

11 Aile İşletmeleri Kongresi

Başarılı Aile İşletmelerinin Kodları BİLDİRİLER KİTABI

Editörler

Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci
Arş. Gör. Sinan Kulaksız

1– 2 Nisan 2026

İstanbul Kültür Üniversitesi
Bakırköy Kampüsü Ataköy Binası
Akingüç Oditoryumu



Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi



T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

KATALOG BİLGİSİ

Aile işletmeleri kongresi (11.:2026: İstanbul)

11. Aile İşletmeleri Kongresi : başarılı aile işletmelerinin kodları : bildiriler kitabı : 1-2 Nisan 2026, İstanbul. /ed. Mahmut Paksoy, Mustafa Bekmezci, Sinan Kulaksız – İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2026.

s. ; cm. (İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No;347)

978-625-8180-64-0

I. Aile İşletmeleri II. Küçük İşletmeler III. Kongreler

11. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI

1–2 Nisan 2026

İstanbul Kültür Üniversitesi

E-ISBN: 978-625-8180-64-0

**Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
(AGMER)**

EDİTÖRLER

Prof. Dr. Mahmut Paksoy

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci

Arş. Gör. Sinan Kulaksız

ONUR KURULU

İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç

Dr. Bahar Akingüç Günver

Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe

Prof. Dr. Tamer Koçel

İstanbul Kültür Üniversitesi Kurucu Onursal Başkanı

İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü

İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Üyesi

YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Mahmut Paksoy

AGMER Müdürü / Kongre Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci

AGMER Müdür Yardımcısı / Kongre Sekreteri

Arş. Gör. Sinan Kulaksız

AGMER İletişim Koordinatörü

DANIşMA KURULU

Prof. Dr. Asuman Akdoğan	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın Keser	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Burcu Yavuz Tiftikçigil	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof.Dr. Deniz Elber Börü	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Esin Can Mutlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof.Dr. Hakkı Okan Yeloğlu	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. İlhan Erdoğan	İstanbul Üniversitesi (Emekli)
Prof. Dr. Mahmut Paksoy	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Nebile Korucu Gümüşoğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat Erdoğan	Sabahattin Zaim Üniversitesi
Prof. Dr. N. Öykü İyigün	Haliç Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Sait Kaygusuz	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Şadi Can Saruhan	Marmara Üniversitesi (Emekli)
Prof. Dr. Tamer Koçel	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu	Bursa Uludağ Üniversitesi (Emekli)
Doç.Dr. Ebru Özer	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Dr. Cumali Çetinkaya	GYİAD
Dr. İlhami Fındıkçı	Yazar
Dr. Ümit Özüren	Murat Çorap San ve Tic. AŞ

BİLİM KURULU

Prof. Dr. Ali Halıcı	İstanbul Topkapı Üniversitesi
Prof. Dr. Asuman Akdoğan	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın Keser	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ayla Zehra Öncel	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Azmi Yalçın	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Bige Aşkun	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Bora Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Çiğdem Kaya Yaşar	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Deniz Elber Börü	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Deniz Tunçalp	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Engin Deniz Eriş	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan Demirel	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Esin Can Mutlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Harun Yıldız	Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Nebile Korucu Gümüsoğlu	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Okan Yeloğlu	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür Özmen	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin Kanten	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pınar Özer	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Sinan Alçın	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur Yozgat	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Yener Pazarcık	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Murat Taha Bilişik	İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Pınar Acar	İstanbul Medipol Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru Özer Topaloğlu	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Doç. Dr. Ergün Kara	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Doç. Dr. Özge Turhan	İstanbul Gelişim Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ethem Tarhan	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şerif Yüksel	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Emine Sever	İstanbul Kültür Üniversitesi

ÖNSÖZ

Aile işletmeleri, yalnızca ekonomik hayatın taşıyıcı unsurlarından biri değil; aynı zamanda kuşaklar boyunca aktarılan emeğin, değerlerin, girişimcilik ruhunun ve kurumsal hafızanın da en güçlü temsilcileridir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği; yalnızca finansal başarıya, pazar payına veya üretim kapasitesine değil, aynı zamanda yönetim anlayışına, kuşaklar arası geçiş becerisine, kültür aktarımına, profesyonelleşme düzeyine ve değişen dünyaya uyum sağlayabilme kabiliyetine bağlıdır.

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) olarak, 2004 yılından bu yana aile işletmeleri alanında akademi ile iş dünyasını bir araya getiren çalışmalar yürütmekteyiz. Bu doğrultuda iki yılda bir düzenlediğimiz Aile İşletmeleri Kongresi, zaman içinde yalnızca bilimsel bildirilerin sunulduğu bir akademik toplantı olmanın ötesine geçerek; aile işletmeleri sahiplerini, yöneticilerini, akademisyenleri, araştırmacıları, öğrencileri ve sektör temsilcilerini aynı zeminde buluşturan köklü bir paylaşım platformuna dönüşmüştür. Bu yıl 11.'sini gerçekleştirdiğimiz Aile İşletmeleri Kongresi'nde, aile işletmelerinin bugünü ve geleceği "kodlar" metaforu üzerinden ele alınmıştır. Kongremizin temel çıkış noktası, aile işletmelerinin başarısını kuşaktan kuşağa taşıyan görünür ve görünmez mekanizmaları daha iyi anlamaktır. Bu çerçevede yönetim ve liderlik, devir ve yetiştirme, dijital dönüşüm ve yapay zekâ, kültür, değer ve kapsayıcılık gibi başlıklar hem iş dünyasından gelen deneyimli konuşmacılarımız hem de akademik bildiriler aracılığıyla çok yönlü biçimde tartışılmıştır.

Kongremizin ilk gününde gerçekleştirilen panellerde, aile işletmelerinde gücün nasıl yönetildiği, liderliğin nasıl sürdürülebilir hâle getirildiği, kuşak geçişlerinin hangi hazırlık süreçlerini gerektirdiği, dijitalleşme ve yapay zekânın karar alma mekanizmalarını nasıl dönüştürdüğü ve kültürün kuşaklar boyunca nasıl taşındığı üzerinde durulmuştur.

Kongremizin ikinci gününde ise akademik bildiri oturumları gerçekleştirilmiştir. Bu oturumlarda dijital dönüşüm ve yapay zekâ, veri kültürü ve rekabetçilik, kurumsallaşma ve halefiyet, sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm, insan kaynakları ve yeni kuşak beklentileri, etik, denetim ve yönetim, örgütsel davranış, ESG, vaka analizleri ve literatür incelemeleri gibi geniş bir tematik yelpazede değerli çalışmalar sunulmuştur. Bu çeşitlilik, aile işletmeleri alanının yalnızca yönetim ve organizasyon bağlamında değil; finans, etik, sürdürülebilirlik, insan kaynakları, dijitalleşme ve toplumsal dönüşüm boyutlarıyla da ele alınması gerektiğini bir kez daha göstermiştir.

Elinizdeki bu çalışma, kongremizde sunulan akademik katkıların kalıcı bir çıktıya dönüşmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bildiri sahiplerinin emekleri, hakemlerimizin titiz değerlendirmeleri ve düzenleme ekibimizin özverili çalışmaları sayesinde ortaya çıkan bu kitap, aile işletmeleri alanında yapılacak yeni araştırmalara, uygulama odaklı tartışmalara ve kurumlar arası iş birliklerine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu vesileyle, 11. Aile İşletmeleri Kongresi'ne katılım sağlayan tüm konuşmacılarımıza, moderatörlerimize, bildiri sahiplerimize, hakemlerimize, danışma kurulu üyelerimize, destek veren kurum ve paydaşlarımıza teşekkür ederim. Kongrenin hazırlık ve yürütme sürecinde büyük emek veren AGMER ekibine; Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci'ye, Arş. Gör. Sinan Kulaksız'a ve organizasyon sürecine katkı sunan tüm çalışma arkadaşlarımıza ayrıca teşekkür ederim. Kongre boyunca görev alan öğrencilerimizin özverili katkıları da bu sürecin en kıymetli unsurlarından biri olmuştur.

AGMER olarak, aile işletmeleri alanında bilimsel üretimi desteklemeye, akademi ile iş dünyası arasındaki etkileşimi güçlendirmeye ve aile işletmelerinin sürdürülebilir geleceğine katkı sunmaya devam edeceğiz. Bu kitabın, aile işletmeleri üzerine çalışan araştırmacılar, uygulayıcılar, öğrenciler ve tüm ilgililer için yararlı bir kaynak olmasını dilerim.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Mahmut Paksoy

AGMER Müdürü

İstanbul Kültür Üniversitesi

İÇİNDEKİLER / BİLDİRİLER LİSTESİ

BİLDİRİLER

1. TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE BİR AİLE İŞLETMESİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE NESİLLER ARASI GÜVEN: BİR VAKA ANALİZİ	1
2. AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞGÜCÜ: SOSYAL BECERİLER, RESKILLING VE UPSKILLING PERSPEKTİFİ	5
3. MENTORLUK ALGISININ PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: AİLE İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ÜÇ AŞAMALI BİR ARAŞTIRMA PROGRAMI ÖNERİSİ	13
4. ÇALIŞAN DENEYİMİ BAĞLAMINDA İŞE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ROLÜ: NİTEL BİR İNCELEME.....	15
5. İNOVASYON KATSAYISI (INNOQUOTİENT) MODELİ İLE İNOVASYON KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMÜ	32
6. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	45
7. TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE SPİN-OFF KARARLARI: STRATEJİK YENİDEN YAPILANMA MI AİLE İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİM ARACI MI?	50
8. BİR AİLE İŞLETMESİNİN GÖKYÜZÜ YOLCULUĞU: ÇELEBİ HAVACILIĞIN KURUMSALLAŞMA VE BÜYÜME SÜRECİ.....	54
9. TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜR ODAKLI AKADEMİK ÇALIŞMALARIN EĞİLİMLERİ: LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME.....	59
10. TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA UYGULAMALARI: TSRS VE GRI AÇIKLAMALARININ KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRMESİ	69
11. AİLE İŞLETMELERİNDE ALGILANAN AİLE ETKİSİ ÖLÇEĞİ UYARLAMA ÇALIŞMASI: İLK BULGULAR ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRMELER	82
12. UZUN ÖMÜRLÜ İŞLETMELERİN YÖNETİM KODLARI: SAĞLIK SEKTÖRÜNDEN NİTEL BULGULAR MANAGEMENT CODES OF LONG-ESTABLISHED BUSINESSES: QUALITATIVE FINDINGS FROM THE HEALTHCARE SECTOR.....	90
13. AİLE İŞLETMELERİNDE ERP YAZILIMI TERCİHİ: MARKA SEÇİM KRİTERLERİ VE SATIN ALMA SONRASI UYGULAMA ZORLUKLARI.....	99

14. AİLE İŞLETMELERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YEŞİL İNOVASYONUN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN ROLÜ VE ÖNEMİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE ÜZERİNE ÖNERMELER.....	113
15. ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİN YENİLİKÇİ ÇALIŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF DUYGU DURUMUNUN ARACILIK ROLÜ	123
16. AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEK KODLARI: BİST FİRMALARINDA DİJİTAL YATIRIMLARIN BÜYÜME VE VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (2021–2025).....	133
17. AİLE İŞLETMELERİNİN Z KUŞAĞINI ÇEKME VE ELDE TUTMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA	149
18. AİLE İŞLETMELERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM: 5G VE 6G TEKNOLOJİLERİNİN REKABETÇİLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN PORTER ELMAS MODELİ ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ.....	161
19. İŞVEREN MARKASI STRATEJİLERİ VE ÇALIŞAN ALGISI ŞUBELEŞEN VE ZİNCİR AİLE HASTANELERİ ÜZERİNE NİTEL BİR KARŞILAŞTIRMA	173
20. AİLE ŞİRKETLERİNDE YEŞİL DÖNÜŞÜM SÖYLEMİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE FAALİYET RAPORLARI ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME	180
21. SINIRDA KARBON DÜZENLEME MEKANİZMASI SÜRECİNDE AİLE İŞLETMELERİNİN YEŞİL REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ANALİZ.....	191
22. AİLE İŞLETMELERİNDE YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ KARAR SİSTEMLERİ VE OBJEKTİF KARAR ALMA SÜREÇLERİ: VERİ TEMELLİ YÖNETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME.....	195
23. FIRTINAYI MİRAS ALMAK: DENİZCİLİK AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAKLAR ARASI DEVAMLILIK.....	197
24. AİLE İŞLETMELERİNDE HALEFİYET PLANLAMASININ ÖNEMİ: ANİ LİDER KAYBINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA	200
25. SHAKESPEARE’İN KRAL LEAR’I TAHTINI 3 KIZINA MİRAS VERİR, SONUÇ: EVLAT NANKÖRLÜĞÜ!	202
26. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA	205
27. AİLE İŞLETMELERİ YAZININDA ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALARA DAİR BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	206
28. AİLE İŞLETMELERİNDE AKADEMİ-KAMU-SANAYİ-STK-MEDYA İŞBİRLİĞİNE İLİŞKİN PERSPEKTİFLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: AHP TABANLI BİR ANALİZ.....	207

OTURUM PROGRAMI

Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
1A	09:30-10:50	Çok Amaçlı Salon 1	Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekâ	Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu
Sıra	Bildiri Başlığı			Yazarlar
1	Aile İşletmelerinde Yapay Zekâ Destekli Karar Sistemleri ve Objektif Karar Alma Süreçleri: Veri Temelli Yönetişim Perspektifinden Kavramsal Bir Değerlendirme			Dr. Ahmet Gökhan Uluçay
2	Aile İşletmelerinde Yapay Zekâ Kullanımına Bağlı Veri Güvenliği Zorlukları: Dijital Yönetişim Perspektifi			Dr. Fettah Kurtuluş
3	Aile İşletmeleri Yazınında Ulusal ve Uluslararası Çalışmalara Dair Bir Literatür İncelemesi			Dr. Aslı Ercan Önbiçak; Dr. Öğr. Üyesi Aslı Kaya; Dr. Hikmet Emir Önbiçak
4	Dijital Dönüşüm Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetici Yetkinlikleri: Nitel Bir Araştırma			Öğr. Gör. Gözde Kuzu Uluçay

Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
1B	09:30-10:50	Çok Amaçlı Salon 3	Dijital Kimlik, Veri Kültürü ve Rekabetçilik	Prof. Dr. Aşkın Keser
Sıra	Bildiri Başlığı			Yazarlar
1	Aile İşletmelerinin Dijital Kimlik İnşası: Kurumsal Söylemler Üzerine Bir İçerik Analizi			Mehtap Nur Öksüz
2	Aile İşletmelerinin Gelecek Kodları: BİST 50 Firmalarında Dijital Yatırımların Büyüme ve Verimlilik Üzerindeki Etkisinin Çeyreklik Verilerle Analizi (2021-2025)			Serkan Yıldırım; Doç. Dr. Meri Taksi Deveciyan
3	Aile Şirketlerinde Yeşil İnovasyon İçin Veri Kültürü ve Dijital Dönüşümün Etkileri Üzerine Bir Model Önerisi			Prof. Dr. Esin Can; Dr. Dilek Karaca
4	Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşüm: 5G ve 6G Teknolojilerinin Rekabetçilik Üzerindeki Rolünün Porter Elmas Modeli Çerçevesinde Analizi			Dr. Rızvan Yılmaz; Dr. Tuncel Öz

Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
1C	09:30-10:50	Çok Amaçlı Salon 4	Kurumsallaşma, Halefiyet ve Yönetim Kararları	Prof. Dr. Pelin Kanten
Sıra	Bildiri Başlığı			Yazarlar
1	Teknoloji Sektöründe Bir Aile İşletmesinde Kurumsallaşma Süreci ve Nesiller Arası Güven: Bir Vaka Analizi			Alper Ekmekçi
2	Sınırtesi Aile İşletmeleri: Osmanlı-Fransa Ticaretinde Tüccar Aile Ağları (1870-1914)			Arş. Gör. Dr. Zeynep Ceylan Şahin
3	Aile İşletmelerinde Halefiyet Planlamasının Önemi: Ani Lider Kaybına Yönelik Nitel Bir Araştırma			Arş. Gör. Handan Günyaktı Akdeniz; Prof. Dr. Hatice Zümrüt Tonus
4	Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Üzerine Bir Uygulama			Dr. Öğr. Üyesi Ethem Tarhan; Dr. Öğr. Üyesi İlayda Ülkü

10:50-11:05 | Çay-Kahve Molası

Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
2A	11:05-12:35	Çok Amaçlı Salon 1	Sürdürülebilirlik ve Yeşil Dönüşüm	Prof. Dr. Azmi Yalçın
Sıra	Bildiri Başlığı			Yazarlar
1	İnovasyon Katsayısı (Innoquotient) Modeli ile İnovasyon Kültürü Ölçümü			Doç. Dr. Esin Ertemsir; Yiğit Bilir
2	Türkiye’de Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirlik Raporlama Uygulamaları: TSRS ve GRI Açıklamalarının Karşılaştırmalı Bir Değerlendirmesi			Sonia Beikzadeh; Doç. Dr. Murat Taha Bilişik
3	Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşüm ve Yeşil İnovasyonun Sürdürülebilirlik Açısından Rolü ve Önemi: Kavramsal Bir Çerçeve Üzerine Önermeler			Prof. Dr. Oben Ürü; Prof. Dr. Ebru Gözükara; Gizem Kılıç Pekşen
4	Aile Şirketlerinde Yeşil Dönüşüm Söylemi: Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporları Üzerinden Bir Değerlendirme			Arş. Gör. Sinan Kulaksız; Arş. Gör. Nesrin Sümeyye Özbay; Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci
5	Aile İşletmelerinde ERP Yazılımı Tercihi: Marka Seçim Kriterleri ve Satın Alma Sonrası Uygulama Zorlukları			Melih Kızılyel; Doç. Dr. Mehmet Aytekin; Dr. Öğr. Üyesi Erhan Durur (Online)

Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
2B	11:05-12:35	Çok Amaçlı Salon 3	İnsan Kaynakları, İşveren Markası ve Yeni Kuşak	Prof. Dr. Esin Can
Sıra	Bildiri Başlığı			Yazarlar
1	Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik İlgücü: Sosyal Beceriler, Reskilling ve Upskilling Perspektifi			Prof. Dr. Aşkın Keser; Nesrin Sevgi Erdoğan (Yüksek Lisans Öğrencisi)
2	Shakespeare’in Kral Lear’ı Tahtını 3 Kızına Miras Verir, Sonuç: Evlat Nankörlüğü!			Öğr. Gör. Kutlay Artuç
3	Aile İşletmelerinin Z Kuşağını Çekme ve Elde Tutma Stratejileri Üzerine Nitel Bir Araştırma			Dr. Taha Yusuf Çakarel; Dr. Damla Karaköy
4	İşveren Markası Stratejileri ve Çalışan Algısı: Şubeleşen ve Zincir Aile Hastaneleri Üzerine Nitel Bir Karşılaştırma			Dr. Taha Yusuf Çakarel; Dr. Ezgi Çolak; Dr. Gözdem Ayhan; Prof. Dr. Deniz Elber Börü
5	Türkiye’de Aile İşletmelerinde Kültür Odaklı Akademik Çalışmaların Eğilimleri: Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir Değerlendirme			Doç. Dr. Hazal Koray Alay (Online)

	Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
	2C	11:05-12:35	Çok Amaçlı Salon 4	Kültür, Cinsiyet ve Aile Dinamikleri	Doç. Dr. Pınar Akıncı Acar
Sıra	Bildiri Başlığı				Yazarlar
1	Aile İşletmelerinin Yönetim ve İşgücünde Cinsiyet Dengesi				Papatya Karkıner
2	Aile İşletmelerinde Kültürün Köklerden Geleceğe Yolculuğu				Doç. Dr. Pınar Akıncı Acar; Arş. Gör. Hulusi Karabiber; Arş. Gör. Furkan Baki Zaralioğlu
3	Yoğun Yapay Zekâ Kullanan İletişim Öğrencilerinin Sosyal Yaşamlarındaki Karar Alma Süreçlerinde Yapay Zekâ Etkisi				Efe Anşın
4	Aile İşletmelerinin Yönetim Süreçlerinde Sosyo-Duygusal Zenginliğin ve Duygusal Dinamiklerin Rolü				Prof. Dr. Pelin Kanten; Prof. Dr. Yener Pazarcık
5	Çalışan Deneyimi Bağlamında İşe Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Rolü: Nitel Bir İnceleme				Öğr. Gör. Ela Nur Daya Yücesan; Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy (Online)

12:40-13:40 | Öğle Yemeği

	Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
	3A	13:40-15:00	Çok Amaçlı Salon 1	Etik, Denetim ve Yönetişim	Prof. Dr. Yener Pazarcık
Sıra	Bildiri Başlığı				Yazarlar
1	Kayırmacılığın İhmalkârlığa Dönüşümünde İş Etiğinin Frenleyici Etkisi: Demir-Çelik Sektöründeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma				Dr. Zehra Yeni; ZKM Solition
2	Aile İşletmelerinde Algılanan Aile Etkisi Ölçeği Uyarlama Çalışması: Pilot Çalışma Bulguları Üzerinden İlk Değerlendirmeler				Dr. Öğr. Üyesi Gözde Morgül; Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu
3	Uzun Ömürlü İşletmelerin Yönetim Kodları: Sağlık Sektöründen Nitel Bulgular				Dr. Gözdem Ayhan; Prof. Dr. Deniz Elber Börü
4	Sürdürülebilir Toplum İçin Denetimin İşlevi				Dr. Öğr. Üyesi Ercan İsmail Ünal

	Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
	3B	13:40-15:00	Çok Amaçlı Salon 3	Örgütsel Davranış, İş Birliği ve ESG	Prof. Dr. Sait Yüksel Kaygusuz
Sıra	Bildiri Başlığı				Yazarlar
1	Mentorluk Algısının Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Düzenleyici Rolü: Aile İşletmeleri Bağlamında Üç Aşamalı Bir Araştırma Programı Önerisi				Dr. Emine Sever
2	Örgütsel Esnekliğin Yenilikçi Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Pozitif Duygu Durumunun Aracılık Rolü				Emre Şutanırkulu; Doç. Dr. Kenan Orçanlı; Dr. Öğr. Üyesi Şükran Oruç
3	Aile İşletmelerinde Akademi-Kamu-Sanayi-STK-Medya İşbirliğine İlişkin Perspektiflerin Değerlendirilmesi: AHP Tabanlı Bir Analiz				Doç. Dr. Sabri Öz
4	Sosyo-Duygusal Zenginliğin ESG Performansına Etkisi: Aile İşletmelerinde Örgütsel Kültürün Aracılık Rolü				Doç. Dr. Mustafa Kemal Topçu

	Oturum	Saat	Salon	Oturum Teması	Oturum Başkanı
	3C	13:40-15:00	Çok Amaçlı Salon 4	Vaka Analizleri, Tarihsel ve Literatür Perspektifleri	Prof. Dr. Oben Ürü
Sıra	Bildiri Başlığı				Yazarlar
1	Bir Aile İşletmesinin Gökyüzü Yolculuğu				Serdar Çimen; Doç. Dr. Mesut Öztürk
2	Fırtınayı Miras Almak: Denizcilik Aile Şirketlerinde Kuşaklar Arası Devamlılık				Sultan Serter
3	Sınırdaki Karbon Dönüşüm Mekanizması Sürecinde Aile İşletmelerinin Yeşil Rekabet Stratejileri Üzerine Nitel Bir Analiz				Öğr. Gör. Tülay Ölmez
4	Türkiye'deki Büyük Ölçekli Aile Şirketlerinde Spin-off Kararları: Stratejik Yeniden Yapılanma mı, Aile İçi Çatışma Yönetim Aracı mı?				Arş. Gör. Zeynep Aslancan; Dr. Zeynep Baysal

15:00-15:15 | Çay-Kahve Molası

Kapanış Oturumu | 15:20 | Önder Öztunalı Konferans Salonu

TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE BİR AİLE İŞLETMESİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE NESİLLER ARASI GÜVEN: BİR VAKA ANALİZİ

Alper Ekmekçi

New York Üniversitesi, alper@netser.com.tr

ABSTRACT

This study examines a five-year institutional transformation process in a family-owned technology firm founded in 1990. Operating in a highly dynamic sector characterized by rapid innovation and intense competition, such firms require continuous organizational adaptation. This necessity becomes more critical in emerging economies like Türkiye, where high environmental uncertainty and macroeconomic volatility prevail.

The study aims to analyze the role of intergenerational trust in the institutionalization process during leadership succession. A qualitative case study approach is adopted, and the transformation is examined in three phases: planning, implementation, and sustainability. The planning phase includes organizational restructuring and strategic reorientation, while the implementation phase involves process formalization, partial delegation of authority, and performance management practices. The sustainability phase focuses on cultural alignment, involvement of non-family professionals, and internal acceptance of change.

Findings reveal that institutionalization extends beyond structural adjustments and is strongly shaped by intergenerational dynamics. Resistance originating from the founding generation, particularly regarding control and decision-making authority, slowed down the transition process. However, gradual trust-building between generations emerged as a critical turning point enabling transformation. The study proposes a holistic framework for institutional transformation in family firms operating under high uncertainty.

Keywords: *Institutionalization, Intergenerational Trust, Technology Sector, Leadership Succession*

1. GİRİŞ

Teknoloji sektörü, hızlı inovasyon döngüleri, kısa ürün yaşam süreleri ve yoğun rekabet baskısı ile işletmelerin sürekli adaptasyon gerektirdiği bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapı, aile işletmeleri açısından yalnızca teknik yeterlilik değil, aynı zamanda yönetsel esneklik ve kurumsal dönüşüm kapasitesini de kritik hale getirmektedir. Türkiye gibi makroekonomik dalgalanmaların ve çevresel belirsizliğin yüksek olduğu gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet göstermek, bu gerekliliği daha da artırmaktadır.

Bu çalışma, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren ve 1990 yılında kurulmuş bir aile işletmesinde gerçekleştirilen kurumsallaşma sürecini incelemektedir. Araştırmanın temel amacı, nesiller arası liderlik devri sürecinde güvenin kurumsallaşma üzerindeki etkisini analiz etmektir. Bu bağlamda çalışma, kurumsallaşma sürecinin yalnızca yapısal değil, aynı zamanda davranışsal ve kültürel boyutlarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, literatürde uzun yıllardır tartışılan bir konu olmakla birlikte, özellikle teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından yeterince ele alınmamıştır. Mevcut çalışmalar çoğunlukla üretim ve geleneksel sektörlerle odaklanırken (Gersick vd., 1997), yüksek belirsizlik ve hızlı değişim dinamiklerine sahip sektörlerde kurumsallaşma süreçlerinin farklılaştığı görülmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Bu bağlamda, bu çalışma teknoloji sektörüne özgü kurumsallaşma dinamiklerine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, literatürde çok boyutlu bir dönüşüm olarak ele alınmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca organizasyonel yapıların yeniden tasarlanmasını değil, aynı zamanda karar alma süreçlerinin sistematik hale getirilmesini ve liderlik anlayışının değişimini içermektedir (Gersick vd., 1997).

Ayrıca, aile işletmelerinde nesiller arası geçiş süreçleri, yalnızca yapısal bir değişim değil aynı zamanda kimlik ve kontrol devri anlamına gelmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan “kontrol kaybı algısı”, birinci neslin profesyonelleşmeye karşı direnç göstermesine neden olmaktadır (Gómez-Mejía vd., 2007). Bununla birlikte,

güven temelli liderlik yaklaşımları bu direncin azaltılmasında kritik rol oynamaktadır (Bass, 1985). Bu çalışma, söz konusu literatürü genişleterek güven kavramını kurumsallaşma sürecinin merkezine yerleştirmektedir.

Sosyo-duygusal zenginlik (Socioemotional Wealth - SEW) yaklaşımına göre, aile işletmeleri ekonomik hedeflerin yanı sıra kontrol, aile kimliği ve nesiller arası devamlılık gibi duygusal değerlere de önem vermektedir (Gómez-Mejía vd., 2007). Bu durum, özellikle profesyonelleşme ve yetki devri süreçlerinde direnç oluşmasına neden olabilmektedir.

Kurumsal yönetim perspektifi, işletmelerde şeffaflık, hesap verebilirlik ve sistematik karar alma süreçlerinin oluşturulmasını vurgulamaktadır (Daily ve Dalton, 1992). Aile işletmelerinde bu süreç, çoğu zaman kurucu liderin merkezi rolü ile profesyonel yönetim ihtiyacı arasında bir gerilim yaratmaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ise, organizasyonel değişim süreçlerinde liderlerin vizyon oluşturma, güven inşa etme ve çalışanları değişime adapte etme rollerine odaklanmaktadır (Bass, 1985). Bu bağlamda, nesiller arası liderlik devrinde güven, dönüşümün en kritik belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışma kapsamında yaklaşık 100 çalışanı bulunan ve çok ortaklı bir aile yapısına sahip bir teknoloji firması incelenmiştir. İşletmede hem birinci nesil ortaklar hem de ikinci nesil temsilciler aktif rol almaktadır.

Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış gözlemler, kurum içi uygulamalar ve organizasyonel dönüşüm sürecine ilişkin uygulama çıktıları değerlendirilmiştir. Araştırma süreci beş yıllık bir zaman dilimini kapsamakta olup, kurumsal dönüşüm üç ana fazda incelenmiştir:

- Planlama
- Uygulama
- Sürekliliğin sağlanması

4. BULGULAR

Elde edilen bulgular, kurumsallaşma sürecinin çok boyutlu bir yapı sergilediğini göstermektedir. Planlama aşamasında organizasyon şemasının oluşturulması ve mevcut sistemlerin yeniden yapılandırılması ön plana çıkmıştır. Uygulama aşamasında ERP/CRM sistemlerinin optimize edilmesi ve performans odaklı yönetim yaklaşımlarının kısmi olarak uygulanması dikkat çekmektedir.

4.1. Yapısal Dönüşüm Bulguları

- Organizasyon şeması
- ERP/CRM
- KPI sistemi

4.2. Direnç ve Çatışma Dinamikleri

- Birinci nesil direnç
- Kontrol kaybı algısı

4.3. Nesiller Arası Güvenin Oluşumu

- Süreç içinde gelişmesi
- Karar sonuçlarının görülmesi

4.4. Profesyonelleşme ve Kültürel Dönüşüm

- Aile dışı çalışanların adaptasyonu
- Güven yayılımı

Ancak süreçte en önemli zorluk, birinci nesil tarafından gösterilen direnç olmuştur. Bu direnç, özellikle yetki devri ve karar alma süreçlerinin paylaşılması konusunda ortaya çıkmıştır. Birinci neslin kontrol kaybı ve farklı yönetim anlayışlarına duyduğu çekince, dönüşüm sürecini yavaşlatan temel faktörlerden biri olmuştur.

Faz	Uygulamalar	Zorluklar	Sonuç
Planlama	Organizasyon yapısı, rol tanımları	Belirsizlik	Yapısal Netlik
Uygulama	ERP, KPI, süreç yönetimi	Direnç	Kısmi Sistemleşme
Süreklilik	Kültür, güven, profesyonelleşme	Adaptasyon	Kurumsal Yapı

Buna karşın, süreç içerisinde ikinci neslin aldığı kararların sonuçlarının gözlemlenmesi ve organizasyonel çıktılar, nesiller arası güvenin kademeli olarak oluşmasını sağlamıştır. Bu güvenin oluşumu, dönüşüm sürecinde kritik bir kırılma noktası olarak ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin yalnızca yapısal düzenlemelerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda nesiller arası ilişkiler ve güven mekanizmaları ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular, özellikle yüksek belirsizlik ortamlarında faaliyet gösteren işletmelerde kurumsallaşmanın sürdürülebilirliği için liderlik dönüşümü ve güven inşasının kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışma, aile işletmeleri için planlama, uygulama ve süreklilik aşamalarını içeren bütüncül bir dönüşüm modeli önermektedir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda, aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecine ilişkin üç fazlı bir dönüşüm modeli önerilmektedir. Model; planlama, uygulama ve süreklilik aşamalarından oluşmakta olup, bu aşamaların etkinliği nesiller arası güven düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Nesiller arası güven, özellikle yetki devri, karar alma süreçlerinin paylaşımı ve profesyonelleşme düzeyi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda güven, dönüşüm sürecinde katalizör bir değişken olarak konumlandırılmaktadır.

Model Açıklaması: Aile İşletmelerinde Üç Fazlı Kurumsal Dönüşüm ve Güven Temelli Geçiş Modeli

Önerilen model, literatürde yer alan aşamalı dönüşüm yaklaşımlarından farklı olarak, nesiller arası güveni süreçler arası bir değişken olarak değil, tüm süreci etkileyen merkezi bir yapı olarak konumlandırmaktadır. Bu yönüyle model, aile işletmeleri literatürüne kavramsal bir katkı sunmaktadır. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri için üç fazdan oluşan bir kurumsal dönüşüm modeli önerilmektedir:

1. Faz: Planlama

- Stratejik yönün yeniden tanımlanması
- Organizasyon şemasının oluşturulması
- Rol ve sorumlulukların belirlenmesi

2. Faz: Uygulama

- ERP/CRM sistemlerinin etkin kullanımı
- Performans ölçüm sistemlerinin uygulanması
- Kısmi yetki devri ve karar süreçlerinin paylaşılması

3. Faz: Süreklilik

- Kurumsal kültürün güçlendirilmesi
- Aile dışı profesyonellerin entegrasyonu
- Organizasyonel güvenin yaygınlaştırılması

Bu çalışma, mevcut literatürde sınırlı olarak ele alınan nesiller arası güven kavramını, kurumsallaşma sürecinin merkezine yerleştirerek özgün bir katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance. Journal of Business Strategies.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks. Administrative Science Quarterly.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Press.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Family business review, 17(1), 1-36.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞGÜCÜ: SOSYAL BECERİLER, RESKILLING VE UPSKILLING PERSPEKTİFİ

Prof. Dr. Aşkın Keser

Bursa Uludağ Üniversitesi, askin@uludag.edu.tr

ÖZ

Bu çalışma, aile işletmelerinde işgücü sürdürülebilirliğini sağlamada yeniden beceri kazanma (reskilling), beceri geliştirme (upskilling) ve sosyal becerilerin (soft skills) bütüncül rolünü incelemektedir. Dijital dönüşüm süreci, çalışanlardan yalnızca teknik yetkinlikleri değil; dayanıklılık, empati, problem çözme, yaratıcı düşünme ve liderlik gibi bireysel beceriler ile ekip çalışması, geri bildirim açıklık, yapıcı iletişim ve değişime uyum gibi sosyal becerileri de talep etmektedir.

