeyi amaçlamaktadır.	6,29	1,05	16,65	6,24	*6,43	0,05	0,50	1	1	3	7
P3) Şirket, tedarikçiler ve / veya müşteriler ile ortaklıklar yoluyla büyür.	4,93	1,74	35,42	4,72	*5,49	0,00	0,00	6	5	26	21
P4) Yönetim uzun süredir şirketteki görevine devam etmektedir.	5,51	2,14	38,78	5,44	5,68	0,33	0,05	4	3	14	15
P5) Şirket, çalışanları için güvenli bir iş yeridir.	5,57	1,11	19,97	5,62	5,43	0,08	0,00	3	6	9	22
P6) Oluşturulacak yeni yönetim, şirket içerisinde teşvik edilmektedir.	5,14	1,41	27,37	4,89	*5,83	0,00	0,00	5	2	23	13

O: Aritmetik ortalama, s: Standart sapma, DK: Değişim katsayısı ($s*100/O$), Tüm serileri Shapiro-Wilk normallik testine göre normalliği sağlamadığına 0,01 anlamlılıkta karar verilmiştir. Bu durumda Mann-Whitney U testi anlamlılıkları (MWU sütunu) dikkate alınması önerilir, ancak bu çalışmada Pekaya ve Akılı'nın (2013) t testi için gözlem sayıları 30'un oldukça üzerinde birim kapsadığı için normal dağılım özelliğine analizler dikkate alınmıştır. Böylece parametrik test olan bağımsız iki örnek t test istatistiğinin anlamlılık değeri (t sütunu) daha ön planda tutulmuştur. A1/K1: Aile işletmeleri/Kurumsal işletme için faktör konuları içindeki ortalamaya ait sıralama, A2/K2: Aile işletmeleri/Kurumsal işletme için tüm konular içindeki ortalamaya ait sıralamadır. Yıldızlar, anlamlı ve bağlı olarak daha yüksek ortalamaya sahip olan alt grupları gösterir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşletmeler en çok “Y8) Yönetim şirket işleyişinde çok etkilidir”, “Y5) Yönetim aldığı kararları uygulamada hızlı harekete geçer” ve “P2) Şirket, müşterilere mümkün olan en iyi hizmeti vermeyi amaçlamaktadır.” konularına daha çok katılım gösterirken “SG6) Şirketin finansal ve finansal olmayan bilgileri tüm çalışanlara bildirilir”, “SG5) Çalışma performansı ile ilgili her şey açıkça rapor edilir” ve “Y11) Yönetim, düşük performanslı çalışanlara karşı saygılıdır” konularına katılmama eğilimi söz konusu olmuştur. Bu konular, ilgili 284 işletmenin genel görüş yapısı olarak değerlendirilebilir. Değişim katsayıları incelendiğinde, “SG6) Şirketin finansal ve finansal olmayan bilgileri tüm

Çalışanlara bildirilir”, “SG5) alışma performansıyla ilgili her şey açıkça rapor edilir”, “P4) Yönetim uzun süredir şirketteki görevine devam etmektedir” ve “Y11) Yönetim, düşük performanslı çalışanlara karşı saygılıdır” konularında görüşler nispeten daha heterojen bir yapıda iken, “Y8) Yönetim şirket işleyişinde çok etkilidir”, “SG1) İşletmeniz, rakip şirketlerden farklı bir stratejiye sahiptir”, “P1) İşletme tüm paydaşlarla iyi ve uzun vadeli ilişkiler sürdürmektedir” ve “Y9) Yönetim, güçlü yönetim kademelerine sahiptir” konularında işletmeler daha homojen veya hemfikir bir görüş yapısında oldukları gözlenmiştir.

Aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler 25/35 konuda görüş farklılığı içinde olduğuna karar verilmiştir. Bu 25 konudan 2’sinde aile işletimleri, diğer 23 konuda ise kurumsal işletmelerin konuya daha çok katılım gösterdiği istatistiksel olarak tespit edilmiştir. Boyut temelinde, B1-SG (Süreklilik ve Gelişme) boyutundaki 5/8 konuda, B2-AO (Açıklık ve Oryantasyon) boyutundaki 3/6 konuda, B3-Y (Yönetim Kalitesi) boyutundaki 9/11 konuda, B4- (alışan Kalitesi) boyutundaki 4/4 konuda ve B5-P (Uzun Dönemli Planlama) boyutunda ise 4/6 konuda görüş farklılığı gözlenmiştir. Oransal olarak en çok farklılık B4- (alışan Kalitesi), sonrasında B3-Y (Yönetim Kalitesi) boyut konularında görölmüştür.

B1-SG (Süreklilik ve Gelişme) boyutunda, “SG1) Şirket rakiplerinden farklı stratejiye sahiptir” ve “SG2) Şirket işleyişleri sürekli iyileştirilir” konularında aile işletmeleri ve kurumsal işletmeler yüksek skor etrafında yoğunlaşmalarına rağmen t değerlerinin 0,05’ten büyük olması anlamlı bir fark oluşturmadığına, birbiri ile örtüşür durum oluştuğunu göstermektedir. Buradan işletmelerin aile ve kurumsal yapısına bakılmaksızın çalışanlar işletmelerinin farklı stratejiye sahip olunması ve sürekli iyileşme gerçekleştirildiği konularında aynı yönde ve olumlu şekilde fikre sahip oldukları sonucuna yakınlaştırmaktadır.

“SG3) Şirket işleyiş süreçleri sürekli olarak basitleştirilmektedir” konusuna aile işletmeleri daha çok katılım gösterirken, “SG4) Şirket işleyiş süreçleri sürekli olarak düzenlenmektedir”, “SG5) alışma performansıyla ilgili her şey açıkça rapor edilir”, “SG6) Şirketin finansal ve finansal olmayan bilgileri tüm çalışanlara bildirilir” ve “SG8) Şirket ürünlerini, süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak yeniler” konularına ise kurumsal işletmeler daha çok katılım göstermiştir. “SG5) alışma performansıyla ilgili her şey açıkça rapor edilir” ile “SG6) Şirketin finansal

ve finansal olmayan bilgileri tüm çalışanlara bildirilir” “SG6) Şirketin finansal ve finansal olmayan bilgileri tüm çalışanlara bildirilir” konularına aile işletmelerinin olumsuz katılım göstermesi dikkat çekicidir.

B2-AO (Açıklık ve Oryantasyon) boyutunda, AO1 (Yönetim, genellikle çalışanlarla karşılıklı diyaloga girer), AO2 (Çalışanlar; iletişim, bilgi alışverişi ve öğrenme için fazla zaman harcarlar) ve AO3 (Çalışanlar, her zaman önemli süreçlere katılırlar) konularına kurumsal işletmelerin daha çok katılım göstermiştir.

B3-Y (Yönetim Kalitesi) boyutunda, Y1 (Çalışanlar yönetime güvenmektedir) ile Y8 (Yönetim şirket işleyişinde çok etkilidir) konuları hariç olmak üzere 11 konudan 9’unda kurumsal işletmelerin daha çok katılım gösterdiği gözlenmiştir.

B4-Ç (Çalışan Kalitesi) boyutundaki tüm konularda kurumsal işletmelerin daha çok katılım gösterdiği görülmüştür.

B5-P (Uzun Dönemli Planlama) boyutunda P1 (İşletme tüm paydaşlarla iyi ve uzun vadeli ilişkiler sürdürmektedir) konusuna aile işletmeleri daha çok katılım gösterirken P2 (Şirket, müşterilere mümkün olan en iyi hizmeti vermeyi amaçlamaktadır), P3 (Şirket, tedarikçiler ve / veya müşteriler ile ortaklıklar yoluyla büyür) ile P6 (Oluşturulacak yeni yönetim, şirket içerisinde teşvik edilmektedir) konularına ise kurumsal işletmeler daha çok katılım göstermiştir.

Boyutlar açısından genel olarak değerlendirmek gerekirse, “B2-AO Açıklık ve Oryantasyon”, “B3-Y Yönetim Kalitesi” ile “B4-Ç Çalışan Kalitesi” boyutları ve bu boyutlara ait konularında genel olarak baskın şekilde kurumsal işletmelerin daha önem verdiği gözlenmiştir. Diğer iki boyutta ise kurumsal işletmelerin daha önem verme eğiliminde olduğu söylenebilir.

4.3. HPO Boyutları Ölçümü ve Yönetim Yapısına Göre İncelenmesi

HPO’nun temel beş boyutuna yönelik istatistiksel değerlendirme bulguları bu bölümde raporlanmıştır. Boyutu temsilen görüş skorları, güvenilirlik analizi ve faktörleşmenin her ilgili boyut için uyumlu olduğu kabul edilen düzeydeki Tablo 4.1’de listelenen boyuttaki sorulara ait cevapların aritmetik ortalaması alınması suretiyle hesaplanmıştır. Böylece, F1-Süreklilik ve Gelişim 4 soru, F2-Açık

Oryantasyon 4 soru, F3-Yönetim Kalitesi 4 soru, F4-Çalışan Kalitesi 4 soru, F5-Uzun Dönemli Planlama 2 soru üzerinden boyut temelindeki analizler yapılmıştır.

