

Hatipoğlu Z. & Evcî Hacızade Ş. (2024). "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 08(15), 158-180.

Doi: 10.55775/ijemi.1583560

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 12.11.2024 Kabul Tarihi/Accepted Date: 27.12.2024

Araştırma Makalesi / Research Article

Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması*

Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU**, ORCID: 0000-0002-9437-610X,
İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye, zynhatipoglu@gmail.com

Şadımın EVCİ HACİZADE, ORCID: 0009-0001-9097-2991,
İstanbul Bilgi Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, Türkiye, sa.evc@gmail.com

Structuring Human Resources Processes in The Institutionalization of Family Businesses

Abstract

Globalization and its developments in information and communication technologies have led to new trends in the business world. The intense competition environment has led businesses to adapt to changing markets and market conditions. In this intense competition environment, family businesses need a more flexible structure that can quickly adapt to innovations to maintain their existence. Family businesses, which significantly contribute to the country's economy and national income, also have a significant place in the world economy. According to the McKinsey (2024) report, family businesses have long played a significant role in the global economy, and it has been stated that family businesses constitute more than 70% of the global GDP and approximately 60% of global employment. It is stated that the fact that these businesses focus on a purpose beyond profitability helps them to perform more robustly than their non-family business competitors. Therefore, family businesses continue to be the center of attention worldwide with their contributions to economic and social life. This research examines how family businesses in Turkey structure their human resources processes during institutionalization. The study sample consists of family members of six companies operating in Bursa from four different sectors, namely plastics, beverages, automotive, and textiles. First, a literature review was conducted, and a thirteen-question survey was created. The participants' responses were obtained in detail through face-to-face interviews. The research will guide family business managers and researchers who want to focus on these areas by revealing the effectiveness of institutionalization efforts and the role of human resources structures in these processes in family businesses.

Keywords: Family Business, Institutionalization in Family Businesses, Human Resources Processes.

Jel Classification: M12, M14, L26

Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması

Özet

Küreselleşme ve onun getirdiği bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, iş dünyasında yeni trendlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yoğun rekabet ortamı, işletmeleri değişen pazar ve piyasa koşullarına uyum sağlamaya yöneltmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında aile şirketlerinin varlıklarını sürdürmeleri için daha esnek ve yeniliklere hızlı ayak uyduran bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Ülke ekonomisine ve milli gelire çok önemli katkı sağlayan aile şirketleri, dünya ekonomisinde de çok önemli bir yere sahiptir. McKinsey (2024) raporuna göre aile işletmeleri uzun zamandır küresel ekonomide büyük bir rol oynamaktadır ve aile işletmelerinin küresel GSYİH'nın %70'inden fazlasını ve küresel istihdamın yaklaşık %60'ını oluşturduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerin, karlılığını ötesinde bir amaca odaklanmalarının aile işletmesi olmayan rakiplerinden daha güçlü performans göstermelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri, ekonomik ve sosyal hayata katkıları ile tüm dünyada ilgi odağı olmaya devam etmektedirler. Bu araştırma, Türkiye'de aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları süreçlerini nasıl yapılandırdıklarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın örnekleme, Bursa'da faaliyet gösteren plastik, içecek, otomotiv ve tekstil olmak üzere dört ayrı sektörden altı şirketin aile üyelerinden oluşmaktadır. Öncelikle literatür taraması yapılarak on üç soruluk bir anket oluşturulmuş ve yüz yüze görüşme yöntemiyle katılımcıların yanıtları detaylı olarak alınmıştır. Araştırmada aile şirketlerinde kurumsallaşma çabalarının ve insan kaynakları yapılandırmalarının bu süreçlerdeki rolünün ne düzeyde etkili olduğunun ortaya koyulması bu alanlara odaklanmak isteyen aile şirketleri yöneticilerine ve araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketi, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Süreçleri.

JEL Sınıflandırması: M12, M14, L26

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

Yazar Katkı Oranları: Birinci yazarın katkısı oranı %50; İkinci yazarın katkısı oranı %50.

Çıkar Beyanı: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Beyanı: Etik Kurul Kararı gerektirmemektedir.

*Bu makale çalışması İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Şadımın Evcî Hacızade'nin "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması" konulu yüksek lisans bitirme projesinden türetilmiştir.

** Sorumlu yazar

1. Giriş

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi, şirketlerin sürdürülebilirliği için büyük bir önem taşımakta ve ilk kuşak ile sonraki kuşaklar arası çatışmaların giderilmesi için yeniden yapılandırmalar ve aile anayasaları en etkili araçlar olarak kabul edilmektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüzde aile şirketlerinin ayakta kalabilmeleri profesyonelleri süreçlere dahil etmek ve yeniliklere uyumlu bir yönetim benimsemekle mümkün olabilir.

Son dönemde aile şirketleri; sürekliliği sağlamak ve uzun ömürlü işletmeler olmak için kurumsallaşma ve aile anayasası uygulamalarına odaklanmaktadır. Araştırmalara bakıldığında; aile şirketlerinin çok azının dördüncü kuşak tarafından yönetildiği gözlemlenmektedir. Aile şirketlerini gelecek kuşaklara aktarabilmek ve sürdürülebilirliklerini korumak onlar için çok önemli bir konu olmuştur.

Türkiye ve dünya ekonomisinde çok büyük bir değer yaratan aile şirketlerinin kurumsallaşması, kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunlar, yönetim şekilleri ve insan kaynakları yönetim biçimlerinin yakından incelenmesi önem arz eder. Aile şirketlerinde insan kaynaklarının etkin yönetimi, profesyonel bir yaklaşımın benimsenmesi ve sistemlerin aile üyeleri ve dışarıdan gelen çalışanlar arasında adil şekilde uygulanabilmesi verimlilikleri üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir.

Aile şirketleri konusunda literatürde çok farklı tanımlamalar bulunmakla beraber, aile şirketleri, aynı kökten gelen kişilerin ürün veya hizmet üreterek, gelir sağlamak amacıyla kurulmuş sosyal yapılardır. Aile üyelerinin işletmenin yönetim süreçlerine, sermayesine ve karar alma süreçlerine etkili bir şekilde katıldığı işletmelerdir. Aile şirketleri en az iki kuşağın birlikte çalıştığı, işletmenin kurulması, yönetilmesi, gelir sağlanması ve mirasın korunmasında aile üyelerinin söz sahibi olduğu yapılardır (Karpuzoğlu, 2001). Barnes ve Hershon (1976)'a göre ise aile şirketleri, "kontrolün ve mülkiyetin bir aileye ya da bir aile üyesine ait olduğu şirketlerdir". Aile işletmeleri, en az %50'si tek bir aileye ait olan işletmeler şeklinde de tanımlanır. Bunlar, aynı ailenin çeşitli nesillerinin, aile liderliği tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için karar alma süreçlerini etkileyebileceği ticari organizasyonlardır (Jain vd., 2023). Ayrıca, doğrudan katılımları veya yönetici rolleri üstlenen bir aile üyesi aracılığıyla, işletmelerinde nüfuzlarını kullanan aile bağlarıyla birbirine bağlı bireylerin varlığıyla karakterize edilen organizasyonlardır (König vd., 2013; Baltazar vd. 2023).

Dünyada ve Türkiye'de ekonomi içinde önemli fonksiyonları olan aile şirketleri ekonomi içindeki payları azımsanmayacak derecededir. Bugün ekonomide söz sahibi olan şirketlerin birçoğu ya aile şirketi niteliğindedir ya da ticari hayat faaliyetlerine aile şirketi olarak başlamışlardır (Ateş, 2005). Dünya devi şirketler arasında yer alan SC Johnson gibi "daha iyi bir gelecek için çalışan bir aile şirketi" olduğunu iddia eden tüketim mallarından, Ford'un "dünya çapında yayılmış ve ortak ideallere sahip bir aile şirketi" olduğunu belirttiği otomotiv sektörüne, Cargill'in "onlarca yıldır Cargill'in kurucusu W.W. Cargill'in vizyonuna sadık kaldığını: çiftçilerin refahına yardımcı olmak, pazarları birbirine bağlamak ve tüketicilere aradıkları ürünleri sunmak" şeklinde ifade ettiği gıda sektörüne kadar çok sayıda örnek bulunmaktadır (Bargoni, vd. 2023). Dünyada ilk 100'e giren şirketlerin en az iki yüzyıllık geçmişe sahip olduğu, bir kısmının ise bin yılı geçen tarihleri olduğu görülmektedir. Dünyanın en eski aile şirketi ise MS 578 yılında kurulan tapınak yapımcısı Japon Kongo Gumi şirkettir (Köse,2010). Dünyanın en eski aile şirketlerinin ortak özelliklerine bakıldığında, çalışanlarla kurdukları güvenli bağlar, aile içi sorunlara hızlı çözüm sunmaları, gelecek nesillere bilgi ve deneyimlerini aktarabilme olarak sıralanabilir (Ateş,2009). 2023 yılında Para Dergisi'nde yayınlanan araştırmaya göre "Türkiye'de faaliyette olan şirketlerin yüzde 95'i aile şirketi ve bu şirketler gayrisafi yurtiçi hasılanın çok büyük bir bölümünü temsil ediyor. KOBİ'lerin de yüzde 99'unu oluşturan aile şirketlerinin yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde12'si

üçüncü kuşağa ve sadece yüzde 3'ü dördüncü kuşağa geçebiliyor. Aile şirketlerinin ortalama ömrü ise yaklaşık 34 yıl”.

Türkiye'deki aile şirketlerine bakıldığında en önemli sorunun profesyonel yönetim anlayışını benimseyememe ve kurumsallaşma olduğu görülmektedir. Bu sorunların başlıca nedenleri ise; aile üyelerinin bilgi ve yetkinliklerinin az olması, stratejik planlama eksikliği, finansal sorunlar, profesyonel insan kaynakları yetersizliği, aile içi çatışmalar, inovasyon ve rekabet yeteneği kaybı, aile kültürü ve değerlerinin rolü, aile mirası ve gelir paylaşımı gibi faktörlerdir (Yükselen,2018). Şirketin aile yapısının öne çıkması, rakiplerden ayırt edici özellikleri öne çıkarma ihtiyacı aile şirketleri için giderek artan bir zorunluluk haline gelmiştir (Craig vd, 2008; Bargoni, vd. 2023).

Aile şirketlerini daha iyi analiz etmek için onların temel özelliklerini bilmek önemlidir. Aile şirketlerine yönelik tanımlamalarda en önemli nokta; sahip oldukları ortak özelliklerdir. Aile şirketlerinin ortak noktalarına bakıldığında aile, işletme, yönetim, mülkiyet ve kültür kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Aile şirketleri bu kavramlar üzerine kurulmuş sosyal yapılardır. Her aile kendi geleneğini ve kültürünü işine ve şirketine yansıttığı için her aile şirketinin iç dinamikleri birbirinden farklıdır. Aile şirketlerinin çoğu; mirasın ve mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek için kurulmuştur (Ateş, 2009).

