

**RİGOR MORTİS (ÖLÜM KATILGI) SÜRECİNDE AİLE İŞLETMELERİNİN
SORUNSALLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ¹****PROBLEMS AND SOLUTION PROPOSALS FOR FAMILY ENTERPRISES DURING RIGOR
MORTIS (DEATH PARTICIPATION)**

Yrd.Doç. Dr. Ö. Okan FETTAHLIOĞLU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
Kahramanmaraş/Türkiye

Doç. Dr. H. Seçil FETTAHLIOĞLU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
Kahramanmaraş/Türkiye**ÖZ**

Bu çalışmanın genel amacı; aile işletmelerinin rigor mortis (ölüm katılığı) sürecinde yaşayabilecekleri olası sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın alt amacı ise rigor mortis süreci alt boyutlarının aile işletmeleri üzerindeki durumunu tespit etmeye yöneliktir. Bu çalışmada rigor mortis sürecinde aile işletmelerinin durum tespiti yapılacağından dolayı, betimsel bir model şeklinde desenlenmiştir. Araştırmada Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 347 aile şirketi üzerinde, bu işletmelerde yönetici olarak görev yapan 347 kişi, işletme sahibi olarak görev yapan 347 kişi ve çalışan olarak görev yapan 806 kişi olmak üzere toplamda 1500 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri elde etmek adına, Fettahlioğlu ve Birin (2017) tarafından geliştirilen ve üç temel alt boyuttan oluşan toplamda 30 soru önermesine sahip "rigor mortis ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, rigor mortisin alt bileşenleri olan çevresel etmenler, uyumsuzluk hali ve zararlı olumlu algısallık değişkenleri arasındaki pozitif yönlü orta düzeyde istatistiki yönden anlamlı bir korelasyon ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Rigor mortis sürecinde aile işletmelerinin genel sorunsallarının tespit edilmeye çalışıldığı bu çalışmada, çevresel faktörlere uyumsuzluk, genel durumu olumlu algılama davranışlarının hakim olması aile işletmelerinde görünen en büyük problem olduğu yargısına varılmış ve olası çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Ölüm Katılığı, Kahramanmaraş

The general purpose of this study is to identify possible problems that family businesses may experience during the rigor mortis process and to determine solution suggestions. The sub-objective of the study is to determine the effects of the rigor mortis process sub-dimensions on family businesses. In this study, due to the fact that family businesses will be examined during the rigor mortis process, it is designed as a descriptive model. In the study, the survey was conducted with a total of 1,500 people including 347 family companies operating in the province of Kahramanmaraş, 347 people working as managers in these businesses, 347 people working as business owners, and 806 people working as employees. A "rigor mortis scale" was developed by Fettahlioğlu and Birin (2017), which has a total of 30 questions and consists of three basic sub-dimensions, in order to obtain data in the study. According to the findings, it was observed that there is a significant positively moderate statistic correlation between the environmental factors, the incompatibility and the harmful positive perceptivity variables, which are subcomponents of rigor mortis. In this study where the general problems of family businesses are tried to be identified in the rigor mortis process, it was concluded that the incompatibility with the environmental factors, the dominance of the positively perceiving the general situation behavior is the biggest problem seen in family businesses and the possible solution suggestions are presented.

Key Words: Rigor Mortis, Family Businesses, Kahramanmaraş**1. GİRİŞ**

Aile işletmelerinin Türkiye genelinde sayısal olarak ekonomi içindeki varlıkları büyük önem taşımaktadır. Belli bir yerde faaliyet gösteren aile işletmelerini diğer tür işletmelerden ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu bağlamda aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden biri işletme yönetiminin aile üyeleri tarafından ailenin sahip olduğu kültürle yönetilmesidir.

¹ Bu çalışma Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) tarafından 2017/2-60M proje kodu ile desteklenmiş olan projeden türetilmiştir.

İşletmelerin temel amacı yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmektir. Bu nedenle aile işletmeleri gerçekleştireceği stratejik plan ve kararlarda işletmenin geleceğini dikkate almalıdır. Aile işletmelerin devamlılıklarını uzun yıllar sürdürmeleri için ne yapmaları gerektiği, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasının ve rakiplerine karşı rekabet edebilmesinin önündeki engellerin neler olduğu, sorunları önem kazanmaktadır.

Aile şirketlerindeki yönetim anlayışının geleneksel yapıdan uzaklaşıp, günümüz koşullarında meydana gelen değişmelere paralel olarak farklılaşması gerekmektedir. Yeniliklere açıklık, iş süreç ve faaliyetlerinde esneklik, insan unsurunun en değerli sermaye olarak görülmesi, finans kaynaklarını ailenin istekleri doğrultusunda değil rasyonel bir şekilde kullanılması ve bu farklılaşma detayları yönetim kademesi için zorunlu hale gelmektedir. Bu farklılaşmayı sağlayamayan işletmelerin ise entropiye uğrayarak Rigor Mortis sürecine girmesi kaçınılmaz olacaktır. Böylelikle aile işletmelerin yaşam süreleri kısalmakta olup gelecek kuşaklara aktarılamamaktadır.

İşletmeler yaşamlarının belirli dönemlerinde ölüm katılığı ile karşı karşıya kalabilmektedir. Rigor Mortis süreci gerçekleştiğinde işletmenin içinde bulunduğu olumsuz durumun net olarak algılanamaması, içinde bulunduğu olumsuz durumu fark edememesi, hala mevcut durumu ile rakiplerine karşı rekabet edebileceğini düşünmesi, işletmenin faaliyetlerini sonlandırması ile sonuçlanacaktır. Aynı zamanda ölüm katılığına ulaşmış olan şirketler için, farklılaşma, değişim ve iyileştirme stratejileri sonuç vermeyecektir.

Fettahlıoğlu ve Birin (2017)'in alan çalışmasında çevresel faktörlere uyum sağlayamayan işletmelerin zaman içinde ölüm katılığı (rigor mortis) kavramı ile karşı karşıya kalabilecekleri sorunları listelemiş ve rigor mortis'e yönelik ölçek geliştirmişlerdir. Sonuç olarak ise işletmeleri ölüm katılığına iten nedenlerin sadece dış çevresel etmenlere bağlı olarak açıklanamayacağını bulmuştur.

