



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİMDALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI İLE
BÜYÜME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Bilal SEKMAN

Danışman

Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ

İstanbul, 2017



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİMDALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI İLE
BÜYÜME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Bilal SEKMAN

Danışman
Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ

İstanbul, 2017

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

29/04/2017

Enstitümüz İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **125100105** numaralı **Bilal SEKMAN** “*Istanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği **AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI İLE BÜYÜME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **20.02.2017** tarih ve **2017/04** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (**55**) dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **oyçokluğu/oybirliği** ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

Halim Tanriverdi

DANIŞMAN
PROF.DR. HALUK TANRIVERDİ

Halim Kazan

ÜYE
PROF.DR. HALİM KAZAN

ÜYE
PROF.DR. ALİ AKDEMİR

Ali Akdemir

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi/doktora tezi/donem projesi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Örgüt Yapıları İle Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığı eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Bilal SEKMAN

ONAY

Tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumunyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum.

Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../..../2017

Bilal SEKMAN

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI İLE BÜYÜME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Bilal SEKMAN

Danışman: Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ

Nisan 2017

Tezin amacı, aile işletmelerinde temel örgüt yapılarındaki çeşitliliği araştırmak ve söz konusu yapılar ile büyüme stratejileri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırmanın kapsamı, tekstil ve tekstilin yan kolları olan konfeksiyon, örme ve dokuma gibi iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan alt, orta ve üst kademe yöneticileri içermektedir.

Aile işletmelerinde örgüt yapıları ile büyüme stratejilerinin ölçülmesi üzerine tekstil sektörü referans alınarak bir anket çalışması yapılmıştır. Kolaygelen örneklem grubu oluşturulmuştur. Anket soruları büyüme stratejileri ölçeği ile örgüt yapısı ölçeği olmak üzere iki ölçekten oluşmaktadır.

Anket soruları, literatür taraması neticesinde oluşturulmuş ve referans ile oluşturulmuş olan hedef kitleye iletilmiştir. Anket katılımcılarından anket sorularını 2 gün içerisinde doldurulması istenip; 87 işletmeden katılım sağlanmış, 217 yöneticiye ulaşılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı

post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Anket sonuçlarına göre iki ölçeğin ortalamaları farklılık arz etmektedir. Büyüme Stratejileri Genel düzeyi çok yüksek; Örgüt Yapısı Genel düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Büyüme stratejileri genel ve örgüt yapısı genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler etkileyen boyutlardan Yöneticilerin planlama çalışması düzeyi ve Yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır. Yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini azaltmaktadır.

Yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejileri etkileyen boyutlardan Yöneticilerin planlama çalışması düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini Yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır. Yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini azaltmaktadır.

İşletmelerin örgüt yapılarının büyüme stratejileri arasında önemli bir etkisi vardır.

Anahtar Sözcükler: Family companies, organizational structures, growth strategies, intra-family managerial differences.

ABSTRACT

A STUDY ON THE INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN GROWTH STRATEGIES AND ORGANIZATIONS IN FAMILY ENTERPRISES

Master Thesis

Bilal SEKMAN

Consultant : Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ

April, 2017

The aim of the thesis is to investigate the diversity of basic organizational structures in family businesses and to reveal the relations between the said structures and growth strategies. The scope of the research includes the lower, middle and upper level managers working in businesses operating in the business sectors such as apparel, knitting and weaving, which are the side branches of textile and textile.

A questionnaire study was carried out with reference to the textile sector on the measurement of organization structures and growth strategies in family businesses. A group of samples was created easily. The questionnaire consists of two measures; the scale of growth strategies and the scale of organizational structure.

Questionnaires were generated on the basis of literature review and transmitted to the target group that was created by reference. Questionnaire participants are asked to complete the questionnaire within 2 days; 87 operations, 217 managers were reached. Number, percentage, mean, standard deviation were used as descriptive statistical methods in the evaluation of the data.

The data obtained in the study were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 program. The one-way ANOVA test was used to compare quantitative continuous data between two independent groups

and to compare quantitative continuous data among more than two independent groups. The Scheffe test was used as a complementary post-hoc analysis to determine the differences after the Anova test. Pearson correlation and regression analysis were applied among the continuous variables of the study.

According to the survey results, the average of the two scales differ. Growth Strategies Overall level is very high; The overall level of organizational structure is high. There is a weak relationship between general growth strategies and organizational structure, and there is a significant positive relationship.

The level of planning work by the managers on the production marketing and innovation strategies in the market is increasing and the level of managerial influence is increasing the level of strategies for production marketing and innovation. The reasons why managers do not plan for enterprises are reducing the level of strategy for production marketing and innovation at level.

Managers' level of strategic planning for new and large markets is increasing the level of strategies for new and large markets. The level of reasons why managers do not plan is reducing the level of strategies for new and large markets.

There is a significant influence among the growth strategies of the organizations of the enterprises.

Keywords: Family companies, growth strategies, intra-family managerial differences.

ÖNSÖZ

Gelişen ekonomilerde etkinliği gün geçtikçe artan aile firmaları, gerek uygulamaya başladıkları kurumsal yaklaşımlar gerek yeni yönetim teknikleri ile yönetsel açıdan güçlenmekte ve küresel piyasalara daha fazla oranda açılmaktadırlar. Türkiye gibi gelenek ve göreneklerine bağlı toplumlarda her ne kadar geleneksel yönetim anlayışları kolaylıkla terk edilemiyor olsa da günümüzde aile şirketleri kritik alanlara yapmış oldukları kurumsal güçlendirmeler ile küresel rekabet koşullarına uyum sağlamaya başlamıştır.

Bu bağlamda, kökleri iki yüz yıl öncesine kadar dayanan aile şirketlerinin rekabetçi piyasalara uyum sağlayabilmeleri için çeşitli büyüme stratejileri benimsemeleri ve kurumsal yapılarını bu yönde şekillendirmeleri kendileri için önemli bir avantaj olacaktır.

Bu çalışmada, Türkiye’de ve dünyada faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsal yapıları irdelenmiş ve geleneksel kurumsal yapılar ile günümüz kurumsal yapılarının sentezlenmesi sonucuna varılmıştır.

Türk ticaret yaşamının ayrılmaz bir parçası olan “Aile İşletmelerin de Örgüt Yapıları İle Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın hazırlanmasında değerli katkılarını esirgemeyen proje danışmanı Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ hocama değerli katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Bilal SEKMAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ÖNSÖZ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

1.AİLE İŞLETMELERİNDE DAHİL KAVRAMSAL TEMELLER.....	3
1.1.Aile İşletmeleri Kavramı	3
1.2.Aile işletmeleri Özellikleri	3
1.3. Aile İşletmelerinin Yapısı.....	5
1.3.1.Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Örgütsel Yapılanması.....	7
1.3.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Görevleri	8
1.3.3.Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Başkanının Görevleri	10
1.3.4.Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Üyesinin Görevleri	11
1.4.Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi	12
1.5. Küreselleşen Dünyada Aile İşletmeleri.....	14
1.6. Aile İşletmelerinin Özellikleri	15
1.6.1. Aile İşletmelerinde İstihdam.....	17
1.6.2. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yapı	19
1.6.3. Aile İşletmelerinde Organizasyon Şeması	23
1.6.3.1. Girişimci Statüsü.....	23
1.6.3.2. Veliht Statüsü	24
1.6.3.3. Aile Bireyleri ve/veya Akralalık Statüsü	25

2.BÖLÜM

2.ÖRGÜT YAPILARI.....	26
2.1.Örgüt Kavramı.....	26
2.2.Örgüt Yapısı Kavramı	26
2.3.Örgüt Yapısının Tasarımında Etkili Olan Yapısal Unsurlar.....	26
2.3.1.İşbölümü ve Uzmanlaşma.....	27
2.3.2.Hiyerarşi/Emir Komuta Zinciri.....	27
2.3.3Merkezileşme Derecesi	27
2.3.4.Komuta-Kurmay İlişkileri.....	28
2.3.5.Denetim/Kontrol Alanı	28
2.3.6.Biçimselleşme Derecesi/Formalizasyon	28

2.3.7.Bölgümlere Ayırma -----	29
2.4. Örgüt Yapısının Tasarımında Etkili Olan Bağlamsal Unsurlar -----	29
2.4.1.Çevre -----	29
2.4.2.Teknoloji -----	30
2.4.3 Ölçek/Büyükük -----	30
2.4.4. Strateji-----	31
2.5.Örgüt Yapısı ve Strateji İlişkisi -----	31
2.6.Örgüt Yapıları -----	32
2.6.1.Basit Örgüt Yapılar/Girişimci (Küçük) İşletmeler-----	32
2.6.2.Mekanik/Bürokratik Örgütler-----	32
2.6.3.Profesyonel Örgütler-----	33
2.6.4.Bölgümlendirilmiş Örgütler-----	33
2.6.5.Adhokratik /Yenilikçi Örgütler-----	33

3.BÖLÜM

3.AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME STRATEJİSİ-----	36
3.1.Büyüme Stratejileri Kavramı -----	36
3.1.1.Yön Verici stratejiler -----	36
3.1.2.Büyüme Stratejileri -----	36
3.1.2.1.İç Büyüme Stratejileri (Organik Büyüme)-----	36
3.1.2.2.Dış Büyüme Stratejileri-----	37
3.1.2. Durgunluk Stratejisi-----	37
3.1.3. Tasarruf (Çekilme) Stratejisi-----	37
3.2.Kurumsal Ebeveynlik Stratejisi -----	38
3.3. Yenilik Stratejisi-----	38
3.3.1.Ulusal Yenilik -----	38
3.3.2.Girişimci Yenilik -----	38
3.3.3.Kurumsal Girişimci Yenilik -----	38
3.4.Aile Şirketlerinde Büyüme Stratejileri ve Günümüzdeki Şirket Uygulamaları	39

4.BÖLÜM

4.AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI İLE BÜYÜME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANKET ARAŞTIRMASI-----	42
4.1. Yöntem-----	42
4.1.1. Araştırmanın Amacı-----	42
4.1.2.Araştırmanın Kapsamı-----	42

4.1.3. Araştırmanın İçeriği	43
4.1.4. Araştırmanın Sınırları	43
4.1.5. Araştırmanın Önemi	44
4.2. Araştırmanın Hipotezi	44
4.3. Veri Toplama Araçları	44
4.3.1. Büyüme Stratejileri Ölçeği	44
4.3.2. Örgüt Yapısını Belirlemeye Yönelik Ölçek	46
4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi	50
4.5. Bulgular	52
4.5.1. Yöneticilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	52
4.5.2. Örgüt Yapısı ve Büyüme Stratejileri Düzeylerine İlişkin Bulgular	54
4.5.3. Örgüt Yapısı İle Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	56
4.5.4. Örgüt Yapısının Demografik Özelliklere Dağılımı	65
4.5.5. Büyüme Stratejilerinin Demografik Özelliklere Dağılımı	83
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	98
EK-1: ANKET FORMU	102
EK-2: ÖZGEÇMİŞ	106

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
TGSD	: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma(Alayoğlu;2003)	22
Şekil 2 : Aile İşletmelerinde Roller ve Statüler.....	24
Şekil 3 : Büyüme stratejileri Modeli	42
Şekil 4 : Örgüt Yapısı ve Büyüme Stratejilerine İlişkin Diyagram.....	56
Şekil 5 : Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Pazarda Üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli	62
Şekil 6 : Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisi İlişkin Sonuç Modeli.....	64
Şekil 7 : Örgüt Yapısının Büyüme Stratejileri Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli	65

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Anketteki Aile İşletmelerinin Alan ve Ünvan Dağılımı.....	43
Tablo 2 : Büyüme Stratejileri Ölçeği Faktör Yapısı	45
Tablo 3 : Örgüt Yapısı Ölçeği Faktör Yapısı.....	47
Tablo 4 : Normal Dağılım Testi.....	51
Tablo 5 : Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri	52
Tablo 6 : Büyüme Stratejilerine İlişkin Ortalamalar	54
Tablo 7 : Örgüt Yapısına İlişkin Ortalamalar	55
Tablo 8 : Örgüt Yapısı İle Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişki.....	58
Tablo 9 : Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Pazarda Üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisi.....	60
Tablo 10 : Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisi.....	62
Tablo 11 : Örgüt Yapısının Büyüme Stratejileri Üzerine Etkisi.....	64
Tablo 12 : Örgüt Yapısının En Son Bitirilen Okul Derecesine Göre Ortalamaları ...	65
Tablo 13 : Örgüt Yapısı toplam hizmet süresine Göre Ortalamaları	70
Tablo 14 : Örgüt Yapısı yaşa Göre Ortalamaları	72
Tablo 15 : Örgüt Yapısı yöneticilik tecrübesine Göre Ortalamaları.....	74
Tablo 16 : Örgüt Yapısı Ünvana Göre Ortalamaları.....	77
Tablo 17 : Örgüt Yapısı Cinsiyete Göre Ortalamaları	81
Tablo 18 : Örgüt Yapısı Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	82
Tablo 19 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin En Son Bitirilen Okul Derecesine Göre Ortalamaları	83
Tablo 20 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin toplam hizmet Süresine Göre Ortalamaları	85
Tablo 21 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin yaşa Göre Ortalamaları	86
Tablo 22 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin yöneticilik tecrübesine Göre Ortalamaları	88
Tablo 23 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin Ünvana Göre Ortalamaları	89
Tablo 24 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	90
Tablo 25 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin medeni duruma Göre Ortalamaları	91

GİRİŞ

Aile işletmeleri bir aile tarafından en az iki nesil idare edilen ve aile bireylerinin şirket politikası üzerinde kendi çıkar ve amaçları doğrultusunda karşılıklı etkileşimle idare edildiği işletmeler olarak nitelendirilebilir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler arasında kurucunun, genel müdür ve benzeri nitelikte üst düzey bir yönetici görevini üstleniyor olması ve işletme bünyesinde kurucunun mensup olduğu aile bireylerinin istihdamının sıklıkla görülmesi gibi belirleyici unsurlar yer almaktadır.

Aile şirketlerinde kurucu yönetim kurulu üyeleri genellikle çekirdekten diğer bir ifadeyle işin içinden gelmekte olup söz konusu kişiler, teorik eğitimleri daha zayıf ama iş tarafı uygulama yönü daha gelişmiş kişiler arasından seçilmektedir.

Bu çalışma ile içinde bulunduğumuz çağda önemi halen süregelen ve ölçek ekonomileri ile gücü ve potansiyeli her geçen gün artan aile işletmelerinde etkin yönetim, karar alma mekanizmaları ve ticari başarı arasındaki ilişki irdelenmiş ve söz konusu aile şirketleri tarafından uygulanan büyüme stratejileri ile hangi ölçekte başarı elde edilebileceği irdelenmiştir. Çalışmanın kapsamı ile genel olarak konu ile ilgili teorik bilgilerin yapılacak olan anket çalışması neticesinde elde edilecek pratik bilgiler ile desteklenerek sonuca ulaşılması hedeflenmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmeleri ile ilgili kavramsal temeller incelenmiş; aile işletmelerinin günlük hayattaki yapı, yönetim, görev, ekonomide ki yerleri, v.b. kavramsal temeller incelenmiş, kurumsal yapıya ulaşmak için örgütsel yapının önemi açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde örgüt yapıları incelenmiş, örgüt yapılarını etkileyen unsurları ve özellikleri incelenmiştir. Örgüt yapısını etkileyen yapısal ve bağlamsal unsurlar incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt yapıları incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde aile işletmelerinde büyüme stratejileri kavramları, bu kavramların açıklayıcı yönleri, günümüze ulaşan aile şirketlerinden bahsedilerek gelinen şirket yapıları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise araştırma incelenerek sonuca ulaşmaya çalışılmıştır. Aile işletmelerinde örgüt yapılarının işleyişi, büyüme stratejilerine etkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasının temel içeriği aile işletmelerinde örgütlenme konuları olan iş deneyimi kazanılması, planlama

yapma, yetkinin etkin kullanımı ve etkin organizasyon yapıları oluşturmak amacıyla gerekli ilişkilerin oluşturulması ve söz konusu ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi süreçleri ile ilgili gerekli irdelemelerin yapılmasını kapsamaktadır.

Büyüme stratejilerini belirleyen yöneticilerin pazarda; üretim pazarlama ve yeniğe yönelik stratejiler ile yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejilerini etkileyen anlamlı etkenler: Planlama çalışması, karar vermede yönetici etkisi, işletmelerin planlama yapmama nedenleri olarak sıralanabilir. Çalışma sonunda aile işletmeleri ile sağlıklı örgüt yapılarının oluşumu aile işletmelerinde; pazarda üretimi ve büyük pazarlara olan yatkınlığa artırıp sağlıklı yönetime varılacağı sonucuna ulaşılmaktadır.



1.BÖLÜM

1.AİLE İŞLETMELERİDE DAHİL KAVRAMSAL TEMELLER

1.1.Aile İşletmeleri Kavramı

Temelde aile bireyleri tarafından kurulan işletmeler olarak açıklanabilecek aile şirketlerin ilişkin ortak bir değerlendirme bulunmasa da temelde aile şirketlerinin yapısal farklılıkları kuruluş şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kültürel özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu sektör gibi değişkenler aile şirketlerinin yapısını etkilemekte (Çetin v.d.; 2010:15) ve gelişim sürecini belirlemektedir. Genel olarak aile şirketlerinin tanımlaması için yapılabilecek en genel tanımlamaya göre aile şirketleri; *“bir ailenin mülkiyetinde bulunan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesile aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği, yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler”* şeklinde (Yolaç ve Doğan;2008:85) tanımlanabilir. Aile işletmeleri bir aile tarafından en az iki nesil idare edilen ve aile bireylerinin şirket politikası üzerinde kendi çıkar ve amaçları doğrultusunda karşılıklı etkileşimle idare edildiği işletmelerdir ve bu etkileşimin boyutunu belirleyen bazı koşullar (Yolaç ve Doğan; 2013:85) mevcuttur.

Bu bağlamda; yönetimde yer alan verasetin en önemli belirleyicisi aile ilişkisidir ve genel olarak hâlihazırda yönetimde yer alan yönetim kurulu başkanının eş ve çocuklarının yönetim kurulunda görev almaktadır. Ayrıca, işletme tarafından oluşturulan resmi nitelikteki yayınlar ve işletme içinde uygulanan resmi olmayan geleneklerde mevcut olan kurumsal değerler genel olarak söz sahibi aile ile özdeşleştirilmekte ve aile bireylerinin davranış tarzı yönetimle olan resmi ilişkisine bakılmaksızın şirketin kurumsal itibarını yansıtmaktadır.

1.2.Aile işletmeleri Özellikleri

Gelişen zamanın gerekliliklerine bağlı olarak hayata geçirme ve faydalı ömürleri arasında fark yaşansa da, aile işletmelerinin birçok ortak karakteristikleri mevcuttur (Neubauer ve Lank, 1998: 5). Genellikle, işletmenin sermayesinin büyük bir çoğunluğu aile bireylerine ait olup söz konusu aile bireyleri işletme sahibi niteliğine haizdir ve yönetici ve benzeri konumdaki idari kadrolarda istihdam edilir.

Aile işletmelerinin yönetimi bir aile üyesi ya da birden fazla aile üyesi tarafından gerçekleştirilir (Çemberci, 2013:3-4). Ancak, profesyonel yönetimin gerekli olduğu durumlarda ise yönetici ve çalışan kadrosu için aile dışından bireyler de istihdam edilir. Aile şirketlerinde şirket yönetimi nesilden nesile aktararak birkaç nesil boyunca bir aile tarafından gerçekleştirilir

Aile işletmeleri, bazı yönetsel farklılaşmalar paralelinde diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinde aile bireyleri ve hatta aile büyükleri genel müdür ve benzeri nitelikte üst düzey bir yönetici görevindedir. İşletme bünyesinde kurucunun mensup olduğu aile bireylerinin istihdamına oldukça sık rastlanır ve aile üyelerinin, hisse senedi sahiplerinin oyuna sunulmuş konulara karar verebilmesi sıklıkla tecrübe edilmektedir.

Özellikle ticari yaşamda aile işletmelerinin yönetimi ile ilgili olarak birçok eleştirel yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımların en başında aile şirketlerinin yönetsel olarak gelişmediği, yönetimde söz sahibi olan akrabaların kayırıldığı ve buna bağlı olarak çalışan diğer kişilerin motivasyonunun düştüğü, aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansıdığı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği, merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapının olduğu görülmektedir (Çemberci, 2013:4).

Diğer yandan aile işletmelerinin güçlü yönleri de mevcuttur. Temelde aile işletmeleri yapı olarak büyüdüğünde iş dünyasında yaşanan değişimlere uyum sağlamakta, başlangıçta oluşturmuş buldukları yapılara değişime uğramakta ve kuruluş aşamasında kendileri için olumsuz olarak görülen faktörler avantaja dönüşmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiler incelendiğinde ticari yaşamlarını başarıyla sürdüren ve faaliyet alanlarında oldukça başarılı olan ve sektörün önde gelen şirketi konumuna gelmiş birçok şirketin olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinin en belirgin güçlü yönlerini büyümeye olan eğilimleri ve hızlı karar verebilme yetenekleri (Demir ve Sezgi; 2014:710) olarak belirtmek mümkündür. Paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar alma ve uygulamada süratli olmayı sağlayabilmektedir. Yönetim temellerini aile bireylerinin karakteristik özelliklerinden alan aile işletmelerinin iş idaresi stratejileri genel olarak, uzun dönemli bakış açısı, aile kültürü, daha fazla esneklik, daha hızlı karar alma ve iş konusunda ortaya konulan esneklik olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, aile şirket yönetiminin bazı eksik yönleri de mevcuttur.

Bunlar arasında sermaye piyasalarına olan sınırlı erişim, karmaşık örgütsel yapı, nepotizm (akraba kayırma), aile içi otokrat kurallar ve ticari faaliyetler esnasında ortaya çıkan finansal zorluklar sayılabilir (Demir ve Sezgin; 2014:211).

Aile şirketlerinin kuruluş amaçları arasında ailenin iş yapması ve bir işletme kurması hususu başı çekmektedir. Temelinde aile birliği içinde girişimci belirli bir mülkiyet oranıyla bir işletme kurma ve söz konusu bu işletmenin yönetilmesinin yer aldığı aile işletmelerinde kendi iç yapısında hem aile bireylerinin kendi öz çıkarlarını hem aile çıkarlarını ve işletmenin çıkarlarını barındırmaktadır. Bu birden fazla çıkarın aynı ortamda bulunması bazı durumlarda beraberinde bazı çıkar çatışmalarını da getirmektedir. Söz konusu bu çatışmaların altında yatan farklı nitelikteki roller; ailenin yüklendiği roller, hissedarlık yapısından kaynaklanan roller ve işletmede çalışan durumundan kaynaklanan roller olarak sınıflandırılabilir. Bu noktada söz konusu farklı rollerin tanım ve sınırlamalarının kesin bir şekilde belirlenmediği durumlarda kişiler arasında güç çatışması ve rol karmaşaları ortaya çıkabilmektedir (Fındıkçı, 2008: 46-47).

1.3. Aile İşletmelerinin Yapısı

Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğinde şirketlerdir. Bu bağlamda, Türkiye’de faaliyet gösteren denetim şirketi Deloitte tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen bir çalışma aile şirketleri ile ilgili önemli bulgular içermektedir. 2010 yılı Şubat ayında gerçekleştirilen söz konusu çalışma kapsamında büyük bir çoğunluğunun genel merkezi İstanbul’da olan Türkiye’nin önde gelen aile şirketlerinin üst düzey yöneticileri ile elektronik olarak mülakat gerçekleştirilmiş ancak araştırmanın kapsamı Adana, Denizli, İzmir ve Kayseri olarak genişletilmiştir (Deloitte, 2010:2).

Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğu üretim sektöründe faaliyet gösteren ve çalışan sayıları 1000’den fazla olan şirketler arasından seçilmiş, ortalama firma yaşının asgari 15 azami 35 olduğu görülmüştür. Belirtilen denek şirketlerde yönetimde ikinci kuşağın ağırlıklı olarak hakim olduğu ve ikinci kuşağın yönetimi sonraki evrelerde devir aldığı görülmektedir. Ortalama olarak yönetimde aile mensubu kişilerin sayısının ise genel olarak 1-3 kişi aralığında olduğu görülmektedir (Deloitte, 2010:2-5).

Genel olarak bakıldığında aile şirketlerindeki ortaklık yapısının, ortaklığı oluşturan aile bireylerinin düşüncesinde olan orandan farklı olduğu (Ateş, 2013:4) görülmektedir. Tamamına yakının aile üyelerinin ortaklığından olduğu aile şirketlerinde bazı durumlarda kağıt üzerinde belirlenen ortaklıklar ile gerçek fiillerin örtüşmediği görülmektedir. Örneğin babadan çocuklara geçen yapılarda baba çoğu zaman çocuklarına pay bölüşümünü yapamaz ya da ani bir vefat gerçekleşir ise sermaye yapısındaki değişiklik için bir altyapı çalışması ortaya konulamayabilir. Bu tür şirketlerde ana sözleşme maddelerinde belirtilen ortaklık yapısında belirtilen ortaklık yapısıyla baba, çocukları ve kardeşler arasında oluşturulan gayri resmi ortaklık yapısı oldukça farklılık gösterebilmektedir.

Böylesi durumlar neticesinde aile içi ya da şirket içi uyuşmazlık durumları çıkmakta ve hatta süreçler yargı yoluna dahi gidebilmektedir. Hisse ve yönetim paylaşımında ortaya çıkan bir başka muhtemel uyuşmazlık durumu ise büyük kardeşlerin daha yüksek paylara küçüklerin daha küçük paylara sahip olması durumudur. Bunun başlıca nedeni, büyük kardeşlerin daha önceden işin içine girmeleri ve çoğunlukla işin gelişimine daha önceden katılmış olmalarıdır. Şirket hisseleri ve yönetimi ile ilgili olarak ortaya çıkan bir başka durum da (Ateş, 2009: 94-99) aile üyelerinden payları olanlar ile olmayanların karışık olması, bunlardan bir kısmının işin içinde aktif olarak çalışmaları, bir kısmının ise aktif olmamaları durumudur. Diğer bir ifadeyle, aile üyesi fazla olan yapılarda aile üyelerinin bir kısmı şirket ortağı olarak gözükür iken bir kısmı çalışan olarak yer almakta ancak ortaklık hisselerine sahip olmamaktadır.