Kavramsal çerçevede yürütülen bu çalışmada, literatür taraması aracılığıyla aile işletmelerinin kendine özgü yapısal dinamikleri, kuşaklar arası etkileşim biçimleri ve yetkinlik aktarım süreçleri analiz edilmiştir. Bulgular, çalışanlara yeni yetkinlikler kazandıran reskilling ile mevcut becerileri derinleştiren upskilling uygulamalarının sosyal becerilerle entegre edilmesinin örgütsel dayanıklılığı artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca genç kuşakların dijital bilgi ve bakış açılarını önceki kuşaklara aktardığı tersine mentorluk uygulamalarının, hiyerarşik direnci kırarak kuşaklar arası öğrenmeyi güçlendirdiği ve dijital dönüşümle tetiklenen demode olma korkusunu (FOBO) azalttığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışma, aile işletmelerinde sürdürülebilir büyümeyi destekleyen beşerî sermaye odaklı stratejik bir yol haritası (Dinamik Optimizasyonu- Sermaye Optimizasyonu- DHCO Modeli) sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, İşgücü Sürdürülebilirliği, Sosyal Beceriler, Reskilling, Upskilling*

ABSTRACT

This study examines the holistic role of reskilling, upskilling, and soft skills in ensuring workforce sustainability in family businesses. The digital transformation process demands not only technical competencies from employees but also individual skills such as resilience, empathy, problem-solving, creative thinking, and leadership, as well as social skills such as teamwork, openness to feedback, constructive communication, and adaptability to change.

Conducted within a conceptual framework, this study analyzed the unique structural dynamics of family businesses, patterns of intergenerational interaction, and competency transfer processes through a literature review. The findings reveal that integrating reskilling -which equips employees with new competencies- and upskilling -which deepens existing skills- with social skills enhances organizational resilience. Furthermore, it was determined that reverse mentoring practices -in which younger generations transfer their digital knowledge and perspectives to older generations- strengthen intergenerational learning by breaking down hierarchical resistance and reduce the fear of obsolescence (FOBO) triggered by digital transformation. In this context, the study presents a human capital-focused strategic roadmap (Dynamic Human Capital Optimization-DHCO Model) that supports sustainable growth in family businesses.

Keywords: *Family Businesses, Workforce Sustainability, Social Skills, Reskilling, Upskilling*

1. GİRİŞ

Türkiye ekonomisinin yaklaşık %95'ini oluşturan aile işletmeleri (İpek, 2025), hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda ekonomik büyümenin en temel itici güçlerinden biridir. Küresel düzeyde yaşanan dijital dönüşüm, bu işletmelerin insan kaynağı stratejilerini yeniden şekillendirmektedir. Söz konusu dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapı değişimini değil; işgücünün bilgi, beceri ve sosyal uyum kapasitesini de zorunlu olarak yeniden değerlendirmeyi gerektirmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) raporlarına göre, 2030 yılına kadar mevcut işlerin %22'sinin dönüşüme uğrayacağı öngörülmekte ve

çalışanların önemli bir bölümü geleceğin iş dünyasında hayatta kalabilmek için yeniden beceri kazanma ve mevcut becerilerini geliştirme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadır.

Aile işletmeleri, sahip oldukları aile odaklı kültür, uzun vadeli bakış açısı ve güçlü sosyal bağlarla tanımlansa da kurumsallaşma süreçlerinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Bu işletmelerde insan kaynakları süreçlerinin yapısal olarak profesyonelleşmesi, özellikle yetkinlik gelişimi ve dijital dönüşüm uyum kapasitesi açısından kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir işgücü, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesinin temel unsurlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, aile işletmelerinde sürdürülebilir işgücü yönetimini yeniden beceri kazandırma, beceri geliştirme ve sosyal beceriler perspektiflerinden inceleyerek, bu süreçlerin bütüncül bir modelde nasıl entegre edilebileceğini tartışmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Aile İşletmeleri ve İşgücü Sürdürülebilirliği

Aile işletmeleri; sahiplik, yönetim ve kuşaklar arası güçlü duygusal bağların bir araya geldiği, karar alma süreçlerinde ekonomik rasyonalitenin yanı sıra aile değerlerini de barındıran yapılardır. Berrone vd. (2012) tarafından “sosyo-duygusal zenginlik” (SEW) olarak tanımlanan bu durum, işletmenin duygusal ve sosyal üstünlüklerini koruma eğilimini ifade ederek örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlar.

Klasik Vekâlet Kuramı (Jensen & Meckling, 1976), tüm örgütsel fonksiyonların uzmanlaşmasıyla birlikte mülkiyet ve yönetimin ayrılmasını zorunlu kılmış; arka planına Homo Economicus varsayımını alarak hem asilin hem de vekilin şahsi kazançlarını maksimize etme peşinde koştuğunu ve vekilin her zaman asilin çıkarlarını gözetmeyeceğini (Meydan & Çetin, 2017) ileri sürmüştür. Ancak aile işletmelerindeki davranışsal vekâlet teorisine göre, yöneticiler finansal servetin ötesinde aile mirasını ve SEW’i referans noktası olarak aldıklarından, risk almaktan ve kontrolü kaybetmekten kaçınma eğilimindedir. Başlangıçta mülkiyeti koruma güdüsüyle teknolojik yeniliklere karşı stratejik direnç gösterebilen bu işletmeler, dijitalleşmenin getirdiği “demode olma korkusunu” (FOBO) aile mirasının sürekliliğine yönelik varoluşsal bir tehdit olarak algıladıklarında, inovasyona ve beşerî sermayeye çok daha kararlı yatırımlar yapabilmektedir. Dolayısıyla mikro ilişkilerden makro yapılara kadar geniş bir uygulama alanına sahip olan vekâlet kuramı (Demir, 2025), aile işletmelerinin kendine özgü sosyo-duygusal dinamikleriyle birleştiğinde temkinli ama mirası koruma odaklı stratejik kararlara dönüşmektedir.

2.2. Reskilling, Upskilling ve Sosyal Beceriler

Dijitalleşen iş dünyasında, reskilling ve upskilling kavramları giderek artan bir öneme sahiptir. Reskilling, çalışanların farklı iş rollerine uyum sağlamaları için yeni beceriler kazanmalarını ifade ederken; upskilling, mevcut becerilerin derinleştirilmesini kapsar. Bu süreçler, işletmelerin iş gücünü teknolojik değişime hazırlamada kritik bir rol oynar ve bu dönüşüm, sadece teknik becerilere değil; sosyal ve bilişsel becerilere de ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Sosyal beceriler; iletişim, empati, problem çözme ve takım çalışması gibi yetkinlikleri içerir. Literatürde bu becerilerin öğrenme süreçlerini kolaylaştırdığı, duygusal yeterlilikler yoluyla iş yeri refahını artırdığı ve değişime uyumu güçlendirdiği vurgulanmıştır.

Dijitalleşen iş dünyasında reskilling ve upskilling kavramları, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi açısından giderek daha kritik bir önem kazanmaktadır. Upskilling, çalışanların mevcut görevlerini daha etkin yerine getirebilmeleri için sahip oldukları becerilerin geliştirilmesini ifade ederken, reskilling ise değişen iş gereksinimlerine uyum sağlayabilmeleri amacıyla çalışanlara yeni beceriler kazandırılmasını kapsamaktadır. Dünya Ekonomik Forumu’nun İşlerin Geleceği Raporu 2025’e göre, 2030 yılına kadar çalışanların yaklaşık %80’inin yeni beceriler edinmesi ve mevcut becerilerin yaklaşık %40’ının dönüşmesi gerekecektir (World Economic Forum, 2025). Bu öngörü, işletmelerin çalışanlarını dijital çağa hazırlarken yalnızca teknik yetkinlikleri geliştirmelerinin yeterli olmadığını, aynı zamanda kurumsal değerlerini koruyarak reskilling ve upskilling süreçlerini bütüncül bir yaklaşımla yönetmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu dönüşüm süreci, teknik becerilerin yanı sıra iletişim, empati, problem çözme, eleştirel düşünme ve takım çalışması gibi sosyal ve bilişsel becerilerin de geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

İşgücü sürdürülebilirliği bağlamındaki literatür, reskilling ve upskilling süreçlerinin örgütsel performans, uyum ve öğrenme kapasitelerini artırdığını göstermektedir. Aile işletmelerinde bu süreçler, kuşaklar arası öğrenmenin önemli bir parçasıdır. Çeşitli yaş gruplarının bilgi ve deneyim farklılıkları, örgütsel öğrenmede bir zenginlik unsuru olarak kabul edilmektedir. Özellikle tersine mentorluk uygulamaları, genç çalışanların dijital bilgi birikimi ile deneyimli çalışanların örtük bilgi paylaşımını teşvik ederek bilgi transfer sürecini güçlendirir. Sosyal beceriler ise örgütsel uyum, ekip işbirliği ve etkin iletişimi destekleyerek dönüşüm süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Söz konusu bu yetkinlik dönüşümü süreçleri, belirsiz ve dinamik çevre koşullarında işletmenin hayatta kalmasını sağlayan “örgütsel dayanıklılık” kapasitesinin stratejik insan kaynakları yönetimi aracılığıyla inşa edilmesidir (Lengnick-Hall vd., 2011).

3. DİNAMİK BEŞERİ SERMAYE OPTİMİZASYONU (DHCO) MODELİ

Dinamik Beşeri Sermaye Optimizasyonu (DHCO) modeli, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları temel sorunlardan hareketle yapılandırılmıştır. Modelin girdilerini; çalışanlarda teknoloji kaynaklı demode olma korkusu (FOBO), kuşaklararası bilgi asimetrisi ve hızla değişen teknoloji ile pazar koşullarının oluşturduğu dönüşüm baskısı meydana getirmektedir. Bu girdiler doğrultusunda model dört temel aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama olan Psikolojik Optimizasyon, ikinci aşama Sinerjik Bilgi Takası (Tersine Mentorluk), üçüncü aşama Teknik Yetkinlik Optimizasyonu ve son aşama Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) Mührü'dür.

Bu süreç sonunda çalışanlarda güçlenen beceri setleri, dijital yetkinlik artışı, kuşaklararası iş birliği ile yüksek adaptasyon ve çeviklik gibi örgütsel yetkinlikler gelişmektedir. Söz konusu yetkinlikler ise işletmenin yüksek performans, güçlü çalışan bağlılığı, krizlere karşı dayanıklılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayarak modelin nihai çıktısı olan sürdürülebilir aile işletmesi yapısına ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Dinamik Beşeri Sermaye Optimizasyonu Modeli Süreç Döngüsü'nü oluşturan dört temel bileşenin açıklanması, modelin işleyişinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.



Şekil 1: Dinamik Beşeri Sermaye Optimizasyonu (DHCO) Modeli

3.1. Psikolojik Optimizasyon ve Ontolojik Güven:

Dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan en temel yapısal engel, çalışanların teknolojiye karşı geliştirdiği “Demode Olma Korkusu” (FOBO) ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yoğun örgütsel dirençtir. Modelin ilk aşaması, çalışanların teknolojik kaygı düzeylerinin bilimsel metotlarla ölçülmesini ve yapay zekâ destekli sistemlerin bir “ikame aracı” değil, aksine “insan ustalığını ölçeklendiren ve derinleştiren bir enstrüman”

olarak kurumsal kültüre entegre edilmesini kapsar. Teknolojinin tehdit edici değil, destekleyici bir unsur olarak konumlandırılması, iş gücünün statü ve rol kaybı kaygılarını hafifletir. Bu stratejik süreç, çalışanın örgüt içindeki anlam haritasını ve aidiyet duygusunu yeniden inşa ederek, belirsizlik dönemlerinde kritik önem taşıyan ontolojik güven ortamını yeniden tesis etmeyi amaçlamaktadır.

3.2. Sinerjik Bilgi Takası (Tersine Mentorluk):

Aile işletmelerinin yapısal karakteristiği olan ve sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engellerden birini teşkil eden kuşaklararası geçiş sorunları, ortaya çıkan bilgi asimetrisini gidermeye odaklanan “Tersine Mentorluk” mekanizmaları ile minimize edilebilmektedir. Tersine mentorluk, genç ve kıdemi az olan bir çalışanın, kıdemi fazla olan üst düzey bir kişi ile yetenek ve bilgisini paylaşması sonucu ortaya çıkan fikir alışverişi ve öğrenme ortaklığı olarak tanımlanmaktadır (Kişi, 2018). Bu süreçte, deneyim ve sezgisel bilgiye sahip kıdemli çalışanlar ile dijital becerileri yüksek genç çalışanlar arasında stratejik bir köprü kurulmaktadır. Bahsi geçen mentorluk uygulamaları sayesinde, kıdemli personelin sahip olduğu “sezgisel ustalık” ile genç kuşağın “dijital rasyonallitesi” çapraz eşleşmelerle takas edilerek gençlerin teknolojik yetkinlikleri kıdemli yönetime aktarılmaktadır. Bu dinamik bilgi transferi, geleneksel hiyerarşik direnci kırıp örgütsel bağlılığı pekiştirirken (Terzi ve Boylu, 2019), bilginin kişisel bir imtiyaz olmaktan çıkıp nesiller boyu aktarılan kurumsal bir mirasa dönüşmesini sağlamaktadır.

3.3. Teknik Yetkinlik Optimizasyonu (Upskilling ve Reskilling):

İşgücü piyasasındaki teknolojik dalgalanmalara karşı sürdürülebilir bir örgütsel çeviklik, birbirini tamamlayan iki temel stratejik eksenle sağlanmalıdır. Bunlardan birincisi olan Upskilling; çalışanların mevcut iş tanımları ve rolleri korunarak, işin icra ediliş biçiminin yeni nesil dijital araçlar, veri analitiği ve otomasyon yazılımları vasıtasıyla modernize edilmesini içerir. İkincisi olan Reskilling ise, dijitalleşme ve yapay zekâ adaptasyonu nedeniyle işlevini tamamen veya kısmen yitiren bölümlerdeki sadakati yüksek işgücünün, örgütün yeni stratejik büyüme alanlarına ve yükselen pozisyonlarına transfer edilmek üzere kapsamlı bir yeniden eğitim sürecine tabi tutulmasıdır. Proaktif bir yaklaşımla kurgulanan bu çift eksenli yetkinlik yönetimi, dijital dönüşüm çağında beşerî sermaye israfını ve işten çıkarmaları önlerken, kurum için hayati öneme sahip olan kolektif hafızayı ve aidiyet bağlarını da koruma altına alır.

3.4. Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) Mührü:

Modelin nihai aşaması, gerçekleştirilen tüm teknik ve psikolojik dönüşümlerin ailenin tarihsel etik değerleriyle mühürlenmesidir. Bu süreç, işletmenin “SEW” unsurlarını güçlendirerek çalışanlarda yüksek düzeyde duygusal bağlılık oluşturur. Yenilenen psikolojik sözleşme sayesinde, işletme kriz dönemlerinde dahi yetenek kaybı yaşamayan, dayanıklılığı yüksek bir yapıya kavuşur.

Modelin nihai ve taçlandırıcı aşaması, örgüt genelinde gerçekleştirilen tüm teknik, yapısal ve psikolojik dönüşümlerin, kurucu ailenin tarihsel etik değerleri ve kurumsal felsefesiyle mühürlenmesidir. Bu entegrasyon süreci, aile işletmelerinin en stratejik öz kaynağı olan “Sosyo-Duygusal Zenginlik” (SEW) unsurlarını tahkim ederek, profesyonel yöneticiler ve iş gücü genelinde yüksek düzeyde bir duygusal bağlılık iklimi inşa eder. Ailenin köklü mirası ile modern iş dünyasının gereklerini sentezleyen ve bu sayede yeniden modellenen psikolojik sözleşme, çalışanların örgütü sadece bir kazanç kapısı değil, ortak bir değerler bütünü olarak görmesini sağlar. Sonuç olarak işletme; makroekonomik dalgalanmalarda veya kriz dönemlerinde dahi kritik yetenek kayıpları yaşamayan, sosyo-duygusal bağları güçlü ve stratejik dayanıklılığı son derece yüksek bir örgütsel yapıya kavuşur.

4. DHCO Modeli: Belirsizlik Çağında Kurumsal Dönüşümün Rehberi

Bu çalışmada “rehber” niteliğinde bir bölüme yer verilmesinin temel nedeni; literatürdeki soyut dönüşüm teorilerinin aksine, aile işletmelerine dijitalleşmenin getirdiği kaotik belirsizliklerden çıkış sunan proaktif, uygulanabilir ve somut bir yol haritası sağlama ihtiyacıdır. Nitekim modern iş dünyasının kaotik yapısı ve dijital dönüşümün baş döndürücü hızı, özellikle köklü bir geçmişe ve yerleşik bir kültüre sahip aile işletmeleri için varoluşsal bir sınav niteliği taşımaktadır. Bu geleneksel yapıların dijital çağa adaptasyonunda yaşanan sancılar ise yalnızca teknolojik altyapı eksikliğinden değil, insan kaynağının bu değişime psikolojik ve yetkinlik bazlı olarak hazırlanamamasından kaynaklanmaktadır. Dinamik Beşerî Sermaye Optimizasyonu

(DHCO) Modeli, tam da bu noktada geleneksel miras ile dijital çağ arasında stratejik bir köprü görevi görerek şu temel amaçlar doğrultusunda yapılandırılmıştır:

1. Dijital Direncin Kırılması ve Güven Tesis Edilmesi: Modelin öncelikli hedefi, teknolojik dönüşümün çalışanlar üzerinde yarattığı “Demode Olma Korkusunu” (FOBO) etkin bir şekilde yöneterek örgütsel direnci kırmak ve iş gücüne teknolojiyle barışık, sürdürülebilir bir ontolojik güven alanı sunmaktır.
2. Kuşaklararası Sinerji ve Kurumsal Hafızanın Modernizasyonu: Sahip olunan geleneksel birikimi korumak adına; genç kuşakların dijital çevikliği ile deneyimli kadroların tarihsel ve sektörel bilgeliğini “Tersine Mentorluk” mekanizmalarıyla bütünleştirmeyi, böylece kuşaklararası güçlü bir öğrenme ortaklığı yaratarak kurumsal hafızayı modernize etmeyi amaçlamaktadır.
3. Yetenek Çevikliğinin ve İş Gücü Sürdürülebilirliğinin Optimizasyonu: Model, mevcut iş gücünü sadece niceliksel olarak korumakla kalmayıp, upskilling ve reskilling stratejileriyle yarının dönüştürülen rollerine adapte ederek örgütsel yetenek çevikliğini en üst düzeye çıkarmaktadır.
4. Değer Odaklı Sosyo-Duygusal Tahkimat: Nihayetinde DHCO, kurucu ailenin köklü etik değerlerini ve sosyo-duygusal zenginliğini (SEW) dijital süreçlerin içerisine adeta bir mühür gibi işleyerek; örgüt genelinde kriz anlarında dahi sarsılmayan değer odaklı bir sürdürülebilirlik ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık inşa etmeyi hedeflemektedir.