Tablo 4.3: Görüşlere Ait Ortalamalar İçin Puan Karşılıkları

Puan Aralığı	Anlamı	Puan Karşılığı
1,00-1,86	Kesinlikle Katılmıyorum	1
1,87-2,71	Katılmıyorum	2
2,72-3,57	Kısmen Katılmıyorum	3
3,58-4,43	Kararsızım	4
4,44-5,29	Kısmen Katılıyorum	5
5,30-6,14	Katılıyorum	6
6,15-7,00	Kesinlikle Katılıyorum	7

Kaynak: Cural, M., Pekkaya, M., & Oral, İ. (2016). Yükseköğretimde öğrenci harcama ve maliyetlerinin hesaplanması: *Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 21-43.

Bu bölümde boyutlara ait görüşlerin değerlendirilmesinde t testine ek olarak ayrıca şirketlerin görüşlerine ait ortalamaları için puan karşılıkları (Tablo 4.3) da dikkate alınmıştır. Bu puan karşılıklarının kullanılma amacı, cevaplayıcıların görüşlerine ait ortalamaları veya görüş eğilimlerini 7’li Likert yapısında kategorileştirmek, bir kategoriye dâhil edebilmektir. Böylece Tablo 4.4’te, HPO’ya yönelik sorulara verilen cevapların boyut bazında ortalamasının bir kategoriye yerleştirilmesi iki farklı yoldan gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeler Tablo 4.3’te, görüş ortalamalarının puan karşılıklarına göre (Cural vd., 2016; Çavuşoğlu & Pekkaya, 2015) ve konuya ilişkin ölçülen ortalama puanı ile bir referans skor arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını görmek amacıyla tek örneklem t-testlerine göre gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.4: İşletmelerin HPO Boyutlarına Göre Ölçüm Değerleri

	Ortalama	DK	t5	t6	t7	Karşılık
F1 Süreklilik Gelişme	5,28	23,77	0,000	0,000	0,000	5
F2 Açıklık Oryantasyon	4,76	27,30	0,002	0,000	0,000	5
F3 Yönetim Kalitesi	5,53	25,14	0,000	0,000	0,000	6
F4 Çalışan Kalitesi	4,60	28,86	0,000	0,000	0,000	5
F5 Uzun Dönem Planlama	6,12	12,47	0,000	0,010	0,000	6

Not: DK: Değişim katsayısı. 5 referans alınarak (t5), 6 referans alınarak (t6) ve 7 referans alınarak gerçekleştirilen t ek örnek t testleri anlamlılıkları, t5, t6 ve t7 sütunlarında verilmiştir. Tablo 4.3’teki karşılık kategorileri Karşılık sütununda raporlanmıştır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.4’e göre en yüksek skor ortalaması F5 (Uzun Dönemli Planlama) boyutunda (6,12) ve F3 (Yönetim Kalitesi) boyutunda elde edilirken, en düşük

ortalama F4 (Çalışan Kalitesi) (4,60) boyutunda gözlenmiştir. Bu durum, bağımlı örnek ANOVA F testi (ve parametrik olmayan Friedman testi) ile de desteklenmiş, en az iki ortalama arasında fark olduğu istatistiksel olarak 0,001’de anlamlı olduğu güçlü şekilde karar verilmiştir.

Değişim katsayısı değerleri ise en yüksek F4-Çalışan Kalitesi (28,86) olması, F4 (Çalışan Kalitesi) boyutundaki görüşlerde farklılaşmanın yüksek veya görüşler diğer boyutlara göre daha heterojen olduğunu göstermektedir. Değişim katsayısı değer en düşük F5-Uzun Dönemli Planlama (12,47) olarak hesaplanması, planlamanın dağılımının daha dar bir aralıkta gerçekleştiğini veya bu boyuttaki görüşlerin diğer boyutlara göre daha homojen yapıda olduğunu gösterir.

Kategori düzeyleri t testi (t5, t6, t7) açısından, boyutların çoğunda 0,000 değeri elde edilmiş ve bu durum istatistiksel olarak görüşlerin herhangi bir kategoriye dâhil etmemize olanak sağlamamıştır. Boyut ortalama skorları incelendiğinde, F1 (Süreklilik ve Gelişme) boyutuna ait görüş ortalaması 5,28 olduğundan görüşlerin t testlerine göre “5-Kısmen Katılıyorum” ile “6-Katılıyorum” kategorilerine dâhil edilmeyip bu kategorilerin arasında olduğu, puan karşılığı temelinde “5-Kısmen Katılıyorum” kategorisine eğilimli olduğu kararı verilmiştir. Bu yaklaşımla F2 (Açıklık ve Oryantasyon) ve F4 (Çalışan Kalitesi) boyutları görüşlerin t testlerine göre “4-Kararsızım” ile “5-Kısmen Katılıyorum” kategorilerine dâhil edilmeyip bu kategorilerin arasında olduğu, puan karşılığı temelinde “5-Kısmen Katılıyorum” kategorisine eğilimli olduğu kararı verilmiştir.

F3 (Yönetim Kalitesi) boyutları görüşlerin t testlerine göre “5-Kısmen Katılıyorum” ile “6-Katılıyorum” kategorilerine dâhil edilmeyip bu kategorilerin arasında olduğu, puan karşılığı temelinde “5-Katılıyorum” kategorisine eğilimli olduğu kararı verilmiştir. F5 (Uzun Dönem Planlama) boyutları görüşlerin t testlerine göre “6-Katılıyorum” ile “7-Kesinlikle Katılıyorum” kategorilerine dâhil edilmeyip bu kategorilerin arasında olduğu, puan karşılığı temelinde “6-Katılıyorum” kategorisine eğilimli olduğu kararı verilmiştir.

Tablo 4.5’te ölçüm değerlerinin işletme yapısına göre farklılaşması analiz edilmiştir. Aile işletmeleri (n=208) ve kurumsal işletmeler (n=76) arasında beş HPO boyutu (F1 Süreklilik ve Gelişim, F2 Açıklık Organizasyon, F3 Yönetim

Kalitesi, F4 Çalışan Kalitesi, F5 Uzun Dönemli Planlama) için t testi ve MWU (Mann Whitney U) testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.5: Ölçüm Değerlerinin İşletme Yapısına Göre Farklılaşması

	Aile (n=208)	Kurumsal (n=76)	SW Aile	SW Kurumsal	t testi p değeri	MWU testi p değeri
F1 Süreklilik Gelişme	5,17	5,59	0,000	0,000	0,000	0,493
F2 Açıklık Oryantasyon	4,69	4,96	0,000	0,000	0,025	0,186
F3 Yönetim Kalitesi	5,39	5,91	0,000	0,000	0,000	0,232
F4 Çalışan Kalitesi	4,32	5,36	0,000	0,000	0,000	0,000
F5 Uzun Dönem Planlama	6,17	5,99	0,000	0,000	0,080	0,000

Not: SW: Shapiro-Wilk testi p değerleri.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

F1 (Süreklilik ve Gelişme), F2 (Açıklık ve Oryantasyon), F3 (Yönetim Kalitesi) ve F4 (Çalışan Kalitesi) boyutları için t testi sonucunda p değeri 0,05'ten küçük olduğundan bu ölçütte aile ve kurumsal işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğuna karar verilebilir. Ancak seriler Shapiro-Wilk normallik testine göre beş boyut serisinin normalliği sağlamadığına 0,01 anlamlılıkta karar verildiğinden parametrik olmayan muadil test olan MWU testi p değeri anlamlılıkları dikkate alınması önerilmektedir. Pekkaya ve Akıllı'ya (2013) göre alt grup birim sayıları çok yüksek olduğunda merkezi limit yaklaşımı temelinde parametrik test olan bağımsız örnek t testi sonuçlarını da dikkate alınmıştır. Tablo 4.5'te Pekkaya ve Akıllı'nın (2013) çıkarsamalarını kısmen desteklemektedir, F1 (Süreklilik ve Gelişme), F2 (Açıklık ve Oryantasyon), F3 (Yönetim Kalitesi)'teki farklar kayda değer %6-8 arasında değişirken t testi farkı güçlü şekilde onaylarken, MWU testi farkı onaylamazken; F5 (Uzun Dönem Planlama)'teki %3'lük farka t testi zayıf şekilde fark var sonucunu çıkarıp, MWU testi farkı güçlü şekilde onaylamaktadır. Bu durumda, normal dağılım koşulu sağlanmadığında farkın olduğu iddiasının F1 (Süreklilik ve Gelişme), F2 (Açıklık ve Oryantasyon), F3 (Yönetim Kalitesi) için tartışmalı olduğu söylenebilir.

F4 (Çalışan Kalitesi) boyutu hem t testi hem de MWU testi sonuçlarına göre p değeri olan anlamlılığı 0,05'ten küçüktür. Böylece, aile ve kurumsal işletmeler arasında çalışan kalitesi açısından görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Kurumsal işletmeler, aile işletmelerine göre çalışan

kalitesi konularında daha yüksek katılım göstermiş olduğuna belirgin şekilde karar verilmiştir.

