

Received-Makale Geliş Tarihi 24.05.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 31.07.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(109),1370-1382

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.12755492

Buket Büşra Çiçek

<https://orcid.org/0009-0002-9418-3241>

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Kahramanmaraş / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/03gn5cg19>

Doç. Dr. Ömer Okan Fettahhoğlu

<https://orcid.org/0000-0002-0621-1699>

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kahramanmaraş / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/03gn5cg19>

**Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Aile Anayasası İhtiyacını Belirleme Ölçeği
Geliştirilmesi Çalışması¹**

**Study on the Development of a Scale to Determine the Need for a Family Constitution in the
Institutionalization Process of Family Companies**

ÖZET

Aile işletmelerinin devamlılığı ve gelecek kuşaklara aktarılmasında en önemli etmenlerden biri kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma çalışmalarının sağlıklı şekilde kurgulanması içinde aile anayasasının oluşturması ihtiyacı söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada literatürde eksik olduğu tespit edilen geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli bir "aile işletmelerinde aile anayasası ihtiyacı olup olmadığını belirleme ölçeği" geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde anket uygulaması yoluyla araştırma süresince toplamda 703 veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programlarında analiz yapılmış ve sonuçta α : ,925 düzeyinde güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış, %67,58 varyans açıklama değerine sahip, 718 ile 772 aralığında faktör yükleri olan, Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre $\Delta\chi^2$: 843,921; Sd (DF): 546; $\Delta\chi^2$ /sd: 1,545; RMSEA: 0,56 CFI: 956 NFI: 963 GFI: 899 ile genel uyum oranı yüksek olan, on soru ve iki boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Aile anayasası, Ölçek geliştirme

ABSTRACT

One of the most important factors in the continuity of family businesses and their transfer to future generations is institutionalization. There may be a need to create a family constitution in order to structure institutionalization efforts in a healthy way. For this reason, this study aimed to develop a "scale for determining whether there is a need for a family constitution in family businesses" that is sufficient in terms of validity and reliability, which was found to be lacking in the literature.

Within the scope of the research, a total of 703 data were collected during the research through a survey of family businesses operating in the manufacturing sector in Kahramanmaraş and Gaziantep provinces. The data obtained was analyzed in SPSS and AMOS programs and as a result, its reliability and validity were proven at the α : .925 level, it had a variance explanation value of 67.58%, factor loadings between 718 and 772. According to the confirmatory factor analysis (CFA) results, $\Delta\chi^2$: 843.921; Sd (DF): 546; $\Delta\chi^2$ /sd: 1.545; A scale consisting of ten questions and two dimensions was developed, with a high overall compliance rate of RMSEA: 0.56 CFI: 956 NFI: 963 GFI: 899.

Key Words: Family businesses, Institutionalization, Family constitution, Scale development.

¹ Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazarın hazırladığı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Ayrıca bu çalışma KSÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon birimi tarafından 2023/3-5 YLS proje numarası ile desteklenmiştir.

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, tarihsel süreç boyunca ekonomik hayatta oldukça önemli yeri olan ve özellikle Orta Çağ Avrupa'sında sanatkâr ve tüccarların aile geleneğini devam ettirecek şekilde işlerini çocuklarına devretmeleri ile ekonomik örgütlenme yönünden etkili olan yapılardır (Colli, 2003,7). Bu nedenle aile şirketlerinin ekonomik gelişim ve modernleşme sürecinde önemli rol üstlendikleri düşünülmektedir (Fukao & Paul, 2016,227).

Aile işletmeleri, aile üyelerinin işletme yönetiminde hakim oldukları özel bir iş yapılanmalarıdır (Astrachan & Shanker, 2003,3). Bu manada aile işletmeleri, bir ya da daha fazla ailenin etkisi altında kurulan ve bu şekilde faaliyetine devam eden işletmeler olarak ifade edilebilir (Klein & Bell, 2007,2). Ancak aile işletmelerinin dinamik özelliklerinin ülkeler açısından farklılık arz etmesi ve zaman içinde değişime neden olmasından dolayı homojen bir tanımlanın yapılamayacağını da unutmamak gerekir (Astrachan & Shanker, 2003,212).

Aile işletmelerinin en büyük sorunları arasında kuşaklar arası anlaşmazlıklar, otoritenin zayıflığı ve kurumsallaşma süreçlerinin etkisiz olması gibi etmenler yer alabilmektedir (Alacaklıoğlu, 2009,10). Literatürde üzerinde en çok durulan konu aile işletmelerinin kurumsallaşması yönündeki sorunlardır. Kurumsallaşma ise bir işletmenin yönetsel ve süreçsel unsurlarının norm ve kurallar çerçevesinde yürütülebilmesi, stratejik ve eylem planlarının sağlıklı işletilebilmesi gibi içinde bir çok faktörü barındıran bir unsurdur.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması noktasında son yıllarda üzerine sıklıkla durulan kavramlardan biri de aile anayasası oluşturulması ile ilgilidir. Aile anayasalarının gerek aile mensupları gerekse işletme açısından düzenleyici bir araç olmasından dolayı, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması, gelecek nesillere aktarılabilmesi ve kurumsal bir marka haline gelmesi gibi bir çok yararlılığı yönünde ortak görüşler söz konusudur.

Alan yazında aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik yapılan çalışmalarda aile anayasası oluşturulmasına öncelik verilmesi gerekliliğinden sıklıkla bahsedilmektedir. Aile anayasasının adil, sağlıklı ve kapsamlı şekilde oluşturulması ve hayata geçirilmesi süreci ise uzun süreçleri kapsayabilmektedir. Bu nedenle de daha çok kurumsallaşma aşamasına gelmiş veya belirli büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinin aile anayasasına daha çok yönelmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak her aile işletmesinin aile anayasasına ihtiyaç duyacağını söylemek de yanlış olacaktır.

Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve aile anayasası konularını birlikte ele alan çalışmaların genelinde, görüşme tekniği ile aile anayasası hazırlamış aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçleri irdelenmektedir. Ancak literatürde aile anayasası ihtiyacının olup olmadığını tespit etmeye yönelik geliştirilmiş bir ölçeğe rastlanamamıştır. Bu nedenle, aile işletmelerinde aile anayasası ihtiyacı olup olmadığını tespit edebilecek bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma literatür ve nicel araştırma olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır.

2. TEORİK ALT YAPI

2.1. Aile Şirketleri

Aile işletmeleri, aile fertleri tarafından kurulan veya ortak olunan, aileden en az iki kişinin çalışıp, aynı zamanda aile fertlerinin yönetiminde yer aldığı ve ikiden fazla nesle aktarılmış işletmelerdir (Donnelley, 1964,94; Karpuzoğlu, 2002,43). Kısaca sahip ve yönetici pozisyonları bir aileden olan, zamanla kurucu aile üyesinden ikinci nesil aile üyelerine devredilen işletmelere aile işletmesi adı verilir (James, 1999,47, Potobsky, 1992,601; Alcorn, 2003,27).