Aile şirketlerinde genel uygulama, ortaklık paylarının net olarak belirlenmesi ve bu tür belirlemede temel olarak alınacak unsurun hak ve adalet çerçevesinde hisse dağılımının gerçekleştirilmesi yönünde bir uygulama içerisinde olunmasıdır. Aile şirketlerindeki pay dağılımı, genellikle şirketi kurmuş bulunan aile büyüğü tarafından ilgili aile bireyleri arasında denge korunarak sağlanır. Söz konusu bu faaliyetin ne şekilde sağlıklı olarak ifa edileceği yönündeki en büyük teminat, dağılımı yapacak olan kişinin diğer aile bireyleri tarafından güvenilir olarak değerlendirilmesi olmaktadır. Aile lideri konumundaki kişinin tarafı davrandığına dair en ufak bir şüphenin bile ortaya çıkmasının şirket faaliyetlerine olumsuz etkisi olmaktadır.

Yukarıda belirtilen hususlar nedeniyle aile şirketlerinin kuruluş aşamasında takip edilmesi gereken en önemli sürecin ortaklık yapısının netleştirilmesi olduğu

görülmektedir. Ancak, günlük hayattaki uygulamalarda bu yönde standart bir uygulamanın olmadığı ve her aile şirketi kendi koşulları, gelişim çizgisi, ortakların katkı payları ve benzeri veriler doğrultusunda kendisine özel bir yapı içerisinde kurulmakta ve faaliyete geçmektedir. Bu noktada her bir aile şirketinin kendi geleceği ve kendi özgeçmişi doğrultusunda bir uzlaşma içerisinde en verimli nitelikte bir ortaklık yapısı kurması önemlidir. Belirtilen nitelikte bir ortaklık yapısının kurulması sürecinde şirkete ortak olacak kişilerin nitelikleri, payları, yönetimde kimlerin ne şekilde yer alacağı, kimlerin yönetim haricinde görev alacağı ve görev alanlarının ne olacağı konusunda gerekli görüşmelerin net olarak yapılması ve bu konuda uzlaşma sağlanması gereklidir (Kaba, 2007: 12-13).

1.3.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Örgütsel Yapılanması

Ortak bir yapı ile aile bireylerinin katılımı ile kurulan aile şirketlerinin günlük şirket işlerini yönetirken bir icra kurulu ya da yönetim kurulu yapılandırılması gereklidir. Söz konusu kurulun yapılandırılması profesyonel yapılandırmadan farklıdır. Birçok aile şirketinde, bireylerin sistematik olarak bir araya gelmesi, gündem hazırlaması ve önemli hususları karara bağladıkları yönetim kurulu toplantısının olmadığı görülmektedir. Profesyonel hayatın vazgeçilmez bir unsuru olan Yönetim Kurulu toplantıları aile şirketleri yöneticileri tarafından süreçleri yavaşlatan bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kaba, 2007: 20-23).

Temelde, aile şirketinin günlük faaliyetlerine ilişkin kararlar lider konumundaki kişi tarafından yürütülür ve yaşça küçük ya da denk yaştaki aile bireylerine belirli konuların danışılması süreci uygulanmaz. Ancak, profesyonel yönetimde olduğu gibi süreçlerle ilgili toplantı yapılması ve karar alma mekanizmasının işletilmesi aile üyelerinin ekip olarak işin içerisinde olmalarını ve aidiyet duymalarını sağlamakta ve ortak karar alma mekanizmalarının gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Ateş, 2013:3).

İlgili mevzuat kapsamında anonim şirket ya da limited şirket olarak kurulan ticari işletmelerde kâğıt üstünde bile olsa bir yönetim kurulu bulunmaktadır. Çoğunlukla fonksiyonel niteliğe haiz olmayan bu kurullarda açık bir şekilde görev bölümünün olmadığı ve bu nedenle yetki çatışması yaşandığı görülmektedir. Bu nedenle Yönetim Kurulu organının etkin bir şekilde çalıştırılması kararların birlikte

alınmasına yardımcı olacak ve ortaklar arasında yaratılan veri alışverişi ile hata yapma oranını en aza indirecektir (Ateş, 2013:8).

Bu nedenle, aile şirketlerinde kurumsal yapının kuvvetlendirilmesi ve etkin bir yönetim kurulu organının oluşturulması ile yapısal düzenlemeye gidilmesi ile karar alma süreçlerine hız kazandırılabilir. Bu bağlamda, şirket tüzüğünde yönetim kurulunun oluşumu yapısı ve görevleri kısmında bulunması gereken bazı maddeler tanımlanmaktadır (Ateş, 2013:9).

Şirket tüzüğünde şirketin mevcut ortaklık yapısı ve buna bağlı olarak oluşturulan yönetim kurulu üyelerinin isimleri yer almakta ve şirketin 1. Kuşak kurucu yöneticiler Yönetim Kurulu üyesi sıfatıyla görev almaktadır. Söz konusu üyelere öncelikli hisse hakkı tanınmaktadır. Bu hususa ek olarak aile dışından yönetim kurulu üyesi istihdam edildiği durumlarda ise ailenin çoğunluğu bozmayacak biçimde 2-3 yönetim kuru üyesinin belirlenmekte ve sistematik yapı oluşturulmaktadır. Bahsi geçen şekillerde Yönetim Kurulu oluşturulmasını müteakip yönetim kurulunun toplantı sıklığının belirlenmekte ve sık kabul gören uygulamaya göre haftada bir kez olmak üzere toplantı düzenlenmesi öngörülmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin ne şekilde faaliyette bulunacağı yönündeki iş akışları ve karar alma mekanizmalarının belirlenmesini müteakip yönetim kurulu başkan ve yardımcısı seçilerek gerekli süreçlerin takip edilmesi sağlanmaktadır. Yönetim kurulu teşkili ile ilgili olarak ortaya konulan şartlar kapsamında yönetim kuruluna aile içinden veya dışından ne şekilde üye kabul edileceği ve yönetim kurulu üyelerinin ayrılmaları, ölümleri görev süreleri ile ilgili kıstasların ve yapılacakların belirlenmesi (Ateş, 2013:3) süreçleri hayata geçirilmektedir.

1.3.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Görevleri

Aile şirketlerinde kurucu yönetim kurulu üyeleri genellikle çekirdekten diğer bir ifadeyle işin içinden gelmekte olup söz konusu kişiler, teorik eğitimleri daha zayıf ama iş tarafı uygulama yönü daha gelişmiş kişilerdir. Bu nedenle birinci kuşak temsilciler açısından kariyer yönetiminden ziyade mevcut yetenek ve yatkınlıklarının belirlenmesi ve yönetilmesi çok daha büyük önem taşır. Bu eğilimin etkin bir şekilde yapılması diğer bir ifadeyle aile üyesi olan ortakların yeteneklerine uygun işlerle uğraşması neticesinde ortaya daha yüksek iş tatminleri çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde yaşanan ve iş tatminini olumsuz olarak etkileyen faktörler incelendiğinde belirtilen olumsuzluğun en büyük kaynağının görev bölümündeki aksaklıklardan kaynaklandığı görülmektedir.

Aile bireyleri arasında kendilerine görev verilmiş olan bireylerin değerli bir yönetici olarak değerlendirilme ve söylediklerinin dikkate alınmasını isteme gibi taleplerinin olduğu ve söz konusu taleplerin olumlu olarak sonuçlandırılmadığı durumlarda hayal kırıklığına uğradıkları görülmektedir (Yolaç ve Doğan; 2011:19).

Bu tür hayal kırıklıkları zaman içinde düzeltilmediği takdirde ortaklığın feshine kadar gidebilmektedir. Aile şirketi yöneticilerinin zaman içerisinde belirledikleri en önemli hedef maddi ve manevi anlamda güçlü ve itibarlı olmak ve bu yönde gerekli tüm eksiklerin giderilmesi yönünde faaliyette bulunmak yönünde olmaktadır. Bahsi geçen bu yönelim, geleneksel yönetim anlayışının bir uzantısıdır. Ancak bu geleneksel yaklaşım günümüz modern işletmelerinde yavaş yavaş değişmekte ve yalnızca maddi değerlere dayalı güçlü olmanın kazandırdığı statü ve itibar isteği gün geçtikçe değişen toplum değerlerine bağlı olarak değişmekte ve yerine işin daha nitelikli, farklı, başarılı yapılmasına yol açan sosyal değerler gelmektedir.

Değişen sosyal ve toplumsal değerlere bağlı olarak aile şirketlerinde yeniden yapılan ve kurumsallaşma süreçleri daha fazla önem kazanmakta ve yeni nesil yönetim kurulu üyelerinin görev bölümleri kişilerin daha güçlü olan yeteneklerine dayanmaktadır.

Değişen kurumsal yönetim metodolojilerine bağlı olarak kurucu yönetim kurulu üyelerinin benimsemiş oldukları her işi kendileri yapma yönündeki faaliyetleri de çok zor da olsa değişmekte ve şirket tüzüğünde belirtilen maddeler kapsamında şirkette yer alan ortak aile üyelerinin yukarıda belirtildiği gibi görev bölümlerinin yapılması aralarında ki çizgilerin netleştirilmesi ve sonuç olarak görev-yetki paylaşımının oluşturulması önem kazanmaktadır (Ateş, 2013:3).

Ancak, bazı durumlarda zaman yönetim kurulu üyelerinin o ana kadar sürdürdükleri işleri değiştirmeleri ya da geliştirmeleri gerekebilmekte ve söz konusu görevleri yerine getirmesi beklenen Yönetim Kurulu üyelerinin de kendilerini bu değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, görev, yetki ve sorumlulukta yaşanan değişimlere uyum sağlanmalı ve kişisel gelişimler aynı oranda gerçekleştirilmelidir.

Aile şirketi kuruluşu esnasında oluşturulacak olan ve aile bireylerin kurumsal bazda görev ve yetkilerinin çerçevesini çizecek olan aile şirketi anayasasında, yönetim kurulu üyelerinin görev tanımları açık bir şekilde belirtilmeli ve yetkiler ile ilgili gerekli açıklamalar net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Görev yetkileri belirlenirken kişisel bazda memnuniyet yaratmak amacıyla yeni görev ve yetkiler oluşturulmasından kaçınılmalı ve mevcut yapı korunmalıdır. Görev yetkilendirilmesinde asıl olanın işle ilgili gerekli görevlendirmeyi yapmak ve en uygun insan kaynakları ile en uygun iş eşleştirmesi olduğu unutulmamalıdır (Ateş, 2013:3). İnsan kaynakları dağılımında esas olan seçilen kişilerin işe olan yatkınlıkları ve işin gerekliliği ile olan uyumları olmalıdır (Ateş, 2013:3).

1.3.3.Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Başkanının Görevleri

Aile şirketlerinde görev alan Yönetim Kurulu üyelerinin görevleri yukarıda belirtilen aile şirketi anayasasında belirtilir. Bu görevler arasında standart görevler ile birlikte her ailenin kendi yapısına göre belirlenen yeni eklemeler de yer almaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı, işin ilk kurulması ve gelişmesinde en çok emeği olan kişi olarak belirlenir. Söz konusu kişinin işin çekirdeğinden gelen aile kadar işi, iş kadar aileyi koruyan gözetken ve çoğu zaman kendisi düşünmeden aile üyeleri ve iş için hayatını feda edebilen bir kişi olması beklenir. Bu kişilerin görev ifa tarzı mesai saatleri ile sınırlı değildir. Buna ek olarak Yönetim Kurulu Başkanı olarak atanacak olan kişinin karizmatik olması, girişimci ve cesur bir karakter yapısına sahip olması, fedakar ve başarı odaklı bir kişiliğe haiz olması beklenir (Ateş, 2013:3).

Şirketlerde faaliyet gösteren en önemli ve stratejik karar alma mekanizmalarından biri olan yönetim kurulu, şirket faaliyetleri konusunda yapmış olduğu toplantılar ve bu yönde aldıkları karar ile etkin bir yönetim ortaya koymaktadır. Karar alma mekanizmaları ile ilgili olarak sahip olduğu önemli sorumluluk ve stratejik konunun bir gereği olarak söz konusu kurullara başkanlık edenlerin bazı niteliklere haiz olması beklenmektedir. Bu bağlamda, temel nitelikleri liderlik özelliğine haiz olmak olan yönetim kurulu başkanları, kurul toplantılarına başkanlık etmek, kurulun görev ve yetkilerinin ifa edilmesi ile ilgili gözetim ve danışmanlık faaliyetlerinde bulunmak gibi temel görevlerin yanında genel müdürün şirket işlerini yerine getirirken ortaya koyduğu yıllık performansın değerlendirilmesi, yönetim kurulu komitelerinin görevlerini yerine getirip getirmediği hususunun

gözetimi ve şirketin üçüncü şahıslara karşı temsili gibi önemli görevlerin yerine getirilmesi gibi hususlardan sorumludur (Ateş, 2013:5).

Ayrıca, genel müdürün istifası ya da vefatı gibi bir durumda yönetim kurulu ve hissedarlar kurulu toplantılara geçici başkanlık yapan yönetim kurulu başkanları, yönetim kurulu üyelerinin de görüşlerini alarak yönetim kurulu toplantılarının gündemini oluşturur ve toplantıları organize etmekte ve hatta toplantı notlarını da imzalamaktadır.

1.3.4.Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Üyesinin Görevleri

Aile şirketlerinde karar mekanizmasının verimli şekilde çalışmasını sağlamak için Yönetim Kurulu faaliyet alanının da detaylı bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Genel uygulama açısından aile şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı haricinde üst yönetim pozisyonunda görev alan aile bireylerinin genel olarak takipçi niteliğinde belirlenmiş olan iş alanlarına odaklanabilen ve başarılı olan kişiler oldukları öngörülmektedir. Stratejik karar alma süreçlerinden ziyade daha net, somut, tanımlı işlerle uğraşmayı ve günün sonunda etkinliklerinin somut sonuçlarını almayı isteyen bu tür üyeler şirketle ilgili nihai sorumluluk yerine nihai sorumluluğa giden alanlardaki işleri yürütürler. Zaman içerisinde monoton olarak değerlendirilebilecek rutin bir sürece giren bu işler, bazı durumlarda Yönetim Kurulu üyelerinde iş tatminsizliğine neden olsa da Yönetim Kurulu Başkanı tarafından belirlenen hususlar paralelinde gerekli motivasyon desteği verilerek yönetim kurulu üyelerinin kendilerini yetki sahibi hissetmeleri sağlanabilmektedir. Hem iş yerinde ki hem de ailedeki dengelerin sağlanması bakımından yönetim kurulu üyelerinin işlerinde mutlu olmaları ve etkin olmaları gerekli ve önemlidir.

Yönetim kurulunun çalışma biçimi olarak elden geldiğince üyelerin kendi işlerinde bağımsız hareket etmelerine olanak sağlamalı ve bazı zamanlarda insiyatiflerinde olmasına rağmen karar vermedikleri konular ile örneğin, yeni yatırımlar, gayrimenkul alımları, satımları, yeni ortaklıklar, kredi alımları, yasal sıkıntılar gibi kritik ve tüm kurumu yakından etkileyen konular yönetim kurulunda ele alınmalıdır (Ateş; 2003:6).

1.4.Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi

2010 yılında ünlü denetim ve danışmanlık şirketi Pricewaterhouse Coopers tarafından gerçekleştirilen Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na göre; küresel krize karşı direnç gösteren aile şirketleri, küresel rekabeti ve büyümeyi hedeflemektedir (Yolaç ve Doğan; 2012:105). Söz konusu araştırmaya Türkiye'den katılan aile şirketlerinin %64'lük kısmının 2009 yılında büyüdükleri ve %82'lik kısmının ise 2010-2011 döneminde büyümenin sürdürüleceği konusunda görüş bildirdikleri görülmektedir. Söz konusu kritere küresel ölçekten bakıldığında ise araştırmaya dahil edilen dünya üzerinde faaliyette bulunan aile şirketlerinin %60'nın ve genel olarak dünya çapında irdelendiğinde aile işletmelerinin yüzde 60'ının büyüme hedefine sahip oldukları belirlenmiştir. Türk aile işletmelerinin algılarına göre en önemli dışsal risk yüzde 56'lık oranda piyasa şartlarıdır. Buna karşın bahsi geçen araştırma verilerine göre şirket yapısının aile şirketi olması, yaşanan ekonomik krizlerde koruyucu etki oluşturduğuna inanların oranı (%73) oldukça fazladır. Benzer şekilde aile işletmelerinin %85'nin kriz dönemlerinde stratejik iş planlarını güncelledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na göre, Türk şirketleri, eşgüdümlü olarak hem rakiplerinin hem de kendilerinin en güçlü yönlerini değerlendirirken marka unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Katılımcılara en güçlü ikinci özellikleri sorulduğunda ise ürün tasarımı ve kalitesi vurgulanmaktadır. Türk aile şirketleri kendi yapılarını değerlendirirken uygulamakta oldukları finansal güç ve pazarlama tekniklerinin kendilerini göreceli olarak zayıf hissettikleri etkenler olduğunu belirtmektedir. Yine araştırmada elde edilen bulgulara göre aile şirketlerine göre rakiplerinin sahip olduğu en güçlü üçüncü özellik rekabetçi fiyat ve maliyet avantajıdır (Pwc, 2011:6).

Türkiye'de 1900 yılından önce kurulan ve halen faaliyetlerini sürdüren 18 işletme bulunmaktadır (Yolaç ve Doğan; 2012:106). Ticari yaşamları köklü geçmişlere dayanan aile şirketlerin ticari ömrü, yönetim devir alan torun ve torun çocuklarına kadar uzanabilmekte ancak yönetsel farklılıklardan dolayı bilinen en eski aile işletmelerinin 4. nesile ulaşmadığı görülmektedir. .

Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinin yönetiminde bulunan kuşaklara bakıldığında, 20 aile ikinci, 26 aile üçüncü kuşaklarda; yani 50 firmanın 46'sı ikinci,

üçüncü kuşaklarda ve en riskli, en önemli yerde yer alırken, üç tanesi de dördüncü kuşağa ulaşmıştır. Türk aile işletmelerini zora sokan nedenler arasında kuşaklar çatışması, güç ve otoritenin devri ve kurumsallaşma altyapısı eksikliği yer almaktadır (Alacaklıoğlu, 2004: 9-11).

Özellikle, aile işletmelerinin başladıkları kurumsallaşma çalışmalarını aile veya kurum içerisine yaygınlaştıramamaları ve sürekliliğini sağlayamamaları önemli bir olumsuzluk nedeni durumundadır (Genç-Kocasaraç-Doğan, 2008: 370).

Aile şirketlerinin profilini oluşturmak üzere yapılan söz konusu çalışma sonucunda, Türkiye'de faaliyetini sürdüren aile işletmelerinin yüzde yetmiş beşinden fazla bir kısmının; kriz anı olarak nitelendirilebilecek kilit yöneticilerin vefatı ya da yetersizlik nedeniyle istifası gibi durumlarda nasıl bir acil durum planı uygulayacakları konusunda bir hazırlığı olmadığı görülmektedir. Bu oran küresel olarak oluşturulacak sıralamaya göre oldukça geride olan bir sıralamadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin yaşadığı en büyük anlaşmazlığın işletmenin faaliyet planı çerçevesinde takip eden dönemlerde izlenecek olan iş stratejilerinin belirlenmesi olduğu görülmektedir. Genel olarak gelecek dönemlere ilişkin stratejiler oluşturulurken aktif hissedarlar diğer aile bireylerine danışmamakta ve alınan kararların doğruluğu konusunda görüş almamaktadır. Bu husus işletmeler için uyuşmazlıklarının temel kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de faaliyet gösteren aile şirketlerinin yüzde yetmiş beşinden fazlası işletme faaliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan uyuşmazlık ve anlaşmazlık durumlarının çözümü için yedek bir planı olmadığı görülmektedir. Bu noktada, söz konusu aile şirketleri çözüm yöntemi olarak daha geleneksel yaklaşımlar benimsemekte ve aile konseyi ile aile anayasası kullanarak çözüm yoluna gitmeye çalışmaktadır.

Aile şirketlerinin, hissedarlar sözleşmesi ya da tahkim gibi genel kabul görmüş uzlaşmazlık çözüm ilkeleri yerine kurumsallıktan daha uzak ve geleneksel yapıda olan çözüm tekniklerini kullanması oldukça sıklıkla tespit edilen bir durumdur. Yapılan anket çalışmalarına göre Türk aile işletmelerinin yüzde 70'e yakın kısmı takip eden dönemler için yönetim kadrosunun önceden belirleme gibi bir strateji izlememektedir. Ancak, şirketlerin en üst noktalarındaki idarecilerin hangi aile bireyleri arasından seçileceği ya da sayısının ne kadar olacağı gibi hususlar önceden belirlenmektedir (Yolaç; 2012:106).

Geleneksel bir yapıya sahip olmasına göre Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin yaklaşık %70’nin, işlerin bir sonraki nesile ne şekilde devredileceği ya da işletmenin sürekliliğinin nasıl sağlanacağı gibi hususlara ilişkin yazılı bir aile anayasasının olmadığı (Deloitte, 2010) görülmektedir.

Aile şirketlerinin üst yönetimleri aile bireyleri ya da onlardan oluşan icra kurulları ile gerçekleştirilmektedir. Ancak, bu bireylerin yetersiz olma durumu ile şirketlerin kurumsallaşmadan uzak bir yönetim anlayışı belirlemeleri bazı yönetsel başarısızlıkları da beraberinde getirmektedir. Söz konusu şirketlerin yönetim süreçlerinde aile kavramı ile yöneticilik ve tüzel kişilik kavramları iç içe geçtiği durumlarda şirketin mevcut potansiyelinde bir duraksama ya da yavaşlama gözlenebilmektedir. Kurucuları takip eden birinci, ikinci ve üçüncü nesillerin aldıkları eğitime bağlı olmadan yetki ve sorumlulukla donanması neticesinde yönetsel zafiyetler oluşmakta takip eden dönemlerde istihdam edilen profesyonel yöneticilerin uygulamaya çalıştıkları kurallar ile yetkin olamayan aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar ya da İkinci nesil - sermaye sahibinin kan bağı yakını olması sebebi ile kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye kalktığı durumlar şirketin performansını oldukça olumsuz bir şekilde etkilemektedir (İşçi; 2013:65).

1.5. Küreselleşen Dünyada Aile İşletmeleri

Genel olarak ele alındığında aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı birçok ülkede yüzde 70-80’ler seviyesindedir (Yolaç ve Doğan; 2011:104). Bu oran Portekiz’de %70 seviyelerinde iken İngiltere’de %75, İspanya’da %85, İsviçre’de %85 ve İsveç’te %90 seviyelerindedir. Ancak, aile işletmelerinin sayısı Akdeniz ülkelerinde özellikle İtalya ve Türkiye’de %95 seviyelerindedir (Yolaç ve Doğan; 2011:104-105). Yapılan incelemeler, dünya üzerinde faaliyette bulunan ilk 500 şirketin üçte birlik kısmının aile şirketi olduğunu ortaya koymaktadır. Avrupa ülkelerine bakıldığında ise İtalya’daki en büyük 100 şirketin 43’ü, Fransa’daki en büyük 100 şirketin 26’sı, Almanya’daki en büyük 100 şirketin 17’sinin aile şirketi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, gelişmekte olan ülkelerde kurulan işletmelerin önce aile şirketi olarak faaliyetine başladığını ve girişimcilik

vizyonu ve yoğun çalışmaların da etkisiyle bu işletmelerin büyük ölçekli firmalar olduğu görülmektedir.

Yapı olarak aile işletmesi olarak kalan ancak ölçek olarak oldukça büyüyen şirketler ise başta Güney Kore, Latin Amerika, Doğu Avrupa gibi bölgeler ile Kuzey Amerika, Kıta Avrupa'sı gibi bölgelerde potansiyellerini geliştirmektedirler. Bilinen en eski aile işletmesi 578 yılında Japonya'da kurulmuş olan Kongo Gumi isimli inşaat şirkettir. Söz konusu şirket 2006 yılında kapanmış ve o tarihten sonra faaliyetine devam eden en eski şirket Hoshi (Family Business School, 2011) olarak kayıtlarda yer almıştır. Yukarıda bahsedilen aile şirketleri uzun süre kesintisiz olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Yapılan incelemelerde söz konusu şirketlerde çalışanlara bir aile üyesi gibi davranıldığı ve aile içi anlaşmazlıkların mümkün olan en hızlı şekilde ve uzlaşmacı bir tavırla çözüldüğü görülmüştür.

Gerektiğinde kadınların da yönetimde söz sahibi olduğu bu şirketlerde dengeli bir kurumsal yönetim ile iş bilgisi ve yönetim anlayışı gelecek kuşaklara aktarılmış ve böylelikle tecrübenin nesilden nesile geçmesi sağlanmıştır. Bu bağlamda, bu şirketler ile birlikte günümüze kadar uzanan başarı hikayelerinin altında yatan temel ahlaki değerler, ana faaliyet konusuna odaklanma becerisi, sürekli daha iyiyi arama ve kurumsallaşma olduğu görülmektedir (Ateş, 2009: 94-99).

1.6. Aile İşletmelerinin Özellikleri

2000'li yılların başından itibaren KOBİ niteliğindeki firmalarda yaşanan değişimler beraberinde birçok sıkıntıyı da getirmiştir. Bu bağlamda, günümüzde KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri, başta girişimcilerin deneyimsiz ve eksik bilgi sahibi olması gibi birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Temelde ticari faaliyetleri esnasında aile şirketleri birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar arasında yüksek nakliye bedelleri, sermaye yetersizliği, üretim kalitesinin istenilen seviyede olmaması, firma faaliyet giderlerinin fazla olması, düşük alacak devir hızı, stok ve envanter yönetiminin etkin bir şekilde yapılamaması, faaliyet veriminin düşük olması ve kaliteli hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar gibi sıkıntılar başı çekmektedir (Gümüştekin; 2005:72). Ayrıca, nitelikli işgücünde yaşanan sıkıntılar ve etkin nitelikte yönetici eksikliği ve büyüme planlarının verimli bir şekilde ortaya

konulamaması da aile şirketlerinin faaliyet alanlarını genişletmesine engel olabilmektedir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri kimliği taşıyan aile işletmelerinde sermaye sahibi işle ilgili günlük süreçlere doğrudan katılmaktadır. Bu katılım kimi zaman işin başında işi ifa edenlerle birlikte üretime dahil olmak kimi zaman ise hammadde alımı ve pazarlama faaliyetlerinde (Özgener; 2003:139) aktif olarak yer alma şeklinde gerçekleşmektedir. Ayrıca aynı sermaye sahibi şirketin sermaye ihtiyacına bağlı olarak banka ve sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır. Söz konusu bu yapı kapsamında işletme ölçeği büyüdükçe girişimcinin her konu ile kendisinin ilgilenmesi güçleşmekte önce üretim sürecindeki işler iş görenlere devredilmekte ve kontrol görevini üstlenerek, katkısını daha üst konumlara çıkarmaktadır.