F5 (Uzun Dönem Planlama) boyutu verilerine göre t testi sonucuna göre p değeri 0,05'ten büyük olduğundan anlamlı bir fark olmadığı, 0,10'da zayıf şekilde farkın anlamlı olduğuna karar verilebilmektedir. MWU testi p değeri 0,000 ile belirgin şekilde anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu durumda, normal dağılım koşulu sağlanmadığından (zayıf şekilde t testi de bu durumu desteklemektedir) aile işletmelerinin uzun dönem planlamada daha yüksek performans gösterdiği söylenebilir.

Genel olarak bahsetmek gerekirse F4 (Çalışan Kalitesi) ve F5 (Uzun Dönem Planlama) boyutlarında hem t testi hem de MWU testine göre görüşlerde anlamlı fark olduğu gözlenebilir. F4 de kurumsal işletmeler yüksek skor sahibi olurken, F5 de aile işletmelerinin yüksek skor elde ettiği görülmüştür. Diğer boyutlarda, normal dağılım varsayımı sağlandığında t testi ile anlamlı farklılıklar gözlenmesi, kurumsal işletmelerin F1 (Süreklilik ve Gelişme), F2 (Açıklık ve Oryantasyon), F3 (Yönetim Kalitesi) boyutlarında aile işletmelerine göre yüksek performans sağladığı düşüncesini öngörürken, MWU testi bu farklılıkları desteklememektedir.

Tablo 4.6: Ölçüm Değerlerinin İşletme Boyutuna Göre Farklılaşması

	Küçük (n=178)	Orta (n=93)	SW Küçük	SW Orta	t testi	MWU
F1Süreklilik Gelişme	5,31	5,19	0,000	0,000	0,505	0,037
F2Açıklık Oryantasyon	4,70	4,88	0,000	0,000	0,314	0,000
F3Yönetim Kalitesi	5,63	5,38	0,000	0,000	0,195	0,409
F4Çalışan Kalitesi	4,93	4,11	0,000	0,000	0,000	0,000
F5Uzun Dönem Planlama	5,94	6,55	0,000	0,000	0,000	0,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.6'da ölçüm değerlerinin işletmelerin çalışan sayısına kategorileştirildiğinde, boyutuna göre farklılaşması incelenmiştir. Küçük ölçekli işletmeler (n=178) ve orta ölçekli işletmeler (n=93) arasındaki farklılıklar t testi ve MWU (Mann Whitney U) testi sonuçlarıyla değerlendirilmiştir. F1 Süreklilik ve gelişime boyutunda %2'lik bir farkla t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmazken ($t=0,505$, $p>0,05$), MWU testi p değeri (0,037) istatistiksel olarak 0,05'te anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu durum da Pekmaya ve Akıllı'nın (2013) çıkarsamalarını kısmen desteklemekte, normal dağılım

sağlanmadığı hallerde dahi parametrik olan t testi sonuçlarının dikkate alınmasının önemini öngörmektedir. F2 (Açıklık Oryantasyon) ve F3 (Yönetim Kalitesi) boyutlarında ise t testi değerleri anlamlı bir farklılık göstermemekte ($p>0,05$), ancak MWU testinde F2 (Açıklık Oryantasyon) için $p=0,000$ değeri anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır.

F4 (Çalışan Kalitesi) ve F5 (Uzun Dönem Planlama) boyutlarında hem t testi hem de MWU testleri sonuçları istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p=0,000$). Bu bulgular, özellikle F4 (Çalışan Kalitesi) ve F5 (Uzun Dönemli Planlama) boyutlarında küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında belirgin performans farklılıklarının olduğunu göstermektedir. Küçük ölçekli işletmelerin F4 (Çalışan Kalitesi) (4,93) konularında orta ölçekli işletmelere göre daha yüksek puanlama yaparken, orta ölçekli işletmeler F5 (Uzun Dönem Planlama) (6,55) konularına nispeten daha yüksek puanlamalarda bulunmuşlardır. Genel olarak MWU test sonuçları, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki farklılıkların özellikle F4 (Çalışan Kalitesi) ve F5 (Uzun Dönemli Planlama) boyutlarında anlamlı olduğunu ve bu durumu desteklediğini göstermektedir.

Tablo 4.7: Ölçüm Değerlerinin İşletme Faaliyet Yılına Göre Farklılaşması

	7-14 yıl (n=94)	15-45 yıl (n=190)	SW 7-14 yıl	SW 15-45 yıl	t	MWU
F1 Süreklilik Gelişme	5,38	5,24	0,000	0,000	0,375	0,019
F2 Açıklık Oryantasyon	4,86	4,71	0,000	0,000	0,357	0,049
F3 Yönetim Kalitesi	5,55	5,52	0,000	0,000	0,861	0,450
F4 Çalışan Kalitesi	4,66	4,57	0,000	0,000	0,609	0,633
F5 Uzun Dönem Planlama	6,24	6,06	0,000	0,000	0,049	0,009

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.7'de sunulan veriler, ölçüm değerlerinin işletme faaliyet yılına göre bazı boyutlarda farklılaştığına ait bilgiler sunmaktadır. 7-14 yıl ve 15-45 yıl arası faaliyet süreleri karşılaştırıldığında, F1 (Süreklilik-Gelişme), F2 (Açıklık Oryantasyon) ve F5 (Uzun Dönem Planlama) boyutlarında özellikle MWU testine göre anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. F1 (Süreklilik ve Gelişme) ve F2 (Açıklık ve Oryantasyon) boyutlarında t değeri 0,10 dahi istatistiksel anlamlı bulgular vermezken, MWU testine göre bu iki boyutta anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir. Bu durumda F1 (Süreklilik Gelişme) ve F2 (Açıklık Oryantasyon) boyut konularına tecrübesi düşük işletmeler daha yüksek skorlamalar yaptığı söylenebilir. F3 (Yönetim Kalitesi) ve F4 (Çalışan Kalitesi) boyutlarına ait

konularda ise anlamlı fark gözlenmediği için, her iki alt grubun görüşlerinin örtüştüğü söylenebilir.

F5 (Uzun Dönem Planlama) boyut konularına t testi ve MWU testi, alt gruplar arasında görüş farklılığını istatistiksel olarak 0,05'te onaylamaktadır. Bu durumda tecrübesi düşük işletmeler F5 (Uzun Dönem Planlama) boyut konularını daha yüksek skorladığı söylenebilir.

4.4. HPO Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişkisi

HPO'nun hesaplanan beş boyut ortalama serileri arasındaki ilişkilerine ait ölçüm bulguları Pearson korelasyon analiziyle gerçekleştirilmiş ve raporlanmıştır. Ayrıca, aile ve kurumsal işletmeler için bu ilişki ayrı ayrı incelenmiştir.

Tablo 4.8: HPO Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişki

	F1Süreklilik Gelişme	F2Açıklık Oryantasyon	F3Yönetim Kalitesi	F4Çalışan Kalitesi
F2Açıklık Oryantasyon	,927**			
F3Yönetim Kalitesi	,894**	,939**		
F4Çalışan Kalitesi	,291**	,269**	,556**	
F5Uzun Dönem Planlama	,225**	,473**	,279**	-,278**

Not: *İstatistiksel olarak 0,05'te anlamlılıktadır; ** İstatistiksel olarak 0,01'de anlamlılıktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.8'deki bulgulara göre, tüm ana boyutların birbiri arasında istatistiksel olarak 0,01'de anlamlı ve güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. F1 (Süreklilik ve Gelişme), F2 (Açıklık ve Oryantasyon) ve F3 (Yönetim Kalitesi) boyutları kendi aralarında güçlü pozitif ilişkiler bulunmaktadır (korelasyonlar 0,894 ile 0,939 arasındadır). F4 (Çalışan Kalitesi) ve F5 (Uzun Dönem Planlama) ile diğer boyutlar arasında pozitif ilişkiler olsa da bu ilişkiler kısmen daha zayıftır.

F5 (Uzun Dönem Planlama) ile F4 (Çalışan Kalitesi) arasında anlamlı ancak negatif bir ilişki vardır, bu da çalışan kalitesi arttıkça uzun dönem planlamanın azaldığına (veya tersi) dair delil sunabilmektedir. Kaliteli çalışanların TR81'de uzun dönemli planlama yapmadıklarını düşündürmektedir.

Tablo 4.9: İlişkilerin İşletme Yapısına Göre Karşılaştırması

	Aile İşletmeleri				Kurumsal İşletmeler			
	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4
F2Açıklık Oryantasyon	,945**				,404**			
F3Yönetim Kalitesi	,905**	,953**			-0,149	,712**		
F4Çalışan Kalitesi	,330**	,373**	,608**		-,610**	-,777**	-0,120	
F5Uzun Dönem Planlama	,241**	,450**	,306**	-,138*	,473**	,993**	,627**	-,842**

Not: *İstatistiksel olarak 0,05'te anlamlılıktadır; ** İstatistiksel olarak 0,01'de anlamlılıktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.9'da, ilişkilerin işletme yapısına göre ayrı ayrı inceleme bulguları sunulmuştur. Aile işletmeleri için F1 (Süreklilik ve Gelişme), F2 (Açıklık ve Oryantasyon) ile F3 (Yönetim Kalitesi) aralarındaki güçlü ilişki devam etmekteyken, kurumsal işletmelerin görüşlerine göre, F1 (Süreklilik ve Gelişme) boyutun bu üçlü ilişkiyi zayıflattığı ve F3 (Yönetim Kalitesi) ile F1 (Süreklilik ve Gelişme) ilişkisinin ortadan kalktığı dahi gözlemlenmektedir.