Sonuç olarak DHCO; aile işletmelerinin tarihsel mirasını ve sosyo-duygusal öz kaynaklarını titizlikle korurken, onları dijital geleceğin proaktif, çevik ve stratejik dayanıklılığı yüksek aktörlerine dönüştüren bütüncül bir yönetim mimarisidir.

5. Tartışma ve Sonuç

5.1. Tartışma

Bu çalışma, küresel ölçekte yaşanan dijital dönüşümün ve teknolojik dalgalanmaların, Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan aile işletmeleri üzerindeki dönüştürücü etkisini insan kaynağı perspektifinden incelemiştir. Literatürde aile işletmelerinin kurumsallaşma sancıları, teknolojik adaptasyon süreçleri ve kuşaklar arası çatışmaları sıklıkla ele alınsa da bu dinamiklerin reskilling, upskilling ve sosyal beceriler (soft skills) ekseninde bütüncül bir modelle yapılandırılması oldukça kısıtlıdır. Bu doğrultuda geliştirilen Dinamik Beşerî Sermaye Optimizasyonu (DHCO) Modeli, aile şirketlerinin yapısal krizlerini aşmalarında beşerî sermaye odaklı stratejik bir kaldıraç işlevi görmektedir.

Çalışmanın ortaya koyduğu en çarpıcı tartışma alanlarından biri, teknolojik dönüşümün yarattığı Demode Olma Korkusu (FOBO) ile Davranışsal Vekâlet Teorisi arasındaki paradoksal ilişkidir. Davranışsal vekâlet teorisine göre aile işletmeleri, mevcut sosyo-duygusal zenginliklerini (SEW) ve kurumsal miraslarını korumak adına risk almaktan kaçınan, statükocu bir yapı sergileme eğilimindedir. Ancak dijitalleşmenin getirdiği FOBO, bu işletmeler için sistemik bir tehdit haline geldiğinde, kayıptan kaçınma motivasyonu yön değiştirerek inovasyona ve beşerî sermayeye yönelik radikal yatırımları tetiklemektedir. Dolayısıyla, DHCO modelinin ilk aşaması olan “Psikolojik Optimizasyon”, teknolojiyi insan kaynağının yerine geçecek bir tehdit olarak değil, onun potansiyelini katlayacak bir enstrüman olarak konumlandırarak örgütsel direncin kırılmasında kritik bir psikolojik eşik sunar.

Bir diğer önemli bulgu, kuşaklar arası bilgi asimetrisinin bir kriz unsuru olmaktan çıkarılıp Tersine Mentorluk mekanizmasıyla stratejik bir avantaja dönüştürülebileceğidir. Kıdemli kuşağın sahip olduğu, kurumsal hafızanın özünü oluşturan “sezgisel ustalık”, yeni kuşağın “dijital rasyonelitesi ve çevikliği”, geleneksel hiyerarşik yapı nedeniyle çoğunlukla birbirleriyle çatışmaktadır. Modelin sunduğu sinerjik takas yaklaşımı, bilginin kişisel bir güç odağı olmasını engelleyerek, onu kurumsal bir mirasa dönüştürmekte ve böylece örgütün öğrenme kapasitesini maksimize etmektedir.

Teknik yetkinlik optimizasyonunun (upskilling ve reskilling) sosyal becerilerle entegre edilmesi ise Örgütsel Dayanıklılık inşasının temel şartıdır. Sadece teknik becerilere odaklanan bir dönüşüm, empati, esneklik, problem çözme ve yapıcı iletişim gibi sosyal yetkinliklerle desteklenmediğinde başarısız olmaya mahkumdur. Aile işletmelerinin sadık işgücünü otomasyon çağında gözden çıkarmak yerine, reskilling stratejileriyle yeni büyüme alanlarına kanallandırmak, hem ailenin tarihsel etik değerleriyle uyumakta hem

de kriz dönemlerinde en çok ihtiyaç duyulan yüksek düzeyde duygusal bağlılığı (SEW Mührü) güvence altına almaktadır.

5.2. Sonuç ve Stratejik Öneriler

Sonuç olarak bu çalışma; belirsizlik ve kaos çağında aile işletmelerinin hayatta kalabilmesinin ve nesiller boyu varlığını sürdürebilmesinin yolunun, yalnızca teknolojik altyapı yatırımlarından değil, eş zamanlı olarak beşerî sermayenin de dinamik bir şekilde optimize edilmesinden geçtiğini net bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu amaca hizmet etmek üzere kurgulanan Dinamik Beşerî Sermaye Optimizasyonu (DHCO) Modeli, aile şirketlerinin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları yapısal sorunlardan hareketle yapılandırılmıştır.

Model; teknoloji kaynaklı demode olma korkusu (FOBO), kuşaklararası bilgi asimetrisi ve pazar koşullarının yarattığı dönüşüm baskısı gibi kritik girdileri merkeze alarak proaktif bir süreç işletir. Bu dinamik süreç; psikolojik hazırlık, tersine mentorluk, upskilling/reskilling uygulamaları ve sosyo-duygusal zenginlik (SEW) mührü olmak üzere dört sacayağı üzerinde yükselen sarsılmaz bir yönetim mimarisini sunar. Sistemin işleyişi sayesinde elde edilen dijital yetkinlik artışı, kuşaklararası proaktif iş birliği ve yüksek adaptasyon yeteneği; işletmenin krizlere karşı stratejik dayanıklılık kazanmasını sağlar. Nihayetinde bu döngü, girdileri güçlü çıktılara dönüştürerek modelin tepe noktası olan “sürdürülebilir aile işletmesi” yapısına ulaşılmasına katkıda bulunur.

DHCO Modelinin sunduğu bu bütüncül perspektif ışığında; hem kurumsal sahada faaliyet gösteren uygulayıcılara (İnsan Kaynakları Departmanları ve yönetim kademeleri) proaktif bir yol haritası çizmek hem de literatürdeki boşlukları dolduracak gelecek ampirik çalışmalara yön vermek adına aşağıda sıralanan stratejik öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılar ve İnsan Kaynakları Departmanları İçin Stratejik Projeksiyonlar

DHCO Modelinin yönetsel düzlemde hayata geçirilmesi ve aile işletmelerinde dinamik bir beşerî sermaye optimizasyonunun sağlanması adına, İnsan Kaynakları Departmanları ve tepe yönetimi için şu stratejik eylem planları önerilmektedir:

Proaktif Kaygı Yönetimi ve Ontolojik Güvenin Tesisi: Dijital dönüşüm ve yeniden yapılanma projelerine fiilen başlanmadan önce, iş gücünün teknolojik kaygı düzeyleri ile “Demode Olma Korkuları” (FOBO) bilimsel ölçeklerle ampirik olarak haritalandırılmalıdır. Bu doğrultuda tasarlanacak psikolojik destek ve kurumsal farkındalık programları, çalışanların statü ve rol kaybı endişelerini hafifleterek, değişimin önündeki en büyük engel olan örgütsel direnci kırarak ve dönüşüm için kritik öneme sahip olan kurumsal ontolojik güven iklimini inşa edecektir.

Tersine Mentorluğun Kurumsallaştırılması: Kuşaklararası bilgi asimetrisini gidermeyi amaçlayan ve genç ile kıdemli personeli bir araya getiren “Tersine Mentorluk” süreçleri, informal ya da inisiyatif odaklı yapılara bırakılmamalıdır. Bu mekanizmalar, İnsan Kaynakları Departmanlarının resmi bir alt fonksiyonu haline getirilmeli; takvimleri, çıktıları ve performans göstergeleri belirlenerek kurumsal performans yönetim sistemine entegre edilmelidir.

Stratejik Yetenek ve Beceri Haritalarının Oluşturulması: Organizasyonel çevikliği sağlamak adına, hangi departmanların veya rollerin otomasyon riski altında olduğunu saptayan makro analizler yapılmalıdır. Bu doğrultuda, dikey yetkinlik dönüşümüne (reskilling) ihtiyaç duyan sadık iş gücü ile mevcut rollerinde dijital modernizasyona (upskilling) tabi tutulacak personeli net bir biçimde ayıran kapsamlı “Yetenek ve Beceri Haritaları” çıkarılmalıdır. Bu yaklaşım, kurumsal hafızanın korunmasını ve beşerî sermaye israfının önlenmesini garantileyecektir.

Süreçlerin Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) ile Tahkim Edilmesi: Gerçekleştirilen tüm teknik, yapısal ve psikolojik yetkinlik dönüşüm süreçlerinde kurucu ailenin tarihsel mirası, etik değerleri ve kurumsal felsefesi ana referans noktası olarak korunmalıdır. Dönüşüm operasyonlarının aile işletmesinin sosyo-duygusal zenginlik (SEW) unsurlarıyla mühürlenmesi, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi sürekli tazeleyecek ve profesyonel kadroların kurumsal aidiyet duygusunu en üst düzeye çıkaracaktır.

5.2.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, literatürdeki yapısal bir boşluğu doldurmak amacıyla özgün bir kavramsal çerçeve sunmakta ve Dinamik Beşeri Sermaye Optimizasyonu (DHCO) Modeli aracılığıyla bütüncül bir yönetim mimarisi ortaya koymaktadır. Geliştirilen bu teorik modelin gelecekteki akademik çalışmalara yön vermesi ve literatürü derinleştirilmesi adına şu araştırma projeksiyonları önerilmektedir:

Modelin Ampirik Doğrulanması ve Yöntemsel Çeşitlilik: Kavramsal olarak kurgulanan DHCO Modelinin, farklı ölçeklerdeki aile işletmeleri örneklemelerinde nicel, nitel ya da karma yöntemler kullanılarak ampirik olarak test edilmesi, modelin yapı geçerliliğinin ve evrensel uygulanabilirliğinin sınanması açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Sektörel Karşılaştırmalı Analizler: Dinamik pazar koşullarına bağlı olarak farklı sektörlerde (örneğin dinamikleri hızla değişen imalat sanayisi ile emek-yoğun hizmet sektörü) faaliyet gösteren aile işletmelerinin upskilling ve reskilling gereksinimleri ile bu süreçlerde açığa çıkan örgütsel direnç seviyeleri, kesitsel ve karşılaştırmalı analizler yoluyla derinlemesine incelenmeye muhtaçtır.

Kuşaklararası Devir Döngüleri ve Boylamsal Desenler: Kuşaklararası kritik bir geçiş evresinde bulunan işletmeler ile kurumsallaşma süreçlerini büyük ölçüde tamamlamış aile şirketlerinin sosyo-duygusal zenginlik (SEW) ve yetenek çevikliği dinamikleri arasındaki farklılaşmalar önemli bir araştırma konusudur. Bu bağlamda, bahsi geçen yapısal farklılıklar gelecekte kurgulanacak boylamsal araştırmalarla izlenmeli ve böylece modelin zaman içerisindeki sürdürülebilirlik etkisi somutlaştırılmalıdır.

Özetle, farklı yöntem, sektör ve kuşak dinamikleriyle zenginleştirilecek bu gelecek çalışmalar, DHCO Modelinin teorik derinliğini pekiştirerek aile işletmelerinin sürdürülebilirlik yolculuğunda daha güçlü bir ampirik zemin sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Berrone, P., Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda For Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Çetinkaya, A. Ş., Yavuz, U. & Hajiyev, K. (2024). Aile İşletmelerinde Yönetici Yetkinlikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-32. <https://doi.org/10.17065/huniibf.1334181>
- Demir, F. B. (2025). Vekalet Teorisi Bağlamında Sanal Organizasyonlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Akademik Hassasiyetler*, 12(28), 232-248. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1613148>
- Hatipoğlu, Z. & Evcî Hacizade, Ş. (2024). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 8(15), 158-180. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1583560>
- İpek, İ. (2025). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sürdürülebilirlik. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 302-317. <https://izlik.org/JA42DF26HA>
- Kişî, N. (2018). Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk. *The Journal of International Scientific Researches*, 3(3), 205-213. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.423866>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Reina-Gutiérrez, W. & Pla-Barber, J. (2026). Enhancing Performance in Family Businesses Through Socio-Emotional Wealth: The Role of Resilience. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 22, 16. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01148-8>
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of The Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

Terzi, E. & Boylu, Y. (2021). Türkiye ve Dünya’da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3283–3322.

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

MENTORLUK ALGISININ PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: AİLE İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ÜÇ AŞAMALI BİR ARAŞTIRMA PROGRAMI ÖNERİSİ

Dr. Emine Sever

İstanbul Kültür Üniversitesi, e.sever@iku.edu.tr

Bu çalışma, aile işletmelerinde İK tarafından yürütülen formel mentorluk programlarına ilişkin çalışan algısının Psikolojik Sermaye üzerindeki etkisini ve bu ilişkide Psikolojik Güvenlik algısının düzenleyici rolünü açıklayan kavramsal bir model önermektedir. Aile işletmelerinde aile üyesi–profesyonel çalışan ayrımı, güç mesafesi ve kurumsallaşma düzeyi farklılıkları, çalışanların soru sorma, hata paylaşma ve görüş belirtme gibi kişilerarası risk davranışlarını sınırlandırabilir. Bu nedenle mentorluk programlarının Psikolojik Sermayeyi güçlendirme potansiyeli, çalışanın kendini ne ölçüde psikolojik olarak güvende hissettiğine bağlı olarak farklılaşabilir. Model, psikolojik güvenlik yüksek olduğunda mentorluk algısının Psikolojik Sermaye üzerindeki pozitif etkisinin güçleneceğini ileri sürmektedir. Çalışma, üç aşamalı bir araştırma programının ilk adımıdır: 1-Kavramsal model geliştirme, 2- Karma Yöntemler Araştırması ile saha testi, 3- Kurumsal uygulama ve etki değerlendirmesi.

Aile işletmeleri; değer temelli kültürleri, hızlı karar alma kapasiteleri ve uzun vadeli bakış açılarıyla rekabet avantajı yaratabilmektedir. Bununla birlikte aile üyesi–profesyonel çalışan ayrımı, ilişkilerin iş süreçlerine taşınması, güç mesafesi ve kurumsallaşma düzeyi farklılıkları, çalışanların “ses çıkarma” (fikir belirtme, soru sorma, hatayı kabul etme) davranışlarında temkinli olmalarına yol açabilir. Bu temkinlilik, öğrenme ve gelişim odaklı insan kaynakları uygulamalarının (ör. mentorluk) etkisini sınırlandırabilecek bir psikolojik bağlam yaratır. Bu çalışma, aile işletmelerinde İK tarafından tasarlanan ve yürütülen formel mentorluk programlarının, çalışanların Psikolojik Sermayesi üzerindeki etkisini açıklayan ve bu ilişkide Psikolojik Güvenlik algısının “düzenleyici koşul” olarak rolünü vurgulayan bir kavramsal model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, doğrudan saha verisi toplamaktan ziyade, sonraki saha testi ve uygulama adımlarına temel olacak şekilde, bir araştırma programının birinci aşaması olarak konumlandırılmıştır.

Formel mentorluk, örgütün (aile işletmesinin) İK fonksiyonu tarafından çerçevesi çizilerek mentor-menti eşleştirmesi, hedef belirleme, görüşme sıklığı, rol ve beklenti tanımları ile izleme ve değerlendirme bileşenlerine sahip gelişimsel bir uygulamadır. Bu çalışmada belirleyici olan, programın varlığından çok, çalışanın programa ilişkin algısıdır (fayda, destek, gelişim fırsatı, adalet, güvenilirlik, ilişki kalitesi).

Psikolojik Sermaye, çalışanın geliştirilebilir pozitif psikolojik kaynaklarını temsil eden üst bir yapı olarak ele alınır ve Umut, Öz Yeterlik, Dayanıklılık, İyimserlik boyutlarını içerir. Bu kaynaklar, belirsizlik ve stres koşullarında hedefe odaklı çaba, problem çözme, esnek uyum ve performans sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

Psikolojik Güvenlik, çalışanın iş ortamında kişilerarası risk almanın (soru sorma, itiraz etme, hata paylaşma, geri bildirim isteme) olumsuz sonuç doğurmayacağına ilişkin bireysel algısıdır. Aile işletmelerinde bu algı çalışanlar arasında daha heterojen olabilir. Aynı mentorluk programı bazı çalışanlar için güçlü bir gelişim aracına dönüşürken, bazı çalışanlar için “formalite” şeklinde deneyimlenebilir.

Önerilen modelin temel varsayımı şudur: Formel mentorluk algısı Psikolojik Sermayeyi artırma potansiyeline sahiptir. Ancak bu potansiyelin açığa çıkması, çalışanın Psikolojik Güvenlik algısına bağlıdır. Mentorluk, geri bildirim alma, yeni davranışları deneme, gelişim hedefi koyma gibi öğrenme davranışlarını tetikler. Psikolojik Güvenlik algısı düşük olduğunda çalışan, bu davranışların kişilerarası maliyetini (yanlış anlaşılma, olumsuz değerlendirme, dışlanma) daha yüksek algılayabilir ve mentordan gelen gelişim fırsatlarını davranışa dönüştürmekte çekingen kalabilir. Buna karşılık Psikolojik Güvenlik algısı yüksek olduğunda çalışan, mentorluk sürecindeki geri bildirim ve rehberliği daha aktif kullanır. Bu da Psikolojik Sermaye bileşenlerinin (Umut, Öz Yeterlik, Dayanıklılık, İyimserlik) güçlenmesini kolaylaştırır.