Genel uygulama açısından şirketin ticari faaliyetlerinin yönetimi yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Ancak, profesyonel iş akışının aksine KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde tepe yönetimde işbölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek sıklıkla uygulanan bir yönetim biçimi değildir (Özgener; 2003:139).

Şirketin sahibi niteliğini koruyan girişimcinin, yönetime ilişkin yetkisini bir başkasına devretmek istememesi ve şirket performansını arttırmak için alternatif pazar arayışı ile ilgili bilgi toplamaktan kaçınması ve bu yönde etkin bir değerlendirme yapamaması nedeniyle pazarlama faaliyetleri etkin bir şekilde yürütülememekte ve aksayan bu hususların giderilmesi için profesyonellerden yardım alınmaması etkin ve esnek bir kurumsal yapı oluşturulmasını engellemektedir.

Ayrıca, gün geçtikçe yoğunlaşan küreselleşmenin etkisi ile önemi ve zorunluluğu artan bilgi ekonomisi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması zorunluluğuna geleneksel yöneticilerin uyum sağlayamaması ve büyüyen işletme ölçekleri konusunda yetersiz kalmaları nedeniyle ortaya uyumsuzluklar çıkmakta ve şirketin performansı olumsuz olarak etkilenmektedir.

Değişen zaman ve teknolojik gelişmeler ile ticari yaşamda yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması ve nitelikli bilginin daha da değer kazanması sonucunda işletmenin, beşeri ve ekonomik çevre ile olan ilişkileri önem kazanmakta ve bu nedenle işletmeler bünyesinde yeni profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yeni organizasyon planları çerçevesinde istihdam edilecek olan profesyonel yöneticilerin değişime uyum sağlayabilecek

nitelikte olması ve bu yönde katkı vermesi gerekli bir unsur halini almakta ve etkin karar alma mekanizmalarının bu yönde oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Özgener, 2003:139).

1.6.1. Aile İşletmelerinde İstihdam

Gelişen ülke ekonomilerinin en önemli dinamiklerinden biri olan aile işletmeleri literatürde, “*ailenin işletmenin büyük bir bölümüne sahip olduğu ve aile üyelerinin işletmenin yönetimi ve kontrolüne büyük ölçüde dahil oldukları bir işletme*” olarak tanımlanmaktadır (Çetin vd., 2010:20). Aile işletmelerinin hızla kurumsallaşmaları ve büyümeleri için sahip oldukları kültürün tüm yöneticiler, özellikle de aile yönetimindeki aile üyeleri tarafından paylaşılması ve örgüte hızla yayılması beklenmektedir.

Gelişmekte olan ülke ekonomileri incelendiğinde aile işletmelerinin hem kalkınmada hem de istihdam yaratmada önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu ülkelerde ekonominin en temel taşlarından biri olan ve özellikle küçük işletmelerde sıklıkla görülen aile şirketleri gün geçtikçe kurumsallaşma yönünde adım atmaktadır.

Temelde aile şirketlerinde ortak sayısı fazladır. Geniş ortak yapısının yer aldığı bu şirketlerde ortaklıklar aile yapısını içeren kurallar bütünüyle kontrol edilebilmektedir. Aile şirketlerini kuran ve ölene kadar kurucu statüsünü benimseyen aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler arasında çıkması muhtemel çatışmaların önlenmesi amacıyla şirket içinde aile bireyi statüsü ile yönetici statüsünü birbirinden ayırmak ve kuruluştan sonraki dönemlerde aynı aileye mensup ikinci ve üçüncü kuşağın şirketlerde yer alması ile birlikte şirketin büyüklük ölçütünden bağımsız olarak çok ortaklı aile şirketlerinde ortaya çıkabilecek sıkıntıların önüne geçmek için stratejiler benimsenmelidir.

Şirketin yönetsel stratejilerinin kaynak metni özelliğini taşıyan şirket anayasasının belirlenmesi esnasında ortaklık yapısı içerisinde kan bağı bulunan kişilerin sayısı ile kan bağı olmayan kişilerden oluşacak yöneticilerin sayısı ve niteliğinin belirlenmesi oldukça önemli rol oynar. Genel olarak çok ortaklı aile işletmelerinde kan bağı olan kişilerden oluşturulan aile meclisleri aracılığı ile karar

alma sistemi oluşturulmakta ve kararlar bu oluşumda alınmaktadır (Çetin vd.; 2010:21).

Şirketin ticari faaliyetlerinin yanı sıra şirketin sosyo-ekonomik dünyadaki faaliyetleri esnasında uygulanması gereken yazılı veya yazılı olmayan kuralların büyük bir kısmı aile yapısını ilgilendirmektedir. Diğer bir ifadeyle, şirketin sahip vizyon, misyon ve hedefler ile şirketin organizasyonel hiyerarşisi, bu hiyerarşi içerisinde dikey ve yatay görev ve sorumlulukları, şirketin faaliyet alanı, şirket faaliyet karının nasıl ve ne şekilde dağıtılması gerektiği ve de takip eden nesildeki yönetim farklarının bütünleşik hale getirilmesi gibi konular aile yapısını ilgilendirmektedir. Bu tür şirketlerde nitelikli insan kaynağının oluşturulması için üst yönetimde yer alan aile temsilcilerinin doğru şekilde konumlandırılması oldukça önemlidir.

Her ne kadar aile bireyleri tarafında olumlu olarak karşılanmasa da aile bireylerinin buldukları görevlerle ilgili olarak sahip oldukları bazı eksiklikler varsa veya yetkinlikleri az ise diğer çalışanlarla beraber gelişim planına dahil edilmeleri ve gerekli teorik ve pratik eğitimleri almaları gereklidir. Temel olarak şirketi ortak olarak temsil etmekle yönetimi profesyonelce sürdürmek farklı temellere dayandırılan bir süreçtir (Çetin vd, 2010:22).

Karmaşık yapıda olan aile işletmelerinde; birden fazla kuşağın istihdam edildiği ve bu nedenle aile ve iş ilişkilerinin daha karmaşık bir hale geldiği görülebilmektedir. Bu aşamada yer alan işletmelerde, aile üyelerinin yanı sıra büyümenin ve gelişmenin bir gereği olan profesyonellere de çalışma imkanı verilmektedir (Şanal, 2011:12). Temel olarak karmaşık yapıya sahip aile işletmesi kavramı, profesyonel ilişkiler ile aile ilişkilerinin bütünleşik hale getirilerek işletmenin büyümesi ile birlikte standartların, ilkelerin ve prosedürlerin oluşturulduğu kurumsal yapıların ortaya konulması anlamını taşımaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:93).

Bu tür karmaşık yapıya sahip aile şirketlerinde çok sayıda aile üyesine iş verilmesi ve birden fazla kuşağın aynı yapı içerisinde bulunması başta mülkiyet sorunları olmak üzere birçok soruna neden olabilmektedir. Farklı yaş gruplarında olan aile bireylerinin beraberinde farklı kültürel anlayışlar getirmesi ve her birinin farklı yaşam stilleri, anlayışları ve hayat görüşlerine sahip olması ortaya kuşak çatışması benzeri çatışmaları çıkarabilmektedir (Atılğan, 2003:109).

Ayrıca, şirket içinde aynı aile veya aynı etnik gruba ait olan kişilerin bir araya gelerek ortak hareket etmeye çalışmaları neticesinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları şirket içi karışıklığa neden olmaktadır. Bazı durumlarda söz konusu gruplar kendi çıkarlarını işletme çıkarının önünde tutmakta ve karar alma mekanizmaları bu süreçlerden etkilenmektedir. Böylesi bir durumda yönetimin faaliyet hızı, etkinliği ve sonuç olarak verimliliği azalmakta ve şirket içinde ortaya çıkabilecek huzursuzluk ortamı nedeniyle çalışanların da moral ve motivasyonu azalabilmektedir (Ayrancı ve Semerciöz, 2010:335-338). Diğer bir sorun ise bu dönemde ailedeki diğer üyelerin işletmeye katılımları arttıkça varis olmak için istekli olan aday sayısı da artacaktır. Bu durum ise varisler arası çekişmelerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu çekişmeler hem aileye hem de işletmeye zarar verebilir (Ayrancı ve Semerciöz; 2010:337).

1.6.2. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yapı

Gelişen ülke ekonomilerinin ortak özelliğinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de ülke içindeki ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmı aile şirketleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin büyük bir kısmı bünyesinde birden fazla şirketi barındırmakta ve kendilerini grup şirketi olarak nitelendirmektedir. Söz konusu bu şirketler grup içi dayanışma ile dalgalanan ekonomik sistemlerde nispeten daha az etkilenmektedir. Ancak, kurumsallaşmanın belirli niteliklerini uygulayamadıkları ve şirket yönetiminin bir sonraki kuşağa aktarılması esnasında ortaya çıkan sorunlar nedeniyle bu tür şirketlerin faaliyet ömürleri sınırlı olmaktadır. Günümüzde bu tür şirketlerin çok azının yönetimi üçüncü kuşak tarafından gerçekleştirilmekte ve aile şirketlerinin birçoğu birinci kuşakta fesh olmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre aile şirketlerinin %80’i birinci kuşakta son bulmaktadır (TKYD, 2009:13). İkinci kuşağa ulaşanların oranı %16, üçüncü kuşağa ulaşanların oranı ise toplam aile şirketlerinin %4’ü kadardır. Aile şirketlerinin ülkedeki ekonomik faaliyetlerden aldıkları büyük pay dikkate alındığında, kurumsal yönetimin aile şirketlerine olumlu bir ivme kazandıracağı ve hedeflerine ulaşmaları için önemli bir itici güç niteliği oluşturacağı görülmektedir (TKYD, 2009:13).

Kurumsal yönetim ilkeleri daha önce yalnızca halka açık şirketler için önemliyken şirketlerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle borsada işlem görmeyen şirketler için de önem kazanmıştır. Kuruluş işlemleri esnasında sağlanan avantajlar nedeniyle aile şirketleri gün geçtikçe daha fazla sayıda kurulmaya başlanmış ancak söz konusu şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler çerçevesinde, performansın devamlılığını sağlayabilmek için belirli yönetim ilkelerinin oluşturulması önem kazanmıştır. Bu bağlamda, kar maksimizasyonunu hedefleyen girişimcinin sürdürülebilir bir başarı elde etmek için büyüme süreçlerini iyi yönetmesi gereklidir. Bu bağlamda, kar maksimizasyonu çerçevesinde işlerin genişletilmesi ve şirketin aktif büyüklüklerinde bir artış kaydedilmesi durumunda yeni yatırım kararları alınmakta ve sermaye sahiplerinin konu hakkında profesyonel olan kişilerle çalışma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bu ihtiyaç çerçevesinde çeşitli kurumsal roller oluşmaktadır. Yatırım kararları ile ilgili olarak yatırım riski sermayedar tarafında üstlenilmekte ve karar alma mekanizması ücretli olarak çalışan profesyonel yönetici ile paylaşılmaktadır. İşe yönelik sahiplik ve yönetim güçlerinin birbirinden ayrıldığı bu noktada kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması etkin bir şekilde işleyen sistemlerin kurulabilmesi için gereklidir. Ancak hem teorik olarak hem de uygulamada başarılı ve öngörülü bir girişimcinin büyümeyi etkin bir şekilde yönetmesi için kritik kaynak ve niteliklere sahip olması oldukça zor bir unsurdur. Aile şirketleri açısından önem taşıyan diğer bir unsur da, şirketin büyüme sürecinden bağımsız olarak ilerleyen diğer bir süreç olan ailenin büyümesidir (TKYD, 2009:15).

Ayrıca, şirketin büyüme stratejileri konusunda farklı kuşak aile bireyleri arasında farklı beklentilerin olması beklenen bir faktördür. Şirketin geleneksel yönetimini uygulayarak tatminkar bir yönetim anlayışı gösteren aile bireyleri tarafından uygulanan stratejiler neticesinde şirket, istikrarlı ve sabit büyüme elde etse dahi takip eden nesilin muhtemelen daha yenilikçi olan yönetim anlayışı neticesinde belirledikleri finansal hedefler ile örtüşmeyecektir. Bu nedenle aile şirket yönetiminde bulunan aile bireyleri tarafından finansal hedefler oluşturulmalı ve uygun performans kriterleri belirlenmelidir.

Aile şirketlerinde yönetim unsurlarının genişlemesi ile farklı nitelikte yeni yönetim grupları ortaya çıkabilmektedir. Bu yeni unsurlar içerisinde hem çalışan

statüsünde olup hem de hissedar olan ya da hissedar olmadan çalışan veya tam tersi olarak çalışıp hissedar olmayan unsurlar olabileceği gibi ne hissedar olan ne de çalışan statüsünde olmayan unsurlar da oluşabilmektedir.

Bu farklı oluşumların oldukça iyi bir şekilde idare edilmesi gerekmektedir. Aksi halde ortaya çıkabilecek fikir ayrılıkları şirketin ticari yaşamı için bir risk oluşturabilmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerini aile şirketlerine uygularken temel olarak şirket işleyişi ile ilgili temel unsurlara ilişkin beklenti ve farklı bakış açılarının paylaşılabilmesi, ortak çözüm yollarının bulunabileceği dengeli mekanizmaların kurulmasına yönelik stratejiler geliştirilerek şirketin geleceğine ilişkin planlar oluşturulması hedeflenmektedir. Bu hedefler belirlenirken sermaye unsuru da önem kazanmaktadır. Şirketin temelini oluşturan aile sermayesinin erimesi, yetersiz kalması ya da arttırılmasının gerektiği durumlarda kurumsal yatırımcılar, finans kurumları ve bireysel yatırımcılar ile ortaklık yoluna gidilmesi ve bu yönde çeşitli bağlantılar kurulması ile yeni yönetim unsurları oluşmakta ve şirketin geleneksel yönetimi ile yönetime yeni katılanlar arasında bir bağ oluşturulması zorunlu hale gelmektedir.

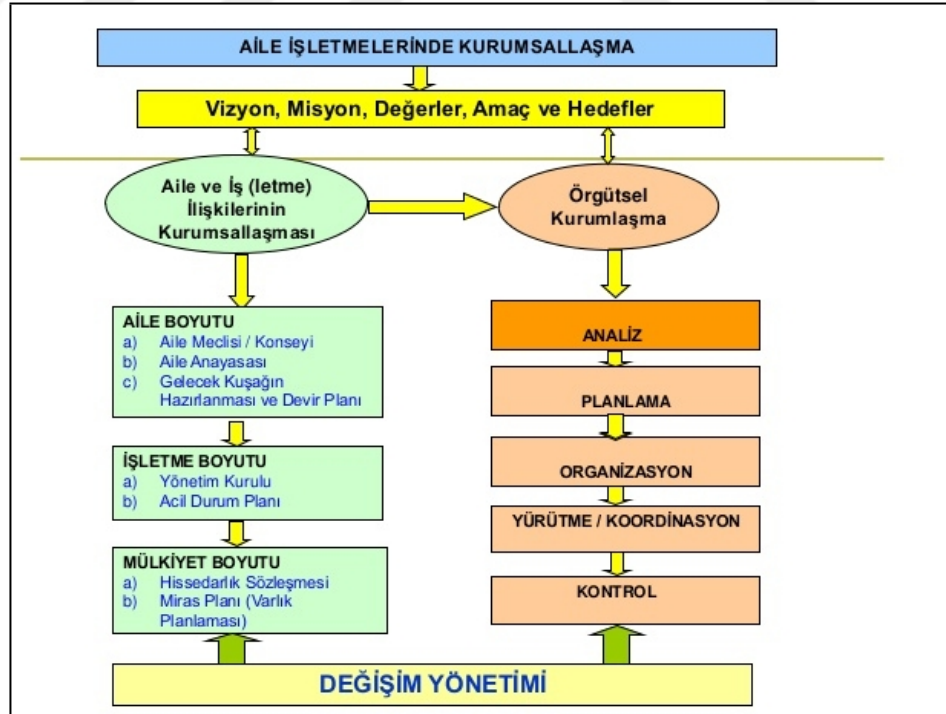
Öte yandan, kurumsal yönetimin temel amaçlarından biri de, mülkiyet sahibinin sermaye ortaklığından doğan haklarının korunması ve geliştirilmesidir. Kurumsal yönetim, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından başlıca koşul olan aile ve şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin aile şirketlerine uygulanması ile profesyonel nitelikte çalışan yöneticilerin performanslarının şeffaf bir konuma gelmesi ve ortaya koydukları performansın iyice gözlemlenebilir nitelik kazanması ile ücretlendirme sisteminin performans bazlı ve adil piyasa koşullarına uygun şekilde yapılandırılması sağlanabilmektedir.

Ayrıca, kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmasına izin verilmemekte ve bu yolla profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi olmasına olanak sağlanabilmektedir. Sonuç olarak, karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi beklentilere yanıt verilerek, yetenekli yöneticilerin şirkete kazandırılması mümkün olmaktadır (TKYD, 2013:16).

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma amacı, şirket menfaatine uygun olan profesyonellerin doğru şekilde değerlendirilmesinin sağlanması ve söz konusu

bu profesyonellerin şirket bünyesinde daha fazla hizmet vererek olumlu katkılar sağlamanın devam ettirilmesidir. Şirket stratejilerine yön veren bu profesyonellerin yanında aileden olup ancak yönetimde yer almayan aile bireylerinin de şirket faaliyetleri ve kar dağıtımını, yetki devri, borçlanma ve ortak giderler gibi konulara söz sahibi olması etkin yönetim açısından oldukça önemli bir unsurdur. Böylelikle, şeffaflık ve aile üyelerinin istihdamı için kuralların belirlenmesi gibi beklentileri karşılanarak şirkete zarar verebilecek olası çıkar çatışmalarının önüne geçilebilecektir (TKYD, 2013:20-24).

Ayrıca, bu bağlamda aile şirketlerinin kurumsallaşma stratejilerini belirlemeleri ve stratejik politikalar oluşturmaları gerekmektedir. Aile şirketlerinin temel olarak şirketin profesyonel bir ekip ile birlikte şirket vizyonunu ve misyonu ile şirketin sahip olması gereken amaç, hedef ve değerleri belirlemeleri ve hem aile ve iş ilişkileri ile ilgili hem de örgütsel yapı ile ilgili kurumsal stratejiler (Şekil-1) oluşturmaları gereklidir. Stratejilerin etkin bir şekilde oluşturulması ile değişim yönetimi modeli oluşturulabilecek aile yönetiminden kurumsal yönetime geçiş daha kolay bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.



Şekil 1 : : Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma(Alayoğlu;2003)

Kaynak: Alayoğlu, N.,(2003), Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları

Belirtilen geçiş süreçlerinden en önemli adımlardan biri örgütsel kurumsallaşma sürecinde yaşanan koordinasyon ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması süreçleridir. Ortaya konulacak bu süreç aile içi olmayan ve dışarıdan istihdam edilecek olan kişiler ile gerçekleştirileceği için aile bireylerinin söz konusu süreçlere uyumu ve organizasyonel yönetim değişikliğini kabul etmeleri zaman alabilecektir.

1.6.3. Aile İşletmelerinde Organizasyon Şeması

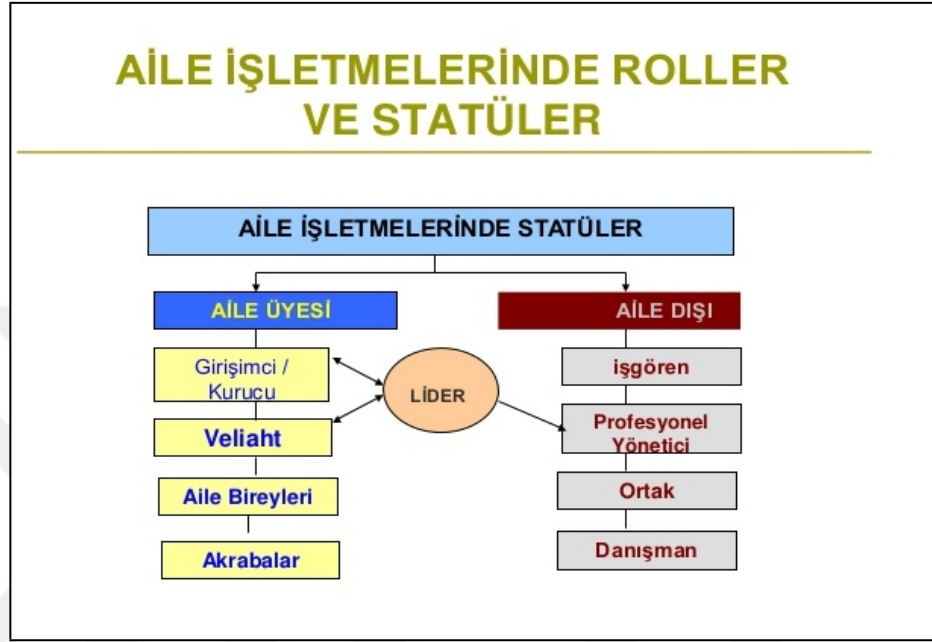
Aile işletmelerinin yapılanmasındaki temel hedef; ailenin bir işletme kurması ve iş yapmasıdır. Aile birliğinin de içinde yer aldığı bu yapıda doğal olarak aile yeleri bulunmaktadır. Bu noktada aile işletmelerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayan üyelerin üstlendiği rol ve statüler bulunmaktadır. Aile yelerinin Girişimci Statüsü, Varis Statüsü ve Akrabalık Statüsü gibi üstlendikleri roller bulunmaktadır. Ayrıca, işletmelerde aile yesi olmayan yönetici ve çalışanların üstlendikleri rolleri İş gören Statüsü, Profesyonel Yönetici Statüsü, Ortak Statüsü ve Danışmanlık Statüsü olarak özetlemek mümkündür.

1.6.3.1. Girişimci Statüsü

Literatürde, girişimci (kurucu ortak) kavramına ilişkin üç farklı bakış açısı söz konusudur. Girişimci, davranışsal özellikler boyutu irdelenerek tanımlandığında “*Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla zmleyebilen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen*” kişilerin girişimci bir yapısı olduğu görülmektedir. Girişimciler genel olarak belirledikleri bir projeyi girişimcilik özelliklerine göre değerlendirip ortaya koymakta ve bu hususu üçüncü kişilere açıklamaktadır. Girişimci özelliklere sahip kişilerin sınırları yalnızca üstlendikleri sorumluluklarla kısıtlı değildir. Ayrıca, üstlendikleri riskler ve refah yaratmada hedefledikleri özel faaliyet ve yaklaşımlar kendi niteliklerini belirlemektedir.

Girişimci ile ilgili bir başka tanımlamada ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci “Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya

getiren, kâr amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir”. Nitekim girişimci (kurucu); riskle karşılaşabileceği halde, fırsatları değerlendirerek belirsizlik altında büyüme ve kâra ulaşma amacıyla sermaye yaratabilmek için gerekli olan kaynakları toplayarak yeni bir iş ya da işletme kuran kişidir (Güleş v.d., 2013:30).



Şekil 2 : Aile İşletmelerinde Roller ve Statüler

Kaynak: Alayoğlu, N.,(2003), Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları

1.6.3.2. Veliht Statüsü

Genel tanım olarak bakıldığında bir şirketin veliahdı, ilerleyen dönemlerde şirketin kurucu yöneticisinin yerini alarak icra kurulunun başına geçecek ve yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak kişilerdir. Bu nedenle yönetimi devir alacak olan veliahtın doğru belirlenmesi işletmenin sürekliliğini etkileyen bir faktör olup yönetimi üstlenecek olan yeni nesil bireylerin yöneticilik için teorik ve pratik eğitimden geçmesi oldukça önemli bir faktördür. Aile şirketlerinde veliaht seçiminin doğru yapılması ile işletmenin sürekliliği ve dinamiği açısından oldukça önemlidir (Koçel,2004:73).

Değişen zaman ve yeni yönetim teknikleri ile aile işletmelerinde veliaht seçim kriterleri de değişen zamana uyum sağlamış ve göreceli olarak daha nesnel hale gelmiştir. Bu bağlamda yönetimi devir alacak olan veliahtın eğitim seviyesine,

teknolojik ve yönetim yeteneklerin ile finansal yönetim becerilerine bakılmaktadır. Bu kriterlere ek olarak yaş, cinsiyet ve doğum sırası gibi kriterlerde seçilecek olan yeni yöneticiyi belirleyici faktörler arasında yer almaktadır.

Aile işletmeleri ile yönetime ilişkin selayet devri gibi konularla ilgili olarak ortaya konulan değerlendirmelerde varis ile devreden arasındaki ilişkinin süreç, zamanlama ve vekâletin başarısı gibi hususlar belirleyici faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Vekalet sürecinin yumuşak olarak yaşanmasının temeli devreden ile varis arasındaki dayanışmadan oluşmaktadır. Veliht ile yönetimi devreden arasındaki iyi kişisel ilişkiler, veliahtın iyi bir şekilde yetiştirilmesi ve geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Koçel, 2004:74).

1.6.3.3. Aile Bireyleri ve/veya Akrabalık Statüsü

Aile işletmelerinde aile ile işletmenin kurumsal kimliği arasındaki etkileşim çift yönlüdür. Aile içi ilişkiler, işletmenin geleceğini belirlemekte ve şekillendirmekte ve değer yargılarının ele alınması sürecinde aile faktörü ailenin sahip olduğu değerler, inançlar, ihtiyaçlar ve istekler şeklinde ortaya çıkmaktadır.

İşletmeyi etkileyen bir başka aile unsuru da akrabalık ilişkileridir (Koçel, 2012:76). Kurucunun yakınları olarak açıklanabilecek olan akrabalık statüsü üyeleri arasındaki ilişki şirketin kurulduğu ilk yıllarda oldukça sıkı ve verim odaklı iken ilerleyen dönemlerde farklılaşan kar ve hedef beklentileri nedeniyle bir çatışma ortamı haline gelebilmektedir. Bu kişilerin sahip oldukları tecrübe ile işletmeye olumlu katkıları olabilmektedir. Ancak, bazı durumlarda örneğin veliaht belirleme süreçlerinde bazı aile içi çatışmalar ve kayırmalar ortaya çıkabilmektedir.

Bu durumu önlemek için daha önceden devir planı yapılarak işlerin kime devredileceğinin belirlenmesi, bu kişinin eğitilmesi, geliştirilmesi ve bu kişiye tecrübe kazandırılması işletmenin ticari yaşamda zaman kaybetmemesi ve faaliyetlerinin olumsuz etkilenmemesi açısından önemlidir (Koçel, 2012:77).