Aile işletmeleri için tüm ikili ilişkiler güçlü şekilde anlamlı (sadece F4 (Çalışan Kalitesi) ve F5 (Uzun Dönemli Planlama) arasında zayıf ve ters yönlü ilişki mevcut) iken, kurumsal işletmelerde F4 (Çalışan Kalitesi) boyutunun diğer tüm boyutlarla ters yönlü ve güçlü şekilde (sadece F3-Yönetim Kalitesi hariç) olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle çalışan kalitesi arttıkça, diğer boyut skorlarında azalama (veya tersi) olabileceği söylenebilir. Örneğin kurumsal işletmeler için F4 (Çalışan Kalitesi) ile F1 (Süreklilik ve Gelişme) arasında güçlü ve ters yönlü ilişki (-0,610) olup F1 (Süreklilik ve Gelişme) puanlamalarının yükselmesi durumunda çalışan kalitesi puanları düşebilmektedir (veya tersi). Kurumsal işletmelerdeki bu durumun nedeninin araştırılması gereken önemli bir konu olduğu düşünülmüştür.

4.5. HPO Boyutları Arasındaki Etkileşim

İkili karşılaştırma verilerine göre HPO boyutlarının birbirleriyle olan etkileşimleri DEMATEL yöntemiyle tespiti yapıp, elde edilen etkileşim skorlarından etkileşim diyagramı bu bölümde raporlanmış ve incelenmiştir.

Buradaki etkileşim matrisi (Tablo 4.10), analize konu olan beş boyut olduğu için 5x5'lik bir matristir. Matristeki sol üstten sağ alta uzanan asal köşegen, matrisi iki üçgen şeklinde ikiye ayırdığı düşünülürse; sütun boyutlarının satır boyutlarını

etki şiddeti sol-alt üçgende, satır boyutlarının sütun boyutlarını etki şiddetleri sağ-üst matriste gösterilmektedir. Örneğin matristeki 2.satır 1.sütun hücresinde yazılı 1,50 değeri, F2 (Açıklık Oryantasyon) boyutunun F1 (Sürekli Gelişim) boyutuna olan etki düzeyini göstermekte, ilgili hücrenin bir altındaki 1,43 değeri ise F3 (Yönetim Kalitesi) boyutunun F1 (Sürekli Gelişim) boyutuna olan etki düzeyini göstermektedir. Matristeki en büyük etkiler F1 (Sürekli Gelişim)’den F2 (Açıklık Oryantasyon), F5 (Uzun Dönemli Planlama) ve F3 (Yönetim Kalitesi) olduğu gözlenirken, en düşük etkiler F4 (Çalışan Kalitesi) ile F1 (Sürekli Gelişim)’den F2 (Açıklık Oryantasyon)’a olduğu söylenebilir. Asal köşegen hücrelerdeki değerler, boyutların kendisi üzerindeki etkisini göstermekte olup öncelikli dikkate alınmaz.

Tablo 4.10: HPO Boyutları Arasındaki Etkileşim Değerleri

T	F1	F2	F3	F4	F5	D	R	D+R	D-R	w
F1 Sürekli Gelişim	1,18	1,10	1,17	1,19	1,25	5,89	6,91	12,80	-1,02	0,210
F2 Açıklık Oryantasyon	1,50	1,05	1,34	1,32	1,28	6,50	5,60	12,10	0,90	0,198
F3 Yönetim Kalitesi	1,43	1,20	1,09	1,25	1,27	6,24	6,04	12,28	0,21	0,201
F4 Çalışan Kalitesi	1,30	1,07	1,16	0,98	1,12	5,63	6,01	11,64	-0,38	0,190
F5 Uzun Dönem Plan	1,50	1,18	1,27	1,26	1,10	6,31	6,02	12,33	0,29	0,201
Toplam (R)	6,91	5,60	6,04	6,01	6,02	0,00	0,00	0,00		1,000

D: Boyutun diğer boyutları toplam etkileri. R: Boyutun diğer boyutlardan toplam etkilenmeleri. D+R: Boyutun toplam etkileşimleri. D-R: Boyutun net etkileşimleri. w: Boyutun etkileşimlerindeki rolü, önem derecesi/ağırlığı.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Etkileşim matrisindeki bütün etkilerin önemsenmesi veya yoruma dâhil edilmesi, diyagramda temsil edilmesi uygun karşılanmaz. Bu çerçevede özellikle diyagrama aktarılan etkilerin belirlene eşik değerinde olması beklenir. Bu eşik değer belirlenirken “etkileşim matris değerlerinin ortalaması”, “asal köşegen değerlerin en yüksek olanı” veya “uzman görüşüyle hibrit yaklaşımlar” vb. yaygın olarak kullanılan üç yaklaşım söz konusudur. Eşik değer belirlenmesinin nedeni tüm etkileşimleri yorumlamak veya diyagrama aktarma yerine daha sade anlatım ve çizimler gerçekleştirebilmektir (Pekkaya ve Aslan, 2018:301). Bu çalışmada “asal köşegen değerlerin en yüksek olanı” yaklaşımı benimsenmiş olup eşik değer 1.satır 1.sütundaki 1,1808 olarak alınmıştır.

Tablo 4.10'da 5x5'lik etkileşim matrisi haricinde, etkileşim matrisi değerlerinden elde edilen boyutun diğer boyutları toplam etkileme şiddetleri (D), boyutun diğer boyutlardan toplam etkilenmeleri (R), boyutun etkileşimlerdeki rolü veya toplam etkileri (D+R), net etkileşimi (D-R) ve boyut ağırlığı (w) gibi değerleri de raporlanmıştır.

Bu değerlerin incelenmesi yapılırsa, diğer boyutları en çok etkileyen (diğer boyutlar üzerinde etkili) boyutun toplamda D=6,50 puanla F2 (Açıklık Oryantasyon), sonrasında ise F5 (Uzun Dönem Planlama) ile F3 (Yönetim Kalitesi) olduğu gözlenebilir. En az etkili boyutun ise bağıl olarak F4 (Çalışan Kalitesi) olduğu görülebilir. Boyutun diğer boyutlardan toplam etkilenmeleri temelinde, bağıl olarak en çok etkilenen boyutun R=6,91 puanıyla F1 (Sürekli Gelişim) boyutunun olduğu görülmektedir. En az etkilenen boyut ise F2 (Açıklık Oryantasyon) boyut olduğu, diğer boyutların etkilenme şiddetlerinin hemen hemen aynı (6,01-6,04 arasında) olduğu görülmektedir.

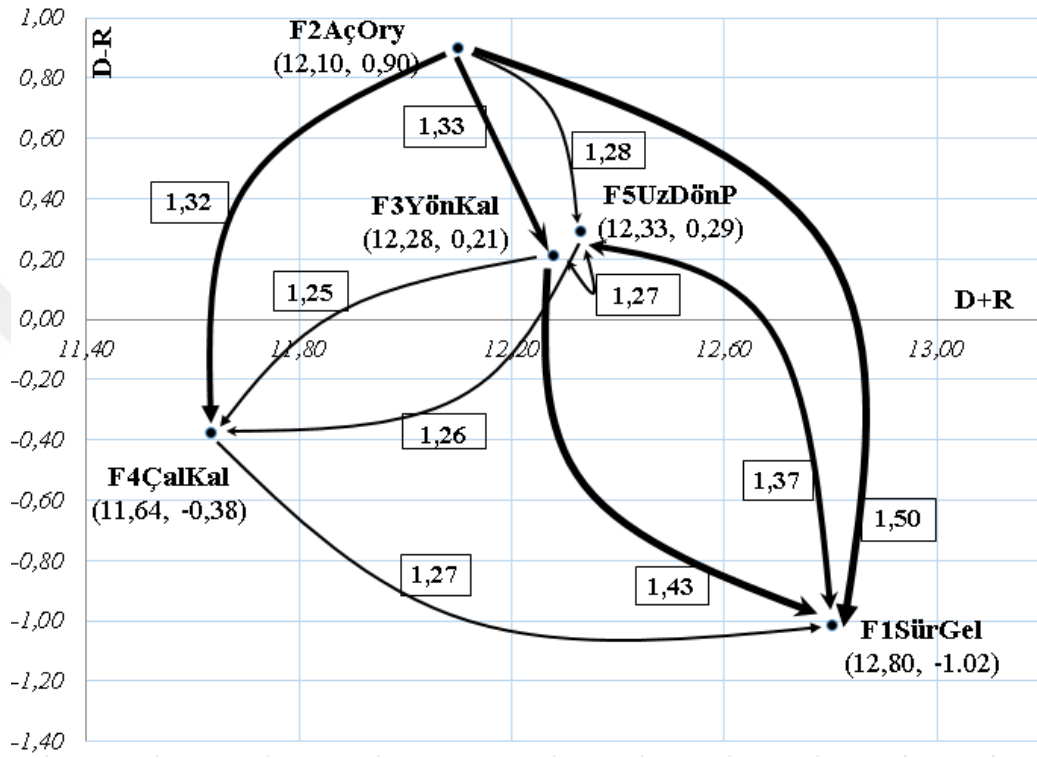
Boyutun etkileşimlerdeki rolü veya toplam etkileşim puanı (D+R) dikkate alındığında 12,80 ile F1 Sürekli Gelişim boyutu en yüksek puana sahip iken 11,64 puanı ile F4 (Çalışan Kalitesi) boyutu en düşük puana sahip olduğu gözlenebilir. Boyutun diğer boyutlar ile net etkileşimlerdeki rolü (D-R) dikkate alındığında F2 (Açıklık Oryantasyon) boyutu 0,90 ile en yüksek net etkileşime sahip, diğer deyişle etkilemeleri etkilenmelerinden en yüksek boyut olduğu görülebilmektedir. F1 (Sürekli Gelişim) boyutu ise toplam etkilenmeleri en yüksek olmasına paralel olarak net etkilenme düzeyi de -1,02 ile ters yönde en yüksek olduğu görülmüştür.