Bu çerçevede kavramsal önermeler aşağıdaki gibidir:

- Formel mentorluk algısı, çalışanların psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.
- Psikolojik Güvenlik algısı, formel mentorluk algısı ile Psikolojik Sermaye arasındaki ilişkiyi düzenler. Psikolojik Güvenlik algısı yüksek olduğunda bu ilişki daha güçlüdür.

Araştırma modeli aşağıdaki şekilde tasarlanmaktadır:



Bu çalışma, üç aşamalı bir programın birinci aşamasını oluşturmaktadır:

Aşama 1: Kavramsal model geliştirme: Aile işletmeleri bağlamına özgü dinamikler dikkate alınarak Mentorluk Algısı–Psikolojik Sermaye ilişkisinde Psikolojik Güvenliğin düzenleyici rolünü açıklayan model ve önermeler geliştirilir, değişkenlerin tanımları ve sınır koşulları ortaya konur.

Aşama 2: Alan araştırması ile ampirik sınama: Mentorluk programı uygulayan aile işletmeleri ve/veya benzer kurumlarda nicel, nitel veya karma yöntemle veri toplanarak model test edilir. Nicel çalışmada moderasyon etkisi incelenebilir. Nitel çalışmada çalışanların Psikolojik Güvenlik algısının mentorluk deneyimini ve Psikolojik Sermayeyi nasıl şekillendirdiği derinleştirilebilir.

Aşama 3: Kurumsal uygulama ve etki değerlendirmesi: Bulgular doğrultusunda bir örgütte formel mentorluk projesi tasarlanır ve devreye alınır (mentor eğitimi, eşleştirme, görüşme çerçevesi, gizlilik ve geri bildirim ilkeleri). Müdahale sonrasında Psikolojik Sermaye ve ilgili çıktılarda beklenen değişim değerlendirilebilir.

Önerilen çalışma, aile işletmeleri literatürüne üç düzeyde katkı sunmayı hedeflemektedir:

- Mentorluk uygulamalarının psikolojik kaynaklara (Psikolojik Sermaye) dönüşümünde Psikolojik Güvenlik koşulunu görünür kılan bir model ortaya koymak,
- Aile işletmelerinde aynı İK uygulamasının farklı çalışanlarda neden farklı sonuç verdiğini açıklamak,
- Saha testi, uygulama ve müdahale tasarımına doğrudan bağlanan bütünsel bir yol haritası sunmak.

Araştırma progresif bir çalışma olup, gelecek geri bildirimlere göre şekil alacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Mentorluk Algısı, Psikolojik Sermaye, Psikolojik Güvenlik, Aile işletmeleri*

ÇALIŞAN DENEYİMİ BAĞLAMINDA İŞE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ROLÜ: NİTEL BİR İNCELEME

Öğr. Gör. Ela Nur Daya Yücesan

İstanbul Kültür Üniversitesi, ela.yucesan@iku.edu.tr

ORCID: 0009-0004-3960-4634

Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

İstanbul Kültür Üniversitesi, a.oguz@iku.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9854-7682

ÖZ

Bu araştırma, çalışanların iş ortamında yaşadıkları deneyimleri merkeze alarak, işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi nitel bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada çalışan deneyimi; bireylerin iş ortamına ilişkin algıları, ilişkileri, duygusal değerlendirmeleri ve günlük iş pratikleri çerçevesinde ele alınacak; bu deneyimlerin işe bağlılığı nasıl şekillendirdiği ve işten ayrılma niyetinin bu ilişkiyi nasıl dönüştürdüğü çalışan anlatıları üzerinden derinlemesine incelenecektir.

İşe bağlılık ve işten ayrılma niyeti literatürde incelenmiş konular olsa da bu ilişkinin çalışanların öznel deneyimleri ve anlamlandırma süreçleri üzerinden ele alındığı nitel çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, söz konusu kavramları çalışan anlatıları çerçevesinde deneyimsel bir bakış açısıyla inceleyerek literatürdeki bu boyuta katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımıyla tasarlanmış olup bir vakıf üniversitesinde görev yapan akademik personelle yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığı ile yürütülmekte ve elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmektedir.

Araştırma modeli, çalışan deneyiminin işe bağlılık üzerindeki rolünü esas almakta; işten ayrılma niyetini ise bu ilişkinin çalışanlar tarafından nasıl anlamlandırıldığını ve yön değiştirdiğini gösteren dönüştürücü bir boyut olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda çalışma, çalışanların hangi deneyimleri “bağlılık artırıcı” ya da “bağlılık zayıflatıcı” olarak tanımladıkları ve işten ayrılma düşüncesinin hangi süreçler sonucunda ortaya çıktığı sorularına odaklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan deneyimi, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel davranış, nitel araştırma

1. Giriş

Modern çalışma yaşamı, bireylerin sadece bir kariyer deneyimi olmaktan çıkmış; aynı zamanda psikolojik, sosyal ve duygusal deneyimlerin yoğun olarak yaşandığı bir yapıya dönüşmüştür. Bu bağlamda çalışanların iş ortamında yaşadıkları deneyimler, örgütsel davranışlar üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

2. Literatür Taraması / Kuramsal Çerçeve

Çalışan deneyimi; bireylerin iş ortamında yaşadığı iletişim süreçleri, yönetim davranışları, sosyal ilişkiler ve duygusal atmosferin bütününe kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu deneyimler olumlu olabileceği gibi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyen deneyimleri de içermektedir.

İşe bağlılık, bireyin işine yönelik enerji, adanmışlık ve yoğunlaşma düzeyini ifade ederken; çalışan deneyimleri bu bağlılığın oluşumunda temel belirleyicilerden biri olarak öne çıkmaktadır. Olumsuz deneyimler, çalışanların örgüte olan güvenini azaltmakta ve işlerine yönelik bağlılıklarını zayıflatabilmektedir.

Bu ilişki içerisinde işten ayrılma niyeti önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanın mevcut işinden ayrılmayı düşünmesi, yaşadığı deneyimlerden etkilenmekte ve bağlılık düzeyi ile birlikte şekillenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışan deneyiminin işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti kavramları üzerinde nasıl bir rol oynadığını çalışanların öznel deneyimleri üzerinden incelemektir.

3. Yöntem

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen kullanılmıştır. Mülakatlar yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul Kültür Üniversitesi'nde görev yapan 15 akademik ve idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken literatürde yaygın biçimde kullanılan üç temel ölçeğin kavramsal çerçevesinden yararlanılmıştır. Ancak araştırma nitel desene sahip olduğu için ölçekler doğrudan uygulanmamış; ölçek maddeleri açık uçlu görüşme sorularına dönüştürülerek kullanılmıştır.

3.1. NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-Revised)

Araştırmada çalışan deneyiminin özellikle olumsuz boyutlarını değerlendirebilmek amacıyla Einarsen ve arkadaşları tarafından geliştirilen Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) ölçeğinden yararlanılmıştır.

NAQ-R; işe yönelik olumsuz davranışlar, kişiye yönelik olumsuz davranışlar ve fiziksel gözdağı davranışları olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Ölçek çalışanların dışlanma, değersiz hissettirilme, sürekli eleştirilme, iletişimden uzaklaştırılma ve baskı altında çalışma gibi deneyimlerini değerlendirmektedir.

Bu araştırmada NAQ-R maddeleri doğrudan uygulanmamış; ölçeğin kavramsal yapısı temel alınarak çalışanların yaşadıkları olumsuz deneyimleri detaylı biçimde ifade etmelerine olanak sağlayacak açık uçlu sorular hazırlanmıştır.

3.2. UWES (Utrecht Work Engagement Scale)

Çalışmada işe bağlılık kavramının değerlendirilmesinde Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilen Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeğinin kuramsal altyapısından yararlanılmıştır.

UWES, işe bağlılığı; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut altında ele almaktadır. Ölçek çalışanların işlerine yönelik enerji düzeylerini, motivasyonlarını, işe yükledikleri anlamı ve işe psikolojik olarak ne ölçüde yoğunlaştıklarını değerlendirmektedir.

Bu araştırmada UWES ölçeği doğrudan uygulanmamış; ölçeğin boyutları temel alınarak katılımcıların işlerine yönelik motivasyonlarını, işe anlam yükleme süreçlerini ve çalışma yaşamındaki psikolojik bağlılıklarını ortaya koymaya yönelik açık uçlu sorular oluşturulmuştur.

3.3. Cammann İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (MOAQ)

Araştırmada işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesinde Cammann ve arkadaşları tarafından geliştirilen Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) kapsamındaki işten ayrılma niyeti ölçeği temel olarak alınmıştır.

Bu ölçek, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma düşüncelerini, alternatif iş arama eğilimlerini ve örgütte kalma kararlarına ilişkin bilişsel süreçlerini değerlendirmektedir.

Araştırma kapsamında ölçek maddeleri doğrudan uygulanmamış; çalışanların ayrılma düşüncelerinin nasıl oluştuğunu, hangi koşullarda güçlendiğini ve işe bağlılık ile nasıl ilişkilendiğini ortaya koymaya yönelik nitel görüşme sorularına dönüştürülmüştür.

4. Bulgular

Araştırma bulguları, çalışan deneyiminin tek boyutlu bir yapıdan ziyade çok katmanlı, dinamik ve bağlamsal bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların anlatıları, çalışan deneyiminin yalnızca örgütsel koşullardan değil; aynı zamanda kişilerarası ilişkiler, yönetim yaklaşımları ve bireysel anlamlandırma süreçlerinden etkilendiğini göstermektedir. Tematik analiz sonucunda beş ana tema ve bu temaları destekleyen çeşitli alt örüntüler belirlenmiştir.

4.1. Sosyal Uyum ve Duygusal Atmosfer

Katılımcılar, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerin çalışan deneyiminin temel belirleyicilerinden biri olduğunu vurgulamıştır. Güven, açık iletişim ve karşılıklı destek gibi unsurların bulunduğu ortamlarda çalışanların kendilerini daha rahat ifade edebildikleri ve örgütsel aidiyet geliştirdikleri görülmüştür.

Buna karşılık, iletişim kopukluğu, dışlanma ve örtük gerilimlerin bulunduğu ortamlarda çalışanların duygusal olarak geri çekildiği ve kendilerini ifade etmekten kaçındıkları belirlenmiştir. Bu durum, zamanla çalışanların örgütsel bağlarının zayıflamasına ve iş ortamına karşı mesafeli bir tutum geliştirmelerine yol açmaktadır.

Özellikle sosyal izolasyon deneyimi yaşayan katılımcıların, zaman içerisinde daha pasif bir rol benimsedikleri ve bu durumun iş performanslarına da yansıdığı gözlemlenmiştir.

4.2. İşin Anlamı ve Mesleki Tatmin

Çalışanların işlerine yükledikleri anlam, deneyimlerinin niteliğini belirleyen temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, işlerini anlamlı bulduklarında daha yüksek düzeyde motivasyon ve bağlılık geliştirdiklerini ifade etmiştir.

Akademik personelde özellikle “öğrenciye katkı sağlama” ve “bilgi üretme” motivasyonu belirgin bir şekilde öne çıkarken, idari personelde işin düzenli ilerlemesi ve katkı sağlama hissi önemli bir tatmin kaynağı olarak görülmektedir.

Bununla birlikte, takdir eksikliği, emeklerin görünmez hale gelmesi ve işin rutinleşmesi gibi faktörler çalışan deneyimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür durumlarda çalışanların işlerine yönelik duygusal bağlarının zayıfladığı ve motivasyonlarının azaldığı belirlenmiştir.

4.3. Adalet Algısı ve Yönetim Davranışları

Araştırma bulguları, çalışan deneyiminin şekillenmesinde adalet algısının merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Katılımcılar, iş yükünün dengesiz dağıtılması, liyakat ilkesinin zayıf olması ve yöneticilerin tutarsız davranışları gibi durumların olumsuz deneyimlere yol açtığını ifade etmiştir.

Özellikle “iyi performans gösteren çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklenmesi” durumu, birçok katılımcı tarafından adaletsizlik olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, kısa vadede performansı artırıyor gibi görünse de uzun vadede tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkta azalma ile sonuçlanmaktadır.

Yönetim davranışlarının yalnızca iş süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel iklimi ve çalışanların duygusal durumlarını da doğrudan etkilediği görülmüştür. Destekleyici ve adil liderlik yaklaşımının ise çalışan deneyimini olumlu yönde şekillendirdiği belirlenmiştir.

4.4. Olumsuz Çalışan Deneyimleri

Katılımcılar, iş ortamında karşılaştıkları olumsuz deneyimlerin çoğunlukla doğrudan ve açık davranışlardan ziyade, dolaylı ve zaman içerisinde biriken etkileşimler şeklinde ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Bu deneyimler; sosyal dışlanma, iletişim engelleme, pasif-agresif tutumlar, profesyonel değerin küçümsenmesi gibi davranışlarla kendini göstermektedir.

Olumsuz çalışan deneyimlerinin en dikkat çekici özelliği, tekil olaylardan ziyade süreklilik göstermesi ve zamanla çalışan üzerinde birikimli bir etki yaratmasıdır. Bu süreçte çalışanların psikolojik güven algısının zayıfladığı, özgüvenlerinin etkilendiği ve kişilerarası ilişkilerde daha temkinli hale geldikleri gözlemlenmiştir.

Ayrıca bazı katılımcılar, geçmiş iş deneyimlerinde yaşadıkları olumsuz durumların etkilerini hâlen taşıdıklarını ve bu deneyimlerin mevcut iş yaşamlarını da etkilediğini ifade etmiştir.

4.5. İşe Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Araştırmanın en önemli bulgularından biri, işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin doğrusal bir yapı göstermemesidir. Katılımcı anlatıları, bu iki değişkenin dinamik ve dalgalı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Olumsuz çalışan deneyimleri yaşayan bireylerde işe bağlılığın zaman içerisinde azaldığı ve işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür. Ancak bazı durumlarda çalışanların mesleki kimlikleri ve işlerine yükledikleri anlam nedeniyle bu olumsuz deneyimlere rağmen örgütte kalmaya devam ettikleri belirlenmiştir.

Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, yalnızca bir sonuç değişkeni değil; çalışan deneyimi ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi dönüştüren bir mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca katılımcıların kullandıkları bireysel başa çıkma stratejilerinin (duygusal mesafe geliştirme, profesyonel sınır koyma, rasyonel değerlendirme) bu süreçte belirleyici bir rol oynadığı görülmüştür.

5. Tartışma

Bu araştırma, çalışan deneyimi, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, çalışanların iş ortamında yaşadıkları deneyimlerin yalnızca mevcut iş performanslarını değil, aynı zamanda örgüte yönelik tutumlarını ve geleceğe ilişkin kararlarını da etkilediğini göstermektedir.

Özellikle olumsuz çalışan deneyimlerinin, çalışanların psikolojik güven algısını zayıflatığı, örgütsel bağlılıklarını azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir. Ancak bu sürecin doğrusal olmadığı; çalışanların bireysel özellikleri, işlerine yükledikleri anlam ve örgütsel bağlam gibi faktörlere bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmüştür.

Araştırmanın en önemli katkılarından biri, işten ayrılma niyetinin bu ilişkide dönüştürücü bir mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymasındır. Bu bulgu, çalışan davranışlarının yalnızca dışsal koşullarla değil, aynı zamanda bireysel değerlendirme süreçleriyle de şekillendiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, sosyal uyum, işin anlamlı bulunması ve destekleyici örgütsel iklim gibi faktörlerin, olumsuz çalışan deneyimlerinin etkilerini azaltıcı bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu durum, çalışan deneyiminin yalnızca olumsuz yönleriyle değil, aynı zamanda koruyucu ve güçlendirici unsurlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak, örgütlerin çalışan deneyimini bütüncül bir yaklaşımla ele alması, adalet algısını güçlendirmesi, iletişim süreçlerini iyileştirmesi ve çalışanların psikolojik güven duygusunu destekleyecek politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.

Etik, Çıkar Çatışması ve Finansman Beyanı

KAYNAKÇA

- Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. Behavioral Sciences, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Daşbaşı, T., & Yıldız, S. (2025). İnsan kaynakları yönetimi olumlu bir çalışan deneyimini nasıl yaratır? Çalışan deneyimi üzerine bir doküman analizi. Yönetim ve Ekonomi, 32(2), 377–399.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

KAYIRMACILIĞIN İHMALKÂRLIĞA DÖNÜŞÜMÜNDE İŞ ETİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: DEMİR-ÇELİK SEKTÖRÜNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZ

Aile işletmelerinde kayırmacılık, kurumsal adalete olan inancı sarsarak çalışanların işe yönelik tutumlarını bozan, verimliliği düşüren kritik bir faktördür. Bu araştırmanın amacı, kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisini incelemek ve bu süreçte iş etiğinin düzenleyici rolünü test etmektir. Araştırma, Kütahya Organize Sanayi Bölgelerinde demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan 244 işgörenen elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmış; analizlerde IBM SPSS ve Hayes'in geliştirdiği Process Macro programı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile, güvenilirliği ise Cronbach Alfa değerleri ile test edilmiştir. Araştırma modelinin sınanmasında Process Macro Model 1'den yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışları anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır ($b=0.671$, $p<.001$). Ayrıca iş etiğinin, kayırmacılığın ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisini anlamlı düzeyde zayıflatan düzenleyici bir role sahip olduğu bulunmuştur ($b=-0.131$, $p<.01$). Elde edilen bulgular, aile işletmelerinde etik iklimin güçlendirilmesinin kayırmacılığın olumsuz davranışsal sonuçlarını yönetmedeki stratejik önemini ortaya koymakta ve kurumsal literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, İhmalkarlık Davranışı, İş Etiği, Aile İşletmeleri, Demir-Çelik Sektörü.