Uralcan (2013) "Sigorta sektöründe rigor mortis ve değişim faaliyetlerini incelemiş ve performansında atılım ve artış sağlayamayan Türk Sigorta sektöründe rigor mortis olduğunu bilimsel bulgularla saptamıştır.

Yapılan literatür incelemesi ışığında akademisyenlerce Rigor Mortis sürecinde işletmelerin karşılaşılabilecekleri sorunların araştırılmamış olması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu yönde gerçekleştirilen araştırmaların eksikliği aile işletmelerinin sürekliliğini devam ettirmek, rigor mortis sürecine girmemek için izleyecekleri bir yolun hala olmamasına neden olmaktadır.

Bu noktadan hareketle araştırılmaya değer görülen bu çalışmanın amacı; aile işletmelerinin rigor mortis (ölüm katılığı) sürecinde yaşayabilecekleri olası sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri belirlemeye yöneliktir. Genel amaca ulaşmak için çalışmaya yön verecek alt sorun ise rigor mortis süreci alt boyutlarının aile işletmeleri üzerindeki tespit etmektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Rigor Mortis (Ölüm Katılığı)

Rigor Mortis (Ölüm Katılığı) kavramına ilişkin literatür incelendiğinde, işletme literatüründe kavramı tanımlamak için tıp literatüründe belli unsurlardan yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Rigor Mortis sözcük öbeği Latince'den çevrildiğinde Ölüm Katılığı- Ölüm Sertliği anlamına gelmektedir. Tıp Literatüründe soluk almanın durması nedeniyle, vücut kasları oksijensiz solunuma geçmektedir. Bir dizi karmaşık tepkimeyle birlikte kaslarda ölüm katılığı olarak bilinen sertleşme görülüyor ve dekompanse, yani organların bozulmaya başlamasına dek de bu sertlik devam ederek telafi edilemez duruma gelmektedir. Bu katılma yaklaşık iki ila üç saat içinde ortaya çıkmakta ve varlığı yaklaşık altmış saat sonra hissedilir hale gelmektedir.

Rigor Mortis kavramı Tamer Koçel'in 1999 yılında Add Business dergisi için kaleme aldığı ve İşletme Yöneticiliği kitabında da paradigma olarak yer verdiği 'Organizasyonlarda Rigor Mortis' adlı makalesinde tanımlanmıştır. Koçel (2015:788)'e göre Rigor Mortis; organizasyonların değişmemelerini, zamanında değişim ve dönüşümü tamamlayamadıklarını ifade etmektedir. Yani işletmenin amaçlarını, ürünlerini, yönetim tarzı ve tekniklerini, çalışma usullerini değişen koşullara göre değiştirememesi ifade etmektedir.

Kuruluşlar, belirli bağlamlarda bir dizi süreç ve uygulama, kurallar ve prosedürlerle kuruluurlar. Zaman içinde, bu bağlam değişir ancak süreçleri gerçekleştirirken kullanılan teknoloji değişirken, ekipler değişmez. Organizasyon içinde yeni fikirler destek veya teşvik almaz ve riskten kaçınma norm haline gelir. Girişimciliğin ve risk alma sürecinin ortadan kalktığı bu durumda değişimin başarılı olarak sonuçlanamaması durumunda entropi, yıkım kaçınılmaz olarak gerçekleşerek organizasyonun rigor mortis sürecine girmesine neden olacaktır.

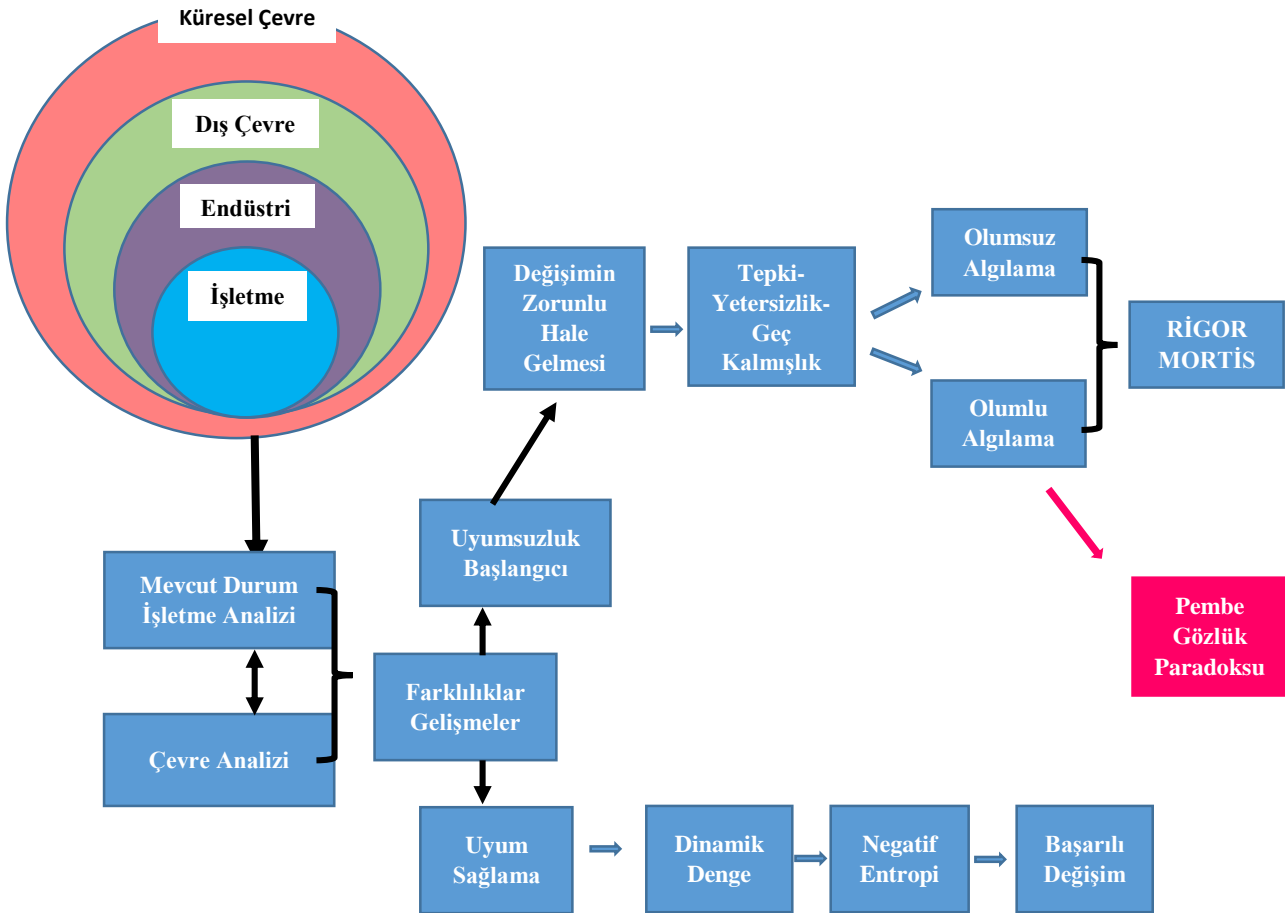
Bu durumda işletme, uzun yıllar varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına karşı esnek olup uyum sağlamak zorundadır. Genellikle kabul edilen ve sıklıkla uygulanan yaklaşım ise işletmenin çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesi yaklaşımıdır (Ülgen ve Mirze, 2006:80).