2.BÖLÜM

2.ÖRGÜT YAPILARI

2.1.Örgüt Kavramı

Örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek için, iş birliği ve uzlaşma temelinde bölümlendirilen, yapılandırılan hiyerarşik düzen içerisinde işletilen ve yönetilen sosyal,teknik,hukuksal birimler, kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Akdemir ve Demirkaya, 2016:9).

Örgüt, insanların tek başlarına ulaşamayacakları amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturdukları sosyal bir araçtır (Baransel, 1976:23). Örgüt tasarımı ise en genel şekliyle, yöneticiler tarafından görev ve yetkilerin bir yapısının oluşturulması sürecini ifade eder. Burada süreçle kastedilen, görev ve yetki alternatiflerinin faydalarının yöneticiler tarafından değerlendirildiği karar sürecidir (Gibson v.d., 1976: 226).

2.2.Örgüt Yapısı Kavramı

Örgütlerde iki tür yapı vardır. Bunlar; fiziki yapı ve sosyal yapıdır. Her iki yapıda işletmenin veya organizasyonun yapısını meydana getirir. Fiziki yapı, bina, makine, kuruluş yeri, bölgesel konum gibi fiziki unsurları ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. Sosyal yapı ise, çalışanlar, pozisyonlar, bölümler gibi sosyal unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkiden oluşur (Ülgen ve Mirze, 2004:343).

Örgütlerin sosyal yapısının belirlenmesinde bir takım faktörlerin dikkate alınması gerekir.Bu faktörler, yapısal ve bağlamsal faktörler olarak iki grupta incelenebilir (Daft, 2015:15-17). Yapısal ve bağlamsal faktörlerin kullanım düzeyleri ve önemleri, oluşturulmak istenen yapının özelliğine göre değişmektedir.

2.3.Örgüt Yapısının Tasarımında Etkili Olan Yapısal Unsurlar

Örgüt yapısının tasarımında etkili olan yapısal faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:344;Timur, 2008:28-29).

*İşbölümü ve Uzmanlaşma

- *Hiyerarşi/Emir Komuta Zinciri
- *Merkezileşme Derecesi
- *Emir Komuta/Kurmay İlişkileri
- *Denetim/Kontrol Alanı
- *Biçimselleşme Derecesi/Formalizasyon
- *Bölgümlere Ayırma

Görüldüğü üzere; işbölümü ve uzmanlaşma, emir-komuta zinciri, merkezileşme derecesi, komuta-kurmay ilişkileri, kontrol alanı, biçimselleşme derecesi ve bölümlere ayırma gibi yapısal unsurlar örgütlerin sosyal yapısının belirlenmesinde etkilidir. Bu unsurlar ve örgüt yapısını nasıl şekillendirdikleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1.İşbölümü ve Uzmanlaşma

İşbölümü, tüm bir işin küçük parçalara ayrılması, her bir parçanın bir kişinin veya bir bölümün yapabileceği hale getirilmesidir (Gibson v.d., 1976: 231; Robbins ve DeCenzo, 2005: 161).

2.3.2.Hiyerarşi/Emir Komuta Zinciri

Örgütlerde en üst kademeden en alt kademeye kadar uzanan bir zincir söz konusudur. Emir-komuta/kumanda zinciri adı verilen bu zincir kimin kime emir vereceği veya kime karşı sorumlu olduğunu gösterir (Robbins ve Decenzo, 2005: 162; Timur, 2008:36)

2.3.3Merkezileşme Derecesi

Yetkinin sitemli ve bilinçli şekilde üst kademede toplanmasına merkezi yönetim denir (Timur, 2008: 42). Yetkinin alt kademelere devredildiği durumlarda ise, âdemi merkezi veya merkezkaç yönetim anlayışı ortaya çıkar.

2.3.4.Komuta-Kurmay İlişkileri

Komuta veya hat yetkisi, bir kişinin bulunduğu hiyerarşik pozisyondan elde ettiği emir verebilme yetkisidir. Bu yetki, dikey bir ilişkiyi ifade eder (Timur, 2008: 43). Komuta yetkisine sahip yönetici, bulunduğu hat içinde kendine bağlı çalışanlara emir verme ve onları yönlendirme hakkına sahiptir (Robbins ve Decenzo, 2005: 162). Kurmay yetki, komuta kademesinde yer alan veya komuta yetkisine sahip olan kişilere uzmanlığı ile ilgili konularda yardımcı olma veya tavsiyede bulunma yetkisidir. Bu yetkiye sahip olan kişinin emir verme yetkisi yoktur (Can, 2005: 177; Timur, 2008: 44). Eğer bir örgütte komuta yetkisine sahip olan kişilerle birlikte kurmay yetkiye sahip olanlar da varsa, bu tip örgütler komuta-kurmay örgütler olarak ifade edilir.

2.3.5.Denetim/Kontrol Alanı

Kontrol alanı, bir yöneticinin etkin ve verimli şekilde denetleyebileceği kişi sayısını ifade eder (Gibson v.d., 1976:243). Kontrol alanının dar veya geniş oluşu, bir örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısını belirleyecektir (Ataman, 2001: 281). Yöneticinin denetleyeceği kişi sayısı azaldıkça yapı daha dik hale gelir, hiyerarşik kademeleri artar. Denetim alanı dar olan örgütlerde, kademe sayısı arttığı için ihtiyaç duyulan yönetici sayısı da artış gösterir (Timur, 2008: 48). Denetlenen kişi sayısı arttığında ise, örgüt yapısı basıklaşır/yataylaşır ve hiyerarşi azalır.

2.3.6.Biçimselleşme Derecesi/Formalizasyon

Biçimselleşme, yazılı kural ve kaidelerin kurum içinde varlığı ve bunlara sıkı sıkıya bağlılığı ifade eder (Timur, 2008: 48). Kuralların, düzenlemelerin, iş tanımlarının katı biçimde oluşturularak iş süreçlerinin standartlaştırılması biçimselleşmenin temel göstergesidir (Ataman, 2001:280). Dolayısıyla, neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı ayrıntılı olarak önceden belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise, biçimselleşme derecesi çok yüksek olacaktır (Koçel, 2014: 217).

2.3.7.Bölümlere Ayırma

Amaçlara etkin ve verimli şekilde ulaşabilmek örgütün çeşitli kriterlere göre birimlere ayrılması ve örgütün farklı faaliyetlerinin bu birimler tarafından gerçekleştirilmesidir (Ataman, 2001: 282). Başka bir ifadeyle örgütte yapılan işlerin departmanlarda uzmanlaştırılması ve gruplandırılmasıdır (Gibson v.d.1976:231, Robbins Decenzo, 2005: 169).

2.4. Örgüt Yapısının Tasarımında Etkili Olan Bağlamsal Unsurlar

Örgütlerin özellikleri ve faaliyet gösterdikleri koşullar birbirinden farklı olduğu için yapıları da birbirinden farklıdır. Hatta bazı durumlarda benzer sektörde, benzer işleri yapan işletmelerin bile örgütsel tasarımlarının farklı olduğu görülebilmektedir. Buna neden olan çeşitli bağlamsal faktörler söz konusudur. Bunlar durumsallık faktörleri olarak da ifade edilen; çevre, teknoloji, büyüklük ve stratejidir.

2.4.1.Çevre

Çevre, örgüt sınırları dışında kalan ve örgütsel faaliyetleri etkileyen her şeydir. Bir örgütün faaliyet gösterdiği çevre genel özelliği itibariyle durgun veya dinamik/değişken olabilir. Çevrenin, durgun veya değişken olması belirli bir zaman dilimi içinde ilgili çevre unsurlarındaki değişime bağlıdır (Can, 2005: 64-65).

Durgun çevrenin özellikleri şu şekildedir (Koçel, 2014: 371):

- *Mal ve hizmetler son yıllarda değişmemiştir
- *Teknolojik yenilik yoktur,
- *Rekabet azdır,
- *Müşteri ve rakiplerin sayısı ve yapısı çok değişmemiştir,
- *Sosyal, ekonomik, politik koşullar dengelidir,
- *Devlet politikalar belirlidir ve değişmemektedir.

Değişken dinamik bir çevrenin özellikleri ise şu şekildedir (Koçel, 2014: 371-372):

- *Mal ve hizmetlerde, sürekli ve önemli sayılan değişiklikler bulunmaktadır,

- *Yeni teknolojiler kullanılırken, eskiler yetersiz hale gelir,
- *Müşteri ve rakiplerin oluşturduğu set sürekli değişmektedir,
- *Kestirilmesi güç devlet müdahaleleri vardır
- *Devlet politikaları, toplumdaki değişime göre sürekli değişmektedir,
- *Organizasyon faaliyetlerini etkileyen değer yargıları sürekli değişmektedir.

2.4.2. Teknoloji

Girdiyi çıktıya dönüştürmeye yarayan her türlü teknik, işlem ve araç teknoloji olarak ifade edilebilir. Bu araçlar makine, teçhizat, donanım gibi fiziksel olabileceği gibi program ve kavram gibi zihinsel de olabilir (Ataman, 2001: 145). Örgütlerin hangi teknolojiyi kullandıkları ve nasıl kullandıkları örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Woodward'ın İngiltere'de yaptığı çalışmaya göre işletmelerin kullandıkları üretim süreç ve yöntemleri incelenmiş ve üç ayrı teknolojik düzey belirlenmiştir (Ataman, 2001: 148; Ülgen ve Mirze, 2004: 344; Koçel, 2014:342; Daft, 2015: 490-491).

Birim Üretimi: Üretim müşteri siparişlerine göre yapılır. Standartlaşma ortadan kalkmıştır. Üretim için profesyonel işgücüne ihtiyaç vardır.

Kitle Üretimi: Birbirine benzer veya birbirinin aynı olan ürünlerin aynı anda büyük partiler halinde üretilmesi söz konusudur.

Süreç Üretimi: Üretim sürekli, girdiler sabit, üretim mekanikleşmiştir Direk işgücüne duyulan ihtiyaç çok azdır. Üretimin durması veya yeniden başlaması hem çok maliyetli hem de zaman alıcıdır. Petrol rafinerileri ve elektrik enerjisi üretimi bu teknolojiye örnektir.

İşletmeler kullandıkları teknolojiye göre, bu şekilde sınıflanınca, her teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 342).

2.4.3 Ölçek/Büüklük

Örgütlerin yaş olarak büyümesi ve çalışan sayısının artması örgütlerde biçimselleşmeyi artırır ve örgütleri mekanikleşmeye yönlendirir (Timur 2008:53; Mintzberg, 2014: 227).Çünkü büyüme, uzmanlaşmayı ve formalleşmeyi gerekli

kılar. Örgütler büyüdükçe, ürettikleri ürün ve hizmetleri çeşitliliği ve sayısı arttıkça, örgüt içindeki bölüm ve birimlerin sayısı, işlem ve transfer sayısı da artar. Bu noktada, bölüm, birim, iş gören faaliyetlerini koordine etmek ve işlem maliyetlerini düşürmek için yöneticiler, açık ve belirli bir hiyerarşik otorite geliştirmek zorunda kalırlar (Hill ve Jones, 2004: 406).

2.4.4. Strateji

Strateji amaçlara ulaşmada yardımcı olan ve çevreyle olan etkileşimi belirleyen geleceğe yönelik planlardır (Pearce II ve Robinson, 2015: 4). Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkiyi analiz eden ve amaçlara ulaşmada gidilecek yolu/yolları gösteren bir plandır. Ayrıca strateji, örgüt içinde kaynak tahsisi yapılmasına yardımcı olduğu gibi organizasyon yapısının nasıl şekilleneceği üzerinde de etkilidir.

2.5.Örgüt Yapısı ve Strateji İlişkisi

Stratejik Yönetim, farklı seviyelerde stratejilerin belirlenmesiyle sınırlı olan bir süreç değildir. Stratejilerin belirlenmesi kadar önemli bir diğer konu da başarıyla uygulanmasıdır. Uluslararası danışmanlık firmaların dan McKinsey tarafından belirlenen 7-S modelinde, örgütlerin başarısı için birbiriyle karşılıklı uyum/etkileşim içinde bulunması gereken 7 faktör belirlenmiştir. Bunlar (Peter, 2011: 7):

- *Strateji
- *İşletme yapısı
- *Yönetim tarzı
- *Örgüt kültürü
- *İşgücü
- *Yetenekler
- *Örgüt yapısı

Modele göre, bu faktörler ayrı ayrı değil de birlikte ele alınmalıdır. Özellikle, belirlenen bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için yapı, yönetim tarzı, örgüt kültürü, işgücü ve yetenekler gibi diğer faktörlerle uyum içinde olması gerekmektedir.

2.6.Örgüt Yapıları

İşletmeler, stratejik amaçlarına ulaşabilmek için farklı türde örgüt yapıları tercih eder (Miller, 1998: 350). Mintzberg'e göre beş tür örgüt yapısı mevcuttur. Bunlar; basit/girişimci, mekanik/bürokratik, profesyonel, bölümlendirilmiş ve adhokratik/yenilikçi örgütlerdir. Bu örgütlerin her birinde stratejilerin belirlenme şekli ve stratejinin belirlenmesinde etkili olan üst yönetimin rolü farklıdır. Belirtilen örgüt yapılarına ve özelliklerine aşağıda değinilecektir (Mintzberg, 2014; Daft, 2015: 27-28).

2.6.1.Basit Örgüt Yapılar/Girişimci (Küçük) İşletmeler

Basit veya girişimci örgüt yapısı çoğunlukla küçük işletmeleri açıklamak için kullanılır. Bir girişimci tarafından kurulan ve yönetilen örgütlerdir (Miller, 1998: 351). Bu örgütlerde sahip yönetici genellikle aynı kişidir ve tüm çalışanlar ona bağlıdır. Dolayısıyla, karar verme otoritesi merkez de ve tek bir kişide toplanmıştır (Robbins ve DeCenzo, 2005: 175).

2.6.2.Mekanik/Bürokratik Örgütler

Bürokratik örgütler genellikle fonksiyonlarına ve mamul temeline göre bölümlerine ayrılarak örgütlenir (Robbins ve DeCenzo, 2005: 175). Bu örgütlerde uzmanlaşmış, rutin faaliyet ve görevler söz konudur. Biçimsel haberleşme yaygındır (Ataman, 2001: 293). Mekanik/hiyerarşik örgütlerde emir-konuta zinciri uzundur ve merkezi karar alma vardır (Grant ve Jordan, 2014: 430). Kimin kimden emir alacağı, kimin kime karşı sorumlu olacağı, yapılacak işler ve görevler açık ve net şekilde belirlenmiştir. Yetki ve sorumluluklar açıkça belirlendiği için belirsizlik azalır (Drucker, 1974: 559; Timur, 2008: 559).

2.6.3. Profesyonel Örgütler

Bu tip örgüt yapıları profesyonel bürokrasiler olarak da adlandırılabilir (Mintzberg, 2014: 348). Bürokratik fakat merkezi olmayan bir yapı vardır. İşler genellikle komplekstir ve profesyoneller tarafından gerçekleştirilir. Profesyonellerin bilgi ve becerilerine dayalı olarak gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda standart mal ve hizmetler üretilir. Bununla birlikte, profesyonel örgütlerde koordinasyon sağlamak zordur (Ataman, 2001: 294).

Profesyonel bürokrasilerde stratejiler, örgüt üyelerinin sorumluluğu kabul etmesiyle üst yönetim tarafından belirlenir. Profesyonel örgütlerde stratejik karar verme ve inisiyatif kullanma gücü üst kademededir. Profesyonel kadronun böyle bir yetkisi olmamakla birlikte etkileme ve yönlendirme güçleri söz konusudur.

2.6.4. Bölümlendirilmiş Örgütler

Çok bölümlü veya bölümlendirilmiş örgütler, 20. yüzyılda çeşitlendirmenin yol açtığı koordinasyon problemlerinden dolayı ortaya çıkmıştır (Grant ve Jordan, 2014: 430). Bölümlendirilmiş yapılarda bölümler olarak adlandırılan birimler belirli pazarlara yönelik oluşturulurlar. Faaliyetlerinde kısmen bağımsızdırlar. Yani merkez dışı karar alma potansiyelleri vardır (Grant ve Jordan, 2014: 430; Ataman, 2001: 294-295).

Bu tarz bir yapılanmada, merkez birimler üzerinde etkili olduğu için bölümler aldıkları kararlarda tepe yönetim tarafından sınırlandırılabilir. Çünkü istenen, birimler amaçlarına ulaşırken genel şirket amaçlarından uzaklaşmamasıdır. Bu nedenle birimler, merkez tarafından ortaya konulan şirket stratejilerine ulaşacak şekilde faaliyetlerini sürdürürler.

2.6.5. Adhokratik /Yenilikçi Örgütler

Yoğun rekabet, küreselleşme, teknolojik değişimin hızının artması, yaşanan ekonomik krizler, müşteri ihtiyaç ve isteklerinde yaşanan değişimlere paralel olarak işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre daha karmaşık bir hal almıştır. İşletmeler, çevresel koşullarda meydana gelen bu değişim ve belirsizliklere uyum sağlamak için

farklı stratejiler ve politikalar geliştirmek hatta örgüt yapılarını bu koşullara uyum sağlayacak şekilde düzenlemek zorundadırlar (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 582).

Bu yapılar genel olarak; proje organizasyonu, matris örgütler ve şebeke örgütler başlıkları altında ele alınabilir. Proje türü işlerin, klasik organizasyon yapıları içinde gerçekleştirilmesinde karşılaşılan problemler yeni organizasyon yapılarına duyulan gereksinimi artırmış "proje organizasyonu" ve "matris organizasyon" yapıları gündeme gelmiştir (Koçel, 2014: 381). Kurumlar arası ilişkilerin daha stratejik ve yaygın hale gelmesi ise, şebeke örgüt türlerini yaygınlaştırmıştır (Alpkan, 2008: 47). Bu yapılardan aşağıda bahsedilecektir.

1-Proje Örgüt Yapıları

Proje adı altındaki işlerin yapılabilmesi için değişik kişi, bilgi, kaynak gruplara değişik zamanlarda gereksinim duyulmaktadır. Dolayısıyla proje organizasyonu farklı, tekdüze olmayan, sık sık değişen ve farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir organizasyon olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2014: 381-382). Proje örgüt yapısı, matris örgüte çok benzemektedir. Aralarındaki fark, proje örgüt yapılarında fonksiyonel departmanların bulunmamasıdır. Proje örgütlerde, belirli projeleri gerçekleştirmek için gereken personel dışarıdan istihdam edilir. Proje tamamlandığında ise görevlerine son verilir.

2- Matris Örgüt Yapılar

Uzmanlık bölümleri içinde çalışan iş görenler, bir yandan uzmanlık alanlar nedeniyle ilgili bölüm yöneticilerine (dikey ilişki bir yandan da çalıştıkları proje yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumludurlar (Koçel, 2014: 385). Bu nedenle, matris yapılarda kumanda birliği yani örgüt içinde bir astın bir üste bağlı olması ilkesi bozulur.

Proje tamamlandığında, projede görev alan personel yada başka bir projede görevlendirilir ya da kendi fonksiyonel birimine geri döner (Gibson vd., 1976: 240). Sonuç olarak, fonksiyonel yapı kalıcı; proje organizasyon yapısı ise geçicidir.

3-Şebeke Örgütler

Şebeke örgütler, her biri belirli bir işletme fonksiyonunda veya bir faaliyette uzmanlaşmış örgütlerden oluşan bir ağı ifade etmektedir. Stratejik açıdan bakıldığında ise şebeke örgüt, ayrı ayrı faaliyet gösteren organizasyonların rekabet avantajlarını ve sürdürülebilir kâr marjlarını korumak için aralarında işbirliklerine gitmesi şeklinde görülebilir (Eraslan ve Bulu, 2004:494). Şebeke örgütlerde

işletmeler arasında fiyat ya da hiyerarşiye dayanmayan bir işbölümü söz konusudur. Şebeke örgütler; dâhili, dengeli ve dinamik olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleşebilir (Can, 2005: 186-188 Alpkan, 2008: 55-57; Koçel, 2014: 457-461).

**Dahili Şebeke:* Belirli bir faaliyet alanında uzmanlaşan her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi-çıkıtı alışverişi içine girmektedir. İşletme birimlerinin koordinasyonunu firmanın üst yönetimi/ana şirket tarafından yapılmaktadır. Bu tür örgütlenmede ise; bir ana işletme bünyesindeki faaliyetler aynı sahiplik/aynı çatı bünyesinde yer alan diğer işletmeler tarafından gerçekleştirilir.

**Dengeli Şebeke:* Sermaye yapıları bakımından birbirinden bağımsız olan ancak belirli bir ürünü veya hizmeti üretmek için "lider" bir işletme etrafında bir araya gelen işletmelerin oluşturduğu ağı ifade eder.

**Dinamik Şebeke:* Belirli bir işi yapmak için bir araya gelmiş bağımsız işletmeler arasındaki, tek seferlik veya kısa süreli ilişkiler ağıdır. Önceki şebekelerden farkı bu yapıda, lider ana işletme bulunmaz. Şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler merkezi bir plan ve koordinasyona göre değil, merkezi bir plan ve koordinasyona göre değil, piyasa mekanizmasının işleyişine göre oluşmaktadır.

3.BÖLÜM

3.AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME STRATEJİSİ

3.1.Büyüme Stratejileri Kavramı

İşletmeler de strateji ; vizyonun ve misyonun uygulamaya konulabilmesi için büyüme ve karlılık amacı ile stratejileri belirlemeyi işletmenin gelecekteki faaliyetleri ile ilgili kararlar almayı, yani firmanın geleceğini ve tamamını ilgilendiren konularda seçim yapmayı, iş ya da ürün portföyünü yönetmeyi, finansal amaçlar dikkate almayı gerektiren, tüm çalışmalara yön veren stratejidir. Kurumsal stratejiler uluslu işletmeler tarafından uygulanabileceği gibi ve orta ölçekli işletmeler tarafından da uygulanabilir. Bu stratejiler kurumsal strateji, kurumsal ebeveynlik stratejisi, yenilik stratejisi ve aile şirketi stratejisi şeklinde sınıflandırılabilir (Akdemir, 2016:152).

3.1.1.Yön Verici stratejiler

Bir işletmenin vizyon hedefine ulaşması için, iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak, işletmenin faaliyetlerini belirli bir yöne doğru kanalize etmesini sağlayan stratejilerdir (Akdemir, 2016:152-153).

3.1.2.Büyüme Stratejileri

Teknik ve idari anlamda ilerleme sağlayan büyüme, iki şekilde ele a bilir.

1-Kantitatif büyüme; mevcut çıktı sayısında, satış gelirlerinde, ürün çeşidinde, kaynak miktarında, personel sayısında, s miktarında vb. artış olması anlamındadır.

2-Kalitatif büyüme; İş kalitesinin iyileşmesi ile ilgilidir (Akdemir, 2016:152-155).

3.1.2.1.İç Büyüme Stratejileri (Organik Büyüme)

İç büyüme stratejisi, işletmelerin kendi imkanlarıyla (sermaye artırım) faaliyetlerin sonucunda elde ettikleri kazançlarla (kar/otofinansman) ve/veya

kaynaklardan sağladıkları (borçlanma), yeni yatırımlara yönelmesi ve/veya mevcut faaliyetlerini genişletmesi stratejisidir (Akdemir, 2016:153-155).

Konsantrasyon Stratejileri: Bir şirketin ürün ya da pazar ile ilgili stratejilerden birini veya her iki sini birden dar kapsamda uygulanmasını ifade eden stratejidir.

1.Dikey Büyüme: Bir işletmenin ürünleri ya da kullandığı malzemeleri kendisinin üretmesi ya da dağıtması stratejisidir

*2.Tam Entegrasyon :*Bir firmanın faaliyetlerinde kullandığı tüm malzemeleri kendisinin üreterek,üretim sürecini kontrol etmesini ifade eder.

3.Yatay Büyüme: Bir işletmenin mevcut ürün ve hizmetleriyle bağlantılı endüstrilerde kalarak genişleme stratejisidir.

Çeşitlendirme Stratejisi: Bir işletmenin yeteneklerini kullanarak, mevcut isinin yanında yeni bir ürüne ya da pazara yönelik büyüme stratejisidir. Eğer firmanın, esas isin- deki kar marjı giderek azalıyorsa ve firma büyümek için yeni alternatifler arıyorsa, bu strateji kullanılabilir (Akdemir, 2016:153-155).

3.1.2.2.Dış Büyüme Stratejileri

İşletmelerin, sahip oldukları iç kaynakları dışında, başka şirketlerin kaynaklarını da kullanarak, ülke içindeki ya da dışındaki başka bir işletmelerle birlikte büyümelerini ifade eder. Bir işletmenin başka bir işletmeyle birle- ya da başka bir satın alarak gerçekleştirdiği stratejidir (Akdemir, 2016:152-153).

3.1.2. Durgunluk Stratejisi

İşletmenin ürünlerini değişiklik yapmadan piyasaya sunmaya devam etmesine ve geçmişteki büyüme oranıyla benzer bir oranda büyümesine ilişkin stratejidir Kusa donemi kapsayan bu stratejinin risk düşüktür

3.1.3. Tasarruf (Çekilme) Stratejisi

Küçülme, maliyet tasarrufu, varlık satışı ve işi kapatma gibi uygulamaları kullanarak, pazarda varlığı sürdürme ve hayatta kalma stratejisidir (Akdemir, 2016:155-156).

Dört tur tasarruf stratejisi mevcuttur.

*Etrafına Bakma stratejisi

*Mahkûm (Esir) işletme Stratejisi

*Kısmi Tasfiye Tecrit Etme Stratejisi

*İflas/Tam Tasfiye

3.2.Kurumsal Ebeveynlik Stratejisi

Birimler arasındaki nakit akışını, kaynakların paylaşımını, yeteneklerin geliştirilmesini ve bu suretle şirket sinerjisinin yükseltilmesini sağlayan stratejidir.

3.3. Yenilik Stratejisi

Yenilik; bir olay, olgu ve durumla ilgili yeni fikirler ve bilgiler ile bunları uygulamaya geçirme sürecidir (Akdemir, 2016:157).

3.3.1.Ulusal Yenilik

Ar-ge birimi ve teknolojik buluşlar bu uygulamanın sahasıdır. Üniversiteler, araştırma laboratuvarları, teknoloji transferi şirketlerinde ve büyük işletmelerde uygulanır.

3.3.2.Girişimci Yenilik

Yeni kurulan organizasyonlarda; öğrenme, fırsatları görmeye odaklanma ve yaratıcılık noktasında ki yeni kurulan şirketlerde uygulanan stratejidir.