The Moderating Role of Business Ethics in the Transformation of Favoritism into Neglect: A Research on Family Businesses in the Iron and Steel Industry

ABSTRACT

Favoritism in family businesses is a critical factor that undermines belief in organizational justice while negatively impacting employee attitudes. This study examines the impact of perceived favoritism on neglect behavior and tests the moderating role of business ethics in this process. The research involved 244 employees working in family firms within the iron and steel sector at Kütahya OSB. Data were analyzed using IBM SPSS and Hayes' Process Macro program. Scale validity was confirmed through confirmatory factor analysis, and reliability via Cronbach's Alpha values. Process Model 1 was utilized for hypothesis testing. Results demonstrated that favoritism significantly and positively affects neglect behavior ($b=0.671$, $p<.001$). Additionally, business ethics was found to be a moderator significantly weakening the impact of favoritism on neglect behavior ($b=-0.131$, $p<.01$). These findings emphasize the strategic importance of strengthening ethical climates to manage favoritism's negative outcomes in family businesses, contributing significantly to organizational literature.

Keywords: Favoritism, Neglect Behavior, Business Ethics, Family Businesses, Iron-Steel Sector.

GİRİŞ

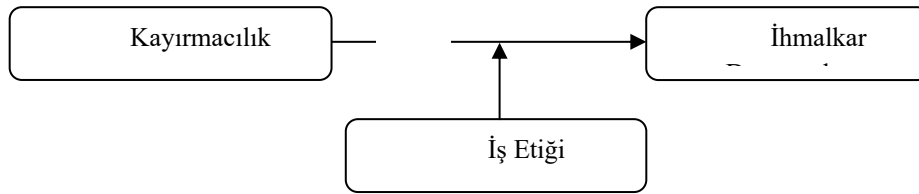
Aile işletmeleri, dinamik yapıları ve ekonomik büyümeye sağladıkları katkılarla küresel ekonominin temel taşlarını oluşturmaktadır. Ancak bu işletmelerin sürdürülebilirliği, kurumsal yönetim ilkeleri ile aile içi dinamiklerin dengelenmesine bağlıdır (Chua vd., 1999). Aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecinin önündeki en büyük engellerden biri olarak kabul edilen kayırmacılık (favoritizm), örgütsel adaleti zedeleyen ve işgörenlerin kuruma yönelik algılarını olumsuz etkileyen kritik bir sorundur (Araslı vd., 2006). Kayırmacılık uygulamaları, liyakat esaslı bir sistem yerine kişisel yakınlıkların öncelenmesine neden olarak, çalışanlarda dışlanmışlık ve haksızlık duygusu yaratmaktadır.

Örgütsel adaletin sarsıldığı bu tür ortamlarda işgörenlerin sergilediği en yıkıcı tepkilerden biri ihmalkâr davranışlardır (neglect). Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde, kurumdan beklediği adil muameleyi göremeyen birey, örgütsel amaçlara hizmet etmekten vazgeçerek pasif bir geri çekilme süreci başlatmaktadır (Rusbult vd., 1988). Literatürde ihmalkâr davranışlar; işe geç gelme, hataların artması ve iş kalitesinin düşürülmesi gibi üretkenlik karşıtı davranışları kapsayan pasif-yıkıcı bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Withey & Cooper, 1989). Kayırmacılığın yarattığı psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın kuruma olan bağlılığını azaltarak ihmalkâr davranışları bir "savunma mekanizması" haline getirmektedir (Turnley & Feldman, 1999).

Ancak kayırmacılığın bu olumsuz çıktılara dönüşme sürecinde bireysel ve örgütsel değerlerin koruyucu bir işlev görebileceği öngörülmektedir. Bu noktada iş etiği, bireyin karar alma süreçlerinde doğru ve yanlış ayırt etmesini sağlayan içsel bir denetim mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır (Trevino, 1986). Yüksek etik bilincine sahip işgörenlerin, karşılaştıkları adaletsiz uygulamalara rağmen profesyonel sorumluluklarını yerine getirmeye devam etme eğiliminde oldukları düşünülmektedir. Bu bağlamda iş etiği, kayırmacılığın yarattığı negatif enerjiyi zayıflatan veya sınırlayan bir "frenleyici/tampon" rolü üstlenebilir.

Demir-çelik sektörü gibi ağır sanayi kollarında faaliyet gösteren aile işletmeleri hem yoğun rekabet hem de yüksek iş güvenliği riskleri nedeniyle hata payının en düşük olması gereken alanlardır. Bu sektördeki ihmalkâr davranışlar, sadece ekonomik kayıplara değil, telafisi güç iş kazalarına da zemin hazırlayabilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, demir-çelik sektöründeki aile işletmelerinde kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisini incelemek ve bu süreçte iş etiğinin tampon işlevini ampirik olarak test etmektir.

Şekil 1’de bu temel amaç doğrultusunda geliştirilen araştırmanın teorik çerçevesi ve değişkenler arasındaki ilişkileri temsil eden araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 1: Çalışmanın Kuramsal Modeli

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, aile işletmelerinde kayırmacılık algısının çalışan davranışları üzerindeki etkisini açıklayan temel değişkenler ve bu ilişkilerin dayandığı kuramsal zemin ele alınmaktadır. Araştırmanın kavramsal çerçevesi; Sosyal Mübadele Kuramı ve Birey-Durum Etkileşimi yaklaşımı ekseninde kurgulanmış olup; kayırmacılık, ihmalkâr davranışlar ve iş etiği kavramları literatürdeki kurucu tanımlar ve güncel tartışmalar ışığında incelenmiştir.

KAYIRMACILIK

Kayırmacılık (favoritizm), en geniş anlamıyla, bir karar vericinin liyakat ve performans kriterlerini göz ardı ederek; akrabalık, arkadaşlık veya siyasi yakınlık gibi kişisel bağlara dayalı olarak belirli kişilere ayrıcalık tanımasıdır (Araslı vd., 2006). Aile işletmeleri literatüründe bu kavram, profesyonelleşmenin önündeki en kronik engellerden biri olarak kabul edilmektedir. Zira bu işletmelerde aile üyelerinin veya yakın çevrenin "duygusal bağlar" nedeniyle öncelenmesi, işletme mantığı (business logic) ile aile mantığının (family logic) çatışmasına yol açmaktadır (Chua vd., 1999).

Kayırmacılık, sadece işe alım süreçlerinde değil; terfi, ücretlendirme ve kaynak tahsisi gibi kritik yönetim alanlarında da kendini gösterebilmektedir. Örgütsel adaletin "hakkaniyet" boyutunu doğrudan zedeleyen bu uygulama, çalışanlarda "ne yapsam değişmeyecek" algısını pekiştirerek kurumsal bağlılığı sarsmaktadır (Araslı & Tumer, 2008). Güncel çalışmalar, kayırmacılığın özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki aile şirketlerinde "kurumsallaşma" çabalarını sabote eden temel bir değişken olduğunu vurgulamaktadır (Chrisman vd., 2012; Gomez-Mejia vd., 2020).

İHMALKÂR DAVRANIŞLAR

İşgörenlerin örgütsel adaletsizliğe veya iş tatminsizliğine verdikleri tepkiler, Rusbult vd. (1988) tarafından geliştirilen EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect) modeli çerçevesinde incelenmektedir. Bu modelde "ihmalkâr davranış" (neglect), işgörenin kurumsal sorunlara karşı geliştirdiği pasif ve yıkıcı bir tepki biçimidir (Withey & Cooper, 1989). Sosyal Mübadele Kuramı'na göre, çalışanlar örgütten gördükleri muameleye karşılık verme (reciprocity) eğilimindedirler (Blau, 1964). Kayırmacılık nedeniyle mübadele dengesinin bozulması, bireyi kurumsal amaçlara hizmet etmekten alıkoymakta ve enerji tasarrufuna yöneltmektedir (Colquitt vd., 2013).

İhmalkar davranışlar; işe geç gelme, çalışma saatlerini verimsiz kullanma, bilerek hata yapma veya iş kalitesini kasten düşürme gibi formlarda ortaya çıkmaktadır. Demir-çelik gibi riskli sektörlerde bu pasif geri çekilme, sadece ekonomik kayıpla sınırlı kalmayıp operasyonel güvenliği de tehdit eden ciddi bir "üretkenlik karşıtı davranış" (counterproductive work behavior) kategorisidir (Turnley & Feldman, 1999).

İŞ ETİĞİ

İş etiği, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde bireylerin ve kurumların kararlarına rehberlik eden ahlaki ilkeler ve standartlar bütünüdür (Lewis, 1985). Trevino (1986) tarafından geliştirilen "Birey-Durum Etkileşimi" modeline göre, etik davranış sadece dışsal faktörlere değil, bireyin içsel değer yargılarına ve ahlaki gelişim düzeyine de bağlıdır. Bu bağlamda iş etiği, işgören için dışarıdaki adaletsiz durumlara karşı geliştirilen bir içsel denetim odağı işlevi görmektedir.

Örgütsel bağlamda etik bilinci yüksek olan bireylerin, kişisel çıkarların ötesinde profesyonel sorumluluklarına ve toplumsal faydaya odaklandıkları kabul edilmektedir (Craft, 2013). İş etiği, kayırmacılığın yarattığı hayal kırıklığının doğrudan ihmalkâr davranışlarına dönüşmesini engelleyen bir tampon değişken olarak düşünülmektedir. Bu koruyucu mekanizma, bireyin karşılaştığı olumsuzlukları (kayırmacılık gibi) profesyonel kimliğinden ayırmasını sağlayarak, olumsuz etkileşimi zayıflatma (attenuation) potansiyeline sahiptir (Valentine vd., 2014).

HİPOTEZLER

KAYIRMACILIK VE İHMALKAR DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Kayırmacılık ve ihmalkâr davranışlar arasındaki ilişki, temelini Sosyal Mübadele Kuramı'ndan (Blau, 1964) almaktadır. Bu kurama göre, çalışanlar örgütten gördükleri muameleye orantılı olarak tepki verme eğilimindedir. İş yerinde liyakat yerine kişisel yakınlıkların (kayırmacılığın) öncelendiğini algılayan çalışan, örgütsel adaletin ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna varır (Rusbult vd., 1988). Bu durum, çalışanın örgüte yönelik pozitif katkı sağlama motivasyonunu kırarak, enerjisini ve emeğini geri çekmesine neden olmaktadır (Shaheen vd., 2023). İhmalkarlık, bu süreçte çalışanın "ses çıkarmak" (voice) veya "ayrılmak" (exit) yerine seçtiği pasif ama yıkıcı bir misilleme aracıdır (Jawahar vd., 2021).

Ampirik literatür, kayırmacılığın çalışanlarda yarattığı hayal kırıklığının doğrudan üretkenlik karşıtı davranışları tetiklediğini doğrulamaktadır (Shaheen vd., 2020). Özellikle aile işletmelerinde nepotizm ve favoritizm uygulamalarının, liyakatli çalışanların örgüte olan güvenini sarsarak onları işten soğuttuğu ve görevlerini ihmal etmeye yönelttiği saptanmıştır (Büte, 2011). Güncel araştırmalar, kayırmacılık algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanların işe geç gelme, hataları görmezden gelme ve iş kalitesini düşürme gibi ihmalkâr eğilimlerinin anlamlı düzeyde arttığını göstermektedir (Shaheen vd., 2023). Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Kayırmacılık algısı, çalışanların ihmalkâr davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

İŞ ETİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Kayırmacılığın ihmalkâr davranışlara dönüşme sürecinde, bireyin içsel değerleri ve ahlaki pusulası kritik bir "tampon" (frenleyici) işlevi görebilir (Shaheen vd., 2020). Birey-Durum Etkileşimi yaklaşımına göre, bireylerin örgütsel uyaranlara verdiği tepkiler, kendi etik gelişim düzeyleri ve karakter yapıları tarafından filtrelenmektedir (Trevino, 1986). Yüksek etik bilincine sahip çalışanlar, adaletsiz bir durumla (kayırmacılık) karşılaşsalar dahi, profesyonel sorumluluklarını yerine getirmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak görürler (Shaheen vd., 2020). Bu durum, "durumsal adaletsizliğin" (kayırmacılık) "davranışsal yıkıma" (ihmalkâr davranışlar) dönüşme şiddetini azaltmaktadır (Shaheen vd., 2023).

İş etiği, çalışanın karşılaştığı etik dışı uygulamaları kendi profesyonel kimliğinden ayırtmasını sağlayarak, duygusal tepkisini kontrol altında tutmasına yardımcı olur (Jawahar vd., 2021). Literatürde, etik değerlerin ve etik bağlamın, negatif örgütsel değişkenlerin olumsuz çıktılarına baskıladığı vurgulanmaktadır (Valentine vd., 2014). Yapılan güncel çalışmalar, etik bilinci yüksek olan personelin, örgütsel adaletsizliğe rağmen görev bilincini koruduğunu ve etik çatışmaları daha profesyonel yöneterek ihmalkâr davranışlardan kaçındığını ortaya koymaktadır (Shaheen vd., 2020). Bu teorik ve ampirik temeller doğrultusunda aşağıdaki hipotez formüle edilmiştir:

H2: İş etiği, kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisinde düzenleyici (moderatör) bir role sahiptir. Şöyle ki; iş etiğinin bireyde yüksek olması durumunda kayırmacılığın ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisi daha az olacaktır.

Buna göre, iş etiği seviyesi yükseldikçe, kayırmacılığın çalışan üzerindeki yıkıcı etkisi zayıflayacak; bir başka ifadeyle, etik değerler adaletsizliğe karşı bir moral tampon görevi görerek ihmalkâr davranışların ortaya çıkma olasılığını minimize edecektir.

YÖNTEM

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışlara etkisini ve bu ilişkide iş etiğinin düzenleyici rolünü test etmektir. Çalışma, demir-çelik sektörü özelinde etik bilincinin kayırmacılığın olumsuz sonuçlarını sınırlamadaki stratejik önemini ortaya koymayı hedeflemektedir.

ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmanın evrenini, Kütahya Organize Sanayi Bölgelerinde (OSB) demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren dört aile işletmesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İşletme yetkilileriyle yapılan görüşmeler neticesinde, bu işletmelerdeki toplam işgören sayısının yaklaşık 450-500 arasında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması hedeflendiği için tam sayım (census) yöntemi benimsenmiştir.

Verilerin toplanması aşamasından önce, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ) Yayın Etiği Kurulu'ndan 03.07.2025 tarihli ve 285 nolu etik onay alınmıştır. Veriler, yapılandırılmış anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Hazırlanan form; katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular ve çalışmadaki temel değişkenleri ölçmeyi amaçlayan ölçek maddeleri olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Anketler işletme çalışanlarına elden dağıtılarak doğrudan veri toplama yoluna gidilmiştir. Dağıtılan 500 anket formundan 287'si geri dönmüştür. Ancak yapılan incelemeler neticesinde; eksik, hatalı veya yarım doldurulduğu tespit edilen 41 anket formu analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak, analizler 246 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu örneklem büyüklüğü, evreni temsil etme noktasında yeterli kabul edilmektedir. Örneklem ilişkin demografik dağılımlar değerlendirildiğinde, katılımcıların ağırlıklı olarak erkek (%75,6), evli (%60,2), 25-34 yaş grubunda (%37), lise mezunu (%50,4), üretim personeli (%42,3) ve 2-10 yıllık kıdeme sahip (%46,7) olduğu görülmektedir.

ÖLÇEKLER

Kayırmacılık Ölçeği: Katılımcıların kayırmacılık algı düzeylerini ölçmek amacıyla, Asunakutlu ve Avcı'nın (2010) Abdalla vd., (1988) ile Ford ve McLaughlin (1985) çalışmalarından uyarladığı, üç boyutlu (terfide kayırmacılık (5 madde, α değeri 0.88), işlem kayırmacılığı (6 madde, α değeri 0.83), işe alma sürecinde kayırmacılık (3 madde, α değeri 0.67), 14 maddeden oluşan Kayırmacılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerinden biri "Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik veriliyor." şeklindedir. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

İhmalkarlık Davranışı Ölçeği: 2013 yılında Yaşın tarafından iş doyumsuzluğuna karşı verilen tepkiler ölçeğinin Türkçe geçerlilik çalışması sonucunda 4 alt boyuttan birini oluşturan ihmalkarlık davranışı boyutu çalışma bağlamında ihmalkarlık davranışını ölçmek için kullanılmıştır. Ölçeğin ilk hali 1983 yılında Farrel ve sonrasında 1988 yılında Rusbult vd. tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 5 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin hesaplanan α değeri 0.69'dur. Ölçek maddelerinden biri "İçimden çalışmak gelmediğinde, bazen doktora giderim." şeklindedir. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

İş Etiği Ölçeği: Petty (1993, 1991) yapmış olduğu çalışmalarıyla Mesleki İş Etiği Ölçeğini geliştirmiştir. Ölçeğin orijinal halini 50 ifade ve toplam 4 boyut oluşturmaktadır. 2016 yılında Kılıç ve arkadaşları tarafından bu ölçeğe ilişkin Türkçe yapı geçerliliği çalışmaları yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğe ilişkin dördümlü faktör yapısı doğrulanmıştır. Bunun sonucunda ölçeğe ilişkin boyutlar; kişiler arası ilişkiler becerisi (9 madde, α değeri 0.83), girişimci olma (9madde, α değeri 0.85), güvenilir olma (5 madde, α değeri 0.76) ve ters ifadeler (6 madde, α değeri 0.73) şeklinde olmuştur. Ters ifadeler boyutu kapsam dışında

birakılarak 3 boyut olan kişiler arası ilişkiler becerisi, girişimci olma ve güvenilir olma boyutları mesleki iş etiğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılacak ölçeğe ilişkin toplam ifade sayısı 23 tür. Ölçek maddelerinden biri “bir işgören olarak kendimi çalışan olarak tanımlarım.” şeklindedir. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

Kontrol değişkenleri: Önceki çalışmalar, bireysel özelliklerin (yaş, cinsiyet, kıdem vb.) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve buna bağlı olarak ihmalkâr davranışlarını etkileyebileceğine işaret etmektedir (Rusbult vd., 1988; Turnley ve Feldman, 1999; Ng ve Feldman, 2008). Bu nedenle, modeldeki olası dışsal etkileri arındırmak amacıyla bazı temel bireysel değişkenler analizlerde kontrol altına alınmıştır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ikili değişkenler olarak kodlanırken, yaş, eğitim, kıdem, çalışılan pozisyon değişkenleri sıralı kategoriler şeklinde tanımlanmıştır. Analiz sürecinde, kategorik yapıya sahip olan yaş, eğitim, kıdem, çalışılan pozisyon değişkenleri istatistiksel gereklilikler doğrultusunda kukla (dummy) değişkenlere dönüştürülmüştür.