Literatürde aile işletmelerinin ortak bir tanımlamasının olamayacağı yönünde yaygın bir kanaat vardır. Bu nedenle çalışmalarda farklı tanımlamalara yer verilmektedir (Littunen & Hyrsky 2000,41). Tanımlamaların çoğunluğu da mülkiyet, yönetime katılımı ve nesilden nesle aktarım ile ilgilidir (Astrachan vd., 2002, 45). Örneğin, Yönetimde söz hakkı minimum %50 oran ile aile üyelerine ait olan işletmeler aile işletmelerdir şeklinde tanımlara rastlanabilmektedir (Ghee vd., 2015, 106).

Aile işletmelerinin varlığının M.Ö. 1900'e kadar uzandığı ve eski bir ticari örgütlenme biçimi olduğu savunulmaktadır (Stewart & Hitt, 2010,248). Aile şirketleri konusunda kronolojik bir inceleme şansı olmasa dahi, bu tarz işletmelerinin, aile ve şirket kavramlarını bir araya getiren dinamik yapıları sayesinde (Zachary, 2011,26) sanayileşme çağının başlamasında önemli roller üstlendiği söylenebilir (Church, 1993,19).

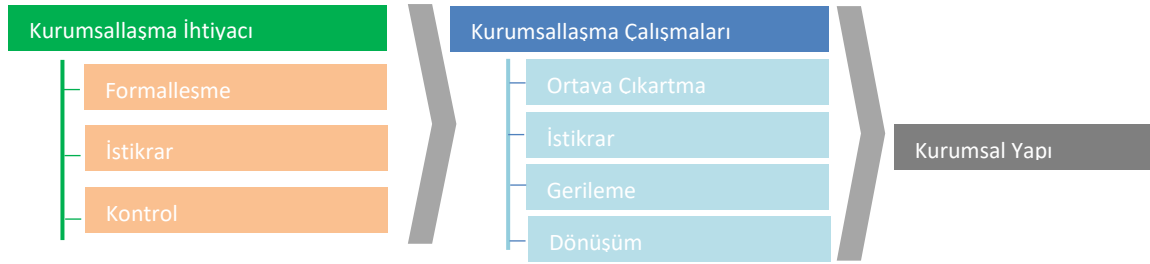
Aile şirketlerinde, aile mensuplarının özel ve çalışma hayatları iç içe girmiş durumdadır (Hulshoff, 2001, 9). Yapıları ve işleyiş biçimleri bakımından da farklı avantaj ve dezavantajları barındırmaktadırlar. Örneğin aile şirketlerinde, aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulabilmektedir. Bu durum çalışanlara güven vermekte, çalışan performansını artırabilmektedir. Genel manada ise diğer çalışanların yaptıkları işleri kabullenmelerine ve işletmeyi sahiplenmelerine neden olabilmektedir (Kets de Vries, 1993,62). Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasında kuruluş amacı, yönetim biçimi, performans anlayışı ve işleyiş biçimi gibi etmenlere göre farklılık gösterdiklerini söylemek mümkündür (Chrisman vd., 2003,442).

2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, işletme ve toplumun yapılarına olacak şekilde rutin ve prosedürlerin oluşturulması süreci olarak tanımlanabilir (Meyer & Rowan, 1977,343). Bu manada kurumların faaliyet alanı çerçevesinde çevreye uyum sağlayabilmeleri ve gelişme göstermeleri kurumsallaşma olarak da ifade edilebilir (Selznick, 1996,276). Kurumsallaşma çabaları bir nevi kurumların norm ve davranışları alışkanlığa çevirme ve örgüt içi kurallar ortaya çıkartma çabalarına ilişkin süreçleri içinde barındırmaktadır (DiMaggio & Powel, 1983,148).

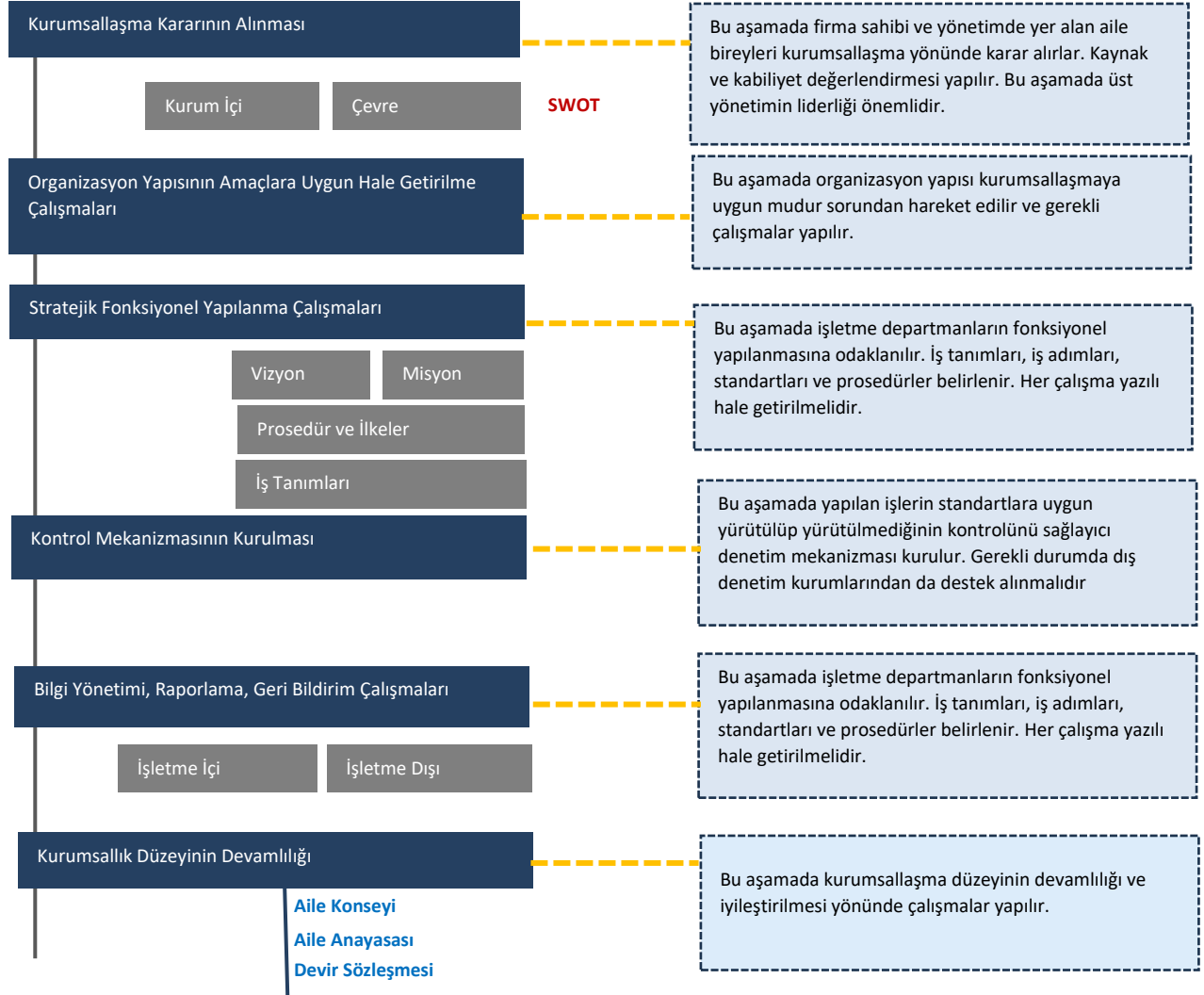
Bir kurum faaliyet gösterdiği ortama uyum sağlamak amacı ile firma içi standartlar geliştirme çabasına giriyorsa, bu durumda kurumsallaşma çabasından bahsetmek mümkündür (March, 1996,279). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ise, aile ile iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması, profesyonel bir yönetim tarzına geçilerek, şirket yönetiminde yetki ve sorumlulukların hiyerarşik yapı haline getirilmesi olarak ifade edilebilir (Erkan, 2012,59).