3.3.3.Kurumsal Girişimci Yenilik

Yetenekli,yaratıcı kişilerden oluşan radikal kimliği bulunan, vizyon sahibi güçlü finansal pozisyonda bulunması ve karlılığının olmasıyla kurum kimliğine ulaşmasında önemlidir.

3.4.Aile Şirketlerinde Büyüme Stratejileri ve Günümüzdeki Şirket Uygulamaları

Günümüzde aile işletmelerinin büyümesinde ve gelişmesinde en önemli faktörlerin arasında işletme ve stratejik planlama gelmektedir (Çavuş, 2005:155). Bu kritik faktör nedeniyle stratejik planlamanın, işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yapılması gereken en önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde yalnızca işletme planlarının yapılması yeterli değildir. Diğer bir yönden aileye ilişkin konuların da ele alınıp planlama sürecine katılması önem arz etmektedir. Yapılan değerlendirmelerde işletme planlarında yaşanan başarısızlığın en önemli nedeninin yukarıda belirtilen ve sürekli etkileşim içinde olan bu süreçlerin ortak bir şekilde ele alınmaması olduğu görülmektedir (Çavuş, 2005:160).

Stratejik planlama ile hedeflenen temel amaç hedeflenen doğrultuların tanımlanması, hedefe ulaşma doğrultusunda planlama yapılması, etkin insan kaynakları kullanımı ile sorumluluk sahiplerinin benimsenmesi ve görev akış çizelgesi oluşturulması ile süreç ilerleme performanslarının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Stratejik planlama ile süreç analizleri doğrultusunda çalışmalar yapılmakta ve ortaya çıkabilecek muhtemel riskler değerlendirilebilmektedir.

Temelde aile işletmelerinin amacı kalıcı bir başarı elde etmektir. Bu bağlamda, yönetime gelecek olan her yeni neslin kendine has yeni strateji geliştirmesi gerekmektedir. Bu tür bir yenilik ile yeni aile üyeleri arasında otonomi artmakta ve bu olumlu katkı ile iş ilişkileri daha iyi bir hal almaktadır. Öneri olarak sunulan strateji tekliflerinin işin bir bölümüne yönelik değil tamamını kapsar nitelikte olması gereklidir (Çavuş, 2005:160).

Literatürde ortaya konulan bulgular, stratejik plan yapılırken aile faktörü ya da işin ihtiyaçlarına yönelik faktörün mü daha fazla önem taşıdığı konusunda bir uzlaşma sağlayamamıştır. Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında ailelerin kaynakları ve sınırları vardır. Bu durumda farklı aile işletmeleri için farklı iş stratejileri oluşacaktır. Bu farklı stratejilerin temel amacı; aile işletmesinin sağlıklı gelişimini, devamlılığını, mevcut kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmayı güvence altına almak olmalıdır. Aslında yapılan araştırmalar aile işletmelerinde strateji formülünün oluşturulması ile başarı elde edilmesi arasında karşılıklı bir bağ olduğunu göstermektedir (Çavuş, 2005:161).

Ancak, aynı endüstride faaliyet gösteren aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan şirketler karşılaştırıldığında farklı kurumsal ve fonksiyonel stratejileri izlemelerinin farklı sonuçlara yol açabileceği hususu göz önünde bulundurulmalıdır. Temelde ortaya çıkan bu farkların temelini kültürel, yetenekler ve kaynaklar, bunların yenilikçi stratejilere adaptasyonu olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin stratejileri arasındaki farklılıklar kârlılık, büyüme ve yaşam sürelerinde de farklılığa yol açabilir.

Bahsi geçen yenilikçi stratejileri başarı ile uygulayarak kurdukları aile şirketi kimliğinden bir sıçrama kaydederek küresel ölçekte bir firma niteliğine kavuşan Türk firmaları, Türk ticaret yaşamında önemli yol alarak köklü bir firma halini almıştır (Köse, 2010:11).

Şekerleme sektöründe faaliyet gösteren Hacı Bekir Lokum ve Şekerleme 1777 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Halihazırda dördüncü kuşak tarafından yönetilen şirket faaliyetlerine ilk olarak İstanbul Bahçekapı'da küçük bir dükkânda başlamış ve uzun süre kurumsal yapılaşmaya gitmemiştir. Ancak, ortaya çıkan gereklilikler paralelinde 1974 yılından itibaren kurumsallaşma sürecine girmiştir.

Hazır giyim sektörünün önemli ve en eski şirketlerinden biri olan Hatemoğlu faaliyetlerine 1826 yılında Kayseri'de başlamıştır. Günümüzde üçüncü kuşak tarafından yönetilen şirket, 19. Yüzyılın sonlarından Hacı Mustafa Saykı tarafından kumaş ve konfeksiyon alım-satımı için kurulmuş ve 1961 yılında manto üretimine başlamıştır. Daha sonra ikinci kuşak tarafından şirket merkezi İstanbul'a taşınmıştır.

Yiyecek ve lokanta sektörünün en eski şirketlerinden olan İskender, 1860 yılında Bursa'da kurulmuştur. Halen üçüncü kuşak tarafından yönetilen şirket faaliyetlerini farklı şehirlere taşıyarak geliştirmektedir. Bir diğer tarihi nitelikteki gıda tedarikçisi olan Kurukahveci Mehmet Efendi ve Mahdumları şirketi 1871 yılında İstanbul'da kurulmuş olup halen üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. Faaliyetlerine Mehmet Efendi tarafından 1871 yılında toplu kahve üretimi ile başlayan şirket dünyanın dört bir yanında 20'den fazla dağıtıcı ile çalışmaktadır (Köse, 2010:29).

Temizlik ve yağ sektöründe faaliyet gösteren Komili şirketi 1878 yılında Balıkesir'de kurulmuş olup günümüzde üçüncü kuşak tarafından idare edilmektedir. Söz konusu şirket ilk sabun üreticilerinden olup 1990'larda yeni yatırımlarına kaynak yaratmak için yağ tesislerini ve Komili markasını satmıştır.

1888 yılında tekstil sektöründe faaliyet göstermek üzere Mersin’de kurulan Çukurova Sanayi A.Ş. üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. Çukurova Holding’in temelini oluşturan şirketin temel faaliyet alanı tekstildir. Çukurova Holding bünyesinde 152 şirket ve 36 bin çalışan bulunmaktadır.

Kuruluşunu Fehmi, Mustafa ve Mehmet Ali Tuzcuoğlu’nun gerçekleştirdiği İzmir menşeli TUZCUOĞLU Nakliyat üçüncü kuşak tarafından yönetilmekte olup şirket daha sonra Soyer grup bünyesinde faaliyetlerine devam etmiştir.,



4. BÖLÜM

4. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI İLE BÜYÜME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANKET ARAŞTIRMASI

4.1. Yöntem

Aile işletmelerinde örgüt yapıları ile büyüme stratejilerinin ölçülmesi üzerine bir anket çalışması düzenlenmesi kapsamında tekstil sektörü referans alınarak bir rastgele örneklem grubu oluşturulmuş ve çevrimiçi katılım ve yüz yüze görüşme ile yönetim stratejilerini belirleyen faktörler hakkında sorular sorulmuştur. Anket soruları, literatür taraması neticesinde (Gümüştekin, 2005; Acar,2004) oluşturulmuş ve referans ile oluşturulmuş olan hedef kitleye iletilmiştir. Anket katılımcılarından anket sorularını 2 gün içerisinde doldurup elektronik ortamda ya da yazılı olarak göndermeleri istenmiş ve gönderilen 87 işletmeden %90 oranında katılım sağlanmıştır. Araştırma sonuçları kapsam ve içeriğine göre sınıflandırılmış ve bulgular mantıklı sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir.

Buna göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 3 : : Büyüme stratejileri Modeli

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma kapsamında uygulanan anketin temel amacı, aile işletmelerine temel örgüt yapılarındaki çeşitliliği araştırmak ve söz konusu yapılar ile büyüme stratejileri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Temel olarak araştırmanın kapsamı, tekstil ve tekstilin yan kolları olan konfeksiyon, örme ve dokuma gibi iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan alt, orta ve üst kademe yöneticileri içermektedir.

4.1.3. Araştırmanın İçeriği

Araştırmaya katılan işyerlerinin ünvanlara ve alanlara göre katılmasına ait tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 1 : Anketteki Aile İşletmelerinin Alan ve Ünvan Dağılımı

Tekstil	Uzman Yardımcısı	Uzman	Müdür ve Müdür Yardımcısı	Şef	İşletne Sahibi	Sorumlu	Toplam
Boya Apre	5	10	7	5	4	7	38
Konfeksiyon			2	2	20	3	27
Örme	5	10	7	6	6	21	55
Dokuma	3	3	6	5	6	20	43
Pazarlama	2	4	9	3	28	8	54
Toplam	15	27	31	21	64	59	217

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasının temel içeriği aile işletmelerinde yönetim ve organizasyon konuları olan iş deneyi kazanılması, planlama yapma, yetkinin etkin kullanımı ve etkin organizasyon yapıları oluşturmak amacıyla gerekli ilişkilerin oluşturulması ve söz konusu ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi süreçleri ile ilgili gerekli irdelemelerin yapılmasını kapsamaktadır. İşletmelerde büyüme stratejileri belirlemek için şirketlerin örgüt yapılarını geliştirmeli ve bu yönde yatırım yapmaları kaçınılmaz bir gereklilik olduğu anlaşılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırma İstanbul sınırları içerisindeki tekstil ve tekstilin yan kolları olan konfeksiyon, örme ve dokuma gibi iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan alt, orta ve üst kademe yöneticilerine uygulanan bir araştırmadır. Anket 2016 yılında iki ay gibi bir zaman diliminde yapılmıştır.

4.1.5.Araştırmanın Önemi

Çalışma kapsamında düzenlenen anket çalışmasında firma ziyareti, yüz yüze görüşme ve elektronik posta ile anket metinlerinin gönderilmesi yolu izlenmiş yüz yüze görüşme yapılamayan katılımcılardan anket metinlerinin ilgili kısımlarını doldurarak geri göndermeleri istenilmiştir. Anket örneklem grubu 87 şirket ve 217 kişiden oluşturulmuş söz konusu örneklem grubunun eşit olmayan dağılımlı şekilde tekstil sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli boya apre yönetimleri şirket sahip ve ortaklarından oluşmasına olanak tanınmıştır. Ayrıca, örneklem grubunda yer alan firmaların kökeni nispeten eskiye dayanan aile şirketleri olması hususuna hassasiyet gösterilmiştir.

4.2. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmada aşağıdaki hipotezi geliştirilmiştir;

1) H1:Örgüt yapısı ile büyüme stratejileri arasında anlamlı ilişki vardır.

4.3. Veri Toplama Araçları

4.3.1. Büyüme Stratejileri Ölçeği

Büyüme Stratejileri ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.923$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.924>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır.

Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63.765 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Büyüme Stratejileri ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Büyüme stratejileri ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Tablo 2 : Büyüme Stratejileri Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler (Özdeğer=6.524)	8. Yüksek Gelirli Pazar Dilimini Ele Geçirmek	0,811	33,125	0,863
	9. Rakiplerimize Oranla Daha Büyük Pazar Dilimini Ele Geçirmek	0,760		
	12. Tespit Edilen Yeni İş Ve Pazar Olanaklarını Değerlendirmek	0,742		
	10. Ar-ge Faaliyetleriyle Teknoloji Liderliğini Yakalamak Ve Gelecek Vaat Eden Pazarları Ele Geçirmek İçin	0,729		
	11. Farklı Pazarlardaki Farklı Müşteri İhtiyaçlarına Cevap Vermek	0,695		
	6. Rekabet Gücümüzü Sürdürmek İçin üretim Maliyetlerini Düşürmek	0,513		
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	3. Ürün Dizayn Teknolojisi Ve üretim Süreçlerini Geliştirme Kabiliyetimizi	0,848	30,640	0,893

(Özdeğer=1.128)	Geliştirmek			
	1. Pazara Sunduğunuz ürün/hizmet Yeniliği Ve Sıklığı	0,836		
	2. Pazarda Yeni Markaları Ve ürünleri Tanıtan İlk Şirket Olmak	0,782		
	5. Pazardaki Mevcut ürün/hizmetlerimizin Sürekli İyileştirilmesi Ve Geliştirilmesi	0,662		
	4. Pazarda İşletmemize Ait Yüksek Kaliteli Süper ürünler Bulunması	0,637		
	7. Satış Ve Dağıtım Kanallarımızın Etkinliği	0,528		
Toplam Varyans %63.765				

4.3.2.Örgüt Yapısını Belirlemeye Yönelik Ölçek

Örgüt yapısını belirlemeye yönelik ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik ve faktör analizi sonucunda tutarsız ve eş faktör yükü alan 11 madde çıkartılmıştır. Örgüt yapısı ölçeğindeki 26 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.869$ olarak çok yüksek bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.836>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %68.147 olan 7 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Yönetim Ve Organizasyon Yapısı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 3 : Örgüt Yapısı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler (Özdeğer=6.627)	3. İşletmede Profesyonel Yöneticilik Anlayışının Olmaması	0,830	19,609	0,899
	5. Astlara Olan Güvensizlik	0,812		
	4. Görev Tanımlarının Belirsizliği	0,802		
	7. Tüketicilerin Kurucu Yönetici İle İş Yapmak İstemeleri	0,742		
	1. Astların Yetersiz Mesleki Bilgiye Sahip Olmaları Ve Deneyimsiz Olmaları	0,691		
	6. Astların Sayısının Az Olması	0,676		
	8. Denetim Ve Hesap Verme Sisteminin Yetersizliği Nedeniyle Denetimin Yürütülemeyeceği Endişesi	0,650		
	2. İşletmenin Hızlı Büyümesi Ve Karar Vermede Zaman Baskısı	0,629		
Planlama	2. İşletmede Finansal	0,878	12,246	0,881

Çalışması (Özdeğer=4.293)	Planlama Yapılır			
	3. İşletmede üretim Planlaması Yapılır	0,840		
	1. İşletme İşlevlerinin Tümüne İlişkin Planlama Yapılır (finans, üretim, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Vb Planları)	0,839		
	4. İşletmede Pazarlama Planlaması Yapılır	0,787		
Karar vermede yönetici etkisi (Özdeğer=1.849)	5. Karar Alırken Aile Bireylerinin Fikrini Alırım	0,738	9,393	0,749
	6. Karar Alma Sırasında Diğer Rakiplerimin Davranışlarını Gözlerim	0,708		
	2. Yönetici Olarak Karar Verirken Deneyimlerime Güvenirim	0,694		
	1. Kararlar Yalnızca Kurucu Veya üst Düzey Yöneticiler Tarafından Alınır	0,593		
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri (Özdeğer=1.607)	4. Turizm sektörünün Yapısı Planlama Yapmaya Uygun Değildir	0,793	7,463	0,739
	5. Planların Hazırlanması İçin Harcanan Zaman Boşa Geçer	0,621		
	1. İçinde Bulunulan Koşullar Planlama Yapmayı Olanaksız Duruma Getirmektedir (ekonomik Kriz, Siyasal İstikrarsızlık,	0,585		

	Vs).			
Yöneticinin İş Deneyimi (Özdeğer=1.244)	4. Bu Sektörde Başkasının Yanında Çalıştım	0,741	7,037	0,586
	2. İlk İş Deneyimim Başka Bir Sektörde Oldu	0,702		
	3. Ortağımın Deneyimlerinden Yararlandım	0,690		
Karar vermede engeller (Özdeğer=1.116)	4. Karar Almada Zaman Baskısı Birçok Fırsatın Kaçırılmasına Neden Olur	0,792	6,633	0,752
	3. Karar Almanın Önündeki En Büyük Engel Bilgi Eksikliğidir	0,741		
Organizasyon yapısı sorunları (Özdeğer=0.983)	1. Bir Organizasyon Şeması Bulunmamakta, Bu Nedenle, İşletmedeki Yetki Ve Sorumluluk Dağılımı Adil Ve Açık Değildir	0,768	5,766	0,650
	2. İşletmede İşbölümü Ve Uzmanlaşma Yetersizdir	0,696		
Toplam Varyans %68.147				

Örgüt yapısı ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.4.Verilerin İstatistiksel Analizi

Yöntem olarak araştırmada büyüme stratejileri ile işletmelerin örgüt yapılarına ilişkin iki ölçekten oluşan bir anket uygulanmıştır. Veri ölçekleri A.Zafer Acar'dan (Büyüme Stratejileri İzleyen İşletmelerin Örgütsel Yetenekleri İle İşletme Performansı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004)büyüme stratejileri tek faktör ,iki alt boyut 12 sorudan, Gülten Eren Gümüştekin'in("KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Soruları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği",Cumhuriyet Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,C.6S.1(82-86)(2005)) Örgüt yapıları ise 7 faktör,7 alt boyut ve 38 sorudan oluşmaktadır.Çalışmalarından demografik sorular hariç 50 farklı değişkenden oluşan bir anket hazırlanmıştır.Oluşturulan anket 86 farklı firma ve yetkilileriyle yapılan anket çalışmalarında farklı bulgular elde edilmiştir. 635 anket dağıtılmış olup 217 ankette sağlıklı veriler elde edilmiş olup anket çalışmasında, kapalı ve açık uçlu sorular ve konularına göre ifadeler yer almıştır. Araştırmaya katılanlardan, kendilerine en uygun gelen seçeneği doldurmaları istenmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan ankette büyüme stratejileri ile işletmelerin örgüt yapılarına ilişkin iki ölçekten oluşan veri toplama ve analizi süreci uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Büyüme stratejileri ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Anket verilerinin tedariki esnasında elektronik postanın kullanılması ve bu bağlamda yapılan veri beyanlarının doğruluğu yansıtıp yansıtmaması hususu anketin veri sınırlılığını oluşturmaktadır.Bu bağlamda, veri setinin güvenilirliğini test etmek amacıyla bazı yöntemler kullanılmıştır. Bu yöntemlerden ilki "Cronbach Alpha"nın hesaplanmasıdır. Büyüme stratejileri ölçeğinde yer ana veri setinin güvenilirliğinin hesaplanması amacıyla "Cronbach Alpha" hesaplanmış ve ölçeğin genel güvenilirlik

alpha katsayısı 0.923 olarak bulunmuştur. Söz konusu katsayı oldukça yüksek bir katsayıdır. Temel olarak ölçeğin yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi kullanılarak açıklanmış ve Barlett testi uygulanmıştır. Söz konusu test sonucunda $p=0.000<0.05$ değeri elde edilmiş diğer bir ifadeyle faktör analizine alınan değişkenlerin ilintili olduğu bulgulanmıştır. Faktör analizi uygulamasında Varimax yöntemi uygulanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır(http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

Araştırma değişkenlerine ilişkin normal dağılım testi aşağıda verilmektedir.

Tablo 4 : Normal Dağılım Testi

	Büyüme stratejileri genel	Örgüt yapısı genel
Kolmogorov-Smirnov Z	0,856	0,748
p	0,254	0,631

Araştırma değişkenleri normal dağılım gösterdiğinden dolayı veri analizinde parametrik yöntemler uygulanmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır(http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp)

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı; 2006:116);

<i>R</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kalaycı, Şeref (2006) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, s.116.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.5. Bulgular

Çalışma ile ilgili bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yöneticilerin ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.5.1. Yöneticilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 5 : Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	18-25	35	16,1
	26-35	66	30,4
	36-45	75	34,6
	46 Ve üzeri	41	18,9

	Toplam	217	100,0
Cinsiyet	Kadın	32	14,7
	Erkek	185	85,3
	Toplam	217	100,0
Medeni Durum	Bekar	54	24,9
	Evli	163	75,1
	Toplam	217	100,0
Unvan	Uzman Yardımcısı	15	6,9
	Uzman	27	12,4
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	14,3
	Şef	21	9,7
	İşletme Sahibi	64	29,5
	Sorumlu	59	27,2
	Toplam	217	100,0
En Son Bitirilen Okul Derecesi	Y.lisans	22	10,1
	Lisans	50	23,0
	Önlisans	25	11,5
	Lise	84	38,7
	Diğer	36	16,6
	Toplam	217	100,0
Toplam Hizmet Süresi	0-5 Yıl	35	16,1
	5-10 Yıl	40	18,4
	10-15 Yıl	44	20,3
	15-20 Yıl	48	22,1
	20-25 Yıl	25	11,5
	25 Yıl üstü	25	11,5
	Toplam	217	100,0
Yöneticilik Tecrübesi	0-5 Yıl	68	31,3
	5-10 Yıl	43	19,8
	10-15 Yıl	40	18,4

	15-20 Yıl	35	16,1
	20-25 Yıl	19	8,8
	25 Yıl üstü	12	5,5
	Toplam	217	100,0

Yöneticiler yaş değişkenine göre 35'i (%16,1) 18-25, 66'sı (%30,4) 26-35, 75'i (%34,6) 36-45, 41'i (%18,9) 46 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler cinsiyet değişkenine göre 32'si (%14,7) kadın, 185'i (%85,3) erkek olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler medeni durum değişkenine göre 54'ü (%24,9) bekar, 163'ü (%75,1) evli olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler ünvan değişkenine göre 15'i (%6,9) uzman yardımcısı, 27'si (%12,4) uzman, 31'i (%14,3) müdür ve müdür yardımcısı, 21'i (%9,7) şef, 64'ü (%29,5) işletme sahibi, 59'u (%27,2) sorumlu olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre 22'si (%10,1) y.lisans, 50'si (%23,0) lisans, 25'i (%11,5) önlisans, 84'ü (%38,7) lise, 36'sı (%16,6) diğer olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler toplam hizmet süresi değişkenine göre 35'i (%16,1) 0-5 yıl, 40'ı (%18,4) 5-10 yıl, 44'ü (%20,3) 10-15 yıl, 48'i (%22,1) 15-20 yıl, 25'i (%11,5) 20-25 yıl, 25'i (%11,5) 25 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler yöneticilik tecrübesi değişkenine göre 68'i (%31,3) 0-5 yıl, 43'ü (%19,8) 5-10 yıl, 40'ı (%18,4) 10-15 yıl, 35'i (%16,1) 15-20 yıl, 19'u (%8,8) 20-25 yıl, 12'si (%5,5) 25 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

4.5.2.Örgüt Yapısı ve Büyüme Stratejileri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 6 : Büyüme Stratejilerine İlişkin Ortalamalar

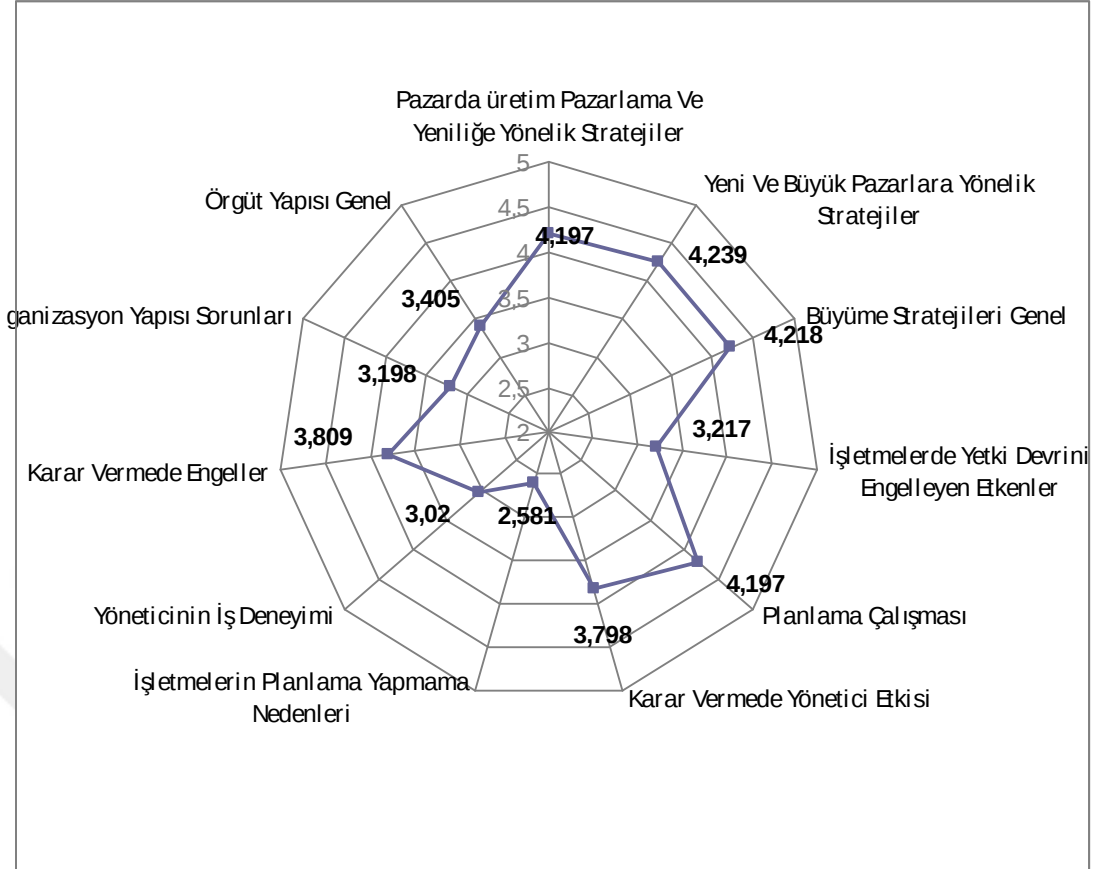
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	217	4,197	0,731	1,170	5,000
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	217	4,239	0,737	1,670	5,000
Büyüme Stratejileri Genel	217	4,218	0,684	1,420	5,000

Araştırmaya katılan yöneticilerin “pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler” düzeyi ($4,197 \pm 0,731$); “yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler” düzeyi çok yüksek ($4,239 \pm 0,737$); “büyüme stratejileri genel” düzeyi çok yüksek ($4,218 \pm 0,684$); olarak saptanmıştır.

Tablo 7: Örgüt Yapısına İlişkin Ortalamalar

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	217	3,217	1,011	1,000	5,000
Planlama Çalışması	217	4,197	0,798	1,750	5,000
Karar Vermede Yönetici Etkisi	217	3,798	0,898	1,000	5,000
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	217	2,581	1,159	1,000	5,000
Yöneticinin İş Deneyimi	217	3,020	1,141	1,000	5,000
Karar Vermede Engeller	217	3,809	0,994	1,000	5,000
Organizasyon Yapısı Sorunları	217	3,198	1,112	1,000	5,000
Örgüt Yapısı Genel	217	3,405	0,616	1,810	5,000

Araştırmaya katılan yöneticilerin “işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler” düzeyi orta ($3,217 \pm 1,011$); “planlama çalışması” düzeyi ($4,197 \pm 0,798$); “karar vermede yönetici etkisi” düzeyi yüksek ($3,798 \pm 0,898$); “işletmelerin planlama yapmama nedenleri” düzeyi zayıf ($2,581 \pm 1,159$); “yöneticinin iş deneyimi” düzeyi orta ($3,020 \pm 1,141$); “karar vermede engeller” düzeyi yüksek ($3,809 \pm 0,994$); “organizasyon yapısı sorunları” düzeyi orta ($3,198 \pm 1,112$); “Örgüt yapısı genel” düzeyi yüksek ($3,405 \pm 0,616$); olarak saptanmıştır.