ANALİZ

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, veri setinin analizlere uygunluğunu değerlendirmek amacıyla bir dizi ön analiz gerçekleştirilmiştir. İlk olarak veri setindeki eksik değerlerin tespiti yapılmış ve yalnızca iki adet kayıp değer olduğu saptanmıştır. Bu eksik verilerin dağılımını belirlemek amacıyla uygulanan Little’ın MCAR testi sonucunda, verilerin tamamen rassal dağıldığı görülmüştür ($p=.825>.05$). Bu bulgu doğrultusunda, söz konusu kayıp değerler için 'seri ortalaması' (series mean) yöntemiyle atama yapılarak veri seti analizlere hazır hale getirilmiştir.

Veri setindeki aykırı gözlemleri tespit etmek amacıyla her bir değişkene ait Z skorları hesaplanmıştır. Değerlendirmede, büyük örneklem için önerilen ± 3.29 sınır değerleri esas alınmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013). Yapılan ilk incelemede, Z değerlerinin $+2.85$ ile -3.48 arasında değiştiği ve iki gözlemin belirlenen eşik değerlerin dışında kaldığı tespit edilmiştir. Veri setinin niteliğini korumak amacıyla, uç değer olduğu saptanan bu iki gözlem analiz dışı bırakılarak çalışma 244 veri ile devam ettirilmiştir. Söz konusu işlem sonrası tekrarlanan analizde, Z skorlarının $+1.83$ ile -2.77 aralığına çekildiği ve veri setinde uç değer kalmadığı doğrulanmıştır.

Veri setinin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla değişkenlere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.0 aralığında yer aldığı (çarpıklık en düşük -0.448 ; basıklık en yüksek 0.166) tespit edilmiştir. Literatürde bu değerlerin ± 1.0 (veya ± 1.5) aralığında olması, verilerin normal dağılım gösterdiğinin bir kanıtı olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010). Bu bulgular doğrultusunda, hipotezlerin test edilmesinde parametrik analiz yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Veriler sonrasında çoklu bağlantı sorunu açısından incelenmiştir. Hesaplanan varyans temelli göstergeler ve tolerans değerleri, modelin çoklu bağlantı açısından sorunlu bir yapı sergilemediğini ortaya koymaktadır (Hair vd., 2010). ($VIF \leq 10$, $CI < 30$, $TV > 0.10$); VIF (1.000; 1.000), TV (1.000; 1.000) ve CI (4.901; 10.328).

Verilerin aynı anda ve sadece bir kaynaktan toplanmış olmasından dolayı ortak metot varyansı (common method bias) olasılığı Harman’ın tek faktör testi kullanılarak değerlendirilmiştir (Podsakoff vd., 2003). Tüm değişkenlere ait maddelerin dâhil edilmesiyle yapılan faktör analizinde beş faktörlü bir yapı oluşmuş; tek bir faktör tarafından açıklanan toplam varyans oranının $\%46.07$ olduğu belirlenmiştir. Bu değer önerilen $\%50$ eşik değerinin altında kalması, ortak metot varyansının bu çalışmada önemli bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir.

Ön analizlerin tamamlanmasının ardından, modelin toplanan veri ile uyumunu incelemek amacıyla tüm değişkenlerin birlikte dâhil edildiği DFA yapılmıştır (Anderson & Gerbing, 1988). Model uyumunun iyileştirilmesi amacıyla, standartlaştırılmış faktör yükleri düşük olan kayırmacılık ölçeğinden dört ve iş etiği ölçeğinden on iki madde modelden çıkarılmıştır (bkz. Tablo 1). Yapılan düzenlemeler sonrasında elde edilen uyum iyiliği indekslerinin makul aralıklarda olduğu görülmüştür ($\chi^2/df = 2.904$, $p < .001$; $TLI = .94$; $CFI = .95$; $IFI = .95$; $RMSEA = .08$).

Ölçeklerin geçerliliği, yakınsak ve ayrışım geçerliliği çerçevesinde değerlendirilmiştir (Fornell & Larcker, 1981). Ölçek ifadelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerinin istatistiki açıdan anlamlı olması (faktör yükü>.50); ayrıca ölçeklerin yakınsak geçerliliği, yapıların açıklanan varyans oranları (AVE) ve birleşik güvenirlik katsayıları (CR) dikkate alınarak değerlendirilmiştir (bkz. Tablo1). Ayrışım geçerliliği, yapıların kendi iç varyans açıklama düzeylerinin, diğer yapılarla olan ilişkilerinden daha yüksek olması kriteri esas alınarak değerlendirilmiştir (bkz. Tablo 2). Son olarak, ölçeklerin güvenirliği Cronbach Alfa katsayıları aracılığıyla incelenmiş ve tüm ölçüm araçlarının kabul edilebilir iç tutarlılıkta olduğu saptanmıştır (Nunnally, 1978).

Tablo 1. Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Soru No	Faktör Yüğü	AVE	CR	α
Kayırmacılık				
K2	.834	0.78	0.97	0.97
K3	.889			
K4	.925			
K5	.867			
K6	.865			
K8	.918			
K10	.905			
K12	.921			
K13	.931			
K14	.800			
İhmalkarlık Davranışı				
P1	.951	0.68	0.89	0.90
P2	.653			
P3	.797			
P4	.875			
İş Etiğı				
E3	.864	0.82	0.98	0.98
E7	.889			
E8	.909			
E10	.919			
E11	.963			
E14	.904			
E16	.908			
E17	.934			
E18	.908			
E19	.914			
E23	.902			

BULGULAR

DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere dair tanımlayıcı özellikler, Pearson korelasyon katsayıları ve ayrışım geçerliliği için hesaplanan AVE karekök değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Korelasyon analizi sonuçları, araştırmanın temel bağımsız değişkeni olan kayırmacılık ile bağımlı değişken olan ihmalkâr davranışlar arasında pozitif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r=0.523$; $p<.01$). Bu bulgu, aile işletmelerinde çalışanların algıladığı kayırmacılık düzeyi arttıkça, işe yönelik ihmalkâr davranışların da yükseldiğine işaret etmektedir.

Düzenleyici değişken olarak kurgulanan iş etiğı ile ana değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; iş etiğı ile kayırmacılık ($r=0.047$; $p>.05$) ve iş etiğı ile ihmalkâr davranışlar ($r=-0.095$; $p>.05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Literatürde düzenleyici değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle korelasyonunun olmaması, söz konusu değişkenin "saf moderatör" niteliğı taşıdığını ve ilişkinin yönünü veya şiddetini doğrudan değil, etkileşim yoluyla değiştirdiğini destekleyen bir bulgu olarak değerlendirilmektedir (Sharma vd., 1981).

Tablo 2’deki demografik ilişkiler incelendiğinde ise; cinsiyet ile ihmalkâr davranışlar arasında ($r=0.16$; $p<.05$) ve kıdem (1-5 yıl) ile ihmalkâr davranış arasında ($r=0.14$; $p<.05$) zayıf ancak anlamlı ilişkiler

görülmektedir. Bu durum, demografik özelliklerin de ihmalkâr davranışlar üzerinde etkili olabileceğini göstermiş ve bu değişkenlerin düzenleyici etki analizinde kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmesinin gerekliliğini doğrulamıştır.

Tablo 2. Tanımlayıcı Özellikler ve Korelasyon Analizi Bulguları (n=244)

Panel A. Ortalama, Standart Sapma ve 1-10 Arası Korelasyonlar

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cinsiyet	0.24	0.43	1									
2. Medeni D.	0.59	0.49	-.13*	1								
3. Yaş 1	0.13	0.34	.10	-.39**	1							
4. Yaş 2	0.36	0.48	.42	-.25**	-.31**	1						
5. Yaş 3	0.31	0.46	.06	.27**	-.28**	-.52**	1					
6. Yaş 4	0.17	0.38	-.21**	.34**	-.19**	-.35**	-.32**	1				
7. Eğitim 1	0.11	0.31	-.15*	.09	-.15*	-.06	.10	.10	1			
8. Eğitim 2	0.50	0.50	-.23**	.03	.21**	-.01	-.25**	.12	-.36**	1		
9. Eğitim 3	0.09	0.29	-.03	.02	-.10	.10	.01	-.04	-.12	-.33**	1	
10. Eğitim 4	0.19	0.39	.32**	-.05	.01	-.05	.11	-.10	-.18**	-.49**	-.16*	1
11. Eğitim 5	0.09	0.29	.14*	-.11	-.13*	.05	.17**	-.15*	-.12	-.32**	-.11	-.16*
12. Kıdem 1	0.47	0.50	.23**	-.50**	.43**	.45**	-.41**	-.44**	-.19**	.10	.10	.01
13. Kıdem 2	0.28	0.45	-.05	.17**	-.26**	-.12	.46**	-.17**	-.01	-.20**	-.20**	.01
14. Kıdem 3	0.11	0.31	-.12	.24**	-.15*	-.27**	.11	.34**	.19**	-.03	-.03	.10
15. Kıdem 4	0.11	0.32	-.21**	.30**	-.15*	-.25**	-.12	.60**	.10	.17**	.17**	-.12
16. Ofis Per.	0.21	0.41	.46**	.01	-.01	.01	.13*	-.14*	-.19**	-.27**	.06	.20**
17. Üretim Per.	0.42	0.49	-.28**	.01	.06	-.05	-.11	.15*	.21**	.15*	.05	-.20**
18. Ürt. Dest. Per.	0.35	0.47	-.11	-.02	.05	.06	.01	-.03	-.05	.10	-.10	.03
19. Kayırmacılık	4.36	1.90	.11	.06	-.10	-.10	.13*	.05	.10	.01	-.12	-.06
20. İhmalkârlık Dav.	3.94	1.98	.16*	.07	-.04	.08	.05	-.13*	.10	-.11	.03	.02
21. İş Etiği	5.65	1.41	-.10	.21**	-.04	-.26**	.06	.30**	-.03	-.13*	.18**	.05

Panel B. 11-21 Arası Korelasyonlar ve AVE Karekök Değerleri

Değişken	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
11. Eğitim 5											
12. Kıdem 1	-.03										
13. Kıdem 2	-.20**	-.61**									
14. Kıdem 3	-.12	-.35**	-.23**								
15. Kıdem 4	-.12	-.35**	-.23**	-.13*							
16. Ofis Per.	.34**	.01	.19**	-.16*	-.13*						
17. Üretim Per.	-.28**	-.05	-.18**	.31**	.02	-.45**					
18. Ürt. Dest. Per.	-.01	.04	.02	-.19**	.10	-.39**	-.64**				
19. Kayırmacılık	.13*	-.11	.03	.01	.12	.06	-.19**	.15*	(.78)		
20. İhmalkârlık Dav.	.03	.03	.08	.02	-.18**	.04	.03	-.07	.52**	(.68)	
21. İş Etiği	-.10	-.20**	-.03	.08	.26**	-.10	-.02	-.07	.05	-.10	(.82)

HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ VE DÜZENLEYİCİ ETKİ ANALİZİ

Araştırma modelinde yer alan kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisinde iş etiğinin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS Makro (Model 1) kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Şekil 2’de sunulmuştur

Tablo 3. Regresyon Modeli ve Temel Etkiler (n=244)

Değişken	Model: İhmalkârlık Davranışı (Y)					
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
(Sabit Terim)	1.6548	.5473	3.0235	.0028	.5763	2.7332
Kayırmacılık	.6712	.0577	11.6406	.0000	.5576	.7848
İş Etiği	-.1615	.0814	-1.9847	.0484	-.3218	-.0012
Int_1 (X*W)	-.1317	.0452	-2.9148	.0039	-.2207	-.0427
Cinsiyet	.7279	.2597	2.8024	.0055	.2161	1.2397
Medeni Durum	.2928	.2876	1.0180	.3098	-.2740	.8597
Yaş 1	.3239	.5726	0.5657	.5722	-.8045	1.4523
Yaş 2	.3326	.4844	0.6867	.4929	-.6218	1.2871
Yaş 3	-.1748	.3911	-0.4469	.6553	-.9456	.5959
Eğitim 1	.5930	.4983	1.1901	.2353	-.3889	1.5748
Eğitim 2	-.0498	.4149	-0.1199	.9046	-.8673	.7678
Eğitim 3	.4975	.4859	1.0238	.3070	-.4600	1.4550
Eğitim 4	.2208	.4165	0.5300	.5967	-.6001	1.0416
Kıdem 1	1.3983	.5289	2.6437	.0088	.3561	2.4406
Kıdem 2	1.5809	.4647	3.4020	.0008	.6652	2.4966
Kıdem 3	.9570	.4429	2.1608	.0318	.0843	1.8297
Ofis Personeli	.0348	.3140	0.1108	.9119	-.5840	.6535
Üretim Personeli	.7328	.2453	2.9870	.0031	.2494	1.2162
F	10.3070					
p	<.001					
R ²	0.4367					

Not: X= Kayırmacılık, W= İş Etiği, Y=İhmalkârlık Davranışı

Modelin bütününe bakıldığında; kontrol değişkenleri, bağımsız değişken ve etkileşim teriminin ihmalkâr davranışlardaki toplam varyansın %44’ünü ($R^2=.4367$) açıkladığı ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=10.3070$; $p<.001$).

Doğrudan etkiler incelendiğinde kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($b=0.671$; %95 CI [0.5576, 0.7848]; $p<.001$). Bu bulgu, aile işletmelerinde kayırmacılık algısı yükseldikçe çalışanların işe yönelik ihmalkâr davranış sergileme eğilimlerinin arttığını

göstermekte ve H1 hipotezini desteklemektedir. Öte yandan, araştırmanın düzenleyici değişkeni olan iş etiğinin ihmalkâr davranışlar üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($b=-0.161$; %95 CI $[-0.3218, -0.0012]$; $p<.05$). Ayrıca, demografik özelliklerin (cinsiyet, medeni durum, kıdem vb.) kontrol altına alınmasına rağmen modelin anlamlılığını koruması, bulguların iç geçerliliğini desteklemektedir.

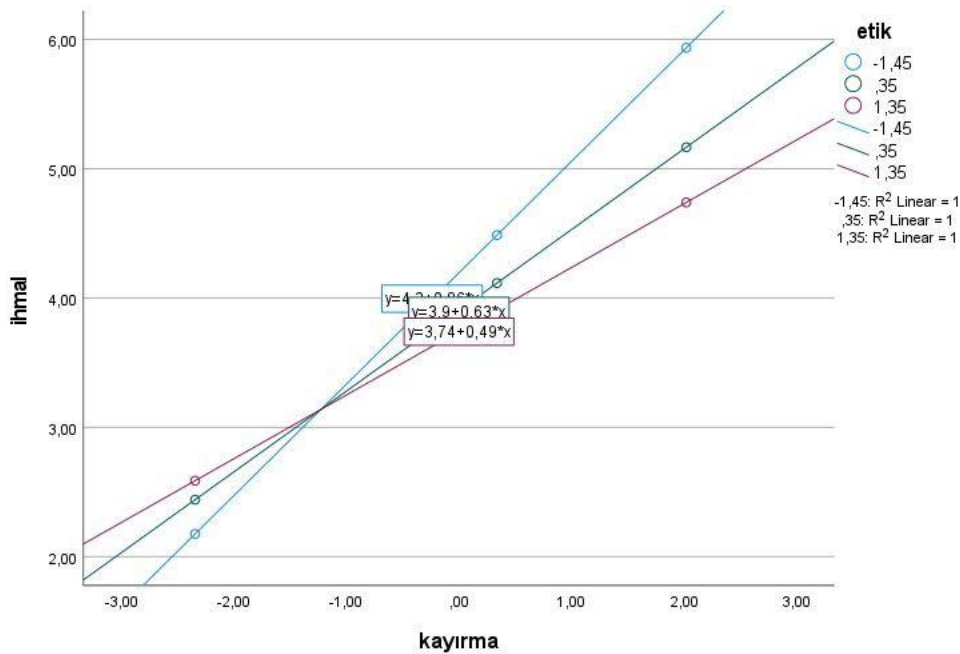
Düzenleyici etki (etkileşim) bulguları incelendiğinde, Kayırmacılık $\times$ İş Etiği etkileşim teriminin ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisi ise negatif ve anlamlıdır ($b=-0.131$; %95 CI $[-0.2207, -0.0427]$; $p<.01$). Etkileşim teriminin modele eklenmesiyle açıklanan varyans oranında meydana gelen anlamlı artış ($\Delta R^2 = .0212$; $F=8.4958$; $p<.01$), iş etiğinin bu ilişkide kritik bir düzenleyici rol oynadığını kanıtlamakta ve H2 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4: Koşullu Yordayıcı Etkiler (Simple Slopes) (n=244)

PDO	EFFECT	SE	t	p	LLCI	ULCI
Düşük düzey iş etiği ($Z= -1.4509$)	0.8623	.0979	8.8117	0.0000	.6694	1.0551
Orta düzey iş etiği ($Z= 0.3491$)	0.6252	.0557	11.2230	0.0000	.5154	.7350
Yüksek düzey iş etiği ($Z= 1.3491$)	0.4935	.0723	6.8280	0.0000	.3511	.6359

İş etiğinin düzenleyici rolünün doğasını daha ayrıntılı incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit eğim (simple slopes) analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Bulgulara göre; iş etiğinin bireyde en düşük olduğu durumlarda (-1.45) kayırmacılığın ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisi en yüksek seviyededir ($b=0.862$, %95 CI $[0.669, 1.055]$, $p<.001$). İş etiğinin bireyde orta düzeyde olduğu durumlarda (0.34) kayırmacılığın ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisi azalmaya başlamaktadır ($b=0.625$, %95 CI $[0.515, 0.735]$, $p<.001$). Bireyin sahip olduğu iş etiğinin yüksek düzeyde olduğu durumlarda (1.34) ise kayırmacılığın ihmalkâr davranışlar üzerindeki etkisi en düşük seviyesine gerilemektedir ($b=0.493$, %95 CI $[0.351, 0.635]$, $p<.001$).