İşletmeler açısından kurumsallaşma, kişi örgüt uyumundan, örgüt yapısının dizaynına, iletişim ve etkileşim biçimlerinden, kural ve prosedürlerin belirlenmesine ve de uygulamaya geçilmesine kadarki süreçleri içeren kapsamlı bir süreçtir. Bu nedenle süreçlerin iyi belirlenmesi ve organize edilmesi gerekir. Bu manada kurumsallaşma süreçleri, kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıkışı ve uygulamaya geçiş olmak üzere iki aşamadan oluşur ve aşağıdaki gibi detaylandırılabilir.



Şekil 1: Kurumsallaşma Süreçleri (Yazar tarafından oluşturulmuştur)

Aile şirketlerinin kurumsallaşması adına izlenmesi gereken adımlar aşağıdaki gibi şekilsel olarak anlatılmıştır.



Şekil 2: Aile şirketlerine kurumsallaşma sürecinde gerekli temel işlemler (Yazar tarafından oluşturulmuştur)

Aile işletmelerinin ikinci ve üçüncü nesillere aktarılmasında yaşadığı başarısızlıkların en temel nedeni, kurumsallaşma konusunda başarısız olmalarıdır. Bu durumun asıl nedeni ise değişim adaptasyonunu sağlayamamaları ve işletme büyüdükçe dahi geleneksel yönetim anlayışına devam etme davranışlarıdır (Kobanoğlu, 2013,56). Aile işletmelerinin rekabette başarılı olması, gelecek nesillere aktarılabilmesi ve en önemlisi de hayatta kalabilmesi için kurumsallaşmaları zorunluluktur (Taşhan, 2010,44). Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde aile, yönetim kurulu ve üst yönetimin üstleneceği rol oldukça önem taşır (Neubauer & Lank, 2016,99). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için, çalışan rol ve görevlerinin, aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki etkileşim biçiminin, yetki ve sorumluluk ilkelerinin belirlenmesi gerekir (Vural & Sohodol, 2004,131). Bu konuda kuralların yazılı hale getirilmesi ve kurallar çerçevesinde çalışanlardan görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin beklenmesi önemli bir unsurdur.

2.3. Aile Anayasası

Aile anayasası, aile işletmelerinde, aile ile işletme arasındaki ilişkileri düzenlemek (Yıldız & Balaban, 2008,181) ve sağlıklı şekilde yönetebilmek için gerekli temel ilkelerin bir nevi rehber niteliği taşımak üzere yazılı kurallar haline getirilmesidir (Karpuzoğlu, 2000,43). Aile anayasası terimi Gallo & Ward, 1991 türetilmiş ve literatürde aile sözleşmesi, aile protokolü, aile inancı ve tüzüğü şeklinde ifadelerle de anılmaktadır. Ancak az sayıda literatüre konu olmuştur (Gallo & Tomaselli,2006). Aile anayasaları hazırlandıktan sonra her aile üyesi tarafından imzalanıp onaylanan yazılı bir belgedir (Carlock & Ward, 2001; Tapies & Ceja, 2011). Aile anayasası; aile işletmelerinin temel konularını kapsayacak şekilde

hazırlanan, aile fertleri arasındaki aile ve iş ilişkilerini düzenleyen ve sağlıklı şekilde yönetilmesini için temel ilkeleri sunan rehber niteliğindeki belge olarak tanımlanabilir (Dasher,1999,160).

Genel bir şart olmamasına rağmen aile anayasasında bulunabilecek ana bölümler ve ana hatları ile içerikleri aşağıdaki gibi şekilsel olarak sunulabilir.

	İçerik	Cevaplanacak Soru Örnekleri?
Giriş	Genel olarak aile anayasasına neden ihtiyaç duyulduğu bilgisi ile birlikte şirket ve aile hakkında bilgilere yer verilir. Şirketinin tarihi, temel ilkeleri, değerleri ve vizyonu ...vb	Aile anayasası neden gereklidir? Anayasanın amacı nedir? Aile değerleri nelerdir? Şirket değerleri nelerdir? Aile üyeleri arası ilişkiler nasıl düzenlenmelidir?
Genel Çalışma Hükümleri	Aile üyelerinin şirketteki gelecek durumu hakkında genel bilgilerdir.	Aile anayasası neden gereklidir? Anayasanın amacı nedir? Aile değerleri nelerdir? Şirket değerleri nelerdir? Aile üyeleri arası ilişkiler nasıl düzenlenmelidir?
Yönetişim (İdari) Yapısı	Aile ve şirketin yönetim şeklinin detaylı olarak sunulduğu bölümdür.	Aile toplantıları ne zaman olacak? Aile konseyi kurulacak mı? Konseyde kimler yer alabilecek? Konseyin karar alma şekli ve esasları nasıl olmalıdır? Konseyin faaliyet alanı nedir?
Mülkiyet	Aile ve şirket hisse ve mülkiyet devri konularının detaylı olarak sunulduğu bölümdür.	Aile şirketinin mülkiyeti kimlerde olabilir? Hisselerinin elden çıkartma şekli ve esasları nasıl olmalıdır? Hisse dağılım şekli ve esasları nasıl olmalıdır? Temettü politikaları nasıl işler? Satın alma anlaşmaları nasıl olmalıdır?

Şekil 3: Aile anayasasının genel içeriği (yazar tarafından hazırlanmıştır)

Aile anayasası, aile ve işletme içinde yazılı olmayan ama yerleşik kural ve normları, değerleri, prosedürleri yazılı hale dönüştürme eylemlerini de içinde barındırır. Anayasanın hazırlanma amacı ise aile işletmelerinin devamlılığını sağlamak ve kurumsallaşma yolunda ilerlemek için lazım gelen adımı atmaktır. Bu nedenle de içinde birbirlerine benzeyen bölümler, ailenin kendine has değerleri ve ilkelerini de kapsayıcı niteliktedir (Fındıkçı, 2011,203).