Etkileşimde oynadığı roller üzerinden hesaplanan boyut önem dereceleri dikkate alındığında en önemli rolü %21,0 ağırlıkla F1 (Sürekli Gelişim) boyutu oynamaktadır. F4 (Çalışan Kalitesi) boyut ise bu etkileşim sürecinde en düşük role sahip olup ağırlığı %19,0 olarak hesaplanmıştır. DEMATEL yönteminin yapısı gereği, boyut ağırlıkları arasında büyük farklılıklar olmayıp, birbirlerine oldukça yakın ağırlıklar üretebilmektedir. Diğer üç boyut etkileşimde yakın seviyede roller üstlenmiştir.

Şekil 4.1, HPO boyutları arasındaki etkileşimleri diyagramı olarak çizilmiştir. Daha önceden da bahsedildiği üzere, diyagramda sadece eşik değer üzerinde

etkiler ve etkilenmeler yer almaktadır. Diyagramda yatayda toplam etkileşim değerleri (D+R), düşeyde net etki değerleri (D-R) yer almaktadır. Diyagram çiziminde etkileme/etkilenme şiddeti nispeten yüksek olanlar daha koyu çizgiyle vurgulanma amacıyla gösterilmiştir.

Şekil 4.1: HPO Boyutları Arasındaki Etkileşim Diyagramı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Etkileşim diyagramının sağladığı yararlarından olup Şekil 4.1’de görüldüğü üzere genel etkileyen, genel etkilenen ve etkileşimde geçiş boyutları rahatlıkla algılanabilmektedir. F2 (Açıklık Oryantasyon) boyutu net etkilemede en yüksek puana sahip olmasının sağladığı olanak ile diyagramın/haritanın en üst seviyelerinde yer alarak genel etkileyici boyut olduğunu vurgulamaktadır. F1 (Süreklilik Gelişim) boyutu ise net etkilemede en düşük puana sahip olmasının sağladığı konum ile diyagramın/haritanın en alt seviyelerinde yer alarak genel etkilenen boyut olduğunu vurgulanmaktadır. Diğer üç boyut ise etkileme ve etkilenmede rol oynadığı gibi, bu iki boyut arasında geçiş boyut şeklinde etkileşimde rol oynadığı görülmektedir. Ayrıca diyagramdaki kalın çizgiler yoğun etkilerin nerelerde olduğunu vurgulamaktadır.

Bu bulgular, HPO boyutlarının birbirleriyle etkileşim dinamiklerinin bazı boyutlar arasında pozitif sinerji yaratırken, bazıları arasında dengeleyici ya da baskılayıcı etkilerin mevcut olduğunu göstermektedir. Genel olarak, tüm boyutların etkileşim ağırlıklarının görsel olarak dağılımı, HPO yapısındaki performans dinamiklerini açıklamakta fikir vermektedir.



SONUÇ

Bu çalışmada, TR81 bölgesindeki aile ve kurumsal işletmelerin Yüksek Performanslı Organizasyon (HPO) ölçeğine göre performans farklılıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgular, aile işletmeleri ve kurumsal işletmelerin hukuki yapı, rekabet gücü, ciro büyüklüğü ve yönetim kalitesi açısından belirgin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, aile işletmelerinin genellikle daha basit hukuki yapılara sahip olduğunu, buna karşılık kurumsal işletmelerin ağırlıklı olarak anonim şirket statüsünde faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Özellikle, hukuki yapının kurumsallaşma üzerinde etkili bir faktör olduğu, bu bağlamda işletmelerin daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerini benimsemelerinin kritik olduğu görülmektedir. Nitekim, Kobal ve Yıldırım (2016) da aile işletmelerinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlara odaklandıkları çalışmalarında, kurumsallaşma süreçlerinde hukuki yapının önemine dikkat çekmiştir. Çalışmalarında, aile işletmelerinin genellikle nesiller arası geçiş dönemlerinde daha belirgin hale gelen kurumsal zorluklarla karşı karşıya kaldıkları vurgulanmıştır (Kobal & Yıldırım, 2016). Araştırmamızın sonuçları da bu bulgularla uyumlu olup, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini artırmaları gerektiğini, bunun için hukuki yapılarını geliştirmelerinin kritik bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

İşletme performansı ile kurumsal yönetim anlayışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı Dinç ve Abdioğlu (2009) tarafından araştırmalarında bahsedilmiştir.

HPO ölçeğine göre, kurumsal işletmelerin özellikle "Yönetim Kalitesi", "Çalışan Kalitesi" ve "Açıklık ve Oryantasyon" boyutlarında aile işletmelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir üstünlük gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde yönetim ve çalışan kalitesini artırmalarının gerektiğini açıkça göstermektedir. Erdoğan (2007, s. 75), aile işletmelerinde yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi konularında, yönetim kalitesinin artırılmasının önemini vurgulamaktadır. Araştırmamızın sonuçları, bu

görüşü destekler niteliktedir. Aile işletmeleri, özellikle nesiller arası geçiş dönemlerinde yönetim kalitesini artırmak ve çalışanlarının niteliklerini geliştirmek zorundadır. Bu noktada, kurumsal işletmelerin güçlü yönlerinden biri olan yönetim ve çalışan kalitesi, aile işletmeleri için örnek teşkil edebilir. Yönetim kalitesinin artırılması, sadece operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda uzun vadeli stratejik planlama ve sürdürülebilirlik açısından da kritik bir öneme sahiptir.

Araştırmada, kurumsal işletmelerin cirolarının aile işletmelerine kıyasla daha yüksek olduğu, ancak çalışan sayılarının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, kurumsal işletmelerin iş gücü verimliliği açısından daha etkin olduğunu göstermektedir. Kurumsal işletmelerin daha yüksek cirolara ulaşırken daha düşük çalışan sayısı ile bunu başarmaları, kaynakların daha verimli kullanıldığını ve iş gücü verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır. Bu durum, kurumsal işletmelerin daha profesyonel yönetim anlayışına sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Kocabaş ve Baytekin (2004), aile işletmelerinde nepotizmin iç müşteri (çalışan) üzerindeki etkilerini incelerken, profesyonel yönetim eksikliğinin verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir (Kocabaş & Baytekin, 2004). Aile işletmelerindeki profesyonel yönetim eksikliklerinin, organizasyonel verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceği bu araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Aile işletmelerinde genellikle aile üyelerinin yönetimdeki hakimiyeti, verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bunun sonucunda, işletmelerin daha fazla çalışanla daha düşük verimlilik elde etmeleri söz konusu olabilir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için kurumsallaşma süreçlerine büyük önem vermeleri gerekmektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgular, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, kurumsal işletmelere göre genellikle daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum, aile işletmelerinin uzun vadede rekabet avantajı elde etme potansiyellerini sınırlamaktadır. Erkan (2012), aile işletmelerinde kurumsallaşma ve iç denetimin önemini vurgulayarak, bu süreçlerin işletmelerin sürdürülebilirliği üzerindeki olumlu etkilerini belirtmektedir (Erkan, 2012, s. 120). Erkan'ın bulguları, araştırmamızla paralel bir şekilde, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini iyileştirerek, iç denetim mekanizmalarını güçlendirmelerinin, sürdürülebilir rekabet

avantajı elde etmeleri açısından kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Aile işletmeleri, kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek, yönetim süreçlerini profesyonelleştirip iç denetim süreçlerini güçlendirerek, verimliliklerini ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini artırabilirler.