Bu çalışmada aile şirketlerinin tanımı, özellikleri, aile şirketlerinin kurumsallaşması, aile anayasası, Türkiye'deki aile şirketleri, aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yapılandırılması ile ilgili literatür taraması yapılmış ve nitel araştırma yöntemi kullanılarak, Bursa'da faaliyet gösteren altı aile şirketinin üyeleri ile yapılandırılmış formlar aracılığıyla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Plastik, tekstil, otomotiv ve içecek sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardaki aile üyelerine kurumsallaşma ve insan kaynakları yapılarını değerlendirmeye yönelik sorular yöneltilmiş ve alınan yanıtlar yorumlanmıştır.

2. Kurumsallaşma ve Aile Anayasası

Aile şirketleri, küresel olarak önemli bir iş organizasyonu biçimidir. Özellikle özel, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ve halka açık şirketler arasında yaygındır (Bammens, vd. 2011). Aile şirketleri yapı itibarıyla mevcut yönetim uygulamalarında, alışkanlıklarında değişiklik yapmakta ve yeniden yapılanmaya geçişte zorlanan yapılardır. Aile şirketlerinde genellikle otorite kökenli yönetim anlayışını benimsenme, planlama, denetim uygulamalarındaki başarısızlıklar ve kurumsallaşamama gibi dezavantajlar görülmektedir. Aile işletmelerinde planlama konusunda gereken önem verilememektedir. Ancak planlama konusu aile işletmelerinde ve henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamayan yapılarda diğer işletmelere göre daha öncelikli olmalıdır. Hataların önlenmesi, kaynakların doğru şekilde yönetilmesi ve tahsis edilmesi için kuruluş aşaması itibarıyla etkin fizibilite çalışmaları yapılmalı ve sıklıkla kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır (Turan, 2023).

Aile şirketlerinde kurucular genelde ailedeki yaşça en büyük kişiler olmaktadır. Bu kişiler, modern yönetim anlayışından uzak, daha tutucu, geleneksel bir yönetim anlayışını benimseyebilirler. Aile şirketlerinde aile üyeleri ya da kurucu kişi karar verme süreçlerini kendi ellerinde tutarlar. Aile şirketlerinde yetki ve görev dağılımları çok önemli olmayabilir ve görev tanımları üyelerin ailedeki konumlarına göre yapılır. Şirketlerin kuruluş aşamasında üyelerin birbiri ile etkileşiminin güçlü olması onlar için bir artı iken, kazancın artması ve şirketlerin büyümesi ile rol çatışmaları ortaya çıkabilir (Fındıkçı,2017). Şirketin başında olan aile üyesi her konuda tek söz sahibi olmayı ister ve dışardan destek almak istemez. Şirket içi faaliyet raporlarını ve bilgiyi sistemden veya yazılı dokümanlardan almak yerine kendilerine yakın olan kişilerden almayı seçerler (Ateş,2005).

Geleneksel bilgelik, aile şirketlerinin benzersiz sahiplik yapısının uzun vadeli bir vizyon ve istikrar sağladığını savunur. Bu, genellikle kamu şirketlerinde bulunmayan bir özelliktir. Ayrıca, aile şirketlerinin genellikle kurumsal kültürleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaları ve aile değerlerine dayalı kararlar almaları da onlara belirli bir avantaj sağlayabilir ve özellikle kriz dönemlerinde avantajlı hale gelebilirler. Aile şirketlerinin kriz dönemlerinde daha iyi performans göstermesinin bir diğer nedeni de aile üyelerinin şirketi daha ciddiye alması ve daha fazla katkı sağlaması olabilir. Aile şirketlerinde genellikle aile üyeleri arasında daha güçlü bir bağ ve ortak bir amaç olduğu için kriz dönemlerinde birlikte hareket etme ve şirketi ayakta tutma konusunda daha başarılı olabilirler (Köse, 2010; Mercan,2023).

Bu özelliklerin yanı sıra, uzun ömürlü aile şirketlerinin başarılı olmalarının bir diğer sebebi de yeniliklere ve değişime açık olmalarıdır. Bu şirketler, geleneksel değerleri korurken aynı zamanda değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilen, esnek bir yapıya sahip olmaktadır. Ayrıca, gelecek nesillerin eğitime ve yeteneklerine önem vererek şirketi devam ettirecek nitelikli liderleri yetiştirmeye odaklanmışlardır (Ateş, 2009). Hızlı karar alma avantajı, onlara yeni yatırım yönelmekte kolaylık sağlar ve sorunlara karşı hızlı çözüm üretmelerine katkı sağlar. Aile şirketlerinin sermayesi öz kaynaklardan oluşur. Şirket özkaynakları sermayenin çoğunu oluşturmasa da şirketin dışarıda daha güçlü olmasını sağlar. Aile bireyleri finansal sıkıntı yaşanan durumlarda, kendi gelirlerinden kaynak yaratımı sağlamayı göze alırlar. Böylece dış borçlanmaya başvurmadan, daha az riskle finansal yönetim yapabilirler (Taşkın, 2023; Karpuzoğlu, 2004).

Uzun ömürlü aile şirketlerinin sadece maddi kazanç odaklı olmadıkları, aynı zamanda sosyal sorumluluk bilincine sahip oldukları da görülmektedir. Bu şirketler toplumlarına ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirirken, sadece kar odaklı değil, etik değerlere ve sürdürülebilirliğe odaklanmış bir işletme anlayışına sahiptirler (Yükselen, 2018).

Aile Şirketleri birbirini tanıyan aile üyelerinden oluştuğu için; ekip sinerjisinden olumlu yararlanırlar. Şirket yönetiminde yaşanan sorunlar çalışanlar arasında söze dökülmeden hızla çözülmüş olur. Şirket politikalarını uygularken süreklilik gerçekleşir (Bozkurt, 2004). Bu olumlu yönlerine rağmen, aile işletmelerinin hala bazı çelişki yaratan ihtiyaçları vardır ve bu da verimliliklerinde sorunlara yol açar. Bu ihtiyaçlar arasında; aile işletmesinde çalışmasalar bile her aile üyesinin işletmeyi bir gelir kaynağı olarak görmesi, deneyimsiz ikinci neslin üst yönetimde yer almasının yönetsel etkileri, ebeveynlerin çocuklarına işletmeyi otomatik olarak devralmaları yönündeki baskı, kurucunun aileyi işletmeden ayıramaması ve ikinci neslin işletmeye dahil olmak istememesi yer alır (Birley vd., 1999).

Aile şirketlerinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Genel anlamda zayıf yönleri yazılı kurallarının olmaması ve şirketlerin bir 'aile anayasası' olmamasıdır. Şirket içinde aile üyelerinin görev ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmemesi, karmaşaya yol açabilir. İş tanımları doğru belirlenip; yazılı kayıt altına alındığında, bu karmaşanın önüne geçilmiş olunur (Taşkın, 2023). Aile şirketlerinde bir diğer önemli sorun ise; nepotizmdir (adam kayırmacılık). Aile üyeleri işe alınırken genellikle bilgi ve yetenekleri göz önünde tutulmaz. Aileye yakınlığına göre pozisyona yerleştirilen aile üyeleri, şirketin objektif bir yönetim anlayışını benimsemesini engeller. Bundan dolayı aileden olmayan yetenekli çalışanlar, bu şirketlerde yükselme şansının düşük olduğunu düşünür ve bu şirketlerde çalışmak istemezler. Ayrıca aileden olmayan profesyonellere uzak bir iletişim içinde olunması kurumsallaşmanın önünde en büyük engellerden biridir (Bozkurt, 2017).

Aile şirketlerinde en yaygın görülen bir başka sorun ise aile içi çatışmalardır. Aile içinde yaşanan kavga ve anlaşmazlıkların kuruma yansması, şirket içinde gerginlik ve fikir ayrılıklarına yol açabilir.

Şirketlerin yönetimi aile üyelerinden oluştuğu için sorunları çözmek zaman alabilir (Yılmaz & Türker, 2022).

Aile şirketlerinde sermaye öz kaynaklardan sağlanır şirket içinde aktif çalışmayan aile üyeleri de ay sonu gelir beklentisi içinde olabilir. Finansal yönetim planı ile harcama kurallarının belirlenmediği ailelerde tüm özel harcamalar şirketten yapılabilir. Bu uzun vadede şirketlerin yeni yatırımlar için kaynak yaratımında sorun oluşturabilir. Şirketlerin bu tarz sorunlar yaşamaması için; şirket içinde finansal düzenlemeleri iyi yapmaları ve kar, gelir dağıtımlarında adil olmaları gerekmektedir (Bozkurt,2017).

Bir işletmede istihdam edilen çalışanların nitelikleri ve yetenekleri, bu işletmenin başarı elde etmesi için çok önemlidir. Aile şirketlerine bakıldığında ise; temel sorun aileden olsun veya olmasın çalışanlarına eşit ücret ve eğitim fırsatlarının tanınması konusunda sıkıntılar yaşamalarıdır (Kırım, 2005).

Aile işletmeleri ileriye dönük olarak hareket ederler ve nesiller boyunca büyümeye odaklanırlar. Ancak, zorlu dönemlerde geçmişteki başarılarla fazlaca bağlanma, aile tarihini ve geleneklerini sürdürme anlayışı nedeniyle büyümeyi sürdürmekten ziyade belirsizliklerle başa çıkarak organizasyonlarını ayakta tutmaya gayret etme ihtimalleri daha yüksektir (Miroshnychenko vd., 2020). Benzer şekilde, şirketi bir sonraki nesle devretme niyeti, ailenin işi canlı tutmak için hissedarlar arasına ve liderlik ekibine dışarıdan kişileri dahil etme ihtiyacıyla uyuşmayabilir (Zapata-Cantu vd., 2023). Aile şirketleri genellikle kurumsallaşma süreçlerini tamamlamadıkları için, dışarıdan profesyonellerle çalışmaya kapalıdırlar. Şirket içinde profesyonel yöneticilerin ve çalışanların yeterli olmaması da şirketlerin yeniliklere ve yeni yatırımlara açık olmasını engeller. Dolayısıyla profesyonel yöneticilerin varlığı şirketlerin hızlı büyümesini ve verimliliğini arttıracaktır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında işletmeler için en önemli konunun sürdürülebilirlik olduğu görülmüştür. Sürdürülebilirlik ise kurumsallaşma ile mümkündür (Mercan, 2023). Aile şirketleri daha duygusal yapılardır. Duyguların yoğun olduğu bu ilişkilerin ticari bir şirkette kimlik bulması yazılı kurallar ile daha düzgün olur. Aileler duygusal varlıklarken, işletmeler ise daha mantıksal varlıklardır. Bu nedenle aradaki dengeyi kurmak için yazılı kurallara ihtiyaçları daha da artacaktır (Köse, 2010).

Kurumsallaşmanın zorluğu ise çoğunlukla aile ve işletme hedeflerinin karmaşık halde olması, ailedeki uyum veya uyumsuzluğun işletme yapısını etkilemesi ve profesyonel bir yapı oluşturmanın uzun zaman almasıdır (Filatotehev & Wright, 2005; Cattaneo & Bassani, 2020:29). Kurumsallaşma, sadece işlerin ve yönetimin profesyonellere bırakılması kavramı değildir. İşletmelerin kişilere bağlı olmadan, işlerini ve şirketini belirlenmiş kurallar, standartlar, değerler ve stratejilere dayanarak profesyonelce yönetmesidir. Bu kurallar sadece dışarıdan gelen yöneticiler ve çalışanları değil, aile üyelerini de kapsamalıdır (Yükselen, 2018).