Aile anayasasına ihtiyaç duyulma nedenleri başında anayasasının avantajlarından yararlanmak yer alır. Bir aile anayasasının nelerden oluşabileceği ve hangi unsurların olması gerektiğine dair tanımlanmış bir liste yoktur. Dolayısıyla bu liste bireysel olarak aile tarafından kendilerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Aile üyeleri projeyi ne kadar çok sahiplenirse ve kendi düşüncelerini projeye katarsa; o kadar etkili ve sağlam olacaktır. Bu nedenle aile anayasası hazırlanmaya karar vermeden önce dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar söz konusudur. Bu unsurların tam olarak sağlanamadığı durumlarda aile anayasası etkili şekilde hazırlanamayacak hatta aile ve şirket geleceği için zarar verebilecektir.

Aile anayasasının oluşturulmasında çıktı elde etme amacından önce sürecin dikkate alınması gerekir. Bu da doğru bir şekilde hazırlık yapma zorunluluğunu ortaya çıkarır (Stewart, 2010,10).

3. YÖNTEM ve BULGULAR

3.1. Araştırma Problemi

Aile işletmelerinden belirli büyüklüğe ulaşmış, piyasadaki rekabet şartları doğrultusunda başarılı olmak için kurumsallaşma ve gelecek nesillere aktarım amacı ortaya çıkmış, firma içinde sonradan aileye katılan aile üyeleri de dahil çalışan sayısı artmış işletmelerde aile anayasası oluşturulması önemli hale gelmektedir. Bu nedenle söz konusu aile işletmelerinde aile anayasası ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesine yönelik ölçek geliştirilmesi gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.

Aile anayasalarının gerekliliği konusu işletmelere göre farklılık arz edebilecektir. Alan yazında şu ana kadar sadece yüz yüze mülakatla, sadece görüşmecinin sormak istediği genel sorulara alınan yanıtlarla bu ihtiyacın belirlenmesine çalışılmış ama sayısal veri elde edilmesi adına yeterli düzeyde olmayacağı kanaatine varılmıştır. Ölçeksiz bir değerlendirme ve sadece yüz yüze görüşmede alınan cevaplar işletme sahibi veya yöneticilerinin görüşlerinin belirli kısmını daha da önemlisi kişisel algılarını içeren sınırlı

bilgiyi içerebilmektedir. Aile anayasasına ihtiyaç duyulup duyulmayacağına belirlenmesinde yönetim kademesinde yer alan farklı kademelerdeki yöneticilerin de düşüncesinin incelenmesi gerekir. Bu çalışmanın amacı söz konusu bu ihtiyacı gidermeye yöneliktir.

3.2. Araştırma Amacı ve Önemi

Bu çalışma, literatürde eksik olduğu tespit edilen geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli bir “aile işletmelerinde aile anayasası ihtiyacı olup olmadığını belirleme ölçeği” oluşturmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda literatür taraması sonucu elde edilen ölçek maddelerinin yapısal bütünlüğü, içerik güvenilirliği ve uygulama verileri analizleri gibi ileride detaylı şekilde anlatılmış olan işlemler yapılmış ve nihayetinde aile işletmelerinde kullanılabilecek şekilde “aile işletmelerinin aile anayasası ihtiyacını belirleme ölçeği” olarak kullanılabileceği kanaatine ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışma ölçek geliştirme amacı ile yapıldığından üç aşamalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. İlk olarak konu ile ilgili görüş elde edilmesi adına Kahramanmaraş ilinde 20 ve Gaziantep ilinde 20 olmak üzere toplamda 40 işletmede aile mensubu olan firma yöneticileri ile ön görüşmeler yapılmıştır.

Ön pilot uygulaması söz konusu illerde tekstil sektöründe aile işletmesindeki aile mensubu olan 100 yönetici üzerinden yapılmıştır.

Büyük örneklem çalışması ise imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerindeki 563 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Araştırma genelinde toplam 703 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırma boyunca katılımcıların tespitinde amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

3.4. Araştırma Süreci ve Takip Edilen Aşamalar

Bu çalışmada öncelikle ölçek geliştirme hazırlığı için literatür araştırmaları ile 40 aile mensubu ve işletmesi yöneticisi pozisyonundaki katılımcıların görüşlerine dayalı olarak 33 soru önermeli bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzundaki soru önermeleri ise 12 bilim insanı ile birlikte değerlendirilmiş ve sonuçta KGÖ (CVI) değeri minimum 0.667 olan ve kapsam geçerlilik indeks değeri 0,845 olan 10 maddelik bir ön ölçek elde edilmiştir.

Uzman görüşü alınarak elde edilmiş 10 maddelik ölçek sorularının anlaşılabilirlik açısından değerlendirilebilmesi için yine amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen ve daha önce ön görüşme yapılan 50’i Kahramanmaraş ve 50’i Gaziantep illerindeki aile işletmesi statüsündeki tekstil işletmelerinde aile üyesi olup yönetici pozisyonunda çalışan toplamda 100 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere yapılan AFA analizleri sonucuna göre Kahramanmaraş ilindeki ön pilot ölçek uygulamasında alınan yanıtlara göre 10 maddenin iki boyutlu bir yapı ortaya koyduğu ve toplam varyansın % 75,69’unu açıkladığı, Gaziantep ilindeki ön pilot ölçek uygulamasında alınan yanıtlara göre 10 maddenin iki boyutlu bir yapı ortaya koyduğu ve toplam varyansın % 58,67’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Kahramanmaraş ilindeki işletmelerden alınan yanıtlara göre 10 maddenin iki boyutlu bir yapı ortaya koyduğu ve birinci boyutta olan soru önermelerinin sırası ile ,926; ,642; ,942; ,767 ve ,953 düzeyinde, ikinci boyutta olan soru önermelerinin sırası ile 702; ,879; ,802; ,849 ve ,765 düzeyinde faktör yükü aldıkları, Gaziantep ilindeki işletmelerden alınan yanıtlara göre ise 10 maddenin iki boyutlu bir yapı ortaya koyduğu ve birinci boyutta olan soru önermelerinin sırası ile ,795; ,767; ,808; ,568 ve ,735 düzeyinde, ikinci boyutta olan soru önermelerinin sırası ile 558; ,743; ,704; ,839 ve ,784 düzeyinde faktör yükü aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Geliştirilmek istene ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. Elde edilen bulguya göre Kahramanmaraş ilindeki pilot uygulamada ölçeğin genel Cronbach Alpha (α) değeri: 0,917, Gaziantep ilindeki pilot uygulamada ölçeğin genel Cronbach Alpha (α) değeri: 0,838 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Ön Pilot Uygulaması Ölçeği Güvenirlik Bulguları