Şekil 4 : . Örgüt Yapısı ve Büyüme Stratejilerine İlişkin Diyagram

4.5.3.Örgüt Yapısı İle Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Örgüt Yapısı İle Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişkiyi belirlemek üzere korelasyon ve regresyon analizleri aşağıda verilmektedir.

Elde edilen bulgulara göre Karar Vermede Yönetici Etkisi ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.134$; $p=0,048<0.05$). Karar Vermede Yönetici Etkisi ve planlama çalışması arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.424$; $p=0,000<0.05$). İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.61$; $p=0,000<0.05$).

Yöneticinin İş Deneyimi ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.29$; $p=0,000<0.05$). Yöneticinin İş Deneyimi ve işletmelerin planlama yapmama nedenleri arasında zayıf,

pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.331$; $p=0,000<0.05$). Karar Vermede Engeller ve planlama çalışması arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.332$; $p=0,000<0.05$).

Karar Vermede Engeller ve karar vermede yönetici etkisi arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.522$; $p=0,000<0.05$). Organizasyon Yapısı Sorunları ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.479$; $p=0,000<0.05$). Organizasyon Yapısı Sorunları ve karar vermede yönetici etkisi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.225$; $p=0,001<0.05$). Organizasyon Yapısı Sorunları ve işletmelerin planlama yapmama nedenleri arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.347$; $p=0,000<0.05$).

Organizasyon Yapısı Sorunları ve yöneticinin iş deneyimi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.237$; $p=0,000<0.05$). Organizasyon Yapısı Sorunları ve karar vermede engeller arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.221$; $p=0,001<0.05$). Örgüt Yapısı Genel ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.833$; $p=0,000<0.05$).

Ayrıca, Örgüt Yapısı Genel ve planlama çalışması arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.399$; $p=0,000<0.05$). Örgüt Yapısı Genel ve karar vermede yönetici etkisi arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.503$; $p=0,000<0.05$).

Örgüt Yapısı Genel ve işletmelerin planlama yapmama nedenleri arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.64$; $p=0,000<0.05$). Örgüt Yapısı Genel ve yöneticinin iş deneyimi arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.514$; $p=0,000<0.05$). Örgüt Yapısı Genel ve karar vermede engeller arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.432$; $p=0,000<0.05$). Örgüt Yapısı Genel ve organizasyon yapısı sorunları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.606$; $p=0,000<0.05$).

Tablo 8 : Örgüt Yapısı İle Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişki

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	r	1,000										
	p	0,000										
2. Planlama Çalışması	r	0,105	1,000									
	p	0,123	0,000									
3. Karar Vermede Yönetici Etkisi	r	0,134*	0,424**	1,000								
	p	0,048	0,000	0,000								
4. İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	r	0,610**	-0,098	0,021	1,000							
	p	0,000	0,152	0,753	0,000							
5. Yöneticinin İş Deneyimi	r	0,290**	0,080	0,121	0,331**	1,000						
	p	0,000	0,238	0,076	0,000	0,000						
6. Karar Vermede Engeller	r	0,131	0,332**	0,522**	0,079	0,051	1,000					
	p	0,054	0,000	0,000	0,244	0,455	0,000					
7. Organizasyon Yapısı Sorunları	r	0,479**	0,106	0,225**	0,347**	0,237**	0,221**	1,000				
	p	0,000	0,118	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000				
8. Örgüt Yapısı Genel	r	0,833**	0,399**	0,503**	0,640**	0,514**	0,432**	0,606**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
9. Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	r	0,108	0,461**	0,411**	-0,117	0,051	0,179**	0,165*	0,269**	1,000		
	p	0,111	0,000	0,000	0,085	0,454	0,008	0,015	0,000	0,000		
10. Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	r	0,090	0,505**	0,365**	-0,158*	0,029	0,171*	0,150*	0,242**	0,738**	1,000	
	p	0,187	0,000	0,000	0,020	0,666	0,012	0,027	0,000	0,000	0,000	
11. Büyüme Stratejileri Genel	r	0,106	0,518**	0,417**	-0,148*	0,043	0,188**	0,169*	0,274**	0,931**	0,933**	1,000
	p	0,118	0,000	0,000	0,029	0,527	0,006	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000

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

Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler ve planlama çalışması arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.461$; $p=0,000<0.05$). Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler ve karar vermede yönetici etkisi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.411$; $p=0,000<0.05$). Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler ve karar vermede engeller arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.179$; $p=0,008<0.05$).

Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler ve organizasyon yapısı sorunları arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.165$; $p=0,015<0.05$). Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler ve yönetim ve organizasyon yapısı genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.269$; $p=0,000<0.05$). Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve planlama çalışması arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.505$; $p=0,000<0.05$). Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve karar vermede yönetici etkisi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.365$; $p=0,000<0.05$). Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve işletmelerin planlama yapmama nedenleri arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.158$; $p=0,020<0.05$). Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve karar vermede engeller arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.171$; $p=0,012<0.05$). Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve organizasyon yapısı sorunları arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.15$; $p=0,027<0.05$).

Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve Örgüt Yapısı Genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.242$; $p=0,000<0.05$). Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.738$; $p=0,000<0.05$). Büyüme Stratejileri Genel ve planlama çalışması arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.518$; $p=0,000<0.05$). Büyüme Stratejileri Genel ve karar vermede yönetici etkisi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.417$; $p=0,000<0.05$).

Büyüme Stratejileri Genel ve işletmelerin planlama yapmama nedenleri arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.148$; $p=0,029<0.05$). Büyüme Stratejileri Genel ve karar vermede engeller arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.188$; $p=0,006<0.05$). Büyüme Stratejileri Genel ve organizasyon yapısı sorunları arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.169$; $p=0,013<0.05$). Büyüme Stratejileri Genel ve örgüt yapısı genel arasında zayıf, pozitif yönde

anlamli iliŒki bulunmaktadir($r=0.274$; $p=0,000<0.05$). Büyüme Stratejileri Genel ve pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamli iliŒki bulunmaktadir($r=0.931$; $p=0,000<0.05$). Büyüme Stratejileri Genel ve yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamli iliŒki bulunmaktadir($r=0.933$; $p=0,000<0.05$). Diğer deęiŒkenler arasındaki iliŒkiler istatistiksel olarak anlamli değildir ($p>0.05$).

Bu sonuçlara göre “ rgt yapısı ile büyüme stratejileri arasındaki iliŒki vardır” hipotezi kabul edilmiŒtir.

Tablo 9 : Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Pazarda retim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler zerine Etkisi

Bağımlı DeęiŒken	Bağımsız DeęiŒken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Pazarda retim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	Sabit	2,146	7,643	0,000	13,082	0,000	0,281
	İŒletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	0,084	1,465	0,144			
	Planlama alıŒması	0,303	5,028	0,000			
	Karar Vermede Yönetici Etkisi	0,238	4,068	0,000			
	İŒletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	- 0,118	- 2,437	0,016			
	Yöneticinin İŒ Deneyimi	0,000	- 0,001	0,999			
	Karar Vermede Engeller	- 0,077	- 1,524	0,129			
	Organizasyon Yapısı Sorunları	0,063	1,412	0,159			

İŒletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, planlama alıŒması, karar vermede yönetici etkisi, iŒletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iŒ deneyimi, karar

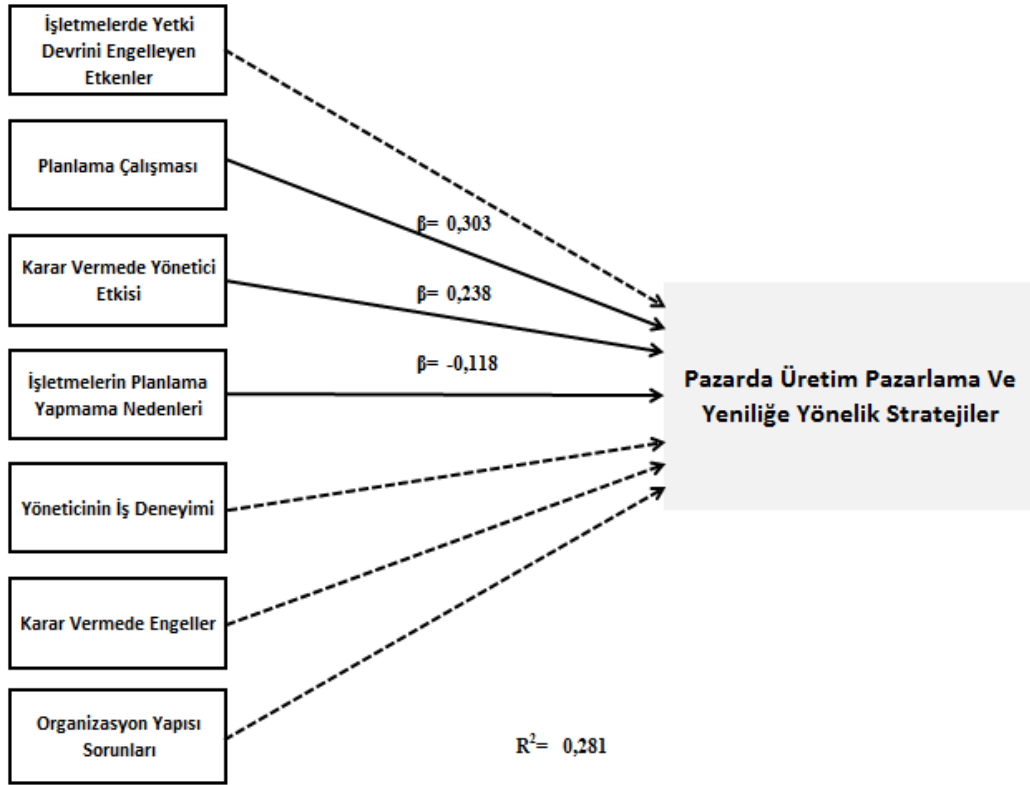
vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları ile pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=13,082$; $p=0,000<0.05$).

Pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyinin belirleyicisi olarak işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, planlama çalışması, karar vermede yönetici etkisi, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,281$).

Yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.144>0.05$). Yöneticilerin planlama çalışması düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,303$). Yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,238$).

Yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,118$). Yöneticilerin yöneticinin iş deneyimi düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.999>0.05$). Yöneticilerin karar vermede engeller düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.129>0.05$). Yöneticilerin organizasyon yapısı sorunları düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.159>0.05$).

Örgüt yapısı alt boyutlarının pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli aşağıda verilmektedir.



Şekil 5 : Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Pazarda Üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli

Bu sonuçlara göre “ Örgüt yapısı alt boyutlarının pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler üzerine etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10 : Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	Sabit	2,167	7,763	0,000	14,397	0,000	0,303
	İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	0,088	1,549	0,123			
	Planlama Çalışması	0,372	6,199	0,000			
	Karar Vermede Yönetici Etkisi	0,172	2,957	0,003			
	İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	-	-	0,004			
		0,142	2,947				

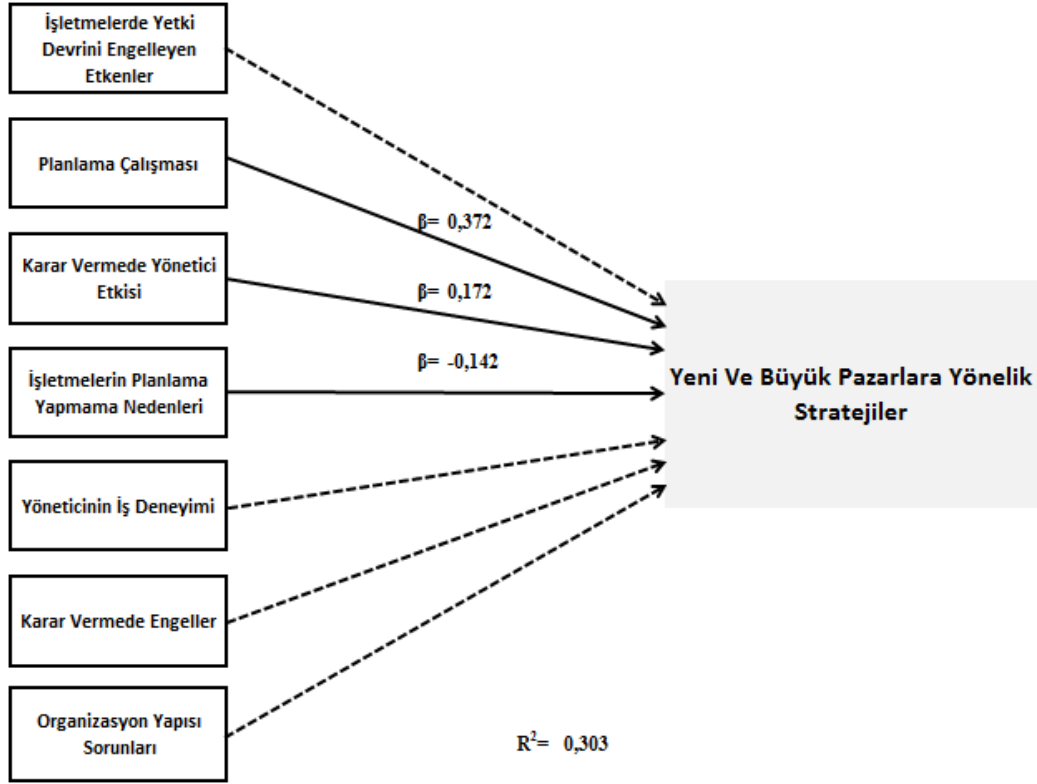
	Yöneticinin İş Deneyimi	- 0,006	- 0,149	0,882			
	Karar Vermede Engeller	- 0,069	- 1,356	0,177			
	Organizasyon Yapısı Sorunları	0,068	1,528	0,128			

İşletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, planlama çalışması, karar vermede yönetici etkisi, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları ile yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=14,397$; $p=0,000<0.05$).

Yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyinin belirleyicisi olarak işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, planlama çalışması, karar vermede yönetici etkisi, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,303$).

Yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.123>0.05$). Yöneticilerin planlama çalışması düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,372$). Yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,172$). Yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,142$). Yöneticilerin yöneticinin iş deneyimi düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.882>0.05$). Yöneticilerin karar vermede engeller düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.177>0.05$). Yöneticilerin organizasyon yapısı sorunları düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini etkilememektedir ($p=0.128>0.05$).

Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisi İlişkin Sonuç Modeli aşağıda verilmektedir.



Şekil 6 : . Örgüt Yapısı Alt Boyutlarının Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler Üzerine Etkisi İlişkin Sonuç Modeli

Bu sonuçlara göre “ Örgüt yapısı alt boyutlarının yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler üzerine etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

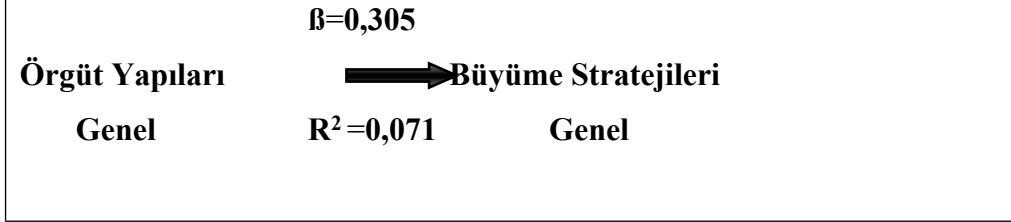
Tablo 11 : . Örgüt Yapısının Büyüme Stratejileri Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Büyüme Stratejileri	Sabit	3,180	12,617	0,000	17,487	0,000	0,071
Genel	Örgüt Yapısı Genel	0,305	4,182	0,000			

Örgüt yapısı genel ile büyüme stratejileri genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=17,487; p=0,000<0.05). Büyüme stratejileri genel düzeyinin belirleyicisi olarak Örgüt yapısı genel değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R²=0,071). Yöneticilerin örgüt yapısı genel düzeyi büyüme stratejileri genel düzeyini arttırmaktadır (β=0,305).

Örgüt yapısının büyüme stratejileri üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli aşağıda verilmektedir.

$$\text{Büyüme Stratejileri Genel} = 3,180 + (0,305 * \text{Örgüt Yapısı Genel}) + \epsilon$$



Şekil 7 .Örgüt Yapısının Büyüme Stratejileri Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Modeli

Bu sonuçlara göre “ Örgüt yapısının büyüme stratejileri üzerine etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.4. Örgüt Yapısının Demografik Özelliklere Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(F=4,809; p=0,001<0.05).

Tablo 12 : Örgüt Yapısının En Son Bitirilen Okul Derecesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	Y.lisans	22	3,046	0,798	4,809	0,001	3 > 1 3 > 2 5 > 2 3 > 4
	Lisans	50	2,850	0,986			
	Önlisans	25	3,740	0,746			
	Lise	84	3,182	1,149			
	Diğer	36	3,552	0,727			

Planlama Çalışması	Y.lisans	22	3,750	1,063	3,151	0,015	2 > 1 4 > 1 5 > 1 2 > 3
	Lisans	50	4,380	0,781			
	Önlisans	25	3,970	0,744			
	Lise	84	4,241	0,776			
	Diğer	36	4,271	0,608			
Karar Vermede Yönetici Etkisi	Y.lisans	22	3,318	1,086	2,228	0,067	
	Lisans	50	3,940	0,814			
	Önlisans	25	3,670	1,062			
	Lise	84	3,830	0,855			
	Diğer	36	3,910	0,793			
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	Y.lisans	22	2,924	1,069	7,206	0,000	1 > 2 3 > 2 4 > 2 5 > 2 3 > 4 5 > 4
	Lisans	50	2,047	0,994			
	Önlisans	25	3,280	1,169			
	Lise	84	2,452	1,140			
	Diğer	36	2,926	1,102			
Yöneticinin İş Deneyimi	Y.lisans	22	2,849	0,907	0,725	0,576	
	Lisans	50	3,033	1,006			
	Önlisans	25	3,293	1,188			
	Lise	84	2,925	1,212			
	Diğer	36	3,139	1,253			
Karar Vermede Engeller	Y.lisans	22	3,455	1,184	0,793	0,531	
	Lisans	50	3,840	0,950			
	Önlisans	25	3,840	1,143			
	Lise	84	3,839	0,957			
	Diğer	36	3,889	0,911			
Organizasyon Yapısı Sorunları	Y.lisans	22	3,114	1,057	4,538	0,002	3 > 2 4 > 2 5 > 2
	Lisans	50	2,730	1,157			
	Önlisans	25	3,660	0,886			
	Lise	84	3,208	1,090			

	Diğer	36	3,556	1,061			
Örgüt Yapısı Genel	Y.lisans	22	3,196	0,663	3,886	0,005	3 > 1
	Lisans	50	3,249	0,476			5 > 1
	Önlisans	25	3,662	0,626			3 > 2
	Lise	84	3,383	0,692			5 > 2
	Diğer	36	3,624	0,442			3 > 4
							5 > 4

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,740 \pm 0,746$), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($3,046 \pm 0,798$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,740 \pm 0,746$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($2,850 \pm 0,986$) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi diğer olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,552 \pm 0,727$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($2,850 \pm 0,986$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,740 \pm 0,746$), en son bitirilen okul derecesi lise olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($3,182 \pm 1,149$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin planlama çalışması puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,151$; $p=0,015 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. En son bitirilen okul derecesi lisans olanların planlama çalışması puanları ($4,380 \pm 0,781$), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların planlama çalışması puanlarından ($3,750 \pm 1,063$) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi lise olanların planlama çalışması puanları ($4,241 \pm 0,776$), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların planlama çalışması puanlarından ($3,750 \pm 1,063$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi diğer olanların planlama

çalışması puanları ($4,271 \pm 0,608$), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların planlama çalışması puanlarından ($3,750 \pm 1,063$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi lisans olanların planlama çalışması puanları ($4,380 \pm 0,781$), en son bitirilen okul derecesi önlisans olanların planlama çalışması puanlarından ($3,970 \pm 0,744$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,206$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. En son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($2,924 \pm 1,069$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,047 \pm 0,994$) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,280 \pm 1,169$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,047 \pm 0,994$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi lise olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($2,452 \pm 1,140$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,047 \pm 0,994$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi diğer olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($2,926 \pm 1,102$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,047 \pm 0,994$) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,280 \pm 1,169$), en son bitirilen okul derecesine olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,452 \pm 1,140$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi diğer olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($2,926 \pm 1,102$), en son bitirilen okul derecesi lise olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,452 \pm 1,140$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin organizasyon yapısı sorunları puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,538$; $p=0,002 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi

yapılmıştır. En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,660 \pm 0,886$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,730 \pm 1,157$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi lise olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,208 \pm 1,090$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,730 \pm 1,157$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi diğer olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,556 \pm 1,061$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,730 \pm 1,157$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt yapısı genel puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,886$; $p=0,005 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların örgüt yapısı genel puanları ($3,662 \pm 0,626$), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların örgüt yapısı genel puanlarından ($3,196 \pm 0,663$) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi diğer olanların örgüt yapısı genel puanları ($3,624 \pm 0,442$), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların örgüt yapısı genel puanlarından ($3,196 \pm 0,663$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların örgüt yapısı genel puanları ($3,662 \pm 0,626$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların örgüt yapısı genel puanlarından ($3,249 \pm 0,476$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi diğer olanların örgüt yapısı genel puanları ($3,624 \pm 0,442$), en son bitirilen okul derecesi lisans olanların örgüt yapısı genel puanlarından ($3,249 \pm 0,476$) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi önlisans olanların örgüt yapısı genel puanları ($3,662 \pm 0,626$), en son bitirilen okul derecesi lise olanların örgüt yapısı genel puanlarından ($3,383 \pm 0,692$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi diğer olanların örgüt yapısı genel puanları ($3,624 \pm 0,442$), en son bitirilen okul derecesi lise olanların örgüt yapısı genel puanlarından ($3,383 \pm 0,692$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Bu sonuçlara göre “ Örgüt yapısı en son bitirilen okul derecesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle özellikle aile şirketlerinde işin yönetimi ve organizasyonel yapının etkin bir şekilde kurulabilmesi için kilit yönetim noktalarında yüksek öğrenin görmüş olan kişilerin konumlandırılması ile daha etkin bir organizasyonel yapı oluşturulabilmektedir.

Tablo 13 : Örgüt Yapısı toplam hizmet süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	0-5 Yıl	35	3,254	0,858	1,146	0,337
	5-10 Yıl	40	3,047	1,185		
	10-15 Yıl	44	3,003	1,144		
	15-20 Yıl	48	3,349	1,000		
	20-25 Yıl	25	3,465	0,920		
	25 Yıl üstü	25	3,315	0,695		
Planlama Çalışması	0-5 Yıl	35	4,043	0,919	0,895	0,485
	5-10 Yıl	40	4,256	0,850		
	10-15 Yıl	44	4,233	0,546		
	15-20 Yıl	48	4,214	0,872		
	20-25 Yıl	25	4,020	0,979		
	25 Yıl üstü	25	4,400	0,510		
Karar Vermede Yönetici Etkisi	0-5 Yıl	35	3,571	0,721	0,811	0,543
	5-10 Yıl	40	3,750	1,014		
	10-15 Yıl	44	3,915	0,766		
	15-20 Yıl	48	3,880	1,043		
	20-25 Yıl	25	3,910	0,878		
	25 Yıl üstü	25	3,720	0,867		
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	0-5 Yıl	35	2,629	1,050	1,592	0,164
	5-10 Yıl	40	2,283	1,204		
	10-15 Yıl	44	2,402	1,287		
	15-20 Yıl	48	2,910	1,230		

	20-25 Yıl	25	2,560	1,022		
	25 Yıl üstü	25	2,693	0,876		
Yöneticinin İş Deneyimi	0-5 Yıl	35	3,000	1,163	0,242	0,943
	5-10 Yıl	40	3,125	0,983		
	10-15 Yıl	44	3,046	1,149		
	15-20 Yıl	48	2,986	1,257		
	20-25 Yıl	25	3,093	0,988		
	25 Yıl üstü	25	2,827	1,316		
Karar Vermede Engeller	0-5 Yıl	35	3,800	1,016	1,365	0,239
	5-10 Yıl	40	3,813	0,979		
	10-15 Yıl	44	4,080	0,754		
	15-20 Yıl	48	3,542	1,152		
	20-25 Yıl	25	3,840	1,007		
	25 Yıl üstü	25	3,820	0,978		
Organizasyon Yapısı Sorunları	0-5 Yıl	35	3,157	1,223	0,571	0,722
	5-10 Yıl	40	2,963	1,232		
	10-15 Yıl	44	3,205	0,930		
	15-20 Yıl	48	3,344	1,131		
	20-25 Yıl	25	3,260	1,032		
	25 Yıl üstü	25	3,280	1,128		
Örgüt Yapısı Genel	0-5 Yıl	35	3,357	0,571	0,522	0,760
	5-10 Yıl	40	3,314	0,650		
	10-15 Yıl	44	3,366	0,564		
	15-20 Yıl	48	3,486	0,756		
	20-25 Yıl	25	3,485	0,595		
	25 Yıl üstü	25	3,452	0,427		

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, planlama çalışması, karar vermede yönetici etkisi, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları, örgüt yapısı

genel puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu sonuçlara göre “Örgüt yapısı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi ret edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre organizasyonel yapıda yaşanan sıkıntılar ile etkin karar alma mekanizmalarının oluşturulması toplam hizmet süresine bağlı değildir. Uzun yıllar şirkete hizmet eden yöneticiler, nispeten daha kısa süre hizmet eden yöneticilere göre daha verimli olmayan ve yavaş karar alma mekanizmalarını oluşturabilmektedir.