İşletmelerde Kurumsallaşma kavramı iki boyutuyla ele alınıp incelenmelidir (Kırım, 2005):

- *Şirketin kurumsallaşması*: Şirketin kurumsallaşması için öncelikli olarak şirket yapısına uygun bir organizasyon yapısı oluşturmak, görevleri netleştirmek, yetki ve sorumlulukları doğru kişilere dağıtmak gerekir.

- *Aile ilişkilerinin kurumsallaşması*: Aile şirketlerinde çok önemsenmeyen bu konu olup, şirketlerde yaşanan sorunların temelinde yatar. Ailenin ve şirketin ayrı ayrı kurumsallaşması önemli olduğu kadar, bu kurumsallaşmanın paralel ve uyumlu bir şekilde ilerlemesi gerekir. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin başarılı olabilmesi için kritik bir hedefdir. İki

alandan sadece birine odaklanıp diğerini ihmal etmek durumunda, çatışmaların, sorunların ve nihayetinde çöküşün kaçınılmaz olabileceği açıktır. Dolayısıyla, aile ilişkilerinin de kurumsallaşması için ileriye dönük bir aile anayasasının oluşturulmasının sayısız faydası olduğu bilinmektedir.

Kurumsallaşmanın bir başka önemli aşaması da işlerin ve yetkilerin sadece aile üyeleri arasında dağıtılması değil, aile dışındaki yöneticilere de dağıtılmasıdır. Bu şirketlere profesyonel bir bakış açısı kazandırmış olur (Yalçın, 2005).

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim örgütsel boyuta indirgenir ise kurumsal sürdürülebilirlik sağlanması mümkün hale gelmiş olur. Kurumsal sürdürülebilirlik inovatif ve esnek bir işletme idare süreçleri olarak değerlendirilmelidir. Aile işletmelerinde sürdürülebilir kurumsal yönetim, şirketin büyümesi ve karlılığının dikkate alınması gerektiğini onaylarken şirketin, çevresel koruma, iktisadi gelişme, sosyal hak, eşitlik ve benzeri sürdürülebilir büyümeye yönelik toplumsal hedefleri bünyesinde barındırır. Sürdürülebilir ve sürekliliği olan uluslararası anapara akımlarının ve kurumsal yatırımcıların çekilmesi, şirkete olan itimadın desteklenmesi, uluslararası anapara piyasalarında finansman gereksiniminin daha kolay sağlanması, inovatif ve rekabetçi şirketler ve pazarların oluşumu ve benzeridir (Abdioğlu, 2007).

Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı yararlar yanında, performans ve bağlılığı azaltması, esnekliği azaltması, daha fazla kaynak kullanımı, aile şirketlerinin aile değerlerini, geleneklerini ve kültürünü kaybetmesi ve bürokrasinin işleri yavaşlatması gibi olumsuz tarafları da olabilir (Zellweger & Astrachan, 2008; Yılmaz & Türker, 2022).

Aile şirketlerinin gerek ülkemizde ve gerekse dünyada üçüncü kuşağa ulaşamama oranı %20 dolaylarındadır. Bu şirketlerin ortalama ömürleri ise 25–30 yıldır. Bu başarısızlıklarının en önemli sebebi ise; yönetimdeki çatışmalar ve kurumsallaşamamaları gelmektedir. Bu da gösteriyor ki; aile şirketleri için kurumsallaşma vazgeçilmez bir yoldur (Ateş, 2005). Özellikle sürdürülebilirlik için oluşturulan halefiyet planlamasında, halefiyet sürecinden duyulan memnuniyetin halefin adaptasyonundan ve hazırlığından kaynaklandığı belirtilmektedir (Brumana vd., 2017; Vozikis vd., 2012). Aile işletmelerinin benzersiz özellikleri, daha genç aile üyelerinin sonunda işi devralacakları ve önceki neslin bilgisini temel alacakları anlamına gelir. Bu bağlamda, stratejik bilginin üst düzey yönetim ekibi ve aile üyeleri arasında yayıldığı bu firmalar için bilgi yönetimi kritik hale gelir. Önceki nesilden sonrakine bilgi aktarımı, işletmeyi yönetmek için önemlidir. Ancak aynı zamanda bir sonraki neslin aile şirketine yeni bilgi eklemesi ve yeni bakış açıları sunması gerekir. Farklı nesiller arasında bilgi paylaşımının gerekli olduğu gibi, aynı neslin üyeleri arasında da bilgi paylaşımı esastır ve girişimcinin önceliklerini, değerlerini ve vizyonunu temsil edip yeni bir yapıya dönüştürebilmek esastır (Barroso vd., 2013; Zapata-Cantu vd., 2023). Dinler ve Şahin (2024), Türkiye’deki aile işletmeleri üzerine yapılmış elli bir makaleyi incelemiş ve aile işletmeleri literatüründe genel olarak karşılaşılan sonuçlara benzer şekilde şirket yapılarının uyum içerisinde ve birbirini tamamlar şekilde çalışmadığı, dağınık bir yapılanmanın olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma aslında bir dönüşüm sürecidir. Değişim için aile üyelerinin hazırlanması, gerekirse bu hazırlıkların eğitimlerle desteklemesi de önemli bir adımdır. Bu süreçte çalışanların bu dönüşüme özendirilmesi ve bunun bir parçası olmalarının sağlanması da gerekir. Değişimi ve dönüşümü bir proje gibi düşünüp, tüm şirkete yayılmasını sağlamak gerekir. Tüm bu süreci yönetirken; şirketlerin amatör ruhlarını korunmaları da motivasyonları açısından çok önemlidir (Fındıkçı, 2017).

Türkiye’de aile şirketlerinde değişime ve kurumsallaşmaya karşı dirence neden olan bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar; yabancı kaynak kullanımına karşı direnç, kayırmacılık, aile ve iş ilişkilerini ve rol

çatışmasını sınırlayamama, otoriteyi kaybetme korkusu, ataerkillik, kayıtsızlık, muhafazakarlık, aile üyelerinin birbirlerini rakip olarak görmesi, iş-aile dengesi, iş tanımlarının oluşturulmaması, aile çıkarlarının şirket çıkarlarından farklı olması, teknolojik gelişmelerin yeterince takip edilmemesi, aile kültürünün kurum kültürü üzerindeki hakimiyeti, plansız yönetim transferleri, aile şirketlerindeki yeni neslin zamanla ortaya çıkan ve kaçınılmaz değişikliklere karşı direnci, aile şirketi yöneticilerinin profesyonel yöneticilerle çalışma isteksizliği, aile şirketinin istişare etme isteksizliği ve aile şirketinin nesilden nesile devredilmesine karşı direnç (Onay & Muter, 2005).

Kurumsallaşma sürecine giren aile şirketleri sadece aile üyelerine bağlı olmayan, yönetim profesyoneller ve danışmanlarla kurulu bir yönetim anlayışı belirleyen şirketlerdir. Şirketler faaliyetlerini; sisteme, raporlara, performans kriterlerine, standartlara dayandırarak sürdürürler. Böylelikle şirket kurucuları, aile üyeleri ve profesyonel çalışanlar tanımlanan yetki ve sorumluluklar ışığında belirlenmiş kurallara uygun çalışırlar. Düzenli olarak faaliyetlerine uygun raporlar hazırlayarak yönetime sunarlar. Performans raporları da hem aile üyeleri hem profesyonel çalışanlar için geçerli olmalıdır (Karpuzoğlu, 2001).

Bir aile şirketinin yönetimi, yöneticinin gücü ve konumuyla yakından ilişkilidir. Yönetici gücünü iş dünyasındaki ve ailedeki konumundan alır. Şirketle ilişkilendirilen güç, yönetim hiyerarşisindeki konum, hisse sahipliği ve iş deneyimidir. Öte yandan, aile gücü, kurucunun/ilk neslin yaşlı bir kişi olma veya ailesini etkileme yeteneğine bağlıdır. Aile işletmelerinde yönetim başarısı açısından en önemli beş unsur şu şekilde sıralanmıştır (Özmutaf, 2007):

- *Birimler arasında iyi işbirliği ve iletişim.*
- *Bir şirket kimliği.*
- *Personel alımı sırasında pozisyonların gereksinimlerine uygun bir seçme ve yerleştirme sistemi.*
- *Stratejik bir planın varlığı.*
- *İşletmenin kurumsallaşması.*

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim, “kurumsal yönetim ilkeleri” adı verilen ilkeler çerçevesinde işletmede tüm paydaşların haklarını gözetmek, insan ve maddi kaynakları rasyonel şekilde yönetmek ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Yükselen, 2018).

Kurumsallaşma unsurlarına dikkat edilmesi kesinlikle aile şirketlerinin başarısı ve uzun vadeli hayatta kalması için önemlidir. Ayrıca basitlik unsuruyla, tüm çalışanların anlayabileceği bir dille iletişim kurarak etkili bir iletişim ortamı oluşturulabilir (Kırım, 2005).

Yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde aile işletmelerinin kuruluş amaçları arasında; ailenin çocuklarına iş imkanı sağlamak, aile yadigarı sayılan değerleri yaşatmak, aileyi bir arada tutmak, varlıkların mali devamlılığını sağlamak ve toplum yararına faaliyetler düzenlemek yer almaktadır (Vera & Dean, 2005). Aile şirketlerinde yönetim kurullarının oluşturulması, uzun vadeli stratejik planlama faaliyetlerinin yürütülmesi, raporlama, bütçeleme ve yönetim muhasebesi gibi önemli konulara yeterli ilgi gösterilmemektedir (Gnan ve Songini, 2003). Aile bireylerinin yönetici pozisyonunda olduğu yapılarda kişisel çıkarlar ön plana çıkmaktadır ve bu durumda kişisel çıkar ve işletme çıkarı ayrımı yapılmasının gerekli olmadığı düşünülmekte ve denetim sorunları yaşanmaktadır (Chrisman, vd., 2013).

Ayrıca, aile işletmelerinin kendilerine özgü güçlü yönlerini korumaları gerekir. Bu nedenle, mevcut yapıyı ve güçlü yönleri doğru bir şekilde anlamak ve gelecekte hayatta kalabilecek bir şirket tasarlamak önemlidir. Uluslararası danışmanlık firması PWC'nin 87 ülkeden 2801 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirdiği "Family Business Survey 2021" raporuna göre, aile işletmelerinin yalnızca %37'sinin

sürdürülebilir bir stratejisi ile aile anayasası oluşturabilmiştir. Raporda geçmiş deneyimlerin ve değerlerin tek başına aile işletmesini geçmişten geleceğe taşımaya yetmediği ve kurumsallaşmanın gerekliliği vurgulanmaktadır (PWC, 2021).