Cronbach Alpha (α)		Kahramanmaraş (n:50)	Gaziantep (n:50)
Ölçek Alt Boyutları	Soru	(α)	(α)
Firma Yönetim Boyutu	1-5	,934	,809
Aile Yönetim Boyutu	6-10	,887	,807
Toplam Cronbach Alfa (α) Değeri		,917	,838

Elde edilen bulgulara göre Kahramanmaraş ilinde yapılan pilot uygulamada ölçek alt boyutları sırası ile ,934 ve ,887 değerinde güvenilirlik derecesine sahipken, ölçek toplam Cronbach Alfa değeri ,917 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gaziantep ilinde yapılan pilot uygulamada ise ölçek alt boyutları sırası ile ,809 ve

,807 değerinde güvenilirlik derecesine sahipken, ölçek toplam Cronbach Alfa değeri ,838 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.5. Büyük Örneklem Grubu Uygulaması ve Sonuçları

Ölçek geliştirme çalışmasının büyük örneklem grubu üzerinde test edilmesi amacı ile Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlar üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasına 563 kişilik katılım sağlanmıştır. Katılım sağlayan örneklem grubu demografik özellikleri aşağıdaki gibi tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 2: Büyük Örneklem Grubu Katılımcılarının Demografik Dağılımları

Demografik Özellikler					
Cinsiyetler	Sayı	%	Eğitim Düzeyi	Sayı	%
Erkek	344	61,1	Ön Lisans	189	33,6
Kadın	219	38,9	Lisans	317	56,3
Yaş	Sayı	%	Lisansüstü	Sayı	%
25-35	75	13,3	Çalışma Süreleri	57	10,1
36-45	257	45,6	1 ile 5 Yıl	166	29,5
46-55	133	23,6	6 ile 10 Yıl	161	28,6
56 ve üstü	98	17,4	11 ile 15 Yıl	125	22,2
n:563			16 Yıl ve Üstü	111	19,7

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %61,1'i erkek, %38,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımları en çok 36-45 (%45,6) ve 46-55 (%23,6) aralığına yığılma göstermektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcıların %33,6'sı ön lisans, %56,3'ü lisans ve 57'si lisansüstü eğitim almışlardır. Çalışma süreleri açısından ise 1-5 yıl aralığında 166 (%29,5), 6-10 yıl aralığında 161 (%28,6), 11-15 yıl aralığında 125 (%22,2) ve 111 (%19,7) katılımcının olduğunu söylemek mümkündür.

3.6. Büyük Örneklem Grubu Uygulaması Veri Toplama Süreci ve Etik İzin

Ölçek geliştirme çalışmasında büyük örneklem grubuna uygulama yapılması adına veri toplama süreci Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde eş zamanlı olarak yüz yüze anket uygulaması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Üniversitenin BAP birimi desteği ile profesyonel bir anket firmasından hizmet alımı yapılmış olduğundan anket uygulaması da söz konusu firmanın profesyonel anketörleri tarafından yapılmıştır. Anket formunun dağıtımında aşağıdaki unsurlara göre hareket edilmiştir.

- ✓ Form dağıtımında tesadüfi örneklem belirleme yöntemi hareket edilmiştir.
- ✓ Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde Sanayi Odasına kayıtlı aile işletmesi statüsünde bulunan imalat firmaları arasından rast gele şekilde seçilmiş olan 382 fabrikada uygulama yapılmıştır.
- ✓ Anket uygulaması yapılacak firma çalışan sayısının dağılımlarının eşit şekilde olmasına dikkat edilmiştir.
- ✓ Aile işletmesi statüsünde aile bireyi olan ve yönetici pozisyonunda olan katılımcılara uygulama yapılmıştır.
- ✓ Görüşme öncesi araştırma konusu ve amacı hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir.
- ✓ Katılımın gönüllülük esasına uygun olması adına katılımcılardan gönüllü olarak katılıp katılmayacağı sözlü onay alındıktan anket formları dağıtılmıştır.

Anket uygulaması için gerekli etik izin ise üniversitenin etik kurul biriminden temin edilmiştir.

3.7. Büyük Örneklem Grubu Faktör Analizleri ve Ölçek Güvenirliliğine Yönelik Analizler

Büyük örneklem grubu test aşamasında elde edilen verilere AFA ve DFA analizleri yapılmıştır. Ayrıca anket soru önermelerinin kendi aralarındaki iç güvenilirlik düzeyi ölçümü ise Cronbach Alfa hesaplaması ile elde edilmiştir. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3: Büyük örneklem grubu ölçek KMO ve Barlett Testi

KMO ve Barlett Testi		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği</i>		,950
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	3217,044
	Sd	45
	p(p<0,05)	,000

Faktör analizi yapmadan önce veri setinin uygunluğunu değerlendirmek için bakılan KMO ve Barlett testi sonuçlarına göre (,950) veri setinin faktör analizi yapılmasına uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

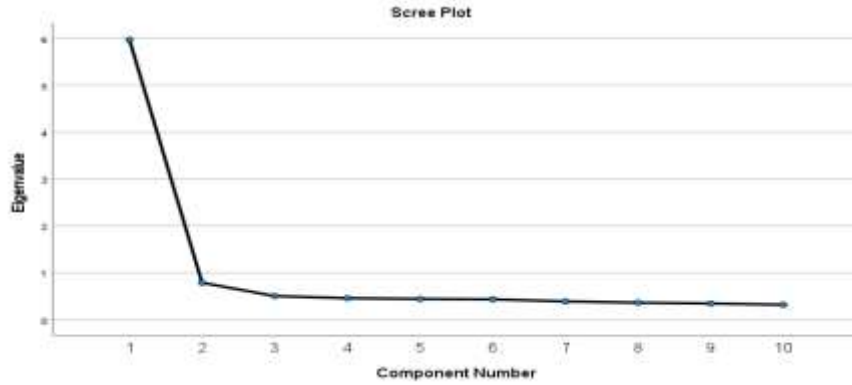
Tablo 4: Büyük örneklem grubu ölçek toplam varyans açıklama düzeyleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Karesel Yüklemelerin Çıkarma Toplamları			Karesel Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,973	59,726	59,726	5,973	59,726	59,726	3,400	33,999	33,999
2	,786	7,860	67,586	,786	7,860	67,586	3,359	33,587	67,586
3	,502	5,025	72,611						
4	,456	4,557	77,168						
5	,441	4,411	81,579						
6	,432	4,320	85,900						
7	,389	3,886	89,785						
8	,361	3,608	93,394						
9	,344	3,439	96,832						
10	,317	3,168	100,000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. n:563

Elde edilen verilere yönelik uygulanan AFA sonucu büyük örneklem grubuna uygulanan ölçekte yer alan 10 maddenin iki boyutlu bir yapı ile toplam varyansın % 67,59'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Scree Plot grafiği, iki faktörlü kabul edilebilecek ölçekte her faktörün açıkladığı varyans miktarını göstermektedir. Grafik üzerindeki kırılma noktalarındaki değişim dikkate alındığında birinci faktör en yüksek varyansı göstermektedir. Grafiğin ikinci kırılma noktasından sonra yatay bir seyir izlemesinden de ölçeğin 2 boyutlu olabileceğini söylemek mümkün olabilmektedir. Scree Plot grafiği ile elde edilen grafik aşağıda sunulmuştur.