Devlet idari birimlerinin, aile işletmelerinin zayıf yönlerini dikkate alarak destek programları geliştirmesi, bölgesel ekonomik kalkınma açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmamızda, aile işletmelerinin genellikle kurumsallaşma süreçlerinde eksiklikler yaşadığı ve bu eksikliklerin işletmelerin sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu noktada, devletin sağladığı destekler, aile işletmelerinin bu zayıf yönlerini aşmalarına ve daha rekabetçi, sürdürülebilir bir yapıya kavuşmalarına yardımcı olabilir. Kaya ve Özdemir (2016), bölgesel kalkınma ve aile işletmelerine yönelik destek politikalarının önemini vurgulayarak, devlet desteğinin aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerindeki rolüne dikkat çekmektedir. Bu araştırma bulguları, devletin aile işletmelerinin gelişimine yönelik politikalar geliştirmesinin hem işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini hızlandıracağını hem de bölgesel ekonomik kalkınmayı teşvik edeceğini ortaya koymaktadır (Kaya & Özdemir, 2016). Araştırmamızın sonuçları da bu bulgularla uyumlu olup, devlet destekli programların aile işletmelerinin profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreçlerine katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Bu çalışma, TR81 Bölgesindeki aile ve kurumsal işletmelerin performans farklılıklarını ortaya koyarak, aile işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmeleri için kurumsallaşma süreçlerine odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, farklı bölgelerdeki işletmeler arasında karşılaştırmalı analizler yaparak daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda, TR81 bölgesindeki aile ve kurumsal işletmelerin performans farklılıklarını azaltmak ve işletmelerinin rekabet avantajını artırmak amacıyla aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Kurumsallaşma Süreçlerinin Hızlandırılması

Aile işletmeleri, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmalıdır. Bunun için:

Hukuki Yapının Güçlendirilmesi: Basit hukuki yapıların yerine daha güvenilir ve karmaşık yapılar (örneğin anonim şirket statüsü) tercih edilmelidir. Bu, işletmelerin dış yatırım çekebilmesini ve finansmana erişimini kolaylaştırır.

Profesyonel Yönetim: Yönetim süreçlerine profesyonel yöneticiler dahil edilmeli, aile üyeleriyle profesyoneller arasındaki görev dağılımı netleştirilmelidir.

İç Kontrol ve Denetim Sistemleri: İş süreçlerinin şeffaflığını ve güvenilirliğini artırmak için iç denetim ve kontrol mekanizmaları oluşturulmalıdır.

2. Yönetim Kalitesinin Artırılması

Yönetim kalitesini artırmak için aile işletmelerinde aşağıdaki adımlar atılmalıdır:

Stratejik Planlama ve Karar Verme: Uzun vadeli stratejik planlama yapılmalı ve karar süreçlerinde bilimsel ve veri odaklı yöntemler kullanılmalıdır.

Hızlı Karar Alma Mekanizmaları: Dinamik piyasa koşullarına hızlı uyum sağlamak için esnek ve etkili karar alma mekanizmaları geliştirilmelidir.

Liderlik ve Yöneticilik Eğitimleri: Yöneticilere yönelik güncel liderlik ve kurumsal yönetim eğitimleri düzenlenmelidir.

3. Çalışan Kalitesinin Geliştirilmesi

İşletmelerin performansını artırmak için çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik yatırımlar yapılmalıdır:

Sürekli Eğitim ve Gelişim Programları: Çalışanlara düzenli olarak mesleki eğitimler verilerek yetkinlikleri artırılmalıdır.

Motivasyon ve Ödüllendirme Sistemleri: Çalışanların motivasyonunu artıracak performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır.

Bilgi Paylaşımı ve İletişim: İşletme içi bilgi paylaşımını ve iletişimi güçlendirecek uygulamalar hayata geçirilmelidir.

4. Açıklık ve Oryantasyon Kültürünün Yaygınlaştırılması

Kurumsal işletmelerde öne çıkan açıklık ve oryantasyon boyutu, aile işletmelerinde de benimsenmelidir:

Şeffaf Yönetim Politikaları: İşletme yönetimi, çalışanlar ve paydaşlarla daha şeffaf iletişim kurmalıdır. Yenilikçilik ve Adaptasyon: Değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlayabilmek için yenilikçi fikirlerin teşvik edildiği bir kültür oluşturulmalıdır.

5. Uzun Dönemli Planlama ve Stratejik Yönetim

Aile işletmeleri kısa vadeli hedeflerin ötesine geçerek uzun dönemli planlamaya odaklanmalıdır:

Stratejik Hedefler Belirleme: Gelecek yıllara yönelik somut ve ölçülebilir stratejik hedefler oluşturulmalıdır.

Sürdürülebilirlik ve İnovasyon Yatırımları: Yenilikçilik ve sürdürülebilirlik odaklı projelere yatırım yapılmalıdır.

İkinci Kuşak Yöneticilerin Yetiştirilmesi: Aile işletmelerinin geleceğini güvence altına almak için ikinci kuşağın yönetim becerileri geliştirilmelidir.

6. Devlet ve Kamu Destekleri

Devlet ve kamu kurumları, aile işletmelerinin kurumsallaşmasını destekleyecek politikalar geliştirmelidir:

Eğitim ve Danışmanlık Programları: Aile işletmelerine yönelik kurumsallaşma eğitimleri ve danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır.

Teşvik ve Destekler: Kurumsallaşmayı teşvik eden finansal destekler ve vergi avantajları sağlanmalıdır.

7. Performans Ölçüm ve Raporlama Sistemlerinin Kurulması

Düzenli Performans Değerlendirmesi: İşletme performansını düzenli olarak ölçmek ve iyileştirme alanlarını belirlemek için performans değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

Şeffaf Raporlama: İşletme faaliyetleri hakkında şeffaf raporlama sistemleri kurularak güvenilirlik artırılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.
- Akin, A. (2019) *Aile Şirketlerinde Yaşanan Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Çalışmaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Noruz, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: PAÜ Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınkaynak, S. K. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İTÜ İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ankara Sanayi Odası [ASO]. (2022). *Aile Şirketleri*. Ekim 18, 2022 tarihinde <https://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> adresinden alınmıştır.
- Aras, Ç. D. (2019). *Sermaye Şirketlerinde Tür Değiştirme*. İstanbul: Onikilevha Yayıncılık.
- Arıkboğa, Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notları*. Mart 20, 2024 tarihinde <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf> adresinden alınmıştır.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The Nexus Between HRM, Employee Engagement and Organizational Performance of Federal Public Service Organizations In Ethiopia. *Heliyon*, 6(6).
- Aytan, O. A. (2021). Hareketli Avcı-Toplayıcı Grupların Yaşam Biçimiyle Yerleşik Çiftçi Toplulukların Yaşam Biçim Arasındaki İnsan-Mekân İlişkisinin Mukayesesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 979-1012.
- Atılğan, A. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri ile*

Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: DOU Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Badak, Z. A. (2014). 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'na Göre Adi Ortaklık Sözleşmesindeki Yenilikler ve Değişiklikler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 24(2). 127-147.
- Balcı, A. (1997). Sosyal Bilimlerde Araştırma. *Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: 72TDFO Bilgisayar-Yayıncılık.
- Ballıoğlu, B. (2012). Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma. *Maltepe University, Institute of Social Science, Business Management*, Maltepe University: OICED Yayınları.
- BAKKA. (2024a). Ekim 18, 2024 tarihinde <https://bakka.gov.tr/bolgemiz/bati-karadeniz/sanayisiyle-bati-karadeniz> adresinden alındı.
- BAKKA. (2024b). Ekim 19, 2024 https://www.bakka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/bp-md_a_bakka.pdf adresinden alındı.
- Başer, G. (2020). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Turizm İşletmelerinin Stratejik Yönetimine İlişkin Bir Değerlendirme. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, (1), 84-92.
- Bhalla, V., Caye, J. M., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., & Orlander, P. (2012). *High-Performance Organizations*. Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group, 171-177.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.
- Bozkurt, N. (2002). Ticaretin Felsefesi, Tarihçesi ve Etikle Olan Sıkı Bağına İlişkin Bazı Saptamalar. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 153-179
- Cadbury, S. A. (2000). Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's (p. 5). London: Egon Zehnder International.
- Çatal, Ö., & Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarisiz Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta ve Burdur örneği. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 178-194.
- Çavuşoğlu, H., & Pekkaya, M. (2015). Siyasal Propaganda Araçlarının Seçmen Tercihine Etkisi: Zonguldak Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 91-115.
- Ceylan, M. (2016). *Sermaye Şirketlerinde Birleşme ve Bölünme İşlemlerinin Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Mevzuatı Açısından İncelenmesi ve Muhasebesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İÖÜ İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Chang, B., Chang, C. W., & Wu, C. H. (2011). Fuzzy DEMATEL Method For Developing Supplier Selection Criteria. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 1850-1858.
- Culasso, F., Giacosa, E., Manzi, L. M., & Truant, E. (2016). Professionalization in Family Firms Versus Non-Family Businesses in Italy. *Impresa Progetto Electronic Impresa Progetto Electronic*, (3), 1-21.
- Cural, M., Pekkaya, M., & Oral, İ. (2016). Yükseköğretimde Öğrenci Harcama ve Maliyetlerinin Hesaplanması: *Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 21-43.
- De Waal, A. A. (2002). The Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value. Palgrave Macmillan.
- De Waal, A. A. (2006). The Characteristics of a High-Performance Organization. Social Science Research Network.
- De Waal, A. A., & Chachage, B. (2009). Applicability of the High-Performance Organization Framework at an East African university: *The case of Iringa University College. International Journal of Emerging Markets*, 4(4), 303-320.
- De Waal, A. A. (2012). What Makes a High-Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide. Global Professional Publishing.
- De Waal, A., & Kourtiti, K. (2013). Performance Measurement and Management In Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.
- De Waal, A. A. (2015). The Future of the High-Performance Organization. *Organizational Dynamics*, 44(3), 239-248.
- De Waal, A. A. (2019). Defining and Measuring High Performance Organization. Ekim 19, 2019 tarihinde <https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2018/07/Clute-2018-Defining-and-measuring-the-high-organizational-organization-De-Waal.pdf> adresinden alındı.
- De Waal, A., & Linthorst, J. (2020). Future-Proofing the High-Performance Organization. *Sustainability*, 12(20), 8507.
- Demircioğlu, S. (2019). *Aile Şirketlerinin Yapısal Özellikleri ve Makroekonomideki Yeri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: IOU İstanbul Okan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmkb-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.