İşletme sahibi, çocukları küçükken işletmeye dahil etme veya işi onlara devretme düşüncesinde olmasa da, çocuklar büyüdükçe işletmeyi bir aile işletmesine dönüştürme isteği kaçınılmaz hale gelmektedir. Birinci nesil aile işletmelerinde, ortaklık bazen eş ve diğer hissedarlarla paylaşılır. Sahiplik kontrolü kurucuya ait olduğundan, stratejik, operasyonel ve aile kararları da kurucuya aittir. Ancak, eşin de yetki ve sorumlulukları kurucuyla paylaştığı işletme örnekleri vardır (Gersick, 1997; Yolaç ve Doğan, 2011). Bundan dolayı işletmenin sahip olduğu hukuki yapı profesyonelleşmesini etkilemektedir. Aile işletmeleri aileye has bağları, birbirini çok iyi tanıma gibi özellikleri profesyonelleşmeyle beraber işletmeye uyarlayabildiklerinde işletmenin başarılı olacaktır (Razzak, vd., 2021).

Kurumsal aile şirketlerinin olmazsa olmaz bir diğer özelliği ise kurumsal yöneticileri istihdam etmeleridir. İşletmelerin vizyonu, amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilen, işletmenin kültürüne, standartlarına ve kurallarına uyum sağlayabilen, aile üyelerinden veya dışarıdan yetkin, eğitilmiş, vizyonlu, lider ruhlu profesyonellerle çalışırlar (Davis, 1983).

Türkiye'deki KOBİ'lerin pek çoğunun da aile şirketi olması bir gerçektir. Bu şirketlerin çoğu kurumsallaşma sürecinden yoksundur ve bu durum genellikle ikinci nesilden sonra şirketlerin zorluklarla karşılaşmasına ve kapanmasına neden olur. Kurumsallaşma, bir şirketin geleceğe güvenle bakabilmesi için temel bir gerekliliktir. Aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamak ve başarılı olmalarını garanti altına almak için kurumsallaşma sürecine odaklanmaları önemlidir. Kurumsallaşmanın en gerekli adımı ise, aile anayasasına sahip olmalarıdır (Taşkın, 2023).

Profesyonelleşme ve kurumsallaşma sıklıkla benzer kavramlar olarak kullanılsa da aslında farklı anlamları vardır. İşletmelerin kurumsallaşması arzu edilir olsa da aile işletmesine hakim bir aile yapısına sahip olmak kurumsallaşmayı zorlaştıracaktır. Aile işletmelerinde aile ve işletme aynı kabul edildiğinden süreçleri insanlardan ayırmak daha zordur; bu nedenle süreçler, aile işletmelerinde ailenin etkisi dikkate alınarak profesyonelleştirilmelidir (Dekker vd., 2013).

Günümüzün zorlu ortamlarıyla yüzleşmek için, işletmelerin mevcut kaynakları yeniden yapılandırabilen ve rekabet avantajını sürdürmek veya yeniden tanımlamak için iş yapma biçimlerini değiştirebilen dinamik yetenekler yaratmaları gerekir. Dinamik yeteneklerin varlığı, çalkantılı ve dinamik iş ortamlarında firma sürdürülebilirliğini ve büyümesini korumaktadır (Helfat & Winter, 2011; Zapata-Cantu vd., 2023).

Önceki çalışmalar, aile işletmelerinin aile kontrolü nedeniyle belirgin dinamik yetenekleri besleyebileceğini vurgulamaktadır (Chirico & Nordqvist, 2010). Bu dinamik ve belirsiz ortamlarda, aile şirketleri zaman zaman finansal sıkıntılarla karşılaşsalar da en çok zararı aile içi çatışmalardan görmektedirler. Aile şirketlerindeki en büyük sorunlardan biri aile içi ilişkilerin işletme performansını olumsuz etkileyebilmesidir. Aile üyeleri arasındaki çekişmeler ve anlaşmazlıklar, işletmenin verimliliğini düşürebilir ve uzun vadede varlığını tehlikeye sokabilir. Bu nedenle, aile şirketlerinde aile ilişkilerinin ve işletme ilişkilerinin ayrılması ve kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi önemlidir (Davis, 1983).

Globalleşen ekonomilerde artan rekabet koşulları aile işletmelerini zorlamakta ve işletmenin gelecek nesillere devri konusu daha önemli hale gelmeye başlamaktadır. Bu da devir planlamasının şirketler için ne kadar önemli bir plan olduğunu bizlere göstermektedir. Rekabet avantajı sağlamasına rağmen, tarihsel olarak, aile işletmelerinde teknolojinin benimsenmesi yavaş olmuştur (Ulrich vd., 2023). Teknolojiye

karşı bu direncin; finansman, miras, zaman kısıtlamaları ve değişim korkusu gibi birçok nedeni olabilmektedir (Basly & Hammouda, 2020).

Aile işletmelerinin devir planlaması konusundaki eksiklikleri ciddi sonuçlara yol açabilir. Devir planlamasının önemi, işletmenin sadece kurucu nesil tarafından değil, gelecek nesiller tarafından da sürdürülebilirliğini sağlamak için gereklidir. Birçok aile işletmesi, kurucunun emekli olması, ölmesi veya işten ayrılması durumunda sıkıntılarla karşılaşabilir (Habbershon, vd. 2003). Devir planlamasının eksikliği, işletmenin varlığını sürdürmesini belirsizlik ve kararsızlık, varisler arası anlaşmazlıklar, stratejik planlama zorluğu ve çalışanların güvence altında hissetmemesi gibi nedenlerle zorlaştırabilir (Habbershon, vd. 2003).

Bu nedenlerle, aile işletmeleri için devir planlamasının yapılması ve gelecek nesillere aktarılması son derece önemlidir. Bu planlama süreci hem işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak hem de aile içindeki uyumu ve iş birliğini güçlendirmek için kritik bir adımdır (Yükselen, 2018).

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda en önemli desteği alacağı profesyonel yöneticileri bulma konusu da işletmeler için çok önemlidir. Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışmayı tercih etmemesi ve aile şirketlerinde çalıştıklarında mutsuz olmalarından dolayı aile şirketleri doğru profesyoneli bulmakta daha da zorlanmaktadır. Bunun nedeni ise şirket yönetiminde üst kadrolarda genelde aile üyelerinin bulunması gelir. Ayrıca profesyoneller aile şirketlerinin kariyer hedeflerini kısıtladığını düşünmektedirler. Aile şirketleri çoğu zaman aile menfaatlerini şirket menfaatlerinden daha ön planda tutmaktadır bu da profesyonellerin bu şirketleri daha az tercih etmesine yol açar (Köse,2010).

Aile şirketlerinde başa gelen yeni nesil ile kurucu kuşak arasında yaşanan kuşak çatışmaları aile şirketlerinde en sık görülen problemlerden biridir. Aile şirketlerinin çoğu bu kuşak çatışmalarından dolayı satılmakta ya da kapanmaktadır (Yükselen, 2018). Özellikle uzun ömürlü aile şirketleri işlerini düzenlemek faaliyetlerini nasıl yürüteceklerini belirlemek adına yazılı ve yazısız kurallara ihtiyaç duyarlar. Kurallar, şirketlerde düzenleyici ve denetleyici rol oynayan unsurlardır. Şirketlerin yapısına kültürüne göre şekillenen kurallar o kurumun diğerlerinden ayıran değerlerdir. Şirketlerin bu değerleri genelde şirket kurucularının ya da yöneticilerinin değerleri ve alışkanlıkları ile şekillenir. Aile şirketlerinin sürekliliği ve sonraki nesillere devri için aile anayasasına ihtiyaç duydukları apaçık ortadadır (KPMG,2010).

İşlerin büyümesi, ailelerin genişlemesi ve yeni nesillerin de işe dahil olması sonucu şirketlerde aile üyeleri arasında çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunları çözenin ve aile üyelerinin birbirlerine karşı sorumluluklarını ve haklarını korumalarını sağlamalarının yolu, aile anayasasını oluşturmalarından geçer. Anayasa ile; aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasında ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel kurallar belirlenmiş olur. Aile anayasası hem aile arasında hem de işletme içinde başarı, strateji ve sürdürülebilirlik için gerekli değerler, prosedürler, kuralları ve sistemleri sunan işletmelerin sürekliliğini etkileyen bir belgedir (Bozkurt, 2004). En genel tanımı ile aile anayasası şirketlere ve aile üyelerine yol gösterici bir rehberdir. Kısacası aile anayasası; yazılı kurallar yanında yukarıda sayılan yazısız olan şirket değerlerinden oluşan ve şirketlerin kurumsallaşma sırasında karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardımcı olan bir belgedir (Karpuzoğlu,2004).

Dünyanın ilk aile anayasası olarak kabul edilen Mitsui Aile Anayasası, öncelikle ailenin alışkanlıklarını ve duygularını düzenlemek için aile ve iş organizasyonunun eksik ve karmaşık süreçlerini yeniden yapılandırmaya odaklanır. Yeni koşullar altında işletmenin uzun vadeli devamlılığını sağlamak için oluşturulan bu aile kuralları kümesi "Mitsui Kaken" olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda listelenen on maddeden oluşur ve aile iletişimi, davranışlar, tutumlar ve çalışma prensipleri dahildir (Mitsui, 2021):

- *Aile üyeleri arasındaki ilişkiler yakın ve arkadaşça olmalıdır. Aile içindeki çatışmaların aile işini mahvedebileceği unutulmamalıdır.*
- *Aileyi zenginleştiren tutumluluk, onu mahveden ise lükstür. Tutumlu olun; lüksten kaçının.*
- *Borç alırken ve evlenirken aile meclisine danışın.*
- *Yıllık kazancın belirlenecek kısmını her zaman aile üyelerine dağıtın.*
- *Kişi son nefesine kadar çalışmalı ve hiçbir nedenle emeklilik konforuna düşmemelidir.*
- *Mali işlerinizi çok iyi organize edin ve merkezde tüm bölgelerin mali raporlarını toplayarak denetleyin.*
- *Verimsiz çalışanlarınızı gelecek vaat eden genç çalışanlarla değiştirin. Odaklanma başarının anahtarıdır.*
- *Kendi işiniz dışındaki şeylere odaklanmayın.*
- *Ailedeki çocuklar çıraklıktan başlayarak işi öğrenmeli ve kurumda kademe kademe ilerlemelidir.*
- *Ülkenizi sevin, vatandaşlık görevlerinizi yerine getirin ve tanrılarınıza tapınarak imparatorluğunuzu yüceltin.*

Aile şirketlerinin geleceği ile ilgili belirsizlikler şirket sahiplerinde çok büyük bir kaygı yaratır. Şirketlerde belirsizlikler bir süre sonra pek çok soruna yol açabilir. Bu belirsizliklerden kurtulmanın en önemli anahtarı ise; stratejik bir bakış açısı belirleyerek, şirketin aile anayasasını oluşturması olmalıdır. Aile anayasası, sorunların çözümünde ve çatışmaların giderilmesinde kuralların belirlenmesinde çok önemli bir faktördür (Parada, vd. 2010). Aile anayasası çerçevesinde; açık şekilde uyulması gereken yazılı kurallar ve ailenin sahip olduğu alışkanlık ve ilkelerinden oluşan yazısız kurallar bulunur. Bu kurallar yazılı olmasa da tüm ortaklar tarafından bilinir ve bu kurallara da düzenli olarak uyulur. Aile anayasası oluştururken şirket sahibinin değerlerinin şirkete doğru yansıtılmasıdır. Şirketin çıkarını düşünerek kuralların belirlenmesi daha önemlidir. Aile anayasaları kapsam bakımından aynı olsa da içerikleri her şirkete göre farklılık gösterir. Çünkü her şirketin işleyişi yöneticilerin tutumu ve kültürü farklıdır (Tuna, 2019).

3. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları, bir örgütte çalışan alt, orta ve üst kademe yöneticiler, danışmanlar, kısmi süreli çalışanlar, teknik ekibi de dahil olmak üzere genel olarak örgütte çalışan herkesi kapsayan bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi ise işletmelerin nihai hedeflerini gerçekleştirmesi için, tüm bu insan kaynağının etkin, doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasını ifade eder (Taşkın, 2014). İnsan kaynakları yönetimi bir yandan çalışanların performansının yüksek olmasını sağlamaya yönelik faaliyetleri yürütürken diğer yandan çalışanları motive ve mutlu etmeyi amaç edinir. Bu tarz bir yaklaşım ise işletmede insanı sadece üretim fonksiyonlarının bir girdisi yapan klasik anlayıştan uzak, mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşan bir ortamda bulundurmaya hedefler (Köse, 2010).

İnsan kaynakları yönetim stratejileri ile işletme ihtiyaçları ve çalışanların beklentileri arasında denge sağlanması çok önemlidir. İnsan kaynakları süreçleri, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda yönetilmeli ve sürekli olarak iyileştirilmelidir. Bu ilkeler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, işletmenin başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmak, verimliliği artırmak ve işletme hedeflerine ulaşmada önemli katkı sağlamak için etkin bir insan kaynakları yönetimi stratejisi geliştirilmelidir (Yalçın, 2005).

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yapması gereken en önemli strateji insan kaynakları yapılandırmasını doğru yapmalarıdır. Şirketlerin hedefleri ve iş yapılarına uygun, nitelikli insan kaynağıyla yol almaları çok önemli bir konudur. Aile şirketlerinde baktığımızda onları diğer şirketlerden ayıran en önemli özellik, üst yönetimdeki şirket yöneticileri arasındaki akrabalık bağıdır. Öncelikle aile

şirketi olma özellikleri işletmelerin işleyişi, gelişmesi ve insan kaynakları yönetimi için çok avantajlı gibi gözükse de kimi zaman da olumsuz sonuçlar doğuracağı da bir gerçektir (Taşkın, 2014).

Aile şirketi olmanın belki de en önemli dezavantajlarının görüldüğü yer, insan kaynakları yönetimidir. Çünkü bütün aile şirketlerine bakıldığında şirketlerin tepe yönetimini oluşturanların aile üyeleri olduğu görülmektedir. Yaptırım ve yetki gücünü elinde tutan aile üyeleri bu yetkiyi aile dışı profesyonellerle paylaşmak istemezler. Bu yüzden pek çok aile şirketi gelişmemektedir. Profesyonel desteğini almaktan çekinen bu tür aile şirketleri dışarıdan gelen tüm danışman ve profesyonelleri tehlike olarak görürler. Profesyonellerin katkısı ile kazanılan başarılarında onların emeği görülmez ve şirketler profesyonellere güvenmek istemezler. Bu önyargıları aşmak için aile şirketleri profesyonellere güvenmeli ve onlara yetki vermelidirler (Fındıkçı,2018).

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminde yaşanan bir başka sorun ise adil bir şekilde tüm çalışanlara fırsat eşitliği tanınmamasıdır. Aile şirketlerinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, motivasyonu düşürmekte ve verimliliği olumsuz etkilemektedir (Köse, 2010). İnsan kaynaklarının doğru yönetilmesi ile yönetim daha sosyal yapıya kavuşabilir. Aile şirketlerinin insan kaynakları sistemlerini stratejik bir yaklaşımla ele almaları ve işleyişlerini şirketin hedefleriyle uyumlu hale getirmeleri çok önemlidir. Aile şirketleri aile üyelerine de çalışanlarına da güven vermeli ve şirketle bağ kurmalarını sağlamalıdır. Bu yüzden insan kaynakları kişilere özel eğitimler planlamalı onların kariyer hedeflerine destek olucu faaliyetler uygulamalıdır. Bu nedenle, insan kaynakları bölümü şirket yapısına uygun, nitelikli insan kaynağını şirkete çekmekte başarılı olmalıdır. Şirketin vizyonu, misyonu, hedefleri doğru tanımlanmalı, kurum itibarı ve kurum kültürü dışarıya doğru yansıtılmalıdır Aile şirketlerinde doğru bilgi akışı, performans değerlendirmeleri ve kariyer geliştirme planları çok önemli olmalıdır. İnsan kaynaklarının yarattığı bu farklılıklar şirketlerin rekabet piyasalarında başarılı olmasına ve gelişmesine katkı sağlayacaktır (Bozkurt, 2004; Fındıkçı, 2018; Taşkın, 2014).

Aile işletmelerinde yönetsel sorunlardan kaynaklı nitelikli iş gücü istihdam etmek daha zordur. Kurumsallaşma sürecindeki bu işletmelerde nitelikli personel eksikliğinin olması ve bu çalışanları şirkette tutamama insan kaynakları yönetimi açısından da bazı sorunlara yol açar. Ayrıca nitelikli personel açığı olması şirketlerin başarılı olup büyümesi önünde engel teşkil eder. İnsan kaynaklarında bu sorunların yaşanması, işletmenin resmi bir yapıda olmaması ve aile anayasasının hazırlanmamış olmamasına bağlıdır (Alkış & Temizkan, 2010).

Aile şirketlerinin başındaki yöneticilerin daha bilinçli ve eğitilmiş olmaları, insan kaynakları uygulamalarına önemli bir yatırım kaynağı olarak bakmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca, işletmenin kurumsallaşma sürecinde işletme içinden ya da dışarıdan uzman danışmanlık hizmetleri olarak, insan kaynakları süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetebilmelidirler. Böylece işletme sahipleri ve yöneticileri, insan kaynakları alanında yaşanan sorunlara daha etkili çözümler üretebilir ve işletmenin başarılı bir şekilde kurumsallaşmasını sağlayabilirler (Hoffman, vd. 2006).

Sonuç olarak, çalışanlarına değer veren örgütler hem çalışanların memnuniyetini artırarak performanslarını yükseltirler hem de uzun vadeli başarılar elde ederler. Çalışanların değerli olduklarını hissettirmek, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde etmelerinde önemli bir faktördür. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına değer vermeye ve bu değeri sürekli olarak artırmaya yönelik çalışmalar yapmaları önemlidir. Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi, sadece aile üyeleri değil, tüm çalışanlar için adil bir şekilde yürütülmelidir. Ayrıca, aile içi iletişim ve karar alma süreçleri profesyonel bir şekilde yönetilerek, çalışanların motivasyonu ve verimliliği artırılmalıdır. Bu şekilde, aile şirketleri uzun vadeli başarılarını sürdürebilir ve gelecekte de varlıklarını koruyabilirler.

4. Araştırma

Bu nitel araştırma, aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin nasıl farklılaştığını ve kurumsallaşma sürecine nasıl katkı sağladığını anlamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, insan kaynakları uygulamalarının şirket politikaları üzerindeki etkilerini ölçmek ve bu uygulamaların şirket vizyonuna nasıl katkı sağladığını derinlemesine irdelemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, aile şirketlerindeki insan kaynakları uygulamalarına yön verebilecek ve bu uygulamaların şirket başarısına olan etkisi konusunda diğer uygulayıcılara yol gösterici olabilecektir. Yapılan görüşme ve değerlendirmelerin, aile şirketlerinin insan kaynakları stratejilerini geliştirmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada literatür taraması yapılarak on üç soruluk bir anket oluşturulmuştur. Bursa'da faaliyet gösteren plastik, içecek, otomotiv ve tekstil olmak üzere dört ayrı sektörden altı şirketin aile üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket soruları aşağıda belirtilmiştir:

4.1. Anket Soruları

- Şirketinizde kaçınıcı nesil olarak görev yapmaktasınız?
- Şirkette her çalışanın ve aile bireylerinin de iş tanımını belirlenmiş midir? (Görev, yetki ve sorumluluk alanının netleştirilmesi).
- Şirketinizde işe alım süreçleriniz nasıl, çalışanlarınızın belirlenmiş olan amaçlara uygun hakkaniyetli olarak işe yerleştirildiğini düşünüyor musunuz?
- Üst Yönetimde aileden olmayan profesyonel kişiler bulunuyor mu; eğer yoksa sebeplerden bahsedebilir misiniz?
- Aile Üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?
- Şirketinizde bir Aile Anayasası var mı? Eğer varsa uygulama başarınız beklentinizi karşıladı mı?
- Ailedeki sorunların iş yerine taşınmaması ve iş yerindeki sorunların da aile ortamına taşınmaması konusu dikkat ettiğiniz bir husus mudur?
- Şirketinize dışarıdan danışman ve profesyonel yönetici desteği alıyor musunuz?
- Aile bireylerinin eğitimi için bir sisteminiz bulunuyor mu?
- Şirketinizde devir planlaması yapılıyor mu?
- İK departmanının alınan şirket kararlarında herhangi bir etkisi var mı?
- Şirket içinde aile üyeleri insan kaynakları süreçlerine kurallara uygun şekilde dahil olabiliyor mu?
- Şirket içinde mentorluk ve bilgi aktarımı gibi yöntemler kullanılıyor mu?

4.2. Katılımcıların Yanıtları

Şirketinizde kaçınıcı nesil olarak görev yapmaktasınız?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirkette ikinci kuşak olarak görev almaktayım.1982 yılında kurulmuş aile şirketinin kurucularının çocuğu olarak, dış ticaret yöneticisi olarak görev almaktayım.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Üçüncü nesil olarak görev yapıyorum.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şu an ikinci nesil ve üçüncü nesil aktif çalışıyor. Firma kurucumuz babam rahmetli oldu. Ben ve oğlum fabrikaların başındayız.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Birinci nesil olarak görev almaktayım.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** İkinci nesil olarak görev almaktayım.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** İkinci Nesil olarak görev yapıyorum.