Şekil 4: Faktör Boyutlarına Yönelik Çizgi (Scree) Grafiği

Ölçek soru önermelerinin almış olduğu faktör yükleri incelemesi ise aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5: Büyük örneklem grubu ölçek desen matrisi

Döndürülmüş Bileşen Matrisi (n:50)		Bileşen	
		1	2
Firma Yönetim Boyutu	Aile anayasası, firmamızın kurumsallaşması için gereklidir	,765	
	Aile anayasası, firma ve ailenin amaçlarına ulaşması için gereklidir	,744	
	Aile anayasası, firmanın devamlılığı ve gelecek nesillere aktarılması için gereklidir	,718	
	Aile anayasası, kurumsal itibar ve marka yönetimi için gereklidir	,738	
	Aile anayasası, aile ile şirket amaçlarını ortak menfaatler noktasında birleştirme açısından gereklidir	,772	
Aile Yönetim Boyutu	Aile anayasası, ailenin öncelik vereceği konuları netleştirmek için gereklidir		,739
	Aile anayasası, aile meclisi ve yönetim kurullarının daha sağlıklı işlemesine destek olması için gereklidir		,743
	Aile anayasası, aile içi etkileşim ve sinerji artışı sağlayabileceği için gereklidir		,742
	Aile anayasası, ailenin firmaya olan güven ve bağlılığını destekleyebileceği için gereklidir		,749
	Aile anayasası, aile fertlerinin gelecekteki pozisyonunu adil bir şekilde belirleyebileceği için gereklidir		,729

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi büyük örneklem grubu ölçek uygulamasında alınan yanıtlara göre 10 maddenin iki boyutlu bir yapı ortaya koyduğu ve birinci boyutta olan soru önermelerinin sırası ile ,765; ,744; ,718; ,738 ve ,772 düzeyinde, ikinci boyutta olan soru önermelerinin sırası ile 739; ,743; ,742; ,749 ve ,729 düzeyinde faktör yükü aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlarla her bir maddenin yeterli düzeyde faktör yükü aldığı sonucuna ulaşıldığından hiçbir soru önermesi ölçekten çıkartılmamıştır.

Geliştirilmek istene ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. Sonuçlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6: Büyük örneklem grubu ölçeği güvenilirlik bulguları

Cronbach Alpha (α)		Cronbach Alfa (α)	Toplam Cronbach Alfa (α) Değeri
Ölçek Alt Boyutları	Soru	(α)	,925
Firma Yönetim Boyutu	1-5	,883	
Aile Yönetim Boyutu	6-10	,876	

Elde edilen bulguya göre büyük örneklem grubunda uygulanan ölçeğin genel Cronbach Alpha (α) değeri: 0,925, firma yönetim alt boyutunun ,883 ve aile yönetim alt boyutunun Cronbach Alpha (α) değeri ,876 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçek alt boyut ortalamaları ve boyutlar arası korelasyon katsayısı tespiti için Pearson korelasyonu analizi yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 7: Ölçek Alt Boyut Ortalamaları ve Korelasyon Sonuçları

Ölçek Alt Boyutları	Ortalama	Std.Sapma	Firma	Aile
Firma Yönetim Boyutu	3,3812	0,900	1	769**
Aile Yönetim Boyutu	3,4373	0,882	769**	1

Sig. (2-tailed) ,000; N:563

Elde edilen sonuçlara göre ölçek alt boyutları arasında $r=769$ değerinde yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ($p < 0,01$) ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğe yönelik olarak ölçeğin her bir boyutunun ayrı durumları da ölçebileceği düşüncesinden hareketle, birincil seviye doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır. AMOS 22 programı ile yapılmış olan analiz bulgularına göre $\Delta\chi^2$: 843,921; Sd (DF): 546; $\Delta\chi^2/sd$: 1,545; RMSEA: 0,56 CFI: 956 NFI: 963 GFI: 899 değerindedir. Elde edilen değerlerin kabul edilebilirlik uyum ölçütlerinin .80 veya mükemmel uyum ölçütünün .90 değerinden yüksek olması uyumluluk açısından uygunluğu ifade etmektedir. RMSEA değerinin .80'in altında olması da kabul edilebilirlik açısından önemlidir. Elde edilen bulgular geliştirilmek istenen ölçeğin RMSEA değerinin .56 olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda $\Delta\chi^2/sd$ değeri, $1,545 \leq 2$ düzeyinde mükemmel uyum oranını yakaladığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak yapılmış analizler sonucunda aile işletmelerinde uygulanabilecek şekilde aile anayasası ihtiyacı olup olmadığını belirlemede kullanılacak geçerli ve güvenilirliği ispatlanmış bir ölçek geliştirildiğini söylemek mümkündür.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın genel amacı literatürde eksik olduğu tespit edilen geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli bir "aile işletmelerinde aile anayasası ihtiyacı olup olmadığını belirleme ölçeği" oluşturmaktır. Bu sayede aile işletmelerinin özellikle orta ve büyük işletme statüsüne kavuşan ve artık kurumsallaşma hedefi ile sürdürülebilirlik amacını ön plana alan işletmelerde aile anayasasının bir ihtiyaç olup olmadığını belirleyebilecek bir ölçek elde edildiği umut edilmektedir. Bu konuda başka araştırmacıların da nicel araştırma yapmasına olanak sağlayabilecek şekilde de kullanım imkanı sunan ölçek geliştirildiği düşünülmektedir. Kaldı ki elde edilen verilere yönelik yapılan analizler de bu durumu destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın ana yapısı teorik ve nicel araştırma kısmından oluşmaktadır. Çalışmanın başlangıç noktasında literatür çalışmalarına dayandırılmış şekilde aile işletmelerinin genel olarak incelenmesi yer almaktadır. Ancak aile işletmelerinin oldukça geniş bir çalışma olmasından dolayı sunulan literatür bilgilerinin de araştırmacı tarafından ulaşılabilen kısıtlı sayıdaki literatürden oluştuğunu hatırlatmak gerekir. Aynı şekilde literatür kaynaklarına dayalı şekilde aile şirketlerinin kurumsallaşması ve aile anayasası kavram ve kapsamına yönelik bilgiler de aynı aile işletmelerinin irdelenmesi gibidir. Bu kısımlar ile çalışmanın teorik yapısı oluşturulmuştur.

Çalışmanın son kısmı ise aile işletmelerinin aile anayasası ihtiyacı duyup duymadığını araştırmak için aile işletmesi statüsünde faaliyet göstere imalat sektöründeki işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışanlar üzerine anket uygulaması yapılmıştır. Söz konusu katılımcılardan elde edilmiş olan veriler ise çeşitli istatistiksel programlarla analiz edilmiş ve detaylı şekilde ilgili bölümde sunulmuştur. Bu sayede çalışmanın nicel kısmı yani araştırma bölümü de nihai hale getirilmiştir.