- Do, T. T., & Mai, N. K. (2023). Complexity Leadership and High-Performance Organization. *International Journal of Business Performance Management*, 24(2), 212-228.
- Dökmen, G., Pekkaya, M., & Saymaz, N. (2019). Sigara Bağımlılığı ve Devletin Sigara Tüketimi ile Mücadele Yöntemleri Arasındaki İlişki. *Maliye Dergisi*, 176, 599-623.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: BAU Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.
- Erdem, A. T. (2019). *X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray: Aksaray Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, A. T., & Karadal, H. (2020). Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkilerinin XY Kuşakları Açısından Analizi: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 413-437.
- Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları [ERDEMİR]. (2019). Ekim 18, 2019 tarihinde <https://www.erdemir.com.tr/storage/uploads/2023/05/432ff036c5ada572686f5e57a946496c.pdf> adresinden alındı.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. (2. Baskı) içinde (s. 69-114). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Erkan, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Espinoza Aguiló, T. I., & Espinoza Aguiló, N. F. (2012). Family Business Performance: Evidence From Mexico. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 39-61.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fraňková, Z., Bílková, L., & Míková, L. (2016). Non-Family Manager in Family Businesses: Evidence from the Czech.
- F. Simões Vieira, E. (2014). The Effect on The Performance of Listed Family and Non-Family Firms. *Managerial Finance*, 40(3), 234-253.

- Govindan, K., & Chaudhuri, A. (2016). Interrelationships of Risks Faced by Third Party Logistics Service Providers: A DEMATEL Based Approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 90, 177-195.
- Gürkan, İ. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Aile Şirketlerinin Avantajlarına, Dezavantajlarına ve Yaşanan Çatışmalara İlişkin Örnek Olay Çalışması* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: MÜ Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- He, H., & Cheng, H. (2012). Analyzing Key Influence Factors of City Logistics Development Using The Fuzzy Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) Method. *African Journal of Business Management*, 6(45), 11281
- Abdessadak, J., Achelhi, H., & Reklaoui, K. (2018). Innovation: The Linking & the Impact of The Variables “Knowledge Management” and “Organizational Culture” on the Company’s Performance. *2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)*, 170-174.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (2001). Differences Between Family and Non-Family Firms. *Antwerp, Belgium: University of Antwerp, Faculty of Applied Economics*.
- İlter, H. M. (2001). Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları. İstanbul Ticaret Odası.
- Kamacı, K., Ünüsan, Ç., & Gedik, H. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 358-379.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427
- KAP. (2024). Kamu Aydınlatma Platformu. Ekim 18, 2024 tarihinde <https://www.kap.org.tr/tr/ek-indir/4028328d644795a90165105c211939e5> adresinden alındı.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. *Birinci Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 1, 42-53.
- Kaya, E., & Özdemir, S. (2016). Bölgesel Kalkınma ve Aile İşletmelerine Destek Politikaları. *Kalkınma ve Planlama Dergisi*, 10(1), 55-68.
- Kırtaş, M. G. (2018). Uzun Ömürlü Türk Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Çoklu Örnek Olay Araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 68-95.

- Kiran, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: DEU Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khan, M. N., & Khan, F. (2011). Does Ownership Matter? A Study of Family and Non-Family Firms in Pakistan. *Problems of Management in the 21st Century*. içinde s. 2-95.
- Kobal, K. S., & Yıldırım, O. A. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120.
- Kocabaş, F., & Baytekin, E. P. (2004). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 17-18.
- Liu, W. K. (2015). Using FDM and DEMATEL Approaches to Evaluate The Location Selection of Investment. *International Journal of Information and Education Technology*, 5(10), 732-739.
- Mecek, G. (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 29-55.
- Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü [MEGEP]. 2023. 18 Ekim, 2023 tarihinde https://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C5%9Eah%C4%B1s%20%C5%9Eirketleri.pdf adresinden alındı.
- Mucuk, İ. (2015). *Modern İşletmecilik* (15. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International journal of operations & production management*, 19(2), 205-228.
- Özalp, İ., Saldıraner, Y., & Dereköy, A. H. (1990). Holding Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 37-58.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Özdemir, L., & Dulkadir, B. (2017). Bilişim Teknolojisi İşlevlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 25-41.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özkaya, M. O., & Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126.

- Pekkaya, M., & Akıllı, F. (2013). Hava Yolu Hizmet Kalitesinin SERVPERFSERVQUAL Ölçeği ile Değerlendirmesi Ve İstatistiksel Analizi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 75-96.
- Pekkaya, M., Pulat, Ö., & Zeydan, İ. (2023). Service Quality Determiners in Higher Education: The Student's Perspective. *International Journal of Services, Economics and Management*, 14(3), 270-300.
- Pekkaya, M., & Aslan, B. (2018). Osb Yer Seçiminde Dikkate Alınan Kriter Önem Derecelerinin ve Kriterler Arası Etkileşimin Belirlenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 293-308.
- Pekkaya, M. & Nuh K. (2022), Determining Criteria Interaction and Criteria Priorities in the Freight Village Location Selection Process: The Experts' Perspective in Turkey, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34 (7): 1348-1367
- Pekkaya, M., Mehmet C. & Elif C. Ç. (2017). SMMM'ler Vergi Bilinci Boyutları ve Boyutlara Göre Vergiye Bakışları: Zonguldak'ta Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı 13* (13), 1066-1078
- Prague, W., & Brabec, M. (2013). Measuring Performance Gaps Between Family and Non-Family Businesses: A Meta-Analysis of Existing Evidence.
- PWC Türkiye [PWC]. (2024). *Küresel Aile Şirketleri Araştırması*. Ekim 18, 2024 tarihinde <https://www.pwc.com.tr/pwc-11-kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi> adresinden alındı.
- Resmî Gazete [RG]. (2024). *Borçlar Kanunu*. Haziran 16, 2024 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm> adresinden alındı.
- Sakarya, Ş., & Özmen, H. İ. (2008). Türkiye’de Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi ve Balıkesir’deki İşletmeler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (26), 103-126.
- Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Mohammed, A. M. (2018). Actual and Intended Growth in Family Firms and Non-Family-Owned Firms are They Different. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 2-21.
- Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining The Effects of Strategic Management and Organizational Culture on Organizational Performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363-1374.
- Sultan, S., De Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Analyzing Organizational Performance of Family and Non-Family Businesses Using the HPO Framework. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 242-255.

- Spahi, J. (2019), *Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmesi: Kosova Cumhuriyeti Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: ESOGÜ Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı [STB]. (2024). *Kobi Tanımı Güncellendi*. Haziran 30, 2024 tarihinde <https://www.sanayi.gov.tr/medya/haber/kobi-tanimi-guncellendi4> adresinden alındı.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge Sharing Direction and Innovation Performance in Organizations: Do Absorptive Capacity and Individual Creativity Matter?. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.
- Tekin, M. (2023). Adi Ortaklık, Kollektif Şirket, Komandit Şirket, Anonim Şirket, Limited Şirket ve Kooperatifler. Alo Maliye. Ekim 8, 2024 tarihinde <http://www.alomaliye.com/2017/12/28/adi-ortaklik-kollektif-sirket-komandit-sirket-anonim-sirket-limited-sirket-ve-kooperatifler/> adresinden alındı.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2014). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Publication.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği [TKYD]. (2024). *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. Kasım 23, 2024 tarihinde https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2022/12/ifc_aile_sirketleri_yonetim_rehberi_2013.pdf adresinden alındı.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2024). *Türk Dil Kurumu Sözlük*. Ağustos 18, 2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Türk Ticaret Kanunu [TTK]. (2024). *Türk Ticaret Kanunu 6102*. Ağustos 11, 2024 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6102.pdf> adresinden alındı.
- Türkiye Kamu İşletmeleri Birliği [TKİB]. (2024). *Türkiye ve Dünyada Kamu İşletmeleri*. Ağustos 18, 2024 tarihinde <http://www.tkib.gov.tr/wp-content/uploads/T%C3%9CRK%C4%B0YE-VE-D%C3%9CNYADA-KAMU-%C4%B0%C5%9ELETMELER%C4%B0.compressed.pdf> adresinden alındı.
- Türkiye Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odaları Birliği [TURMOB]. (2024) *Anonim ve Limited Şirket Sermaye Tutarları*. Temmuz 11, 2024 tarihinde [“https://www.turmob.org.tr/sirkuler/detailPdf/c2259e8c-95dc-446d-a22c-9659c5dc53f2/anonim-ve-limited-sirketlerin-en-az-sermaye-tutarlari-1-ocak-2024-tarihinden- itibaren-artiriliyor”](https://www.turmob.org.tr/sirkuler/detailPdf/c2259e8c-95dc-446d-a22c-9659c5dc53f2/anonim-ve-limited-sirketlerin-en-az-sermaye-tutarlari-1-ocak-2024-tarihinden- itibaren-artiriliyor) adresinden alındı.
- Türkoğlu, M. (2002). KOBİ'lerin Bölgesel Kalkınma Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 277-300.