Şirkette her çalışanın ve aile bireylerinin de iş tanımı belirlenmiş midir? (Görev, yetki ve sorumluluk alanının netleştirilmesi)

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimiz yıllardır uyguladığımız kalite yönetim sistemimiz gereği organizasyon şemalarımız ile çalışanların ve aile üyelerinin iş tanımları ve yetki alanları belirlenmiştir. Organizasyon şemamızda belirlenen görev tanımlarına göre kişilerin yetki sorumlulukları ve imza yetkisi olanlar yazılı kurallar çerçevesinde belirlenmiştir.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Evet belirlenmiştir. Yönetim kurulu başkanı, vekili, üyeleri, icrada olanların görev tanımları, imza yetkileri ve sınırları belirlidir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Benim ve oğlumun yetki ve sorumluluk alanı tanımlıdır. İlgilendiğimiz alanlar farklıdır. Ama yine de önemli kararlarda birbirimize danışırız.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şirkette her çalışan için iş tanımı ve yapılması gerekenler belirtilmiştir.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Görev tanımları hazırlanmış ve çalışanlarla paylaşılmıştır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Evet. Görevler, yetkiler ve sorumluluk alanları belirlenmiş ve netleştirilmiştir.

Şirketinizde işe alım süreçleriniz nasıl, çalışanlarınızın belirlenmiş olan amaçlara uygun hakkaniyetli olarak işe yerleştirildiğini düşünüyor musunuz?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimizde aile üyeleri eğitim ve yeteneklerine uygun işe adil şekilde işe yerleştirilmemiştir. Bu da şirket içinde yetki, görev kullanımında çatışmalara ve sorunlara yol açmaktadır. Aile üyeleri dışındaki çalışanlar ve yöneticiler eğitim ve tecrübelerine uygun şirketimizce belirlenmiş kurallara uygun işe yerleştirilmektedir. İşe alım ve yerleştirme insan kaynakları departmanında yetkili yöneticimiz tarafından yapılmaktadır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** İşe Alımla ilgili Şirket Sahipleri hiçbir zaman kararlara müdahale etmez. İşe Alım Sürecine uygun hareket ederler. Sürecimizde Şirket Değerlerine uygun alınmasına sadece önem verirler. Belirlenmiş olan Şirket Yetkinlikleri, Bölüm Yetkinlikleri ve Teknik yetkinliklere bakılır. Gerekli İlan açılır, sınav, mülakat süreçleri ile işe alım tamamlanır. Mülakatları önce İnsan Kaynakları yapar, ilgili bölüm müdürü yapıp süreç İK tarafından yürütülüp tamamlanır. Eğer gerekli ise üst pozisyonlar için Genel Müdür görüşme yapar
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Firmamız profesyonel bir ekip tarafından kurumsal olarak yönetilmektedir. İşe alım süreçlerine biz hiç dahil olmayız. İK Direktörümüz, müdürümüz ve bölüm sorumluları bu süreci tamamen profesyonel bir şekilde olması gerektiği gibi yönetirler. Zaten süreçlerimiz gereği her şey hakkaniyetli ve şeffaf bir şekilde yürütülür. Kimin ne için işe alındığı veya alınmadığı çok net bellidir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** İşe Alım süreci yüz yüze ön görüşme yapılarak gelen adaylar ile ön eleme yapılmaktadır. İşe alım süreci devam eden adayların işyeri ile ilgili bilgiler verilerek sağlık raporu ve diğer evraklar yapılarak işe başlayacak tarih belirlenip işe başlatılır. Personelin işe alım süreçlerinin kusursuz takip edilir. İşe alım ve oryantasyon süreçlerinde aksaklıklar ve eksikliklerinin en aza inmesi için yönetici ve ustalarına bilgilendirmeler yapılmaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** İnsan kaynakları tarafından açılan ilanlara yapılan başvurular ön değerlendirme sonrası bölüm yöneticilerine iletilir. Adaylarla yapılan

görüşmeler neticesinde uygun adaya bölüm yöneticisi karar verir. Zaman zaman üst yönetim tarafında tavsiyeler yapılır. Bu durumda bölüm yöneticisi yine de bağımsızdır. Tavsiyeyi olumlu veya olumsuz değerlendirme konusunda özgürdür.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Eğer yeni bir alanda yatırım veya yeni bir departman için yönetici atanacaksa, işe alımı yönetim kurulu yapmaktadır. Bu departmanın altındaki ekibi kurma görevi yöneticiye verilmektedir. Eğer mevcut pozisyonlarımıza yeni çalışanlar yerleştirilecekse, bu pozisyona gelecek kişiyi İK bulur, ön görüşmeyi yapar. Bu kişinin uygun olduğu raporunu bölüm yöneticisi/müdürüne iletir. Eğer bölüm yöneticisi de onay verirse çalışan işe başlar. Her yeni çalışan doğrudan kendi yöneticisi tarafından seçilir.

Üst Yönetimde aileden olmayan profesyonel kişiler bulunuyor mu; eğer yoksa sebeplerden bahseder misiniz?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Hayır bulunmuyor. Şirketimiz kardeşlerin ortaklığı ile kurulmuş gelenekçi yapıda bir aile şirkettir. Dışarıdan profesyonel bir yönetici veya danışman üst yönetimde yok.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile sadece Yönetim Kurulunda Görev Yapıyor. Üst Yönetim olarak Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları, Müdürler tamamı profesyonellerden oluşuyor ve bu pozisyonlarda Aileden kimse bulunmuyor. 56 Yıllık bir Aile şirketiyiz. 46 Yıl içinde Aile tüm yönetim kademelerinde bulunmuş olup son 10 yıldır İcra Görevlerini profesyonellere bırakmıştır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Üst yönetimde sadece ben ve oğlum aileden biri olarak bulunuyor. Geri kalan ekibin hepsi profesyonellerdir. Üst yönetimde olmasa da yöneticiler ve çalışanlar arasında yakın veya uzak akrabalar bulunuyor. Ama bunlar da işini en iyi şekilde yaptığı için işe devam etmektedir. İşe uygun olmayan aile üyesi uygun bir şekilde görevinden alınır. Sonuçta burası binlerce kişinin ekme yediği profesyonelce yönetilmesi gereken bir kurumdur.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Üst yönetimde aile dışında kişiler bulunmamaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Aile üyeleri arası çatışmaların önlenmesi adına her bir üyenin bir görev ve sorumluluk alanı (CFO,COO,CMO gibi) vardır. Ancak tüm üyeler bağımsız ve aile dışından bir CEO ya bağlıdır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Yönetim Kurulunda aile dışından bir birey bulunmamaktadır. Şirketler grubumuzda Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Departman/Bölüm Müdürü seviyesinde profesyoneller çalışmaktadır.

Aile Üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Aile üyelerini ve çalışanlarımızı kapsayan performans değerlendirmelerini sunan bir sistem etkin kullanılmıyor. Sadece satış ve pazarlama bölümü için performans değerlendirme yazılı formlar yoluyla yapılmaktadır. Şirketin bütün bölümlerini kapsayıcı bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaması çalışanlarımızın yeterlilik ve verimlilik düzeylerini belirlememize engel olmaktadır. Bu durum şirket verimliliğini de olumsuz etkilemektedir.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile Yönetim Kurulunda olduğu için onlara performans sistemi uygulanmıyor. Üst Yönetime Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları, Müdürler ve uzmanlara çalışanlara Performans Sistemi uygulanıyor.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Ben ve oğlum için bireysel performans yapmıyoruz ama fabrikanın performans puanı bizim puanımız oluyor diye düşünüyoruz. İkimiz haricinde herkesin kurallara uygun şekilde performans ve geribildirim süreci işliyor.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Tüm çalışanlar dahil performans değerlendirme sistemi uygulanılmaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Performans değerlendirme sistemi tanımlı olmasına rağmen sadece yönetim kurulu dışındaki çalışanları kapsamaktadır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Evet, kişiye/çalıştığı pozisyona özel performans değerlendirme uygulamamız vardır. Günlük değişkenler ve sektörün dinamikliği bunun her alanda sistemleştirilmesine izin vermemektedir. Her yılın kendi şartlarına göre değerlendirme yapmaktayız.

Şirketinizde bir Aile Anayasası var mı? Eğer varsa uygulama başarınız beklentinizi karşıladı mı?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Ne yazık ki, şirketimiz için yazılmış bir aile anayasası yoktur. Bizler ikinci kuşak olarak, aile anayasasının gerekliliği konusunda kurucu -birinci kuşağı ikna edememiştir. Yazılı basılı kuralların olmaması şirkette belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Aile üyelerinin işe yerleşim ve görev tanımlarında da anayasamız olmaması çok büyük sorunlar yaratmaktadır. Şirketimizin önceliği aile anayasamızı yazdırmak olmalıdır. Anayasanın kurumsallaşma sürecimizi hızlandıracak bir faktör olduğu ortadadır. Ayrıca şirket içinde yetki devrinde de birinci kuşak çok başarılı olamamıştır sadece sorumlulukları bize devretmiştir, bu yüzden ikinci kuşak arada sıkışıp kalmıştır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Henüz bir Aile Anayasamız yok.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile Anayasamız yok. Ama kurumsal süreçler dahilinde her şey kurallara uygun şekilde işler.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile Anayasamız bulunmamaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Şirket tanımlanmış stratejik, ticari, etik ve kalite politikaları ile yönetilmektedir. Şirkete özel anayasa bulunmamaktadır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile anayasamız yok fakat her neslin kendi içindeki yetki ve sorumluluklara göre hiyerarşik yapısı bellidir.

Ailedeki sorunların iş yerine taşınmaması ve iş yerindeki sorunların da aile ortamına taşınmaması konusu dikkat ettiğiniz bir husus mudur?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Bu konu birinci kuşağın en çok dikkat ettiği husustur. Fakat sonradan gelen bizler ne yazık ki aile içi sorunları ve ilişkilerimiz arasında olan gerginlikleri işe yansıttığımız olmaktadır. Bu kurum içindeki ilişkilerimizi de olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bu gergin tutumlar profesyonel çalışanlarımız yanında da sıkıntı yaratmaktadır. İş yerinde yaşadığımız konular ve sıkıntılar asla ev ortamında konuşulmaz eve iş götürülmeme kuralı ailemizden devraldığımız tutumdur. Birinci kuşağın yıllardır yaptığı gibi iş konuları sadece iş ortamında konuşulur ve tartışılır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile olarak bu ikisini birbirine karıştırmayız. Aramızda saygı ve profesyonellik vardır, bu çizgileri bozmayız. Bu şirkette ortağız diğer aile üyelerinin kendine it ayrı şirketleri var, o yüzden hiçbirini birbirine karıştırmayız.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Küçük yaşlardan itibaren iş yerinde bu sorumluluğu aldığımız için sanırım iş ve özel hayatı ayırmayı öğrenerek büyüdük. Ben de oğlum da profesyonelliğimiz gereği bu konuda bir sıkıntı yaşamayız.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile sıkıntılarının işyerine taşınmaması için her konuda titiz davranır, iş yerindeki sıkıntılarında o an söylediği gibi çözümüne ulaştırmak için çabalayarak bu tür konuların oluşmamasını sağlayabilmekteyiz.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Bu konuda herkes profesyonel bir çalışan kimliğine sahip olmak zorundadır. İş ilişkileri ve aile ilişkileri birbirinden ayrı tutulur.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile içinde sorun yaşamamak için elimizden geleni yapıyoruz.