İşletmelerin rekabet gücünü kaybetmeye başlaması, sosyal çevrede rakiplerine üstünlük sağlayamaması Rigor Mortis'in ilk belirtilerindedir. İkinci belirtisi ise organizasyonların geçmişte elde ettikleri başarı tablosuna güven duyarak, vizyon, misyon ve hedeflerini değiştirmeyen 'narsist' işletme haline gelmeleridir. Koçel'in belirttiği son belirti ise, organizasyon kademelerinde yer alan birimlerin değişime karşı tutum sergilemeleridir (Koçel,2015:788).

Rigor mortis (Ölüm Katılığı) sadece değişime ayak uyduramayan şirketlerin değil, aynı zamanda başarılı şirketlerde bu tehlikeli duruma düşmesine neden olabilmektedir. Hatta bu şirketlerin Rigor Mortis sürecine girmesindeki en önemli etkenin başarılı olmaları olduğunu da belirtmek yanlış olmayacaktır. Çünkü başarıyla yol alan şirketler deneyimlerinden hareketle zihinsel bir harita çıkartmaktadır. Aynı yol da keşfedici gözlerle etrafa bakmak yerine, ellerindeki mevcut haritaya bakarak, çoğu şartların değişmesine rağmen ellerindeki haritaya tam güven sağlamaktadırlar. Yol haritaları olan vizyonlarını değiştirmeden aşırı bağlı kalmaları, onların değişiklikleri fark etmelerini engellemektedir.

Morgan (1998), insanların ve örgütlerin neden değişmekte zorlandıklarını açıklayarak, böyle örgütler için "ruhların hapisanesi" metaforunu kullanmıştır. (Morgan, 1998:242). İnsanlar alışkanlıklarını kolay kolay terk etmek istemezler. Herhangi bir nedenle yerleşmiş düzenlerinin ve mevcut koşullarının değişmesi onlarda güven bunalımına yol açabilir. Diğer yandan değişim yeni kurallar getireceği için bu kurallara uyum sağlamak zorunda olan çalışanlarda stres ve direnme davranışları görülebilir (Tunçer, 2013:911).

Bu kavrama ek olarak Fettahloğlu vd. (2016) Rigor Mortis üzerine yazılmış olan yazınları incelenmiş ve literatür destekli olarak işletme analizi, çevre analizi, Proaktif ve Reaktif yaklaşımlar, Entropi- Negatif Entropi ve Rigor Mortis kavramları arasındaki ilişkileri gösteren süreci hazırlamış ve yorumlamışlardır. Bu süreç Şekil 1'de belirtilmiştir.



Şekil 1. İşletmelerde Rigor Mortis Süreci

Kaynak: Fettahloğlu vd., 2016:748

Adaptasyon teorisine alternatifini olan “Nüfus Ekolojisi Kuramı” örgütlerin neden var olduğunu sorgularken, biyolojik sistemler ve örgütler arasında paralelligi de belirtmektedir. Bu kurama göre; tıpkı doğadaki canlı varlıkların doğal bir seçimle elenerek bir kısmının yaşamını kaybetmesi ve diğer bir kısmının gelişerek yaşamlarını sürdürebilmesi gibi örgütsel çevre de, bünyesinde bulunan örgütlerden bir kısmını ortadan kaldırmakta, bir kısmını da seçerek yaşamalarına fırsat tanımaktadır. Örgütsel dünyada çevredeki yeni koşullara uyumlu sağlayan örgütlerin varlığını sürdürmesi ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin yok olması şeklinde açıklanabilir (Erdil vd., 2010:18).

Fettahlıoğlu ve arkadaşlarının (2016) geliştirdiği sürece göre organizasyonların mevcut durum analizi ve çevre analizi yaptıktan sonra çevreden sağladığı bilgi ve bu bilgiyi analiz edip yorumlama düzeyine göre şekillenen farklılık sonucunda organizasyonlar iki yolu tercih etmektedir.

Bu yollardan ilki, çevreden alınan bilgi, değişimler ve farklılıkları öngöremeyen işletmeler ‘uyumsuzluk başlangıcı’ yolunda ilerleyerek önceden tahmin edilen koşullara göre değişim yapmak yerine, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için yapılan değişimler nedeniyle reaktif yaklaşım sergileyecektir. Böylece organizasyon için ‘Değişim zorunlu hale’ gelecektir. Bu değişime işletmelerin tepki vermede yetersiz veya geç kalması, entropi sürecine girmesine neden olacaktır. Bu süreç işletmeyi Rigor Mortis’e ölüm katılığına ulaştıracaktır.

Biyolojik sistemler ve örgütler aralarında paralellik gösterebilmektedir. Her iki sistemde de zamanla faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması yönünde “entropi” olarak ifade edilen bir eğilimin olmasıdır. Biyolojik bir sistem için maksimum entropi ölümü ifade ederken, sosyal birer sistem olan örgütlerde maksimum entropi; değişmek için gerekli olan bilgi ve verilerden yoksun kalmayı, gerçek durumu görmezden gelmeyi ve değişerek uyum kabiliyetinden yoksun olduğu için de sonunda dağılmayı ifade etmektedir (Eren, akt. Budak ve Budak, 2004: 99).