Tablo 14 : Örgüt Yapısı yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	18-25	35	3,393	0,824	0,556	0,645	
	26-35	66	3,121	1,143			
	36-45	75	3,230	1,019			
	46 Ve üzeri	41	3,198	0,924			
Planlama Çalışması	18-25	35	3,914	1,025	2,845	0,039	2 > 1 3 > 1
	26-35	66	4,288	0,720			
	36-45	75	4,323	0,605			
	46 Ve üzeri	41	4,061	0,945			
Karar Vermede Yönetici Etkisi	18-25	35	3,529	0,996	2,914	0,035	3 > 1 3 > 4
	26-35	66	3,852	0,860			
	36-45	75	3,983	0,813			
	46 Ve üzeri	41	3,604	0,954			
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	18-25	35	2,895	1,025	2,221	0,087	
	26-35	66	2,359	1,261			
	36-45	75	2,516	1,164			
	46 Ve üzeri	41	2,789	1,027			
Yöneticinin İş Deneyimi	18-25	35	2,857	1,230	0,423	0,737	
	26-35	66	3,121	1,093			

	36-45	75	2,996	1,150			
	46 Ve üzeri	41	3,041	1,148			
Karar Vermede Engeller	18-25	35	3,671	1,144	1,818	0,145	
	26-35	66	4,008	0,875			
	36-45	75	3,820	0,932			
	46 Ve üzeri	41	3,585	1,112			
Organizasyon Yapısı Sorunları	18-25	35	3,157	1,181	0,300	0,825	
	26-35	66	3,167	1,114			
	36-45	75	3,293	1,030			
	46 Ve üzeri	41	3,110	1,217			
Örgüt Yapısı Genel	18-25	35	3,378	0,616	0,293	0,831	
	26-35	66	3,397	0,630			
	36-45	75	3,455	0,548			
	46 Ve üzeri	41	3,351	0,718			

Araştırmaya katılan yöneticilerin planlama çalışması puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,845$; $p=0,039<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-35 olanların planlama çalışması puanları ($4,288 \pm 0,720$), yaşı 18-25 olanların planlama çalışması puanlarından ($3,914 \pm 1,025$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların planlama çalışması puanları ($4,323 \pm 0,605$), yaşı 18-25 olanların planlama çalışması puanlarından ($3,914 \pm 1,025$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,914$; $p=0,035<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 36-45 olanların karar vermede yönetici etkisi puanları ($3,983 \pm 0,813$), yaşı 18-25 olanların karar vermede yönetici etkisi puanlarından ($3,529 \pm 0,996$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45

olanların karar vermede yönetici etkisi puanları ($3,983 \pm 0,813$), yaşı 46 ve üzeri olanların karar vermede yönetici etkisi puanlarından ($3,604 \pm 0,954$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları, örgüt yapısı genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuçlara göre “ Örgüt yapısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, elde edilen veriler ışığında işletmelerde örgüt yapısının kurulması ile yöneticilerin yaşlarının genç ya da yaşlı olması arasında bir bağıntı olduğunu söylemek zordur.

Tablo 15 : Örgüt Yapısı yöneticilik tecrübesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	0-5 Yıl	68	3,046	1,114	2,021	0,077	
	5-10 Yıl	43	3,029	1,097			
	10-15 Yıl	40	3,219	0,880			
	15-20 Yıl	35	3,439	0,922			
	20-25 Yıl	19	3,678	0,720			
	25 Yıl üstü	12	3,479	0,884			
Planlama Çalışması	0-5 Yıl	68	4,246	0,820	0,207	0,959	
	5-10 Yıl	43	4,204	0,732			
	10-15 Yıl	40	4,213	0,863			
	15-20 Yıl	35	4,093	0,836			
	20-25 Yıl	19	4,132	0,797			
	25 Yıl üstü	12	4,250	0,674			
Karar Vermede Yönetici Etkisi	0-5 Yıl	68	3,658	0,916	1,059	0,384	
	5-10 Yıl	43	3,692	0,938			
	10-15 Yıl	40	3,988	0,716			
	15-20 Yıl	35	3,964	1,002			

	20-25 Yıl	19	3,803	0,926			
	25 Yıl üstü	12	3,854	0,794			
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	0-5 Yıl	68	2,397	1,181	2,952	0,013	4 > 1
	5-10 Yıl	43	2,388	1,175			5 > 1
	10-15 Yıl	40	2,383	1,074			6 > 1
	15-20 Yıl	35	2,895	1,163			5 > 2
	20-25 Yıl	19	3,158	1,119			6 > 2
	25 Yıl üstü	12	3,139	0,771			5 > 3
							6 > 3
Yöneticinin İş Deneyimi	0-5 Yıl	68	3,049	1,123	1,138	0,342	
	5-10 Yıl	43	3,031	1,076			
	10-15 Yıl	40	3,017	1,075			
	15-20 Yıl	35	2,952	1,281			
	20-25 Yıl	19	3,404	0,933			
	25 Yıl üstü	12	2,417	1,485			
Karar Vermede Engeller	0-5 Yıl	68	3,882	0,970	0,834	0,527	
	5-10 Yıl	43	3,628	1,036			
	10-15 Yıl	40	3,650	0,969			
	15-20 Yıl	35	3,914	1,018			
	20-25 Yıl	19	4,000	1,093			
	25 Yıl üstü	12	3,958	0,838			
Organizasyon Yapısı Sorunları	0-5 Yıl	68	3,052	1,133	1,607	0,160	
	5-10 Yıl	43	3,023	1,239			
	10-15 Yıl	40	3,113	0,964			
	15-20 Yıl	35	3,486	1,173			
	20-25 Yıl	19	3,526	0,950			
	25 Yıl üstü	12	3,583	0,821			
Örgüt Yapısı Genel	0-5 Yıl	68	3,315	0,606	1,928	0,091	
	5-10 Yıl	43	3,284	0,616			
	10-15 Yıl	40	3,395	0,532			

	15-20 Yıl	35	3,542	0,753			
	20-25 Yıl	19	3,688	0,461			
	25 Yıl üstü	12	3,539	0,577			

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ortalamalarının yöneticilik tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,952$; $p=0,013<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Yöneticilik tecrübesi 15-20 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($2,895 \pm 1,163$), yöneticilik tecrübesi 0-5 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,397 \pm 1,181$) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik tecrübesi 20-25 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,158 \pm 1,119$), yöneticilik tecrübesi 0-5 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,397 \pm 1,181$) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilik tecrübesi 25 yıl üstü olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,139 \pm 0,771$), yöneticilik tecrübesi 0-5 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,397 \pm 1,181$) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilik tecrübesi 20-25 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,158 \pm 1,119$), yöneticilik tecrübesi 5-10 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,388 \pm 1,175$) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik tecrübesi 25 yıl üstü olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,139 \pm 0,771$), yöneticilik tecrübesi 5-10 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,388 \pm 1,175$) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilik tecrübesi 20-25 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,158 \pm 1,119$), yöneticilik tecrübesi 10-15 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,383 \pm 1,074$) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik tecrübesi 25 yıl üstü olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanları ($3,139 \pm 0,771$), yöneticilik tecrübesi 10-15 yıl olanların işletmelerin planlama yapmama nedenleri puanlarından ($2,383 \pm 1,074$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, planlama çalışması, karar vermede yönetici etkisi, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede

engeller, organizasyon yapısı sorunları, örgüt yapısı genel puanları ortalamalarının yöneticilik tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuçlara göre “ Örgüt yapısı yöneticilik tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Bu bağlamda, işletmelerdeki yönetim yapısı, hiyerarşik düzen ve işletme organlarının oluşturulmasının yöneticinin yaşına bağlı değildir.

Tablo 16 : Örgüt Yapısı Ünvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	Uzman Yardımcısı	15	3,125	0,912	3,193	0,008	5 > 2 6 > 2 5 > 3 5 > 4
	Uzman	27	2,764	1,293			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	2,952	0,809			
	Şef	21	3,024	1,113			
	İşletme Sahibi	64	3,531	0,764			
	Sorumlu	59	3,316	1,090			
Planlama Çalışması	Uzman Yardımcısı	15	4,017	0,810	0,514	0,766	
	Uzman	27	4,287	0,780			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	4,226	0,850			
	Şef	21	4,238	0,635			
	İşletme Sahibi	64	4,266	0,799			
	Sorumlu	59	4,098	0,840			
Karar Vermede Yönetici Etkisi	Uzman Yardımcısı	15	3,600	0,944	2,968	0,013	2 > 3 5 > 3 2 > 6 5 > 6
	Uzman	27	4,065	0,865			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	3,492	0,874			
	Şef	21	3,881	0,692			
	İşletme Sahibi	64	4,035	0,793			
	Sorumlu	59	3,602	1,004			
İşletmelerin Planlama	Uzman Yardımcısı	15	2,733	1,142	0,306	0,909	
	Uzman	27	2,531	1,509			

Yapmama Nedenleri	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	2,387	1,030			
	Şef	21	2,508	1,268			
	İşletme Sahibi	64	2,615	0,887			
	Sorumlu	59	2,655	1,295			
Yöneticinin İş Deneyimi	Uzman Yardımcısı	15	3,556	0,773	3,203	0,008	
	Uzman	27	3,037	1,091			1 > 5
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	3,108	0,990			3 > 5
	Şef	21	3,254	0,966			4 > 5
	İşletme Sahibi	64	2,589	1,289			6 > 5
	Sorumlu	59	3,215	1,095			
Karar Vermede Engeller	Uzman Yardımcısı	15	3,567	0,842	1,066	0,380	
	Uzman	27	4,167	0,899			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	3,694	0,937			
	Şef	21	3,929	1,040			
	İşletme Sahibi	64	3,773	1,004			
	Sorumlu	59	3,763	1,064			
Organizasyon Yapısı Sorunları	Uzman Yardımcısı	15	3,167	0,772	4,710	0,000	1 > 3
	Uzman	27	3,315	1,030			2 > 3
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	2,500	1,197			4 > 3
	Şef	21	3,286	1,056			5 > 3
	İşletme Sahibi	64	3,594	0,921			6 > 3
	Sorumlu	59	3,059	1,214			5 > 6
Örgüt Yapısı Genel	Uzman Yardımcısı	15	3,377	0,641	1,231	0,295	
	Uzman	27	3,353	0,746			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	3,206	0,532			
	Şef	21	3,399	0,575			
	İşletme Sahibi	64	3,531	0,463			
	Sorumlu	59	3,407	0,728			

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,193$; $p=0,008<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Ünvan işletme sahibi olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,531 \pm 0,764$), ünvan uzman olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($2,764 \pm 1,293$) yüksek bulunmuştur.

Ünvan sorumlu olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,316 \pm 1,090$), ünvan uzman olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($2,764 \pm 1,293$) yüksek bulunmuştur. Ünvan işletme sahibi olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,531 \pm 0,764$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($2,952 \pm 0,809$) yüksek bulunmuştur. Ünvan işletme sahibi olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($3,531 \pm 0,764$), ünvan şef olanların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($3,024 \pm 1,113$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,968$; $p=0,013<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Ünvan uzman olanların karar vermede yönetici etkisi puanları ($4,065 \pm 0,865$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların karar vermede yönetici etkisi puanlarından ($3,492 \pm 0,874$) yüksek bulunmuştur.

Ünvan işletme sahibi olanların karar vermede yönetici etkisi puanları ($4,035 \pm 0,793$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların karar vermede yönetici etkisi puanlarından ($3,492 \pm 0,874$) yüksek bulunmuştur. Ünvan uzman olanların karar vermede yönetici etkisi puanları ($4,065 \pm 0,865$), ünvan sorumlu olanların karar vermede yönetici etkisi puanlarından ($3,602 \pm 1,004$) yüksek bulunmuştur. Ünvan işletme sahibi olanların karar vermede yönetici etkisi puanları ($4,035 \pm 0,793$), ünvan sorumlu olanların karar vermede yönetici etkisi puanlarından ($3,602 \pm 1,004$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticinin iş deneyimi puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,203$; $p=0,008<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Ünvan uzman yardımcısı olanların yöneticinin iş deneyimi puanları ($3,556 \pm 0,773$), ünvan işletme sahibi olanların yöneticinin iş deneyimi puanlarından ($2,589 \pm 1,289$) yüksek bulunmuştur.

Ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların yöneticinin iş deneyimi puanları ($3,108 \pm 0,990$), ünvan işletme sahibi olanların yöneticinin iş deneyimi puanlarından ($2,589 \pm 1,289$) yüksek bulunmuştur. Ünvan şef olanların yöneticinin iş deneyimi puanları ($3,254 \pm 0,966$), ünvan işletme sahibi olanların yöneticinin iş deneyimi puanlarından ($2,589 \pm 1,289$) yüksek bulunmuştur. Ünvan sorumlu olanların yöneticinin iş deneyimi puanları ($3,215 \pm 1,095$), ünvan işletme sahibi olanların yöneticinin iş deneyimi puanlarından ($2,589 \pm 1,289$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin organizasyon yapısı sorunları puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,710$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Ünvan uzman yardımcısı olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,167 \pm 0,772$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,500 \pm 1,197$) yüksek bulunmuştur. Ünvan uzman olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,315 \pm 1,030$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,500 \pm 1,197$) yüksek bulunmuştur.

Ünvan şef olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,286 \pm 1,056$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,500 \pm 1,197$) yüksek bulunmuştur. Ünvan işletme sahibi olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,594 \pm 0,921$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,500 \pm 1,197$) yüksek bulunmuştur. Ünvan sorumlu olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,059 \pm 1,214$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($2,500 \pm 1,197$) yüksek bulunmuştur. Ünvan işletme sahibi olanların organizasyon yapısı sorunları puanları ($3,594 \pm 0,921$), ünvan sorumlu olanların organizasyon yapısı sorunları puanlarından ($3,059 \pm 1,214$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin planlama çalışması, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, karar vermede engeller, örgüt yapısı genel puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuçlara göre “Örgüt yapısı ünvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Diğer bir ifadeyle işletmeyi yöneten yönetici sıfatlı kişilerin şirketin sahibi olması veya yalnızca şirket yöneticisi olması ortaya çıkabilecek organizasyonel problemlerin çözülmesi veya analiz edilmesi süreçlerinde belirleyici bir unsur değildir.

Tablo 17 : Örgüt Yapısı Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	Kadın	32	3,383	0,973	1,004	0,317
	Erkek	185	3,189	1,017		
Planlama Çalışması	Kadın	32	4,219	0,920	0,167	0,868
	Erkek	185	4,193	0,778		
Karar Vermede Yönetici Etkisi	Kadın	32	3,359	1,049	-3,054	0,003
	Erkek	185	3,874	0,849		
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	Kadın	32	2,698	1,055	0,619	0,537
	Erkek	185	2,560	1,178		
Yöneticinin İş Deneyimi	Kadın	32	3,333	0,984	1,689	0,093
	Erkek	185	2,966	1,160		
Karar Vermede Engeller	Kadın	32	3,781	1,016	-0,169	0,866
	Erkek	185	3,814	0,993		
Organizasyon Yapısı Sorunları	Kadın	32	3,422	0,985	1,234	0,218
	Erkek	185	3,160	1,130		
Örgüt Yapısı Genel	Kadın	32	3,457	0,620	0,512	0,609
	Erkek	185	3,396	0,616		

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.054$; $p=0.003<0,05$). Erkeklerin karar vermede yönetici etkisi puanları ($x=3,874$), kadınların karar vermede yönetici etkisi puanlarından ($x=3,359$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler, planlama çalışması, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları, örgüt yapısı genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre “Örgüt yapısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre geçmişte kadın yöneticilerin örgütsel yetenek ve becerilerinin erkek yöneticilerin becerilerinden daha az olduğu yönündeki yaygın kanı, değişen zaman ile birlikte ortadan kalmıştır. Yapılan anket sonucunda yönetici konumundaki erkeklerin karar vermedeki etkisinin kadınlara göre daha fazla olduğu gibi bir sonuç elde edilse de elde edilen bu bulguyu işletmelerdeki işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunlarının çözümlenmesi gibi hususlar ile bağdaştırmak doğru olmayacaktır.

Tablo 18 : Örgüt Yapısı Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler	Bekar	54	3,477	0,838	2,197	0,015
	Evli	163	3,131	1,051		
Planlama Çalışması	Bekar	54	4,083	0,916	-1,209	0,228
	Evli	163	4,235	0,754		
Karar Vermede Yönetici Etkisi	Bekar	54	3,607	0,980	-1,823	0,070
	Evli	163	3,862	0,862		
İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri	Bekar	54	2,636	1,109	0,403	0,688
	Evli	163	2,562	1,179		
Yöneticinin İş Deneyimi	Bekar	54	3,049	1,243	0,218	0,828
	Evli	163	3,010	1,110		
Karar Vermede Engeller	Bekar	54	3,935	1,028	1,079	0,282
	Evli	163	3,767	0,982		
Organizasyon Yapısı Sorunları	Bekar	54	3,278	1,131	0,606	0,545

	Evli	163	3,172	1,107		
Örgüt Yapısı Genel	Bekar	54	3,464	0,602	0,805	0,422
	Evli	163	3,386	0,621		

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.197$; $p=0.015<0,05$). Bekarların işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanları ($x=3,477$), evlilerin işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler puanlarından ($x=3,131$) yüksek bulunmuştur.

Ankete katılan yöneticilerin planlama çalışması, karar vermede yönetici etkisi, işletmelerin planlama yapmama nedenleri, yöneticinin iş deneyimi, karar vermede engeller, organizasyon yapısı sorunları örgüt yapısı genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre “Örgüt yapısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin evli ya da bekar olmasının karar alma sürecine etki edebileceği hususunda bir değerlendirme yapmak doğru karar alma mekanizmaları oluşturmak açısından etkili olmayacaktır.

4.5.5. Büyüme Stratejilerinin Demografik Özelliklere Dağılımı

Tablo 19 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin En Son Bitirilen Okul Derecesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	Y.lisans	22	3,924	0,988	1,945	0,104	
	Lisans	50	4,213	0,597			
	Önlisans	25	3,993	0,690			
	Lise	84	4,325	0,687			
	Diğer	36	4,181	0,805			
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	Y.lisans	22	3,962	0,853	3,079	0,017	2 > 1
	Lisans	50	4,367	0,573			4 > 1

	Önlisans	25	3,887	0,778			2 > 3
	Lise	84	4,339	0,680			4 > 3
	Diğer	36	4,241	0,874			
Büyüme Stratejileri Genel	Y.lisans	22	3,943	0,897	2,730	0,030	2 > 1
	Lisans	50	4,290	0,551			4 > 1
	Önlisans	25	3,940	0,627			2 > 3
	Lise	84	4,332	0,646			4 > 3
	Diğer	36	4,211	0,761			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,079$; $p=0,017 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. En son bitirilen okul derecesi lisans olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,367 \pm 0,573$), en son bitirilen okul derecesi yüksek lisans olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($3,962 \pm 0,853$) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi lise olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,339 \pm 0,680$), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($3,962 \pm 0,853$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi lisans olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,367 \pm 0,573$), en son bitirilen okul derecesi önlisans olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($3,887 \pm 0,778$) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi lise olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,339 \pm 0,680$), en son bitirilen okul derecesi önlisans olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($3,887 \pm 0,778$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyüme stratejileri genel puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,730$; $p=0,030 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. En son bitirilen okul derecesi lisans olanların büyüme stratejileri genel puanları ($4,290 \pm 0,551$),

en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların büyüme stratejileri genel puanlarından (3,943 ± 0,897) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi lise olanların büyüme stratejileri genel puanları (4,332 ± 0,646), en son bitirilen okul derecesi y.lisans olanların büyüme stratejileri genel puanlarından (3,943 ± 0,897) yüksek bulunmuştur.

En son bitirilen okul derecesi lisans olanların büyüme stratejileri genel puanları (4,290 ± 0,551), en son bitirilen okul derecesi önlisans olanların büyüme stratejileri genel puanlarından (3,940 ± 0,627) yüksek bulunmuştur. En son bitirilen okul derecesi lise olanların büyüme stratejileri genel puanları (4,332 ± 0,646), en son bitirilen okul derecesi önlisans olanların büyüme stratejileri genel puanlarından (3,940 ± 0,627) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ortalamalarının en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Bu sonuçlara göre “Büyüme stratejileri en son bitirilen okul derecesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu bu bulgu son dönemlerde ülkemizde yaygın olarak oluşturulmuş bulunan bir yargıyı da ortadan kaldırmaktadır. Yönetici konumunda olan kişilerin iyi bir eğitime sahip olması, belirlenecek hedefler ve büyüme stratejileri konusunda yardımcı bir faktör olmasına karşın belirleyici bir faktör değildir.

Tablo 20 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin toplam hizmet Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	0-5 Yıl	35	3,957	0,788	1,056	0,386
	5-10 Yıl	40	4,196	0,708		
	10-15 Yıl	44	4,265	0,537		
	15-20 Yıl	48	4,271	0,949		
	20-25 Yıl	25	4,160	0,693		
	25 Yıl üstü	25	4,307	0,478		
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	0-5 Yıl	35	3,905	0,807	1,869	0,101
	5-10 Yıl	40	4,271	0,677		
	10-15 Yıl	44	4,375	0,477		
	15-20 Yıl	48	4,295	0,876		

	20-25 Yıl	25	4,260	0,687		
	25 Yıl üstü	25	4,287	0,799		
Büyüme Stratejileri Genel	0-5 Yıl	35	3,931	0,739	1,608	0,159
	5-10 Yıl	40	4,233	0,623		
	10-15 Yıl	44	4,320	0,461		
	15-20 Yıl	48	4,283	0,883		
	20-25 Yıl	25	4,210	0,642		
	25 Yıl üstü	25	4,297	0,576		

Araştırmaya katılan yöneticilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler, yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler, büyüme stratejileri genel puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuçlara göre “Büyüme stratejileri toplam hizmet Süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre hizmet süresine bağlı olarak elde edilen tecrübe güncel ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde oldukça etkin bir rol oynarken ileriye dönük büyüme stratejilerinin geliştirilmesine fazla bir katkı sağlamamaktadır.

Tablo 21 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	18-25	35	3,852	0,832	6,239	0,000	2 > 1
	26-35	66	4,192	0,620			3 > 1
	36-45	75	4,438	0,582			3 > 2
	46 Ve üzeri	41	4,057	0,900			3 > 4
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	18-25	35	3,876	0,879	5,508	0,001	2 > 1
	26-35	66	4,268	0,605			3 > 1
	36-45	75	4,447	0,556			3 > 4
	46 Ve üzeri	41	4,122	0,950			
Büyüme Stratejileri Genel	18-25	35	3,864	0,761	6,799	0,000	2 > 1
	26-35	66	4,230	0,566			3 > 1

	36-45	75	4,442	0,538			3 > 4
	46 Ve üzeri	41	4,089	0,870			

Araştırmaya katılan yöneticilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,239$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-35 olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ($4,192 \pm 0,620$), yaşı 18-25 olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanlarından ($3,852 \pm 0,832$) yüksek bulunmuştur.

Yaşı 36-45 olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ($4,438 \pm 0,582$), yaşı 18-25 olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanlarından ($3,852 \pm 0,832$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ($4,438 \pm 0,582$), yaşı 26-35 olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanlarından ($4,192 \pm 0,620$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ($4,438 \pm 0,582$), yaşı 46 ve üzeri olanların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanlarından ($4,057 \pm 0,900$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,508$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-35 olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,268 \pm 0,605$), yaşı 18-25 olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($3,876 \pm 0,879$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,447 \pm 0,556$), yaşı 18-25 olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($3,876 \pm 0,879$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,447 \pm 0,556$), yaşı 46 ve üzeri olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($4,122 \pm 0,950$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyüme stratejileri genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan

tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,799$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-35 olanların büyüme stratejileri genel puanları ($4,230 \pm 0,566$), yaşı 18-25 olanların büyüme stratejileri genel puanlarından ($3,864 \pm 0,761$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların büyüme stratejileri genel puanları ($4,442 \pm 0,538$), yaşı 18-25 olanların büyüme stratejileri genel puanlarından ($3,864 \pm 0,761$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-45 olanların büyüme stratejileri genel puanları ($4,442 \pm 0,538$), yaşı 46 ve üzeri olanların büyüme stratejileri genel puanlarından ($4,089 \pm 0,870$) yüksek bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre “Büyüme stratejileri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre şirketlerin büyüme stratejilerinin belirlenmesinde yönetici konumunda bulunan kişilerin tecrübelerinin önemli etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle 30-45 yaş arasında yöneticilik pozisyonunda çalışan kişilerin elde ettikleri birikimler ile teknolojik gelişmeleri kullanarak daha etkin büyüme stratejileri oluşturdukları görülmektedir.

Tablo 22 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin yöneticilik tecrübesine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	0-5 Yıl	68	4,147	0,712	0,857	0,511
	5-10 Yıl	43	4,229	0,634		
	10-15 Yıl	40	4,379	0,620		
	15-20 Yıl	35	4,162	0,942		
	20-25 Yıl	19	4,123	0,743		
	25 Yıl üstü	12	3,972	0,804		
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	0-5 Yıl	68	4,177	0,736	1,353	0,243
	5-10 Yıl	43	4,163	0,647		
	10-15 Yıl	40	4,467	0,635		
	15-20 Yıl	35	4,314	0,847		
	20-25 Yıl	19	4,026	0,872		
	25 Yıl üstü	12	4,222	0,750		
Büyüme Stratejileri Genel	0-5 Yıl	68	4,162	0,670	1,068	0,379

	5-10 Yıl	43	4,196	0,574		
	10-15 Yıl	40	4,423	0,599		
	15-20 Yıl	35	4,238	0,864		
	20-25 Yıl	19	4,075	0,699		
	25 Yıl üstü	12	4,097	0,773		

Araştırmaya katılan yöneticilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler, yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler, büyüme stratejileri genel puanları ortalamalarının yöneticilik tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuçlara göre “Büyüme stratejileri yöneticilik tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir. Anket sonuçları arasında elde edilen en önemli bulgunun strateji geliştirme sürecinin yaşa bağlı olarak artmasına karşın iş yaşamı ile aynı şekilde artmadığı yönündeki bulgudur. Elde edilen sonuçlara göre 25 yıl ve üstü tecrübeye sahip olan yöneticilerin daha geniş vizyonlu büyüme stratejileri benimsemiş olması beklenirken 15-25 yıl arasında tecrübeye sahip yöneticilerin yeni ve büyük pazarlara yönelik strateji geliştirmede daha etkin rol aldıkları görülmektedir.