- Türkiye Aile İşletmeleri Derneği [TAİDER]. (2024). *Türkiye'de Aile İşletmeleri*. Ekim 18, 2024 tarihinde <https://www.taider.org.tr/images/belgeler/1.pdf> adresinden alındı.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği [TOBB]. (2025). *Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri*. Ocak 9, 2025 tarihinde <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php> adresinden alındı.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği [TOBB]. (2023). *Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri*. Eylül 29, 2023 tarihinde “<https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Documents/ResmiDosya/2019/2019-01.doc>” adresinden alındı.
- Veiga, R.T., Avelar, C., Moura, L.R.C., & Higuchi, A.K. (2019). Validation Of Scales to Research the Personal Financial Management. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21 (2), 332-348
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Wu, H. H., & Tsai, Y. N. (2012). An Integrated Approach of AHP and DEMATEL Methods in Evaluating the Criteria of Auto Spare Parts Industry. *International Journal of Systems Science*, 43(11), 2114-2124.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Lin, Y. T., & Liu, N. C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Service Performance: The Roles of Different Organizational Climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118-128.
- Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High Performance Work Systems and Corporate Performance: The Influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12, 1-22.
- Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi. (2021). Kurum Logoları. Haziran 10, 2023 tarihinde <https://webkutuphane.beun.edu.tr/> adresinden alındı.

EKLER

Ek 1: Yüksek Performans Ölçeği Konuları ve Metindeki Kısaltmaları

Konular	Kısaltmaları
1 Şirketiniz, rakip şirketlerden farklı bir stratejiye sahiptir.	SG1) Ş farklı stratejiye sahip
2 Şirket işleyiş süreçleri sürekli iyileştirilmektedir.	SG2) Ş işleyişleri iyileştirilir
3 Şirket işleyiş süreçleri sürekli olarak basitleştirilmektedir.	SG3) Ş işleyişler basitleştirilir
4 Şirket işleyiş süreçleri sürekli olarak düzenlenmektedir.	SG4) Ş işleyiş düzenlenmektedir
5 Çalışma performansı ile ilgili her şey açıkça rapor edilir.	SG5) Ş performansı raporlanır
6 Şirketin finansal ve finansal olmayan bilgileri tüm çalışanlara bildirilir.	SG6) Ş çalışanla bilgiler paylaşılır
7 Şirket, temel yeteneklerini sürekli olarak yeniler.	SG7) Ş yetenekleri yenilenir
8 Şirket ürünlerini, süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak yeniler.	SG8) Ş çıktıları yeniler
9 Yönetim, genellikle çalışanlarla karşılıklı diyaloga girer.	AO1) Y, Ç ile diyalog kurar
10 Çalışanlar; iletişim, bilgi alışverişi ve öğrenme için fazla zaman harcarlar.	AO2) Ç, gelişimine zaman harcar
11 Çalışanlar, her zaman önemli süreçlere katılırlar.	AO3) Ç, önemli süreçlere katılır
12 Yönetim, çalışanların hatalarına karşı toleranslıdır.	AO4) Y, Ç'in hatalarına toleranslıdır
13 Yönetim, yeniliğe açıktır.	AO5) Y yeniliğe açıktır
14 Yönetim, çalışanlarının performanslarına değer verir.	AO6) Y, Ç performansını önemser
15 Çalışanlar yönetime güvenmektedir.	Y1) Ç, Y'e güvenir
16 Yönetim kademeleri bütünlüğe sahiptir.	Y2) Y kademeleri bütünlük sahibidir
17 Yönetim, çalışanlarına örnek olmaktadır.	Y3) Y, Ç'na örnektir
18 Yönetim karar verme süreçlerini hızlı sonuçlandırabilmektedir.	Y4) Y kararları hızlı sonuçlanır
19 Yönetim aldığı kararları uygulamada hızlı harekete geçer.	Y5) Y karar uygulamada hızlıdır
20 Yönetim, daha iyi sonuçlar elde etmek için çalışanlarını görevlendirir.	Y6) Y başarı için Ç görevlendirir
21 Yönetim şirket için sonuçlara ulaşmaya odaklıdır.	Y7) Y sonuçlara ulaşma odaklıdır
22 Yönetim şirket işleyişinde çok etkilidir.	Y8) Y, Ş işleyişinde etkilidir
23 Yönetim, güçlü yönetim kademelerine sahiptir.	Y9) Y kademeleri güçlüdür
24 Yönetim kararlarında kendine güvenir.	Y10) Y, kararlarına kendine güvenir
25 Yönetim, düşük performanslı çalışanlara karşı saygılıdır.	Y11) Y düşük perfm saygılıdır
26 Yönetim, her zaman sonuçlarından sorumlu çalışanlar barındırır.	Ç1) Y sorumlu çalışan barındırır
27 Yönetim, olağanüstü sonuçlara ulaşmak için çalışanlara ilham verir.	Ç2) Y, Ç'a ilham verir
28 Çalışanlar, aralarında uyumlu ve esnek olmak için eğitilmiştir.	Ç3) Ç, uyum/esnek için eğitilmiştir
29 Şirket, çeşitli ve tamamlayıcı işgücüne sahiptir.	Ç4) Ş tamamlayıcı iş gücüne sahiptir
30 İşletme tüm paydaşlarla iyi ve uzun vadeli ilişkiler sürdürmektedir.	P1) Ş, Ç ile iyi/uzun ilişkiler sürdürür
31 Şirket, müşterilere mümkün olan en iyi hizmeti vermeyi amaçlamaktadır.	P2) Ş, müşterilere iyi hizmet amaçlar
32 Şirket, tedarikçiler ve / veya müşteriler ile ortaklıklar yoluyla büyür.	P3) Y, ortaklık yoluyla büyür
33 Yönetim uzun süredir şirketteki görevine devam etmektedir.	P4) Y, uzun zamandır görevdedir
34 Şirket, çalışanları için güvenli bir iş yeridir.	P5) Ş, Ç için güvenli bir işyeridir
35 Oluşturulacak yeni yönetim, şirket içerisinde teşvik edilmektedir.	P6) Yeni yönetim, Ş'de teşvik edilir

Ek 2: Etik Kurul Kararı

Kayıt Tarihi: 31.07.2018

Protokol No: 420

03/10/2018



T.C

BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ

İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	Şirket Performansında Etkili Olan Unsurların Aile Şirketleri Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: TR81 Örneği
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Mehmet Pekkaya
KARAR:	Uygun

ETİK KURUL ÜYELERİ

İMZA

1- Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE (Başkan)

.....

2- Doç. Dr. Ayça DEMİR (Başkan Yrd.)

.....

3- Doç. Dr. Ali ARSLAN (Başkan Yrd.)

.....

4- Prof. Dr. Rıza YILMAZ

.....

5- Doç. Dr. Hasan MEYDAN

.....

6- Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM

.....

7- Yrd. Doç. Dr. Hasan ÖZER

.....

29.05.2014 tarih ve 2014/08-13 sayılı Senato Kararı ile kabul edilmiştir.

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : İlker AKSOY

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Aldığı Sertifikalar : İSG B Sınıfı Uzmanlık, Asansör SMM

Uzmanlık Alanı :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Kamu Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	2011
Lisans	Elektrik Elektronik Müh.	Dokuz Eylül Üniversitesi	2007
Lisans	Antrenörlük	Bartın Üniversitesi	2024
Y. Lisans	İş Sağlığı ve Güvenliği	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	2022

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl

Eserler :

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

A1.

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

B1. Pekkaya, M. & Aksoy, İ., HPO Ölçeğiyle TR81'deki İşletmelerin Aile Şirketliliği Açısından Değerlendirilmesi, R. UYGUN, H. A. ÖZEL & T. UYGUN(Ed.) *II. Ulusal Safranbolu Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Öğrenci Kongresi, 16-17 Nisan 2020*. İçinde (s. 10-20). Bursa: Ekin Yayınevi.

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C1. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar:

C1.1.

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

C2.1.

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

D1.

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

E1.

F. Sanat ve tasarım etkinlikleri:

F1.....

G. Diğer yayınlar: *(Yukarıdaki maddelerde yer alan başlıklardaki kategorilere girmeyen ve belirtilmek istenen tüm eserler bu maddenin altında belirtilecektir.)*

G1.....