Örgütler ekonomik ve teknolojik değişikliklerin yanı sıra, demografik, politik, sosyal, felsefi ve yönetim anlayışında meydana gelen değişikliklerle de karşılaşır. Önceden tahmin edilmesi oldukça güç olan değişimi yönetmede başarılı olabilmek için geleceğin oluşturulmasına gayret etmek gerekir. Geleceği yönetmeye çalışmak oldukça riskli bir durumdur; ancak bunu hiç denememek daha da risklidir (Drucker, 2000:107).

Değişime tepki vermede geç kalmışlığın önüne geçmek adına çalışmalar başlatılması entropinin yerini ‘negatif entropi’ye bırakmasına neden olabilecektir. Entropi, negatife evrildikçe organizasyon pozitif dönüşüme geçecektir. Entropinin önüne geçilebilmesi için kurum misyon-vizyonuna uygun yapılmayan işlerin yeniden düzenlenmesi doğru olacaktır. Eğer bu düzenlemeler doğru birer karar ise yani olumlu bir tepki verilmiş ise (olumlu algılama) bu durumda Fettahlıoğlu ve arkadaşlarının (2016) "net görüş paradoksu" diye adlandırılan bir sürece devreye girecektir. Bu paradoksa göre, çevresel değişimleri doğru bir şekilde yorumlayarak, tüm sorunlara çözüm önerileri sunan işletme entropi sürecine girmeden durumu kendi lehine çevirmektedir.

Yöneticilerin yaptıkları faaliyetlerin doğru olduğuna inanması ve bu kararların işletmelerini başarıya götüreceğini düşünmesi sonucunda ise örgütler "pembe gözlük paradoksuna" düşmüş olurlar. Yani verilen tepkinin doğru olduğuna inanarak kendini geliştirecek başka hiçbir faaliyette bulunmaması ve yöneticinin gerçekleri görememesi sonucu işletmeyi yine bir çöküşe sürükleyip rigor mortise götürebilir. Rigor Mortis'in bir diğer belirtisi olan içe dönük ve geçmişe bağlı yaşama, geçmişle övünme durumu da pembe gözlük paradoksuyla örtüşmektedir (Fettahlıoğlu vd,2016:748)

Bu yollardan ikincisi ise, ‘uyum sağlama’ bilgiyi, değişimi ve farklılıkları öngörebilen işletmelerin izlediği yoldur. Tahmin edilen çevre koşullarına uyum sağlama süreci, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesi; yani tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün değişime hazır olmasına, çevrede meydana gelebilecek riskleri sezgiyleyerek proaktif değişimi gerçekleştirmesine ve ‘Dinamik dengeyi’ sağlmasına neden olacaktır. İşletmenin çevresel şartlarını kontrol altına alması ve riskleri yönetebilme yeteneği ‘negatif entropi’yi gerçekleştirmesine imkan sağlayacak ve ‘başarılı bir değişim’ gerçekleşmiş olacaktır. Çevreye uyum sağlayamayan işletmeler için entropi kaçınılmaz bir Rigor Mortis sonucu ortaya çıkarsa da, değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak, proaktif davranış sergileyen işletmeler için değişim ve dönüşüm başarılı şekilde gerçekleşmiş olacaktır.

2.2. Aile İşletmeleri

Aile işletmesi kavramını izah edebilmek için öncelikle ‘aile’ ve ‘şirket’ kavramını tanımlamak gerekir. Aile, bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük yapı taşıdır ve temel dayanak noktası kan bağının olduğu akrabalık ilişkisine dayanır (İşçi, 1996:22).

Aile işletmeleri için yapılan birçok farklı tanımlama, kavramda yer alan bazı ortak noktalara ve ayırt edici özelliklere göre çeşitli gruplara ayrılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Karpuzoğlu, (2001:19) aile şirketini; ailenin geçimini sağlamak ve/ veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulmuş bir şirket türü olarak tanımlarken. Bu tip şirketlerde, aile geçimini sağlayan kişi en son sözü söyleyen kişidir. Yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerinde oluşturulur. Kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyeleri etkili olur ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği belirtilmiştir.

Yapılan araştırmalara göre, aile şirketlerinin kuruluş nedenleri arasında; çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatlı çalışanları korumak, aileye finansal güvenlik sağlamak ve topluma yararlı olmak bulunmaktadır (Vera ve Dean, 2005:321; Ward, 1987:145).

Aile kontrolündeki işletme grupları birçok ekonomide baskın bir örgütsel form olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Gelişmiş ve gelişmekte olan serbest Pazar ekonomilerinde işletme gruplarının öncü bir rolü vardır (Morck, Yeung,2003:368- 369). Aile işletmeleri ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Aile şirketlerini küçük işletmeler olarak değerlendirmek yanıltıcıdır. Dünyanın ve ülkemizin önemli şirketleri olan ABD’ de Ford, Mars, Fransa’da Michelin, L’Oreal ve Sabancı, Koç, Doğu gibi holdingler birer aile işletmesi olarak değerlendirilmektedir (Kırım, 2005:4).

18 Ocak 1990 yılında Dünya gazetesinde Tamer Müftüoğlu’nun kaleme aldığı yazıda kayıtlara göre, 1471 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamı, 1777’de Ali Muhittin Hacı Bekir’in kurduğu Hacı Bekir ve Akide Şekerleri ve 1783 yılında kurulan Çukurova Gıda Sanayi, 1800 yılı öncesi kurulmuş ve 200 yılı geçen aile işletmelerinden bazılarıdır (Güney, 2008: 145). 100 yılını aşmış en bilinen firmalardan bazıları ise, Kuru Kahveci Mehmet Efendi (1871), Güllüoğlu (1871), Komili (1878), Hacı Şakir (1889)’dir (Göker ve Üçok, 2006:46).

Uzun dönem istihdam, işletmenin aile mirası olarak görülmesi, aile imaj ve prestijinin fırsatlar sunması, uzun vadeli planlama ve hızlı karar alma mekanizması, girişimcilik ruhu ve aile bağları ile desteklenmiş iş ilişkisi örgüt kültürüne yansyarak işletmenin daha uzun sürede varlığını devam ettirmesini sağlayabilecektir (Aydın, 2010:8-9).