Tablo 23 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin Ünvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	Uzman Yardımcısı	15	3,889	0,723	1,414	0,220	
	Uzman	27	4,167	0,668			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	4,081	0,895			
	Şef	21	4,071	0,741			
	İşletme Sahibi	64	4,349	0,742			
	Sorumlu	59	4,229	0,629			
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	Uzman Yardımcısı	15	3,856	0,610	2,492	0,032	5 > 1 5 > 3
	Uzman	27	4,247	0,571			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	4,065	0,951			
	Şef	21	4,167	0,652			

	İşletme Sahibi	64	4,464	0,657			
	Sorumlu	59	4,206	0,770			
Büyüme Stratejileri Genel	Uzman Yardımcısı	15	3,872	0,573	2,161	0,060	
	Uzman	27	4,207	0,599			
	Müdür Ve Müdür Yardımcısı	31	4,073	0,877			
	Şef	21	4,119	0,647			
	İşletme Sahibi	64	4,406	0,671			
	Sorumlu	59	4,218	0,622			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,492$; $p=0,032<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Ünvan işletme sahibi olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,464 \pm 0,657$), ünvan uzman yardımcısı olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($3,856 \pm 0,610$) yüksek bulunmuştur. Ünvan işletme sahibi olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ($4,464 \pm 0,657$), ünvan müdür ve müdür yardımcısı olanların yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanlarından ($4,065 \pm 0,951$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler, büyüme stratejileri genel puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 24 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	Kadın	32	3,979	0,730	-1,834	0,068
	Erkek	185	4,234	0,726		
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	Kadın	32	4,016	0,868	-1,865	0,064

	Erkek	185	4,278	0,708		
Büyüme Stratejileri Genel	Kadın	32	3,997	0,756	-1,987	0,048
	Erkek	185	4,256	0,666		

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyüme stratejileri genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-1.987$; $p=0.048<0,05$). Erkeklerin büyüme stratejileri genel puanları ($x=4,256$), kadınların büyüme stratejileri genel puanlarından ($x=3,997$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler, yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre “Büyüme stratejileri ünvana göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin sahip oldukları ünvanlar, üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik strateji geliştirmeleri sahip oldukları ünvana ve şirket içi hiyerarşik düzende sahip oldukları konuma veya hangi cinsiyette olduklarına bağlı olarak değişim göstermemektedir.

Tablo 25 : Algılanan Büyüme Stratejilerinin medeni duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler	Bekar	54	4,028	0,787	-1,973	0,050
	Evli	163	4,253	0,705		
Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler	Bekar	54	4,071	0,819	-1,942	0,053
	Evli	163	4,295	0,702		
Büyüme Stratejileri Genel	Bekar	54	4,049	0,737	-2,103	0,037
	Evli	163	4,274	0,659		

Araştırmaya katılan yöneticilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-1.973$; $p=0.050<0,05$). Evlilerin pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanları ($x=4,253$), bekarların pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler puanlarından ($x=4,028$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyüme stratejileri genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2.103$; $p=0.037<0,05$). Evlilerin büyüme stratejileri genel puanları ($x=4,274$), bekarların büyüme stratejileri genel puanlarından ($x=4,049$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre “Büyüme stratejileri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda; yöneticilerin özel hayatlarında evli ya da bekar olmaları büyüme stratejileri geliştirmelerinde etken bir faktör değildir.

SONUÇ

Büyüme stratejilerine ilişkin ortamlar ; pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyi çok yüksek ,yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler” düzeyi çok yüksek, “Büyüme Stratejileri Genel” düzeyi çok yüksek olarak saptanmıştır.

Örgüt yapısına ilişkin ortalamalar da ise; işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler düzeyi orta, planlama çalışması düzeyi yüksek, karar vermede yönetici etkisi düzeyi yüksek, işletmelerin planlama yapmama nedenleri düzeyi düşük, yöneticinin iş deneyimi düzeyi orta, karar vermede engeller düzeyi yüksek, organizasyon yapısı sorunları düzeyi orta ve “Örgüt Yapısı Genel” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır.

Karar Vermede Yönetici Etkisi ve planlama çalışması arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.Elde edilen bulgulara göre Karar Vermede Yönetici Etkisi ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında çok zayıf,İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında orta,Yöneticinin İş Deneyimi ve işletmelerde yetki devrini engelleyen etkenler arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Örgüt Yapısı Genel ve işletmelerin planlama yapmama nedenleri arasında orta, Örgüt Yapısı Genel ve yöneticinin iş deneyimi arasında orta, Örgüt Yapısı Genel ve karar vermede engeller arasında zayıf, Örgüt Yapısı Genel ve organizasyon yapısı sorunları arasında orta, ve genel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler ve planlama çalışması arasında zayıf, Pazarda üretim Pazarlama Ve Yeniliğe Yönelik Stratejiler ve karar vermede yönetici etkisi arasında zayıf,Yeni Ve Büyük Pazarlara Yönelik Stratejiler ve yönetim ve organizasyon yapısı genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Büyüme Stratejileri Genel ve planlama çalışması arasında orta,Büyüme Stratejileri Genel ve pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Büyüme Stratejileri Genel ve yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Büyüme Stratejileri Genel ve Örgüt Yapısı Genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.İşletmelerde örgüt yapılarının pozitif etkileri işletmelerdeki büyüme

stratejilerine etkin etkin ve belirgindir. Buna göre araştırma hipotezimizi H1”Örgüt yapısı ile büyüme stratejisi arasında anlamlı ilişki vardır.” Hipotezimiz kabul edilmiştir.

Yöneticilerin planlama çalışması düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır. Yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini azaltmaktadır. Yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi düzeyi pazarda üretim pazarlama ve yeniliğe yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır.

Yöneticilerin planlama çalışması düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır. Yöneticilerin işletmelerin planlama yapmama nedenleri düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini azaltmaktadır. Yöneticilerin karar vermede yönetici etkisi düzeyi yeni ve büyük pazarlara yönelik stratejiler düzeyini arttırmaktadır.

Büyüme stratejileri genel düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt yapısı genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,071$). Yöneticilerin örgüt yapısı genel düzeyi büyüme stratejileri genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,305$).

Örgüt yapısı en son bitirilen okul derecesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Büyüme stratejileri en son bitirilen okul derecesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Söz konusu bu bulgu son dönemlerde ülkemizde yaygın olarak oluşturulmuş bulunan bir yargıya da ortadan kaldırmaktadır. Yönetici konumunda olan kişilerin iyi bir eğitime sahip olması, belirlenecek hedefler ve büyüme stratejileri konusunda yardımcı bir faktör olmasına karşın belirleyici bir faktör değildir. Diğer bir ifadeyle özellikle aile şirketlerinde işin yönetimi ve organizasyonel yapının etkin bir şekilde kurulabilmesi için kilit yönetim noktalarında yüksek öğrenin görmüş olan kişilerin konumlandırılması ile daha etkin bir organizasyonel yapı oluşturulabilmektedir.

Örgüt yapısı toplam hizmet süresine göre elde edilen bulgulara göre hizmet süresine bağlı olarak elde edilen tecrübe güncel ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde oldukça etkin bir rol oynarken ileriye dönük büyüme stratejilerinin geliştirilmesine fazla bir katkı sağlamamaktadır. Büyüme stratejileri toplam hizmet süresine göre organizasyonel yapıda yaşanan sıkıntılar ile etkin karar alma mekanizmalarının oluşturulması toplam hizmet süresine bağlı değildir. Uzun yıllar şirkete hizmet eden yöneticiler, nispeten daha kısa süre hizmet eden yöneticilere göre daha verimli olmayan ve yavaş karar alma mekanizmalarını oluşturabilmektedir.

Örgüt yapısı yaşa göre elde edilen veriler ışığında işletmelerde örgüt yapısının kurulması ile yöneticilerin yaşlarının genç ya da yaşlı olması arasında bir bağıntı olduğunu

söylemek zordur. Büyüme stratejileri yaşa göre elde edilen bulgulara göre şirketlerin büyüme stratejilerinin belirlenmesinde yönetici konumunda bulunan kişilerin tecrübelerinin önemli etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle 30-45 yaş arasında yöneticilik pozisyonu da çalışan kişilerin elde ettikleri birikimler ile teknolojik gelişmeleri kullanarak daha etkin büyüme stratejileri oluşturdukları görülmektedir.

Örgüt yapısı yöneticilik tecrübesine göre işletmelerdeki yönetim yapısı, hiyerarşik düzen ve işletme organlarının oluşturulmasının yöneticinin yaşına bağlı değildir. Büyüme stratejileri yöneticilik tecrübesine göre anket sonuçları arasında elde edilen en önemli bulgunun strateji geliştirme sürecinin yaşa bağlı olarak artmasına karşın iş yaşamı ile aynı şekilde artmadığı yönündeki bulgudur. Elde edilen sonuçlara göre 25 yıl ve üstü tecrübeye sahip olan yöneticilerin daha geniş vizyonlu büyüme stratejileri benimsemiş olması beklenirken 15-25 yıl arasında tecrübeye sahip yöneticilerin yeni ve büyük pazarlara yönelik strateji geliştirmede daha etkin rol aldıkları görülmektedir.

Örgüt yapısı medeni duruma göre yöneticilerin evli ya da bekâr olmasının karar alma sürecine etki edebileceği hususunda bir değerlendirme yapmak doğru karar alma mekanizmaları oluşturmak açısından etkili olmayacaktır. Büyüme stratejileri açısından medeni duruma göre yöneticilerin özel hayatlarında evli ya da bekar olmaları büyüme stratejileri geliştirmelerinde etken bir faktör değildir.

Yöneticiler medeni durum değişkenine göre 54'ü (%24,9) bekâr, 163'ü (%75,1) evli olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler yaş değişkenine göre 35'i (%16,1) 18-25, 66'sı (%30,4) 26-35, 75'i (%34,6) 36-45, 41'i (%18,9) 46 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler cinsiyet değişkenine göre 32'si (%14,7) kadın, 185'i (%85,3) erkek olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler yöneticilik tecrübesi değişkenine göre 68'i (%31,3) 0-5 yıl, 43'ü (%19,8) 5-10 yıl, 40'ı (%18,4) 10-15 yıl, 35'i (%16,1) 15-20 yıl, 19'u (%8,8) 20-25 yıl, 12'si (%5,5) 25 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler en son bitirilen okul derecesi değişkenine göre 22'si (%10,1) y.lisans, 50'si (%23,0) lisans, 25'i (%11,5) önlisans, 84'ü (%38,7) lise, 36'sı (%16,6) diğer olarak dağılmaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren tekstil firmalarının yüzde doksanlık kısmı aile firmalarından oluşmaktadır. Özellikle hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren lokomotif niteliğindeki şirketlerin birçoğu aile şirketi olarak kurulmuş ve faaliyetlerine takip eden nesil

yönetiminde devam etmiştir. Kurumsal yapıya sahip işletmeler ile birçok ortak yapısı olsa da aile şirketlerinin büyüme yönünde strateji geliştirmeleri ve bu yönde yatırım yapmaları son yirmi sene içerisinde popüler hale gelen bir oluşumdur. Farklı pazarlar arayışı içinde bulunan söz konusu aile işletmelerinin yalnızca marka yatırımda bulunması ya da sektör profesyonelleri ile ortak çalışma yönüne gitmesi karlılık stratejileri açısından yeterli bir itici güç olarak bulgulanmamaktadır. Söz konusu işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve karlılık oranı elde etmek için önce markalaşma stratejisi geliştirmesi ve tüketicinin subjektif algısına hitap etmesi ve daha sonra yaratılacak olan marka bilinci ile eş zamanlı olarak kurumsal yapı stratejileri oluşturması gereklidir.

Sonuç olarak, büyümek isteyen aile şirketlerinin güncel ticari faaliyetleri için yönetim ve organizasyon sistemini etki bir şekilde kurması ve yürütebilmesi için stratejik planlama ile ilgili olarak kilit noktalarda yüksek öğrenim görmüş, geniş vizyonlu, yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerine bağımsız, kurum kültürü, marka bilinci ve vizyon sahibi yöneticiler konumlandırması ve hizmet süresi uzun olan ve piyasa bilinci yüksek, deneyimli yöneticiler ile modern çağın gelişmelerini yakından takip eden ve teknolojik yeniliklere açık orta yaşlı yöneticiler ile birlikte sürdürülebilir gelişim projeleri geliştirmeleri esastır. Bu bağlamda, özellikle Türk kültürünün baskın olduğu aile işletmelerinde kurumsal kültürün farklılaştırılması sıkıntı değişim süreçlerini de beraberinde getirirse de genel olarak geçmişten gelen köklü aile kültürü ile oluşturulacak olan yönetim anlayışı ve yeni pazarlara yönelim, sürdürülebilir ticari başarı için zemin hazırlayacaktır.

Aile şirketlerinde kurucu aile bireyleri arasında oluşturulmuş olan Aile Anayasası'ndan güç alarak gelişim stratejilerini belirleyecek olan işletmeler, değişen ticari dinamiklere uyum ve yeni pazarlara yönelim sürecinde aile şirketlerinin kurucu üyeleri yetki devrinden kaçınmamalı ve oluşturulacak profesyonel yönetim gruplarıyla etkin karar alma mekanizmaları şirket vizyonunun temelini oluşturmalıdır.

Aile şirketlerinin yönetiminde yaşanan bir diğer sıkıntı da kurucu üyeler ile takip eden nesil arasında yaşanan vizyon çatışmasıdır. Kurucu üyelerin ticari yaşama bakış açısı nispeten tutucu bir yaklaşım iken takip eden nesilin bakış açısı nispeten atılımcı ve yenilikçi olmakta ve farklı risk değerlendirmeleri nedeniyle ortaya bazı yönetsel çelişkiler çıkmaktadır. Günümüzde bazı aile şirketlerinin satılması ya da devir edilmesi altında yatan en büyük faktör söz konusu çatışmalar ve bu çatışmalar neticesinde alınan ve nispeten doğru olmayan kararlardır. Aile şirketlerinde etkin bir yönetim anlayışı için geçmişten gelen köklü yönetim kültürü ile yenilikçi pazar kültürünün eş güdümlü olarak kullanılması gereklidir.

Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile işletmelerinde şirketle aile üyelerinin etkileşimi artarken, bu durum aile ile iş ilişkisinde dengesizliğe yol açmakta ve aile içi çatışmalar artmaktadır. Profesyonelleşme yolunda atılması gereken öncelikli adım bu ve gerektirir. Aile anayasasının elzem olması buradan kaynaklanır.

Aile işletmesi sahibi ve yöneticileri, işletmeyi profesyonellere devretmeyi ise firmayı tamamen yabancılara bırakmak olarak algıladıklarından, işletmede kilit pozisyonlara yetenek ve deneyimlerine bakmaksızın aile bireylerini getirmeyi tercih ederler. Bu da aile işletmelerinin gelişmelerinin önündeki en önemli engellerden biridir.

Aile işletmelerinin sürekliliği ile ilgili olarak kar elde etmeleri, büyüme istekleri, strateji üretebilmelerinin temel faktörleri; bağımsız bir yönetim, düzenli toplantı ve aile anayasası olarak netlik kazandırabiliriz.

KAYNAKÇA

- ACAR,A. Z. (2004), Büyüme Stratejileri İzleyen İşletmelerin Örgütsel Yetenekleri İle İşletme Performansı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004
- ALACAĞLIOĞLU,H. (2004), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İSO Yayınları, No: 2004/5, İstanbul.
- ALAYOĞLU, N.,(2003), Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.2003
- ANKARA SANAYİ ODASI, (2005), "Aile Şirketleri; Değişim Ve Süreklilik", Ankara Sanayi Odası Yayınları, Haziran, s.12.
- ALPKAN, L. (2008), "Şebeke Örgüt Yapısının Gelişimi ve Türleri, Güncel Yönetim ve organizasyon Yaklaşımları içinde, (Editörler: Adnan Yılmaz, Ferit Ölçer), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- AKDEMİR,A.(2016), "Örgütlerde Stratejik Yönetim",Orion Kitapevi,Ankara.
- AKDEMİR A. VE DEMIRKAYA H.(2016), "İnsan Kaynakları Yönetimi" Orion Kitapevi, Ankara.
- AYRANCI, E. VE SEMERCİÖZ F.(2010) "'Aile-Güç, Deneyim, Kültür" Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma." Istanbul University Journal of the School of Business Administration 39.2 (2010)
- ATAMAN, G.(2001), İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- ATILGAN A.(2011), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, (Nisan 2011).
- ATEŞ İ,(2016), Kurumsallaşmada Ortaklık Yapısı Ve Yönetim Kurulu <https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/kurumsallasmada-ortaklik-yapisi-ve-yonetim-kurulu/> (Son Erişim tarihi: 10.05.2016)
- BARANSEL, A.(1976), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Fatih Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2684, İstanbul.
- CAN, H. (2005) organizasyon ve Yönetim., 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- CINGÖZ, A AKDOĞAN, A. A. (2013) Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Inno- Performance: An Empirical Study Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.99, (582-589).
- ÇEMBERCI M.,(2013), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi: Akademik Bakış Dergisi, Sayı; 34
- ÇETİN C.,ÖZCAN E.D.,TAŞKIRAN E.ÖZDEMİR A., (2010); Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerine Etkisi, İTO Yayınları, 2010-47, 2010.
- ÇAVUŞ M. F, (2005) Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, 2005, s.152-166
- DAFT, R.L.(2015) Understanding the Theory and Design of Organizations (Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak)., (Çeviri Editörü:Ömür Timurcanday Özmen), Nobel Yayınları, Ankara
- DRUCKER,P.F.(1974) Management:Taks, Responsibilities, Practices., Harper&Row Publishers Inc.,New York
- DELOITTE (2010), "Rotasını Başarıya Çevirenler, Aile Şirketleri Araştırması 2010", http://www.deloitte.com/assets/DcomTurkey/Local%20Assets/Documents/turkeytr_fbs_AileSirketleriArastirmasi2010_240310.pdf, 15.06.2016.
- DEMİR Ö., SEZGIN E.E.(2014), Kurumsal Yönetim Anlayışında Muhasebenin Yeri Ve Önemi: Trb1 Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama,2014,s.207-223
- DPT,2004
- ERASLAN İ.HAKKI, BAKAN I, KUYUCU A.S.H (2008); Türk Tekstil Ve Hazırgiyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:7 Sayı:13 Bahar 2008 s.265-300
- ERASLAN, I HAKKI.; BULU M. (2004) “Şebeke Örgütler” Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar içinde, (Ed. İsmail Bakan), Beta Basım A.ş İstanbul.
- FINDIKÇI İ.,(2008) “Aile Şirketleri(3. Baskı) İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- GENÇ, N.S. KOCASARAÇ M. DOĞAN, (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi", 3. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 78, İstanbul, s. 367-376.
- GIBSON, JAMES L: IVANCEVICH, JOHN M.; DONNLLY, JAMES H. (1976), Organizations: Behavior, Structure, Processes, Business Publications Inc, Dallas
- GRANT, ROBERT M; JORDAN, J. (2014), Foundation of Strategy (Stratejinin Temelleri) (Çeviren: Gamze Sert) Nobel Yayıncılık, Ankara.

- GÜLEŞ, H. K., ARICIOĞLU M. A., AND M. ERDİRENÇELEBİ.(2013) "Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik ve Uyum." Gazi Kitapevi, Ankara (2013):15.
- GÜMÜŞTEKİN, G.E. (2005), "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.6 S.1, (82-86)
- HILL, CHARLES WL: JONES, GARETH R. (2004) Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- İŞÇİ E., TAŞTAN S.B., KOZAL M.A.,(2013), “Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği” Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2013, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:3
- KABA, G.(2007), İnşaat aile şirketlerinde kurumsallaşma. İstanbul Teknik Üniv. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007. Karpuzoğlu E.(2016) ,Örgütlerde Stratejik Yönetim, Strateji Formülasyonu içinde,(Editör: Ali Akdemir) Orion Kitapevi, Ankara.
- KARPUZOĞLU E.,(2016), Örgütlerde Stratejik Yönetim ,Stratejik Formülasyon içinde(Editör:Ali Akdemir) Orion Kitapevi,Ankara.
- KOÇEL T. (2004); “Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,” İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi Yayınları,
- KOÇEL,T.(2014), İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı,Beta Basım A.S.,İstanbul.
- KÖSE, M. (2010), “Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme MBA Yüksek Lisans Programı Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2010-2015
- MILLER, A. (1998) Strategic Management., Third Edition, Irwin/McGraw-Hill, New York.
- MINTZBERG, H. (2014) The (Örgütler ve Yapıları) (Çeviri Editörü: Ahmet Aypay), Nobel Yayıncılık, Ankara
- NEUBAUER F, G. LANK L.A., (1998), The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998)
- ÖN ULUSAL KALKINMA PLANI (2004 - 2006),
- ÖZGENER, ŞEVKI. (2003) "Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği." Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20 (2003): 137-161.

PEARCE LL, JOHN A.;ROBINSON, RICHARD B (2015) Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control (Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol). 12. Basım, (Çeviri Editörü: Mehmet Barca), Nobel Yayıncılık, Ankara. S Model" Leadership Excellence, Vol. 28, Iss. 10, (7) r, T. (2007) McKinse rter, PETER,T. (2007) "McKinsey7S Model "Leadership Excellence, Vol.28, Iss.10, (7). PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC) (2012),“Aile Şirketleri: 21. Yüzyıl’ın Vazgeçilmez İş Modeli”, Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012

ROBBİNS,STEPHEN P.;DECENZO,DAVİDA.(2005)Fundamentals Of Management: Essential Concepts And Applications,Pearson Prentice Hall,New Jersey.

TİMUR H.(2008),Organizasyon,Reorganizasyon,İş Tanımları ve NormKadro:Kurumsal ve Uygulamadan Örnekleme,Siyasal Kitapevi,Ankara.

TÜRKİYE GIYIM SANAYİCİLERİ DERNEĞİ (TGSD) (2008), Yıllık Raporlar ve İstatiksel Veriler, <http://www.tgsd.org.tr>, (Erişim tarihi 14.06.2016)

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ (TKYD), (2013) Aile Şirketleri Yönetim Rehberi,http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/aile_sirketleri_yonetim_rehberi_2013_2.pdf, Erişim Tarihi: 04.03.2016

ÜLGEN,H.;MİRZE,S.K.(2004) İşletmelerde Stratejik Yönetim.,Literatür Yayıncılık,İstanbul.

YOLAÇ S., DOĞAN E., (2011); “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”,İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 61, Sayı 2,

EK-1: ANKET FORMU

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI İLE BÜYÜME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. Büyüme stratejileri ölçeği 1 faktör 12 madde;

sorular işletme stratejileriyle ilgilidir. İşletmenizi mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakam işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Hiç önemli değil , (2) Önemli değil , (3) Ne önemli ne önemsiz , (4) Önemli ,(5) Çok önemli

	1	2	3	4	5
1. Pazara sunduğunuz ürün/hizmet yeniliği ve sıklığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Pazarda yeni markaları ve ürünleri tanıtan ilk şirket olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ürün dizayn teknolojisi ve üretim süreçlerini geliştirme kabiliyetimizi geliştirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pazarda işletmemize ait yüksek kaliteli süper ürünler bulunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pazardaki mevcut ürün/hizmetlerimizin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Rekabet gücümüzü sürdürmek için üretim maliyetlerini düşürmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Satış ve dağıtım kanallarımızın etkinliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yüksek gelirli Pazar dilimini ele geçirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Rakiplerimize oranla daha büyük pazar dilimini ele geçirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ar-Ge faaliyetleriyle teknoloji liderliğini yakalamak ve gelecek vaat eden pazarları ele geçirmek için	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarını değerlendirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Örgüt yapıları ölçeği 6 faktör toplam 38 madde;					
sorular işletme stratejileriyle ilgilidir. İşletmenizi mevcut duruma göre 1-5 arasında bir rakam işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum , (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım , (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum					
1. Faktör; Yöneticilerin İş Deneyimlerini Kazanma Biçimleri; 5 madde;					
	1	2	3	4	5
1. Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ortağımın deneyimlerinden yararlandım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bu sektörde başkasının yanında çalıştım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Faktör; İşletmelerin Planlama Çalışmalarına İlişkin Sonuçlar; 6 madde					
	1	2	3	4	5
1. İşletme işlevlerinin tümüne ilişkin planlama yapılır (finans, üretim, pazarlama, insan kaynakları, vb planları)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmede finansal planlama yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmede üretim planlaması yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmede pazarlama planlaması yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planlama yapılmamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Diğer (lütfen belirtiniz)					

4.Faktör; İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri; 5 madde					
	1	2	3	4	5
1. İçinde bulunulan koşullar planlama yapmayı olanaksız duruma getirmektedir (ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık, vs).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmede uzun dönemli planlama yapacak uzmanlar bulunmamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmede uzun dönemli planlar yapacak bilgi ve yeteneğe sahip yöneticiler yoktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tekstil Sektörü planlama yapmaya uygun değildir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planların hazırlanması için harcanan zaman boşa geçer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Faktör; İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Etkenler; 10 madde					
	1	2	3	4	5
1. Aştların yetersiz mesleki bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz olmaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmenin hızlı büyümesi ve karar vermede zaman baskısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Görev tanımlarının belirsizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aştlara olan güvensizlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Aştların sayısının az olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tüketicilerin kurucu yönetici ile iş yapmak istemeleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği nedeniyle denetimin yürütülemeyeceği endişesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticinin her işi doğru olarak yalnızca kendisinin yapabileceğini düşünmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kurucu yöneticinin veya girişimcinin egoist davranışları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Faktör; Karar Almaya İlişkin Bulgular; 8 madde					
	1	2	3	4	5
1. Kararlar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yönetici olarak karar verirken deneyimlerime güvenirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Karar alırken aile bireylerinin fikrini alırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Karar alma sırasında diğer rakiplerimin davranışlarını gözlerim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşletmede kararları alırken, işgörenlerin görüşlerine başvururum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Karar alma sırasında kimseye danışmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Faktör; İşletmelerin Organizasyon Yapılarına İlişkin Sonuçlar; 4 madde					
	1	2	3	4	5
1. Bir organizasyon şeması bulunmamakta, bu nedenle, işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı adil ve açık değildir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmede işbölümü ve uzmanlaşma yetersizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmenin temel politikaları belirgindir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmede organizasyon şeması bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-2: ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Bilal SEKMAN

DOĞUM YERİ VE TARİHİ: Adıyaman/1985

MEDENİ HALİ: Evli Tek Çocuk Babası

ADRES: Fuat Paşa Cad. Bereket Han No:50/34 Mercan-Eminönü-Fatih/İstanbul

MAİL: bilalssekman@gmail.com

TEL: 05378175879

EĞİTİM DURUMU

Derece	Alan	Okul	Yıl
Lisans	Maliye	Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi	2003-2007
Yüksek Lisans	İşletme Yönetimi	İstanbul Arel üniversitesi	2012 -2017