Şirketinize dışarıdan danışman ve profesyonel yönetici desteği alıyor musunuz?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimizde kalite yönetim sistemi uygulamaları ilk başladığı zamanlardan itibaren bir danışmandan destek almaktayız. Yönetim ve kalite yönetimi ile ilgili profesyonel desteği almamız şirketimiz için kurumsallaşma çalışmalarının başlangıcı olmuştur. Aynı zamanda dışarıdan aldığımız bu destekle hatalarımızı başka bir göz tarafından görülüp bize sunulması daha objektif bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca finans ve reklam çalışmalarında da işin uzmanı profesyonel yöneticilerden destek almaktayız.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Dışarıdan danışman ve denetim hizmetleri alıyoruz.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Her konuda çalıştığımız farklı danışmanlar vardır. Uzun süreli veya dönemli olarak sık sık kurum dışından da profesyonel destek alırız.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şirketimiz danışman desteği almaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Bağımsız denetim firmaları ile çalışılmaktadır. Ayrıca üst yönetimde bağımsız bir CEO bulunmaktadır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Evet hem yönetim birimimiz hem İK hem de üretim ve hammadde bölümleri için dönemselsel destekler alıyoruz.

Aile bireylerinin eğitimi için bir sisteminiz bulunuyor mu?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Hayır. Aile üyelerini kapsayan planlanmış bir eğitim sistemimiz bulunmamaktadır. Eğitim tercihleri kişilerin inisiyatifine bırakılmıştır. Ben kendim için ihtiyaçlarım dahilinde eğitim planımı yıllık olarak düzenlemekteyim. Ayrıca yurtdışında çeşitli eğitimler aldım. Şehir içinden ve şehir dışındaki kurumlardan ve uzaktan programlardan eğitim ihtiyacımı desteklemekteyim. Aile üyeleri için planlanan bir eğitim olmaması kişiler arasında eğitim açığı yaratmaktadır. Bu da görevleri yerine getirirken bilgi açısından farklılıklardan kaynaklı çatışma ve gerginlik yaratabilmektedir.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile bireyleri eğitim seviyemiz yüksek. Herkes yurt dışında okudu ve yüksek lisansı var. Zaman zaman yönetim kurulu üyeliği için eğitim desteği aldığımız oluyor.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile bireylerimiz yurtdışında eğitimlerini tamamlayıp farklı firmalarda tecrübe edinip burada çalışmaya başlamışlardır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Eğitim için bir sistemimiz bulunmamaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Aile bireyleri de şirketin işgücünün bir unsuru olup profesyonel beklentilerin karşılanması amacıyla eğitim planlarına dahil edilmekte ve başarı hedeflenmektedir. Aile üyelerinden en temel beklenti liderlik özelliklerini ortaya çıkarma ve uygulayabilmeleridir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile bireylerinin eğitimi kayıtsız ve şartsız, herhangi bir sınırlama veya kıyaslama olmaksızın desteklenmektedir.

Şirketinizde devir planlaması yapılıyor mu?

- **Plastik sektörden bir şirket:** Şirketimiz sürdürülebilir bir yönetim anlayışı için devir planlaması yapmıştır. Yetki sorumlulukların devri yazılı olarak planlanmıştır. Devretme süreci kısmi olmuştur çok başarılı olduğunu düşünmüyorum birinci kuşak tam olarak yetkisini çekmediği için yenilik ortamı getirmemiştir. Kimi zaman bu konudan kaynaklı gerginlikler gözlemlenmektedir.
- **İçecek sektörden bir şirket:** Yönetim Kurulu'nun görev devrini kastediyorsanız bu genel kurulda oylamaya sunulup karar veriliyor.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Firmamızın hep 5 yıllık planı vardır. Bu süreçte devri planlaması da yapılmaktadır.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Şirketimiz de henüz devir planlanması yapılmamıştır.
- **Otomotiv yan sanayi sektörden bir şirket:** Devir planlaması yönetim kurulu tarafından yapılmıştır. Şirketin başına gelecek kişi önceden belirlenmiştir.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Evet yapılmaktadır. Görevler ve yetkiler zaman içerisinde, devir alan/alacak kişinin yetkinliğine göre sırayla devredilmektedir. Fakat bunun belirlenmiş bir zaman çizelgesi yoktur.

İnsan kaynakları departmanının alınan şirket kararlarında herhangi bir etkisi var mı?

- **Plastik sektörden bir şirket:** Hayır ne yazık ki şirket yönetiminde etkin bir insan kaynakları departmanımız olduğunu düşünmüyorum. Genelde aile üyeleri ve baştaki yönetici aile üyemiz karar verici ve uygulayıcıdır. Kimi zaman onun otoriter yapısı diğer çalışanların da yetki kullanımını kısıtlamaktadır. Bu yüzden insan kaynakları yönetim kararlarında etkili değildir.
- **İçecek sektörden bir şirket:** İK Departmanından her zaman Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının etkisinde kalmadan bağımsız olarak görüşünü alıp kararlarımıza dahil ederiz.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Kesinlikle İK süreçleri ve diğer konularda kendilerinden görüş ve onay alırız.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** İK departmanında şirketin kararlarında etkisi vardır.
 - Kararların gücü ve etkisi birlikte verilmesidir.
- **Otomotiv yan sanayi sektörden bir şirket:** Evet vardır. İK tarafından yayınlanmış kurallar her bir çalışan için eşit ve geçerlidir. Objektif değerlendirme esastır.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** İşe alım süreci yönetimi, performans değerlendirmesi ve raporlaması yapılmaktadır.

Şirket içinde aile üyeleri insan kaynakları süreçlerine kurallara uygun şekilde dahil olabiliyor mu?

- **Plastik sektörden bir şirket:** Şirketimizde kimi zaman aile üyeleri, işe alım süreçlerinde tanıdıklarını işe yerleştirme gibi alanlara dahil olmuştur. Bundan kaynaklı yaşanan sorunlar dahilinde aile üyelerinin işe alım, performans süreçleri ve personel yönetimi gibi alanlara müdahalesi kısıtlanmıştır. Böylelikle doğru işe doğru personel seçimi insan kaynakları departmanımız tarafından yapılmaktadır. Aynı zamanda aile üyelerinin çalışanların performans değerlendirmesi için öneri ve yorumlarda bulunması da fikir ayrılıkları yaratmıştır. Çalışanlarımız için performans değerlendirmesinin doğru yapılması, yönetim sistemimiz dahilinde kullanılan formlar ve yazılı dokümanlar ile daha uygun olmaktadır. Adil ve etkin bir değerlendirme için sistem dahilinde hareket etmekteyiz.
- **İçecek sektörden bir şirket:** Üst yönetimimizle birlikte belirlenen şirket etik kurallarımız tüm şirketimiz çalışanlarını dahil ediyor.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Evet bu konuda İK ile uyumlu hareket etmeye gayret gösteriyoruz.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile üyelerimiz, İK süreçlerine kurallara uygun dahil olabilmektedir.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** İK uygulamalarımız her çalışana aile üyesine eşit davranır bu yüzden aile üyeleri bu süreçlere uyar.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile üyeleri istisnai durumlar dışında İK süreçlerine dahil olmamaktadır.

Şirket içinde mentorluk ve bilgi aktarımı gibi yöntemler kullanılıyor mu?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimizde iki kuşak bir arada çalıştığı için bilgi ve iş tecrübelerini aktarma şeklinde mentorluk uygulanmaktadır. Kurum içinde yapılan toplantılarda da mentor olan kuşak yeni kuşağa iş yaşamında yaşadıkları deneyimlerden örnekler sunmaktadır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Evet şirketimizde önceki nesil yeni kuşağa mentorluk yapmaktadır. Kurucu kuşak çalışan yeni kuşağa İş için gerekli bilgi ve deneyimlerini aktarmaktadırlar.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şirketimizdeki 2.nesil ve 3.nesil beraber çalıştıkları için 3.kuşak deneyimlerini yeni kuşağa aktarmaktadır. Tavsiyeleri, iş deneyimleri ve bilgi birikimleri ile yeni nesillere mentorluk yapmaktadırlar.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile bireyleri de dahil olmak üzere bilgi paylaşımları sürekli yapılmaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Aile üyelerinden en temel beklenti liderlik özelliklerini ortaya çıkarma ve uygulayabilmeleridir. Bu çerçevede bilgi birikimlerini alt ekipleriyle paylaşma şirketin seviyesini yukarı çekme anlamında önemli kabul edilir ve bu doğrultuda hedefler verilmektedir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Eğer yeni bir şirket veya departman kurulmadıysa, atanan şirket yöneticilerimiz içimizde yetişen çalışanlardan seçilmektedir. Mentorluk ve bilgi aktarımı çalışanlarımız için doğal bir döngüdür.

5. Bulgular

Araştırmam kapsamında katılımcıların çoğunluğu şirketin yönetim kurulu üyesi pozisyonunda da görev yapan aile üyeleridir ve diğerleri ise şirketlerin üst düzey yöneticileridir. Soruları cevaplayan kişilerin eğitim durumu lisans ve yüksek lisans düzeyindedir. Katılımcıların bir bölümü yurtdışında da ek eğitim aldığını belirtmiştir.

Şirketlerin hemen hepsi büyük ölçekli holdingleşmiş şirketlerdir. Ankete katılan bütün şirketlerin yurtdışına ihracatı bulunmaktadır İçlerinden birkaç firma yurtdışında da yatırımları olan büyük ölçekli şirketlerdir. Bursa'da faaliyette bulunan şirketler seçildiği için katılımcıların çoğu tekstil ve otomotiv yan sanayinden işletmelerdir. Bursa'nın ekonomisine en büyük katkıyı bu iki sektör yapmaktadır.

Bursa ihracat rakamları ile Türkiye ekonomisine katkısı çok büyüktür. Türkiye İhracatçılar Meclisi verilerine göre, ihracatta İstanbul ve Kocaeli'nin ardından 3'üncü sırada yer alan Bursa, 2023 yılında 255 milyar 808 milyon 922 bin dolar olan Türkiye'nin toplam dış satımında yüzde 6,33'lük payın sahibi olmuştur. 2022'de 16 milyar 162 milyon 737 bin dolar olan Bursa'nın ihracatı, 2023'te bu seviyeyi koruyarak 16 milyar 202 milyon 578 bin dolara ulaşmıştır (Şan,2024).

Şirketlerden iki şirket haricinde kurumsallaşma süreçleri tamamlandığı saptanmıştır. Buna rağmen sadece bir iki firmada aile anayasası hazırlandığı görülmüştür. Kurumsallaşmaya rağmen şirketlerde aile anayasası gerekli görülmemiştir.

Şirketlerin hemen hepsinde insan kaynakları uygulamalarının etkin yürütüldüğü görülmektedir. Şirketlerin üst yönetimleri de insan kaynakları politikalarını desteklemektedir. Ayrıca insan kaynakları departmanı şirketlerin karar mekanizmasında etkin rol oynamaktadır.

Şirketlerin hemen hepsinde devir planlamaları yönetim kurulunca planlanmıştır ve bu konu çatışma konusu olmaktan çıkmıştır. Şirketlerin büyük çoğunluğunda performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Fakat şirketlerde performans değerlendirmeleri genelde çalışanlara uygulanmakta, aile üyeleri kapsama alınmadığı görülmektedir. Aile üyeleri üst yönetimde bulunduğu için, onlara uygulanan bir değerlendirme sistemine hiçbir şirket gerek duymamıştır.