Aile işletmelerinin birçok avantajının yanında dezavantajı da olabilmektedir. Bu dezavantajların çoğu ise yapısal değil psikolojiktir. Başlıca sorunlar nepotizm (akraba kayırmacılığı), cari hesap sorununun ortaya çıkması yani, ortakların şahsi harcamalarını kişisel menfaatlerini göz önünde bulundurmaları, aile ve iş çıkar grubu arasındaki çatışmalar, yönetim devri ve rol çatışması ve en önemlisi ise değişime karşı direnç göstermesi dezavantajlarından sadece bazılarıdır (Aydıner, 2008:76-77).

Sahipliğin ve mülkiyetin tek elde toplandığı aile işletmelerinde, kararların kurucu ya da aile reisi tarafından alınması da bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu şekliyle nihai karar verici rolde kurucunun bulunması gereksiz bürokrasiyi ortadan kaldırması bir avantajken; stratejik, işletmenin geleceğiyle ilgili kritik kararların sadece kurucu tarafından veriliyor olması işletmenin etkin kararlar vermesini engellemesi açısından risk yaratabilmektedir. Bu durum kuruluş aşamasında işletmeye avantaj sağlarken profesyonelleşmeye gerek duyulan ilerleyen dönemlerde dezavantaja dönüşmektedir.

Biyolojik sistem ile sosyal bir sistem olan örgütler birbirine paralel özellikler gösterebilmektedir. Aile işletmelerinin de doğma, büyüme, olgunlaşma ve ölüm gibi bir değişim sürecinin yaşanmakta olduğunu söyleyebiliriz. Aile işletmelerinde bu değişim sürecinde aile, işletme dinamiklerini değiştirecektir (Günver, 2004:172). Bu değişim dinamiklerini sağlayamayan aile işletmeleri entropiye uğrayarak Rigor Mortis sürecini tamamlamış olacaktır.

2.3. Rigor Mortis ve Aile İşletmeleri

Daha önceki alan çalışmalarında aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlar adı altında birçok konu başlığı ele alınmıştır. Tarafımızca Rigor Mortis sürecinde aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlar derlenerek çözüm önerisi sunulacaktır. Organizasyonları Rigor Mortis sürecine sürükleyen ana nedenler arasında çevredeki değişime zamanında uyum sağlayamama ve kendini yenileyebilme yetenek ve yetkinlikleri sağlamada kapalı birer sistem olarak ilerlemeleri sayılmaktadır.

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalar, bu tip işletmelerin en önemli sorununun sürekliliğini sağlayamamak olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinde süreklilik, önce aile ya da önce iş yerine aile ve işin birlikte devamlı olması ile gerçekleşebilir (Drozdow, 1998:337). Süreklilik, aile işletmesinin yaşamını kuruculardan sonra devam ettirebilmesi ve bu süreçte işletmenin sonraki kuşaklara başarılı bir biçimde

aktarılabildiğini ifade etmektedir. Nitekim bu konudaki istatistikler, aile işletmelerinin ancak % 30'unun ikinci kuşağa, % 10'unun ise üçüncü kuşağa aktarılabildiğini göstermektedir. Dünyada aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de ise bu durum dünya ortalamasının daha da altındadır (Tikici ve Uluç, 2006:460).

Aile işletmelerinin süreklilik sorunsalında, hukuki bir şirket yapısına sahip olmalarına rağmen fiilen yeniden yapılanmamaları, bilimsel yöntemlerden çok sezgisel ve geleneksel yöntemler uygulamaları zamanla aile çıkarlarının işletme çıkarlarının önünde yer alması etken olabilir (Pazarcık,2004:38). Rigor Mortis sürecindeki bir aile işletmesinin yaşamını devam ettirememesi süreklilik sorunsalı ile ilişkili olabilmektedir. Saklı fırsatları bulmak ve hızla değişen iş dünyasında gelecekte tehdit oluşturabilecek durumların etkisini azaltmak, temel amaç olarak dikkate alınmalıdır. Bu işletmelerin bir sonraki kuşağa devredilmesi ve yeniden sosyal çevresine adapte olabilmesi için net görüş paradoksuna ulaşması gerekir. Aksi takdirde faaliyetlerine son verme kararı olacaktır.

Aile şirketlerinde, yönetim genellikle kurucu girişimci tarafından gerçekleştirilmektedir. Şirket büyüdükçe yönetim fonksiyonunun yanına pazarlama, üretim, muhasebe gibi birçok fonksiyon eklenecek dolayısıyla girişimci yönetimde tek başına yetersiz kalacaktır. Bu noktada girişimci bazı yetki ve sorumluluklarını profesyonellere devretmek zorunda kalacaktır. Ancak bu profesyonelleşme sürecinde bazı sorunlar yaşanması muhtemeldir (Özgen & Doğan,1997:46) Örneğin, profesyonel yöneticinin şirket kurucusu kadar görevine bağlı olmayacağı korkusu, profesyonel yönetici ile kurucu girişimci arasında çatışmaya, rol belirsizliğine de neden olabilecektir. Bu nedenler doğrultusunda işletmenin alacağı kararlarda çatışma yaşanması işletmeyi Rigor Mortis sürecine sürükleyecektir. Bu durumdan kurtulabilmek için profesyonel yönetici ile girişimci kurucu arasındaki rol tanımları net ifadelerle belirtilmelidir.

Şirketin yönetim kademesinde söz sahibi olan aile üyeleri arasında iş veya ailevi sebepler dolayısıyla oluşan anlaşmazlıkların yönetim işlerine yansması durumunda şirket bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Aile bireyleri arasında yaşanan üst düzey yöneticiliğe aday olma isteği, güç ve kontrol kavgaları, ücret eşitsizliği düşünceleri rekabet nedeni olan başlıca sebeplerdir. (Levinson,1971:93) Aile üyeleri arasındaki çıkar çatışması da Rigor Mortis sürecindeki bir işletme için stratejik kararların yanlış alınmasına, ortak çözüme varılamamasına ve şirketin maddi manevi zarar görmesine neden olabilir. Çünkü bu süreçte birey çıkarları her aile bireyi için ayrı ayrı şirket çıkarının önüne geçmiştir. Şirkette bulunan aile bireylerinin kendi iç hesaplaşmalarına yoğunlaşmaları şirket faaliyetlerine zarar verecektir ve geleceğe yönelik kıyaslama yapma yeteneğini kaybedip Rigor Mortis den kurtulamamasına neden olacaktır.