Çalışma nihayetinde sadece aile işletmelerinde geçerli olabilecek, özelliği de belirli büyüklüğe ulaşmış işletmelerde aile anayasası ihtiyacının olup olmayacağı yönündeki sorunsala cevap verebilecek nitelikte bir ölçek oluşturulmuştur. Bulgular aile işletmelerinde aile anayasası ihtiyacının aile ve firma bazlı olmak üzere iki boyutta ölçümüne uygun olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda literatürde benzer bir ölçeğe

rastlanamamış olması nedeni ile aile anayasası ihtiyacının ölümüne yönelik gelecek çalışmalara referans olabileceği umut edilmektedir.

Geliştirilmiş olan “aile anayasası ihtiyacı belirleme ölçeği” hakkında genel bilgiler işe aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ 10 maddeden oluşmaktadır
- ✓ Firma ve aile olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.
- ✓ Varyans açıklama değeri 67,58’dir.
- ✓ 1-2-3-4 ve 5. sorular firma yönetim boyutunu ve 6-7-8-9 ve 10. sorular aile yönetim boyutunu kapsamaktadır.
- ✓ Sorulara yönelik cevaplandırmalarda 5’li likert cevaplama sistemi kullanılmaktadır. Bu sisteme göre 1’e yoğunlaşmalar ölçek maddelerine yönelik tamamen olumsuz düşüncelerin olduğunu, 5’e yoğunlaşmalar ölçek maddelerine yönelik tamamen olumlu düşüncelerin olduğunu ara değerler ise bu değer aralıklarında yorumlanabileceği anlamı taşımaktadır. 5’e doğru yoğunlaşmanın çok olduğu örneklem gruplarında anket formunun uygulandığı söz konusu işletmelerde aile anayasası ihtiyacı hissedileceği ve hayata geçirilmesi noktasında görüş birliği olduğu düşünülebilir.
- ✓ Ölçeğin nihai hale getirilme çalışmasında büyük örneklem grubu uygulaması sonuçlarına göre güvenilirlik oranı olan Cronbach Alfa değeri, (α), 0,925’dir. Alt boyutların ise ,883 ve 876 değerinde Cronbach Alfa (α) değeri aldığı sonucuna ulaşılmıştır.
- ✓ Firma yönetimi boyutundaki soru önermeleri 718 ile 772 aralığında ve aile yönetim boyutundaki sorular 729 ile 749 aralığında faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.
- ✓ Boyutlar arası korelasyon değeri, $r=769$ ($p < 0,01$)’dir.
- ✓ Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre $\Delta\chi^2$: 843,921; Sd (DF): 546; $\Delta\chi^2/sd$: 1,545; RMSEA: 0,56 CFI: 956 NFI: 963 GFI: 899 değerinde olup, genel olarak uyum değerlerinin mükemmel uyum oranında olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma boyunca gerek ön görüşmeler gerekse anket uygulaması aşamalarında alınan yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde aile işletmelerinin büyük bir kısmında aile anayasası oluşturulması gerektiği yönünde bir algı söz konusu olduğunu ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, gerek literatür çalışmaları gerekse ampirik uygulamaların genelinde aile işletmelerinin en büyük dezavantajlı konusu olarak ifade edilen kurumsallaşma oranının düşük olmasından bahsedilmektedir. Bu durum firma kurucusu olan aile bireylerinin ilerleyen zamanlarda firma yönetimini gelecek nesillere aktarımını da zorlaştırabilmektedir. Bu durum da sadece firma yapısından değil aile yapısından da kaynaklanabilmektedir. Aile içi çatışmalar ve aile üyeleri arasındaki görüş ayrılıkları gibi etmeler devreye girdiğinde, aile bireyleri arasındaki bağı da zedeleyebilmektedir. Bu durum aynı zamanda aile işletmesi içinde görev alan aile fertlerinin durumunu ve hali ile şirketin genel işleyiş mekanizmasını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Buna benzer şekilde ortaya çıkabilecek çatışma ve benzeri olumsuzlukları belirli düzeye indirgeyebilecek belki de ortadan kaldıracabilecek ve aynı zamanda da kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik sağlama noktasında katkıda bulunabilecek bir araç varsa o da aile anayasası olabileceği yönünde fikir birlikleri söz konusudur. Aile anayasasının en önemli unsuru ise kısaca üzerinde titizlikle durulması ve her aile üyesini kapsayıcı adil bir şekilde oluşturulabilmesidir.

Bu araştırma sonucunda aile şirketleri ve aile anayasası ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacı ve uygulayıcılara aşağıdaki önerileri sıralamamız mümkündür.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

Ölçek araştırma aşamasında aile mensubu olmasa dahi yönetici konumunda bulunan kişilerin de görev yaptıkları aile işletmesinin genel yapı ve işleyişlerini bildikleri düşüncesi ile hareket edilmiştir. Bu nedenle ölçek araştırmasına aile mensubu olmayan ama yönetici pozisyonunda olan çalışanlar da dahil edilmiştir. Yapılacak diğer uygulamalarda sadece aile üyelerine uygulanmasının daha net cevapların alınmasına olanak sağlayabileceği önerilebilir.

Geliştirilmiş olan ölçek her ne kadar aile anayasası ihtiyacı olup olmayacağını nicel olarak ortaya koyabilecek düzeyde de olsa, aile anayasasının oluşturulması kararı ve uygulamaya geçirilmesinde öncelik her zaman kurucu veya işletme sahipleri konumunda olan ve ailenin yönetimde söz sahibi olan bireylerde

olacaktır. Söz konusu bu bireyin öncülük etmesi aile anayasası oluşturulmasının ilk temel yapısını ortaya koymaktadır. Bu nedenle nicel araştırmaya geçmeden önce bahsi geçen aile yöneticileri ile ön mülakat yapılması daha sağlıklı veri elde edilmesine imkan sunabilecektir.

Bu çalışmada ön pilot çalışmaları tekstil, büyük örneklem çalışması ise imalat sektöründeki aile işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Diğer sektörlerde aile işletmesi yapı ve işleyişlerinin farklılık arz edebileceği göz önüne alındığında, farklı alanlarda da ölçeğin test edilmesinin hem ölçeğin yaygınlaşması hem de geçerliliğine destek olması adına faydalı olacaktır. Bu sebeple farklı il ve sektörlerde uyulama yapılması önerilebilir.