Ankete katılan tüm şirketler dışarıdan profesyonel ve danışman desteği almaktadır. Bu desteği uzun yıllardır alan şirketlerin profesyonellerle çalışmakta başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönleri ile görüşülen tüm şirketler, dışarıya kapalı yapılar olmaktan uzaktırlar. Katılımcıların yanıtlarına göre aile içinde yaşanan sorunları şirkete yansıtılmamakta ve iş yerindeki sorunları da aile içine taşımamakta başarıya ulaşmışlardır. Bu durum genel olarak şirket içinde ve aile arasında çatışmaları önleyici bir değerdedir ve kurumsallaşma çalışmaları başarı ile yürütüldüğü için, çatışmadan uzak huzurlu bir çalışma ortamı mevcuttur.

6. Sonuç

Globalleşen ve dijitalleşen dünya ekonomisinde rekabet şartları da gün geçtikçe değişime uğramaktadır. Yeni teknolojiler, robot sistemler ve yapay zekâ gibi uygulamalar ile yeni bir dijital dönüşüm çağına girilmektedir. Aile şirketlerinin bu dönüşüme uyum sağlaması ise sadece kurumsallaşma ile mümkün olacaktır. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için yeni çağa uygun iş modelleri yaratması ve kurumsallaşmayı önemsemeleri son derece önemlidir.

Profesyonelleşme süreci, bir şirketi denetlemek için güçlü yönetim yapılarının kurulmasını ele almaktadır (Songini 2006). Aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi, işletmede aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdam edilmesi olarak kabul eden araştırmaların olmasına rağmen (Dekker, vd. 2015: 517) bu yaklaşımın eksik olduğu, aile işletmelerinde profesyonelleşmenin, işletmenin aile üyesi üst düzey yöneticilerinin yetkilerinin bir kısmını orta düzey yöneticilere devretmesi anlamına geldiği belirtilmektedir (Hofer ve Charan, 1984: 2; Dekker, vd., 2015: 517). Aile işletmelerinin aile işletmesi olmanın getirdiği olumsuz durumların üstesinden gelmesinde ve dış paydaşlarına karşı süreçlerin kişilerden bağımsız olduğu algısını verebilmesinde profesyonelleşmenin büyük etkisi vardır (Stewart ve Hitt, 2012: 59). Aile işletmelerinde aile üyeleri işletme hedefleri ile aile hedeflerinin aynı olmasını arzularken, işletmenin ölçeğinin büyümesiyle beraber bu hedefler farklılaşabilmektedir ve vekalet maliyetlerine katlanarak profesyonelleşme ile bu hedefleri gerçekleştirmek kolaylaşmaktadır (Madison, vd., 2018: 328). Dekker, vd. (2012) aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi insan kaynakları kontrol sistemi, genel etkinlik, finans, kurumsallaşma ve yetki devri olmak üzere beş boyutta incelemektedir. Şirketler aile anayasaları hazırlayarak, insan kaynakları yönetim süreçlerini etkin uygulayarak kurumsallaşma süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlayacaklardır. Bu yüzden aile şirketlerinin yapılarını incelemek, kurumsallaşma süreçlerini bilmek ve insan kaynakları yönetim şekilleri hakkında bilgi toplamak son derece önemlidir.

Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğu büyük ölçekli kurumsallaşmış şirketlerdir. Bu şirketlerde insan kaynakları yönetiminin ve tüm uygulamalarının çok başarılı şekilde uygulandığı ortaya çıkmıştır. Anket sonuçları göstermiştir ki; seçilen şirketler insan kaynakları uygulamalarını etkin uygulayan ve kurumsallaşmayı başarmış örneklerdir. Katılımcıların eğitim düzeyleri yüksektir ve şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını profesyonel ve uzman kişilerle yapma nedenleri eğitim düzeyleriyle de ilişkilendirilebilir.

İncelenen büyük ölçekli şirketler yönetim süreçlerine sadece aile üyelerini dahil etmemiş, profesyonellerden de destek alarak kurumsallaşma süreçlerini tamamlamışlardır. Bu şirketler büyümeye devam ederek, uzun ömürlü şirketler olmuşlardır. İnsan kaynakları yönetimleri ile kurumsallaşan bu şirketler gelecek nesillere daha sağlıklı şekilde devredilmiştir. Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi, şirketin başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati öneme sahip bir faktördür. Aile şirketleri, insan kaynakları yönetimini önemseyerek kurumsallaşma sürecini hızlandırabilir ve uzun vadeli başarı için önemli bir temel oluşturabilirler. İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması ile şirket içindeki iletişim, motivasyon ve çalışanların performansı üzerinde olumlu etkiler yaratılabilir.

Bu araştırma; aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde geliştirmeleri gereken yönlerini bulmalarında ve insan kaynakları yönetiminin etkin uygulanmasının kurumsallaşmayı kolaylaştırdığı konusuna rehberlik edebilir.

Kaynakça

- Abdioğlu, H. (2007). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim Rolü ve İMKB-100 Örneği”, Marmara Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul
- Alkış, H., & Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 2 (76), 73-92.
- Ateş, M. R. (2009). *Yarının Aile Şirketleri*. İstanbul: İnno Yayınları
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Odak Ofset Yayıncılık. Ankara.
- Ateş, R. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920.
- Bammens, Y., W. Voordeckers & A. Van Gils (2011), ‘Boards of directors in family businesses: a literature review and research agenda’, *International Journal of Management Reviews*, 13 (2)pp. 134–152.
- Barroso, A., Sanguino, R., & Banegil, T. (2013). Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*, 9(4), 1216–1238.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Baysal, B. (2022). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve aile anayasası: Bursa örneği*. Yüksek lisans tezi, Bursa Teknik Üniversitesi.
- Birley, S., Ng, D. & Godfrey, A. (1999). The Family and the Business. *The Governance of Smaller Businesses*, Long Range Planning, 32, 598-608.
- Bozkurt, G. (2017). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma evresinde nepotizm etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bozkurt, R. (2004). Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması. *Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı*, 14-15.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920.
- Bargoni, A., Alon, I., & Ferraris, A. (2023). A systematic review of family business and consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 158, 113698.
- Basly, S. & Hammouda, A. (2020), “Family businesses and digital entrepreneurship adoption: a conceptual model”, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 29 No. 2, pp. 326-364.
- Brumana, M., Minola, T., Garrett, R. P., & Digan, S. P. (2017). How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 594–613.
- Cattaneo, C. & Bassani, G. (2020). Professionalization and managerialization in family firms: A still open issue. *Management Controlling and Governance of Family Businesses*, 29-49.

- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P. & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Çoban, F. (2002). Tarih Gibi Şirketler', *Capital Dergisi*, 10(7), 118-121.
- Davis, P. (1983), Realizing The Potential of The Family Business, *Organizational Dynamics, Summer*, 47-56.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based On The Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Dinler, F., & Şahin, F. (2024). Türkiye'deki Aile İşletmelerini Konu Alan Akademik Literatür: Sistematik İnceleme ve Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1), 173-202.
- Family Business School. (2011). Family Business: The Oldest Family Businesses in The World. <http://thefamilybusinessschool.com/node/60>
- Fındıkçı, İ. (2017). Aile Şirketleri. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (2018). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Filatotchev, I., & Wright, M. (2005). The life cycle of corporate governance. Edward Elgar Publishing.
- Gersick, K.E. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business. Boston: Harvard Business School Press.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). The Professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms. Università commerciale Luigi Bocconi.
- Güleş, H., Arıcioğlu, A. & Erdirencelebi, M. (2013). Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hofer, C.W. & Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible?, *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, 19 (2), 135- 145.
- İlter, M. H. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları İstanbul Ticaret Odası Yayınları, (19).
- Jain, A., Thukral, S., & Paul, J. (2023). Role of socioemotional wealth (SEW) in the internationalisation of family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 1-26.
- Kachaner N., Stalk, G. & Alain B., (2012) "What You Can Learn from Family Business", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>
- Karabacak, H., & Alp.A.(2021). Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 39(3), 425-440
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Ün. Yayını. İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Kırım, A. (2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi. Sistem Yayıncılık.

- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of management review*, 38(3), 418-441.
- Köse, M. (2010). Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KPMG. (2010). <https://www.fambiz.com.au/wp-content/uploads/Constructing-a-Family-Constitution-KPMG.pdf> web sitesi
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Lannon, F., Lyons, R., & O'Connor, C. (2024). Generation AI and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 470-474.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. ve Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Mercan, Ö. (2023). Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinde Kurumsallığın Rolü. Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- McKinsey (2024). All in the family business. (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/charts/all-in-the-family-business>)
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., Barontini, R. (2020). Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–27.
- Mitsui (2021). Family Rules. (<https://www.mitsui.com/jp/en/index.html>)
- Onay, M., & Muter, C. (2005). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özmutaf, N. M. (2007). Geleceğin Örgütlerinde İnsan Kaynakları İçin Başarı Ölçülerine Yönelik Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Yaklaşım. *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 4, 61-74.
- Özuysal, H.D.(2006).Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.
- Parada, M.J., Nordqvist, M. & Gimeno, A. (2010), “Institutionalizing the family business: the role of professional associations in fostering a change of values”, *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- PWC (2021). Aile Şirketleri Araştırması 2021(Family Business Survey, 2021).
- Razzak, M. R., Jassem, S., Akter, A. ve Al Mamun, S. A. (2021). Family commitment and performance in private family firms: moderating effect of professionalization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(5), 669-689.
- Sabuncuoğlu, Z.(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa,1. Baskı.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Şan C. (2024). Bursa, Türkiye'nin 2023 ihracatına 16,2 milyar dolarlık katkı verdi (aa.com.tr)
- Taşkın, G. (2014). Aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde insan kaynaklarının değişimi-Bir alan araştırması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Taşkın, T. (2023). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin kurumsallaşma ve aile anayasası çerçevesince incelenmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Tuna, K. (2019). Aile anayasası oluşturma süreci. <https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmani-nadanisin/makaleler/kobilerinkurumsallasmasi/aile-anayasasi-olusturmasureci.html>.
- Turan, H. (2023). Aile şirketlerinin analizi ve çözüm önerileri. *Holistic Economics*, 2(1), 1-9.
- Ulrich, P., Frank, V. & Buetner, R. (2023), “Artificial intelligence in small and medium-sized family firms: an empirical study on the impact of family influence”, *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, Vol. 7 No. 1, pp. 72-80.
- 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.

- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the hindering forces in “intra-family business succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 94–104.
- Yalçın, M. (2005). Kurumsallaşmanın Yolu İnsan Kaynaklarından Geçer, *Kobi Finans Dergisi*, Sayı:6, <http://www.kobifinans.com>
- Yılmaz, S. B., & Türker, D. (2022). Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinde Karşılaştığı Sorunlar. *Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 30-58.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Yükselen, C. (2018). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası*. Detay yayıncılık. Ankara.
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrilă, L. (2023). Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 408-425.
- Zellweger, T. M. & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21 (3), 347-36.