Aile şirketinin başında bulunan şirket sahibi yöneticiler, şirketlerinin hızlı ve sürekli olarak büyümesini sağlayacak kararlar alırken risklerden kaçınmaktadırlar. Bu tip aile şirketlerinde zaman geçtikçe yeniliğe ve değişime direnç gelişmektedir.

Genellikle aile şirketlerinde şirket sahibi yöneticiler, yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadır. Oysa başarı büyük oranda yenilik peşinde koşan, dinamik bir kuruluş olmakla gerçekleşebilir. Yönetim risk almaktan kaçınmakta, yeniliklere ve gelişmelere karşı daha çekingen davranabilmektedirler. Bununla birlikte çıkarları ve prestijleri yönünden sakıncalı olduğu veya yetkilerinin zayıflayacağı endişesiyle sürekli ve hızlı büyümeyi de fazla benimsemeyebilmektedirler. Böylelikle bu şirketlerin ilk kurulduklarındaki hızlı karar alma ve esneklik avantajı, yerini bağınaz, tutucu, mevcut durumunu koruyamaya yönelerek dezavantaja dönüşecektir (Günel,2005:32).

Aile işletmelerinde diğer bir sorun ise nepotizmdir. Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın, için gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. (Ateş, 2005:14) Aynı zamanda aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda diğer bir ifade ile kan bağıının ön plana çıkarılması durumunda gelecekteki yönetimin yetersiz ve cesaretsiz aile üyelerinin elinde kalması sonucunu doğurabilir (Bilgin, 2007:13). Birçok aile işletmesi kritik nitelikteki pozisyonlara yetenek, beceri, bilgi ve deneyime bakmaksızın aile üyelerinden birini getirmekte, o pozisyon için gereken kriterleri önemsemeyen personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Bu yüzden yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için oldukça rahatsız edici bir durumdur.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Amaç ve Yöntem

Çalışmanın ana amacı, aile işletmelerinin ölüm katılığına uğramalarına neden olabilecek olası sorunları tespit etmektir. Aile işletmelerinin ölüm katılığına maruz kalma olasılıklarına rağmen, hali hazırdaki durumlarını

olumlu olarak algılamalarına neden olan etmenleri açıklamak için elde edilen bulgular amaçlarımızı destekler niteliktedir.

Çalışma yöntemi, daha önce Fettahlıoğlu ve Birin tarafından geliştirilmiş olan rigor mortis anket formunun, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile işletmelerinde uygulanması ile elde edilen verilerin istatistiki olarak analiz edilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle de araştırmamız daha çok betimsel nitelik taşıyan araştırma çalışmasıdır.

3.2. Ana Külte ve Örneklem

Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 347 aile şirketi üzerinde, bu işletmelerde yönetici olarak görev yapan 347 kişi, işletme sahibi olarak görev yapan 347 kişi ve çalışan olarak görev yapan 806 kişi olmak üzere toplamda 1500 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, katılımcıların demografik özellikleri tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

(N:1500)			Yaş	Sayı	%
Cinsiyet	Sayı	%	25 ve altı	126	8,4
Erkek	1098	73,2	26-30	288	19,2
Kadın	402	26,8	31-35	456	30,4
Medeni Durum	Sayı	%	36-40	327	21,8
Evli	1156	77,07	41-45	201	13,4
Bekâr	344	22,93	46 ve üstü	102	6,8
Çalışma Süresi	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%
1-12 Ay	216	14,4	Orta Öğretim	177	11,8
13-24 Ay	211	14,07	Lise	186	12,4
25-36 Ay	256	17,06	Ön Lisans	691	46,07
37-48 Ay	358	23,87	Lisans	342	22,8
49-60 Ay	459	30,6	Lisansüstü	104	6,93

Katılımcıların %73,72'si erkek, %26,8'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni durum dağılımlarında ise, %77,07'sinin evli, %22,93'ünün bekâr olduğu tespit edilmiştir. Yaş dağılımlarına baktığımızda, yaş ortalamalarının 26-45 yaş aralığında yığılma gösterdiği, 46 yaş üstünün ise en az yığılma gösteren yaş aralığı olduğu belirlenmiştir. Eğitim yönünden elde edilen verilere göre ise, %22,8'inin lisans düzeyinde ve %46,07'sinin ön lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim yapanların sayısının ise oldukça düşük olduğunu (%6,93) söylemek mümkündür.

4.2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular

İşletmelerde ölüm katılığı (Rigor Mortis) ölçeğinde yer alan tüm soru önermelerine yönelik tanımlayıcı bulguları tablo 2'de görmek mümkündür.

Tablo 2: Soru Önermelerine Ait Tanımlayıcı Bulgular

Rigor Mortis Ölçeği Soruları (N=1500)	Min.	Mak.	X	S
1.Firmamız, tedarikçilerle iyi ilişkiler içerisinde faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	3,2896	1,2389
2.Firmamız, müşteri beklentilerini dikkate alarak faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	3,2671	1,2577
3.Firmamız, rakiplerine yönelik stratejiler geliştirerek faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	3,2569	1,4583
4.Firmamız, finans kurumları ile iyi ilişkiler içerisinde faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	3,4513	1,7158
5.Firmamız, medya haberlerini dikkate alarak faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	4,6956	1,9614
6.Firmamız, sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde faaliyetlerini yürütmektedir	1,00	5,00	4,7720	1,4481
7.Firmamız, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	3,1457	1,8602
8.Firmamız, ekonomik gelişmeleri yakından takip ederek faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	3,6533	1,1214
9.Firmamız, yasal ve politik gelişmelere göre faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	4,2892	1,4667
10.Firmamız, toplumun sosyo-kültürel özelliklerine göre faaliyetlerini yürütmektedir.	1,00	5,00	4,6538	1,3687
11.Rakiplere göre firmamız sektörel gelişmelere daha fazla uyum sağlamaktadır.	1,00	5,00	2,2547	1,1173
12.Rakiplere göre firmamız müşteri beklentilerini daha fazla karşılayabilmektedir.	1,00	5,00	2,2891	1,0094
13.Rakiplere göre firmamız teknolojiye daha fazla uyum sağlamaktadır.	1,00	5,00	2,6663	1,4786
14.Rakiplere göre firmamızın marka değeri daha yüksektir.	1,00	5,00	3,2354	1,4456
15.Rakiplere göre firmamız daha nitelikli çalışanlara sahiptir.	1,00	5,00	3,6610	1,5333