Ölçek maddeleri 10 maddeden oluşmaktadır. Aile ve firma bazlı ihtiyaç analizi yapabilmek adına da iki boyutludur. Soru önermeleri de diğer ölçek geliştirme çalışmaları gibi ön görüşme ve literatür araştırmalarına dayanmaktadır. Bu bağlamda uygulamada belki farklı soru önermeleri de söz konusu olabileceği unutulmamalı ve firmalara özel soru algoritmalarının oluşturulması da tevsiyede edilebilir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

Ölçek uygulaması öncesinde herkesin ortak düşüncesini özgürce ifade edebilecekleri aile meclisinde fikir alışverişlerinin yapılması ve görüşme sonucunda alınan kararların da yazılı metin haline getirilmesi önerilir.

Aile anayasası oluşturmak isteyen aile işletmelerinde, ölçeğin öncelikle aile üyeleri arasında uygulanması önerilir.

Ön görüşme formları ve ölçek formunun uygulanması sonrasında elde edilebilecek verilerin hem tarafsız hem de daha sağlıklı şekilde analiz edilebilmesi adına profesyonel bir danışmanlık kurumundan destek alınması önerilir.

Kurumlara yönelik öneriler:

Literatür çalışmalarında sıklıkla değinildiği gibi aile işletmelerinin ekonomik manada önemi tartışılmaz bir gerçeklik taşımaktadır. Bu nedenle de her ülkenin can damarını oluşturacak kadar da önem arz edebilmektedirler. Aile işletmelerinin devamlılığı ve kurumsallaşmasının sağlanabilirliği ile daha uzun zaman dilimlerinde ayakta kalmaları da daha olanaklı hale gelebilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde aile anayasası oluşturulmasına yönelik öncelikli olarak sanayi odaları ve ilgili bakanlıklarca bu konuya yönelik kararların alınması ve daha çok farkındalık oluşturulması önerilir.

Aile anayasalarının uygulanması oldukça uzun ve titizlik isteyen bir süreçtir. O nedenle sağlıklı aile anayasalarının oluşturulması adına yine sanayi odası ve ilgili bakanlıklar nezdinde danışmanlık sağlanması ve aile firmalarına bu noktada profesyonel destek olunması önerilebilir.

Aile anayasasının önemi giderek daha çok anlaşılmaya başlanmıştır. Ancak aile anayasalarının her firma ve ailenin özel yapılarını da içinde barındırması, ailenin gelecek planları gibi unsurları da kapsamı gibi nedenlerle hayata geçirilmiş olsa dahi aile anayasası taslaklarının paylaşımı yapılmamaktadır. Elbette bu durum normaldir, hatta her aile anayasası söz konusu aile ve firma için kendine has özellikler taşımaktadır. Fakat aile işletmeleri aile anayasası oluşturmaya karar verse dahi onlara yol gösterici bir taslak bulmak oldukça zor olmaktadır. Bu noktada aile şirketlerine eğitim destekleri verilmesi önerilir.

Aile anayasası oluşturulması hakkında ülke genelinde belirli bir büyüklüğe ulaşmış özellikle orta ve büyük işletmelere zorunlu bir aile anayasası oluşturulmasına yönelik çalışmalar başlatılabilir. Bu tür çalışmanın projelendirildiğinde finansal açıdan da desteklenmesi önerilebilir.

Genel olarak özetlemek gerekirse, bu çalışma aile anayasasının aile işletmelerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilirliği noktasındaki öneminden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın ana odak noktası ise aile şirketlerinde aile anayasası ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesidir. Bu kapsamda geliştirilmiş ölçeğin firma, uygulamacı ve kurumlara faydalı olması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yay.
- Alayoğlu N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. MÜSİAD Yayınları Yönetim Kitaplığı.
- Alcorn, P. B. (2003). *Success and Survival In The Family Owned Business* (4 ed.) ABD: Warner Books Inc
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). "Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look". *Family Business Review*, 16(3), 211-219 <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem". *Family business review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Carlock R. S. & Ward J. L. (2001). "Strategic planning for the family business: Parallel planning to unite the family and business". Palgrave MacMillan.
- Church, R. (1993). "The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History", *Business History*, 35(4), 17-43. <https://doi.org/10.1080/00076799300000127>
- Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge University Press
- Dasher, P.E., & Jens, W.G.(1999). *Family Business Succession Planning*, Business Horizons
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (2004) " The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". Chapter 4, *The New Economic Sociology: A Reader*, edited by Frank Dobbin, Princeton: Princeton University Press, Chapter 4, pp. 111-134. <https://doi.org/10.1515/9780691229270-005>
- Donnelley, R.G. (1964), "The family bussiness". *Harward Business Review*, 42, 93-105
- Erkan, M. (2012). *Türk Ticaret Kanunu'nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Ekin Kitabevi
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile şirketleri*. Alfa Yayınları
- Fukao, K. & Paul, C. (2016). *The japanese economy*, 3rd Edition. Oxford University Press
- Gallo M. A., Tomaselli S. (2006). Formulating, implementing and maintaining family protocols. *Handbook of research on family business*, Eds: Poutziouris P. Z., Smyrnios K. X., Klein S. B., (pp. 298-316). Northampton, MA: Edward Elgar
- Ghee, W.Y., İbrahim, M.D. ve Halim, H.A. (2015). Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126.
- Hulshoff, H. (2001). Strategic Study Family business in the Dutch SME sector, definitions and characteristics. *EIM Business & Policy Research*, 1-51.
- James, H.S. (1999). Owner As Manager: Extended Horizons and The Family Firm. *International Journal of The Economics of Business*, 6(1), 41-55 <https://doi.org/10.1080/13571519984304>
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E., (2000) Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Kets de Vries, M.F.R (1993). The dynamics of family firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71 [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Klein, S. B. & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses- a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1 (1), 19-37 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-200906041668>
- Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Erzurum alt bölgesinde bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum
- Littunen, H., ve Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms, *Family Business Review*, 13(1), 41-53. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00041.x>

- March, J. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly*(41), 278-287 <https://www.jstor.org/stable/2393720>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Steier, L. P. (2003). "An introduction to theories of Family Business". *Journal of Business Venturing*, 4 (18), 441-448.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Berlin: Springer
- Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour. *International Labour Review*, 6(131), 597-608
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277 <https://www.jstor.org/stable/2393719>
- Stewart, A. & Hitt, M.A. (2010). "The Yin", Stewart, A., Lumpkin, G.T. and Katz, J.A. (Ed.) *Entrepreneurship and Family Business (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 12)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 243-276. [https://doi.org/10.1108/S1074-7540\(2010\)0000012011](https://doi.org/10.1108/S1074-7540(2010)0000012011)
- Stewart, C. G. (2010). Ten Key Insights into the process of making your own Family Constitution, The Family Business Constitution: A Roadmap for Business Continuity & Family Harmony
- Tapies J., Ceja L. (2011). Family Protocol: Better to agree and put it in writing. *IESE Insight*
- Taşhan, A. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Vural, B.A., Sohodol, Ç., (2004), "Aile Şirketlerinde Kurumsal kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma" İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul
- Yıldız, G., & Balaban, Ö. (2008). *Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business, *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26–36. <https://doi.org/10.1108/20436231111122263>