16.Rakiplere göre firmamızın organizasyon yapısı daha kurumsaldır.	1,00	5,00	4,1281	1,2526
17.Rakiplere göre firmamız üretim süreçleri daha etkindir.	1,00	5,00	3,2896	1,8581
18.Rakiplere göre firmamız daha kaliteli ürün ve hizmet üretebilmektedir.	1,00	5,00	3,7563	1,9637
19.Rakiplere göre firmamız müşterilere daha hızlı ulaşabilmektedir.	1,00	5,00	3,2017	1,5645
20.Rakiplere göre firmamız daha doğru fiyatlandırma politikası uygulayabilmektedir.	1,00	5,00	3,9164	1,2589
21.Firmamız, geçmiş başarılar ile yetinmek yerine gelecek başarıları hedef alır.	1,00	5,00	3,3859	1,8367
22.Firmamız, uzun vadeli stratejik planlar ile hareket eder.	1,00	5,00	2,5230	1,1168
23.Firmamız, olası fırsatları ve tehditleri öngörebilecek yetkinliğe sahiptir.	1,00	5,00	3,5183	1,2253
24.Firmamız, faaliyetlerini etkileyebilecek tehditlere karşı önceden önlem alabilmektedir.	1,00	5,00	3,6072	1,0027
25.Firmamız, Ar-ge ve inovasyon çalışmalarına önem vermektedir.	1,00	5,00	3,0258	1,4576
26.Firmamız, diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır.	1,00	5,00	3,3674	1,1021
27.Firmamız, karar alırken çalışanların fikirlerine önem vermektedir.	1,00	5,00	3,5520	1,1245
28.Firmamızın çalışanları, genel olarak alınan kararların doğru ve etkin olduğuna inanırlar.	1,00	5,00	3,8045	1,1440
29.Firmamız, takım çalışmalarını ve yeni fikirleri desteklemektedir.	1,00	5,00	3,6013	1,1602
30.Firmamızda başarısızlıklar gelecek için bir tecrübe olarak değerlendirilir.	1,00	5,00	3,8642	1,1005

İşletmelerde ölüm katılığı ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan değişkenlerin tanımlayıcı bulguları tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	S
İşletmelerde Ölüm Katılığı (Rigor Mortis)	Çevresel Etmenler	1500	1,40	5,00	3,8475	,92281
	Uyumsuzluk Hali	1500	1,70	5,00	3,2398	,94235
	Zararlı Olumlu Algısalılık	1500	1,50	5,00	3,4249	,81621

“Çevresel etmenler” alt boyutuna ($X=3,84$, $S=.92$); “uyumsuzluk hali” alt boyutuna ($X=3,24$, $S=.94$); “zararlı olumlu algısalılık” alt boyutuna ($X=3,42$, $S=.82$)” ait ortalamalar tespit edilmiştir. Elde edilen maksimum ve minimum puanlar dikkate alındığında en yüksek ortalamanın “Çevresel etmenler” alt boyutuna ve en düşük ortalamanın “Uyumsuzluk hali” alt boyutuna ait olduğu görülmektedir.

4.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini tespit etmeye yönelik yapılan analiz sonucunda elde edilmiş bulgular tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Değişkenler Arası İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Bulguları

N: 1500			1	2	3
Ölüm katılığı (Rigor Mortis)	(1) Çevresel Etmenler	Person Corr. Sig (2-tailed)	1		
	(2) Uyumsuzluk Hali	Person Corr. Sig (2-tailed)	,444** ,000	1	
	(3) Zararlı Olumlu Algısalılık	Person Corr. Sig (2-tailed)	,570** ,000	,450** ,000	1
		*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed), ($p<0,05$)			
		**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), ($p<0,01$)			

İşletmelerde ölüm katılığı algısının alt boyutlarından “çevresel etmenler” alt boyutu ve “uyumsuzluk hali” alt boyutu ($r= ,444$, $p<0,01$) arasında orta düzeylerde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Çevresel etmenler” alt boyutu ve “zararlı olumlu algısalılık” alt boyutu ($r= ,570$, $p<0,01$) arasında orta düzeylerde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak “Uyumsuzluk hali” alt boyutu ile “zararlı olumlu algısalılık” alt boyutu ($r= ,450$, $p<0,01$) arasında da orta düzeylerde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada aile işletmelerinin rigor mortis (ölüm katılığı)'e uğramaları ve bu süreçte karşılaşılabileceği sorunlara değinerek, çözüm önerileri getirmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Kahramanmaraş'da faaliyet gösteren 347 aile şirketi üzerinde, bu işletmelerde yönetici olarak görev yapan 347 kişi, işletme sahibi olarak görev yapan 347 kişi ve çalışan olarak görev yapan 806 kişi olmak üzere toplamda 1500 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Aile işletmelerinin rigor mortis soru formu olarak Fettahlıoğlu ve Birin (2017) tarafından geliştirilen 30 sorudan oluşan çevresel etmenler (1-10 maddeleri), uyumsuzluk hali (11-20 maddeleri) ve zararlı olumlu algısalılık (21-30 maddeleri) olmak üzere üç alt boyuttan oluşan Rigor Mortis Ölçeği kullanılmıştır.

Örneklem grubunun yaş ortalaması daha çok 31-40 yaş ve 36-40 yaş aralığında yığılma gösterdiği, eğitim durumları açısından ise, %46,07'inin önlisans düzeyinde ve %22,8'inin lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örneklem grubunun %73,72'sinin erkek, %26,8'inin kadın ve %77,07'sinin evli, %22,93'ünün bekar çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan, “Çevresel etmenler” alt boyutuna ($X=3,84$, $S=.92$); “uyumsuzluk hali” alt boyutuna ($X=3,24$, $S=.94$); “zararlı olumlu algısallık” alt boyutuna ($X=3,42$, $S=.82$) ait ortalamalar tespit edilmiştir.

İşletmelerde ölüm katılığı algısının alt boyutlarından “çevresel etmenler” alt boyutu ve “uyumsuzluk hali” alt boyutu ($r=,444$, $p<0,01$) arasında orta düzeylerde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Çevresel etmenler” alt boyutu ve “zararlı olumlu algısallık” alt boyutu ($r=,570$, $p<0,01$) arasında orta düzeylerde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak “Uyumsuzluk hali” alt boyutu ile “zararlı olumlu algısallık” alt boyutu ($r=,450$, $p<0,01$) arasında da orta düzeylerde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anket verilerine dayalı olarak yapılan istatistiki incelemeye göre rigor mortisin alt bileşenleri olan çevresel etmenler, uyumsuzluk hali ve zararlı olumlu algısallık değişkenleri arasındaki pozitif yönlü orta düzeyde istatistiki yönden anlamlı bir korelasyon ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak ölüm katılığı sürecine girmiş işletmelerde, mevcut olumsuz durum, olumlu bir algı gibi değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Bu durum Rigor Mortis'in “zararlı olumlu algısallık” alt boyutuyla eş değer niteliktedir. Aile işletmelerinin, uzun vadeli stratejik planlar ile hareket etmesi beklenmekteyken, gerçekleşenin bu aile işletmelerinde stratejik planların uygulamaya konulmadığı, geçmiş tecrübeler, başarı ve başarısızlıklar dikkate alınarak, planlanan hedeflere ulaşmaya çalıştığı gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinin, faaliyet gösterdikleri sektörde var olan rakiplerine nazaran sektörel gelişmelere daha fazla uyum sağlayamadıkları gözlemlenmektedir. Bunun durumun ana nedeni aile işletmelerinin rakiplerini analiz etmek konusunda zayıf kalmaları ve rakiplerinin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri doğru tanımlanmamasıdır. Bu sorunlara çözüm getirebilmek hem de rakip firmalar ile rekabet edebilmek adına firma bünyesinde yenilikler; bilgisayar destekli otomasyon ve tasarım, firmanın pazara sunacağı ürünün son kullanıcının talebi doğrultusunda tasarım ve stil olarak geliştirilmesi, ucuz ve kaliteli firma için gerekli hammaddelerin temini veya firma hizmet sektöründe ise nitelikli işgörenlerin temin edilmesi, internet tabanlı sistemlerin kullanılması olarak öngörülebilir.

Aile işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin, üst düzey eğitim görmüş çağdaş işletme yönetimini bilen kitlelerin oluşturması, aynı zamanda personel eğitimine dair faaliyetlerin geliştirilmesi ve bu faaliyetlerin kamu kurum ve özel sektör kurumlarınca (Üniversite, Mesleki Eğitim Merkezleri, KOSGEB) tarafından desteklenmesi aile işletmelerinin rigor mortis sürecinde karşılaşılabilecek sorunları önlemede yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızda yer verdiğimiz aile işletmelerinin geleneksel bir yapıyı takip ettiği, sahip ve yönetiminde yer alan profesyonellerin oranının düşük olması gözlemlenmiştir. Bu konu yönetim literatüründe ‘profesyonel yönetimin olmaması’ olarak nitelendirilmektedir. Yönetimin rakiplerine göre müşteri beklentilerini daha iyi karşıladıklarını düşünmelerine rağmen, profesyonellerden oluşmayan yönetimin bilgi ve güven eksikliği ile geleneksel yönetimin iç pazara hitap edecek şekilde uygulamaya koydukları pazarlama yöntemleri ve teknikleri müşteri beklentilerini daha fazla karşılayamadığı doğrulanmaktadır.

Araştırma sonuçları ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında, sektör düzeyinde ve işletme ölçeğinde bazı farklılıklar olmasına rağmen Rigor Mortis sürecinde aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunların birbiri ile benzer nitelikte olduğu görülmektedir. Özellikle yönetim sorunlarının aile işletmelerini Rigor Mortis sürecine iten nedenlerin temel unsuru olduğu ve diğer aile işletmelerinin faaliyetlerindeki sorunlarında temel kaynağını oluşturduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri:Değişim ve Süreklilik, Ankara:Ankara Ticaret Odası.

Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü -Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Doktora Tezi, Çanakkale.

- Aydiner, T. (2008). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bilgin, N. (2007). Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara kobi örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drozdow, N. (1998). What is continuity?. *Family Business Review*, 11(4), 337-347.
- Drucker, P. F. (2000). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları, (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), 2. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Erdil, O., Kalkan, A, ve Alparşlan, M.A. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,12(1), 17-81.
- Eren, E., (2001). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, akt. G. Budak., G. Budak. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları
- Fettahlıoğlu, Ö. O; Birin, C. ve Çiçeklioğlu, H. (2016). İşletmelerin Çevresel Unsurlarına Yönelik Süreç Geliştirme, 3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic Congress Book, (Editör: Ömer Okan Fettahlıoğlu & Cansu Birin) 746-756, 27-30 Mayıs 2016, Antalya.
- Göker, A. Z. & Üçok, T. (2006) 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Aile İşletmeleri Ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları,
- Günel, R. (2005). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.
- Güney, S. (2008). Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar. Ankara, 1.Baskı Siyasal Kitabevi.
- Günver, B. A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi. 169- 177.
- İşçi, M. (1996). Davranış Bilimleri, Der. Yayınları, İstanbul: 22.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kırım, A. (2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. Baskı, İstanbul.
- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Morck R. & Yeung B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups, *Entrepreneurship Theory And Practice*, 27(4), 367-381
- Morgan, G. (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, MESS:İstanbul.
- Özgen, H. & Doğan, S. (1997) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı TÜBİTAK Matbaası.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi (33-41). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Tikici M., Uluyol O. (2006), "Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider – Yönetici" Önerisi", 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, (2006),459-468.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 891-915.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim (3.Basım). İstanbul:Literatür Yayıncılık.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Ward, J.L. (1987). "Keeping The Family Business Healthy", San Francisco,CA: Jossey Bass.