Bu sonuçlar, iş etiği bilincinin kayırmacılık algısının yarattığı olumsuz davranışsal tepkileri (ihmalkâr davranışlar) baskılayan bir tampon mekanizma görevi gördüğünü doğrulamaktadır.



Şekil 2: Etkileşim Grafiği (Interaction Plot) (n=244)

Şekil 2'de sunulan etkileşim grafiği incelendiğinde; iş etiği düzeyi arttıkça (bordo çizgi), kayırmacılık ve ihmalkâr davranışlar arasındaki ilişkinin eğiminin yataylaştığı açıkça görülmektedir. İş etiği düşük olduğunda (turkuaz çizgi)

kayırmacılığın ihmalkâr davranışlara dönüşme hızı oldukça dik bir eğim sergilerken; yüksek etik bilinci bu yıkıcı etkiyi anlamlı derecede zayıflatmaktadır.

TARTIŞMA

Araştırmadan elde edilen bulgular, demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kayırmacılık algısının ihmalkâr davranışlar üzerinde güçlü bir tetikleyici olduğunu ve bu negatif süreçte iş etiğinin azaltıcı bir rol üstlendiğini doğrulamaktadır. H1 hipotezinin kabul edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar, Büte'nin (2011) Türkiye bağlamındaki "kayırmacılığın negatif iş tutumlarını artırdığı" bulgusuyla paralellik göstermektedir. Ancak bu çalışma, sanayi sektörü özelinde ihmalkâr davranışların (negligence) bir misilleme aracı olarak nasıl kurumsallaştığını göstermesi bakımından literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Analiz sonuçları, kayırmacılığın yarattığı psikolojik sözleşme ihlalinin, işgöreni örgütten duygusal ve fiziksel olarak kopardığını göstermektedir. Bu durum, Shaheen vd. (2023) tarafından Pakistan'daki kurumlarda saptanan "kayırmacılık-ihmalkârlık" ilişkisiyle birebir örtüşmektedir. Demir-çelik gibi operasyonel riskin yüksek olduğu bir alanda ihmalkâr davranışların (hataları görmezden gelme, iş kalitesini düşürme) sadece bir performans kaybı değil, aynı zamanda bir güvenlik tehdidi olduğu gerçeği, Jawahar vd. (2021) çalışmasında vurgulanan "sosyal sermayenin yıkımı" teziyle birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı hale gelmektedir.

Çalışmanın en önemli bulgusu ise H2 hipotezinin kabulü ile iş etiğinin düzenleyici rolünün kanıtlanmasıdır. Elde edilen basit eğim (simple slopes) sonuçları, etik bilinci yüksek olan bireylerin, kayırmacılık gibi bir adaletsizliğe maruz kalsalar dahi, ihmalkâr davranış sergilemeye sürüklenemeyeceklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, Shaheen vd. (2020)'nin "iş etiğinin kayırmacılık üzerindeki tampon etkisi" bulgusunu, Türkiye'deki ağır sanayi bağlamında genişletmektedir. İş etiği, bireyde Jones ve Stout'un (2015) tabiriyle bir "içsel denetim" mekanizması yaratarak, kayırmacılığın yarattığı öfkeyi profesyonel bir duruşla zayıflatmaktadır.

TEORİK VE PRATİK KATKILAR

Çalışma ile raporlanan bulguların hem teorik hem de pratik açıdan literatüre birçok katkısı bulunmaktadır. Teorik katkı bağlamında bu araştırma, Sosyal Mübadele Kuramı'nın "karşılıklılık" ilkesini demir-çelik sektörü özelinde test ederek kuramın açıklama gücünü artırmıştır. Ayrıca, literatürde genellikle doğrudan etki olarak incelenen iş etiği, bu çalışmada "düzenleyici" bir değişken olarak kurgulanmış ve Birey-Durum Etkileşimi yaklaşımına ampirik bir destek sunulmuştur. Kayırmacılığın ihmalkâr davranışlara dönüşme yolculuğunda iş etiğinin "frenleyici" gücü, kavramsal modele özgün bir boyut kazandırmıştır.

Pratik katkı olarak ise, demir-çelik gibi hata payının iş kazalarıyla sonuçlandığı bir sektörde, yöneticilere kayırmacılığın sadece bir "adalet sorunu" değil, bir "iş güvenliği riski" olduğu gösterilmiştir. Aile işletmeleri için "kurumsallaşma" sadece profesyonel yöneticiler atamak değil, aynı zamanda etik iklimi güçlendirerek adaletsizliğin yıkıcı etkilerini (ihmalkâr davranışlar gibi) minimize etmektir. Şirketlerin işe alım ve terfi süreçlerinde teknik beceriler kadar etik olgunluğu da bir kriter olarak belirlemeleri stratejik bir zorunluluktur.

SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi, bu çalışma da birtakım yöntemsel ve bağlamsal sınırlılıklara sahiptir. Araştırmanın temel sınırlılığı, verilerin yalnızca Kütahya Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinden elde edilmiş olmasıdır. Bu durum, ulaşılan bulguların farklı sektörel dinamiklere veya coğrafi bölgelere genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Ayrıca araştırmanın kesitsel bir desenle tasarlanmış olması, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin uzun vadeli değişimlerini ve bu ilişkilerin zaman içerisindeki istikrarını izlemeyi engellemektedir. Verilerin öz-bildirime dayalı anket tekniği ile toplanmış olması da katılımcıların sosyal beğenilme kaygısıyla hareket edebileceği olasılığını bir kısıt olarak beraberinde getirmektedir.

Gelecek araştırmalar için, mevcut bulguların geçerliliğini test etmek adına "hizmet" veya "teknoloji" gibi yapısal olarak farklılık gösteren sektörlerde karşılaştırmalı analizlerin yapılması literatüre önemli bir derinlik katacaktır. Mevcut modelde "iş etiği" tarafından üstlenilen tampon işlevinin; örgütsel güven, etik liderlik

veya psikolojik dayanıklılık gibi farklı değişkenler aracılığıyla yeniden test edilmesi, kayırmacılığın yıkıcı etkilerini minimize edecek yeni kurumsal stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlayabilir. Son olarak, nicel yöntemlerin ötesine geçilerek, işletme sahiplerinin ve yöneticilerin perspektifini de kapsayan derinlemesine mülakatlara dayalı nitel araştırmaların kurgulanması önerilmektedir. Bu tür bir yaklaşım, aile işletmelerindeki kayırmacı uygulamaların ardında yatan "niyet" ile çalışanlardaki "algı" arasındaki farkların ve bu farkların ihmalkâr davranışlara dönüşme süreçlerinin daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini sağlayacaktır.

SONUÇ

Bu araştırma, aile işletmelerindeki kayırmacılık algısının çalışanları ihmalkâr davranışlara iten temel bir motivasyon kaybı unsuru olduğunu ampirik olarak kanıtlamıştır. Ancak bu sürecin mutlak bir yıkımla sonuçlanması zorunlu değildir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki; bireyin sahip olduğu yüksek iş etiği düzeyi, kayırmacılığın yarattığı adaletsizlik duygusunu profesyonel bir süzgeçten geçirerek davranışsal bir bozulmaya (ihmalkâr davranışlar) dönüşmesini engellemektedir. Sonuç olarak, demir-çelik sektöründeki aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve operasyonel güvenliği için kayırmacı uygulamaların minimize edilmesi kadar, etik bilinci yüksek bir insan kaynağı profilinin oluşturulması da kritik bir öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A.S. & Raggad, B.G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism, a cross- cultural study, *International Journal of Manpower*, 19(8), 554- 570.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Araslı, H. & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 36(9), 1237-1250.
- Araslı, H., Bavik, A. & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308. <https://doi.org/10.1108/01443330610680399>
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley
- Büte, M. (2011). The effects of nepotism and favoritism on employee behaviors and human resources practices: A research on Turkish public banks. *TODAE's Review of Public Administration*, 5(1), 185-208.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Ford, R. & McLaughlin, F. (1985). "Nepotism", *Personnel Journal* (pre-1986), September, 64, 57-61.

- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gomez-Mejia, L., Basco, R., Gonzalez, A. C. & Muller, C. G. (2020). Family business and local development in Iberoamerica. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(2), 121-136. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-223>
- Hair, J., Black, J. W., Babin, B. J. & Anderson, E. R. (2010). Multivariate data analysis, *America: Pearson Prentice Hall*.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach. *NY: The Guilford Press*.
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T. & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, 26(5), 657-677. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0228>
- Jones, R. G. & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12.
- Kılıç, K. C., Özer, A. & Aydın, Y. (2016). Mesleki iş etiği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 213-232.
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business ethics*, 4(5), 377-383.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Petty, G. C. (1995). Adults in the work force and the occupational work ethic. *Journal of Studies in Technical Careers*, 25(3), 122-140.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R. & Zulfiqar, S. (2023). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 427-449. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869313>
- Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S. & Shehazadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? Examining the mediating role of employee engagement and moderating role of Islamic work ethics. *Frontiers in Psychology*, 11, (579560 (1-14). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579560>
- Sharma, S., Durand, R. M. & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300. <https://doi.org/10.1177/002224378101800303>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.). *Pearson*.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>

- Valentine, S., Hollingworth, D. & Eidsness, B. (2014). Ethics-related selection and reduced ethical conflict as drivers of positive work attitudes: Delivering on employees' expectations for an ethical workplace. *Personnel Review*, 43(5), 692-716. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0207>
- Withey, M. J. & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yasin, F. (2013). İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1(02), 1-20.

İNOVASYON KATSAYISI (INNOQUOTİENT) MODELİ İLE İNOVASYON KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMÜ

Yiğit Bilir

Yıldız Teknik Üniversitesi, yigit-bilir@hotmail.com

Doç. Dr. Esin Ertemsir

Yıldız Teknik Üniversitesi, ertemsir@yildiz.edu.tr

ÖZ

Bu çalışma, InnoQuotient (İnovasyon Katsayısı) ölçeği kullanılarak aile işletmelerinde farklı kuşakların inovasyon kültürü algısını araştırmak üzere kurgulanmıştır. Aile işletmelerinde sıklıkla gözlemlenen paternalist yapı, değişime direnç ve hiyerarşik karar alma süreçleri, inovasyonun kurumsal bir kültüre dönüşümü ve sürdürülebilirliği önünde önemli engeller oluşturmaktadır. Ayrıca, inovasyon yatırımlarının kısa vadede sınırlı finansal getiri sağlaması, yöneticilerin süreci yalnızca finansal performans göstergeleriyle değerlendirmesine ve dolayısıyla inovasyon faaliyetlerinin yanlış yorumlanmasına yol açabilmektedir. Bu sebeple araştırmada; inovasyonu yalnızca teknolojik bir yatırım ya da finansal bir çıktı değil, örgütsel bir kültür olarak ele alan ve literatürde kabul görmüş ölçüm yöntemleri incelenmiş, InnoQuotient ölçeği ise duygusal ve rasyonel boyutları ile odağa alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İnovasyon, İnovasyon Kültürü, Aile İşletmeleri, Klan Kültürü, Innoquotient Ölçeği*

ABSTRACT

This study was designed to investigate the perception of innovation culture among different generations in family businesses using the InnoQuotient scale. The paternalistic structure, resistance to change, and hierarchical decision-making processes frequently observed in family businesses constitute significant barriers to the transformation of innovation into an organizational culture and its sustainability. Furthermore, since innovation investments provide limited financial returns in the short term, managers may evaluate the process solely based on financial performance indicators, potentially leading to a misinterpretation of innovation activities. This research investigates widely accepted measuring methodologies in the literature that conceptualize innovation not merely as a technological investment or financial outcome, but also as an aspect of organizational culture with particular emphasis on the InnoQuotient scale regarding its emotional and rational dimensions.

Keywords: *Innovation, Innovation Culture, Family Businesses, Clan Culture, InnoQuotient Scale*

1. Giriş

Günümüzün dinamik ve karmaşık rekabet ortamında inovasyon, yalnızca en güncel teknolojik altyapıya sahip olma avantajı olmaktan çıkmış; organizasyonun DNA'sında bulunması gereken stratejik bir kültür meselesi hâline gelmiştir. Bir organizasyonun tüm alt birimleriyle birlikte yalnızca yeni ürünler veya teknolojiler üretmeyi değil, bilgiyi ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürerek “değer” yaratmayı da başarabilmesi, o organizasyonda bir inovasyon kültürü olduğunu göstermektedir. Bu kültürün temel dinamikleri süreklilik, uyum sağlayabilirlik, değişime açıklık ve bütüncül düşünce anlayışıdır (Gürsu, 2013). İşletmelerin, maddi imkânları ile en güncel teknolojik imkânlara ulaşabildiği bir denklemde dahi, teknolojik gelişme ve imkânları destekleyebilecek bir inovasyon kültürünün eksikliği sebebiyle rekabette geri kalabildiği görülebilmektedir (Chrisman vd., 2015).

Aile işletmelerinde genellikle inovasyon, üretim hattının yatırımlarla ve mümkün olan en güncel teknolojiyle yenilenmesi olarak yorumlanmaktadır. Ancak bu yatırımların bir inovasyona, akabinde de sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüşmesi önünde yöneticilerin kalıplaşmış algıları ve organizasyonel yapıdaki anlayış farklılıkları sebebiyle çeşitli engeller bulunmaktadır (Lorenzo vd., 2021). Genellikle aile işletmelerinde görülen ve klan kültürü olarak tanımlanan paternalist yapı, işletmelerde inovasyon kültürünün oluşmasındaki ana engel olarak nitelendirilmektedir (Globocnik, Rauter ve Baumgartner, 2019). Bu yapılar, şirket devamlılığını sağlamak adına radikal değişiklik ve risklere karşı bir direnç oluşturmaktadır. Bu durum da kültürün temel dinamiklerinden biri olan değişime açıklık konusunda zafiyet yaratmaktadır.

Aile işletmelerinde genellikle aile bireylerinden oluşan dikey bir hiyerarşi karşımıza çıkmaktadır. Bu hiyerarşik yapıdan kaynaklı olarak işletme içerisinde ortaya çıkan inovatif fikirlerin karar mercilerine ulaşması oldukça zorlaşmaktadır. Bu sürecin zorlaşması da inovasyon kültürünün oluşmasını baltalayan etkenlerden bir diğeridir (Hurtado-Palomino vd., 2022).

Bu çalışmanın amacı, işletmeler arası rekabet avantajına temel olan inovasyonu ekonomik çıktı odaklı değil, inovasyon kültürü odaklı olarak analiz etmektir. Bu amaca paralel olarak, inovasyonu insan odaklı bir analiz ile ölçmekte olan Rao ve Weintraub'un İnovasyon Katsayısı (InnoQuotient) modeli bu araştırma için tercih edilmiştir. Bu model, inovasyonu tesadüfi bir çıktıdan ziyade ölçülebilir bir değişken olarak ele almaktadır. InnoQuotient modeli, iki boyut altında toplam altı alt boyutlu bir ölçek ile inovasyon kültürünü ölçmektedir. Ölçek modeli, rasyonel ve duygusal boyutlar olarak sınıflandırılmış iki temel yapı taşının altında; değerler, davranışlar, iklim, kaynaklar, süreçler ve başarı alt boyutlarından oluşmaktadır.

InnoQuotient ölçeği, "İnovasyon Katsayısı Ölçeği" ismi ile Çubukcu, Karaboğa ve Ayaz tarafından 2023 yılında Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile test edilen yapı geçerliliği ve Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmış olup, sonrasında savunma sanayi çalışanlarının demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem) inovasyon kültürü algısı üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmada kullanılmıştır.

Bu çalışmada inovasyon kültürü algısı (perception of organizational innovation culture) ve İnovasyon Katsayısı ölçeği ile inovasyon kültürünün hangi boyutlarının ölçülebileceği detaylı olarak incelenecektir. Önceki çalışmaların sonuçları, İnovasyon Katsayısı ölçeğinin duygusal ve rasyonel boyutları altında tartışılacaktır. Aile işletmelerinde birden fazla kuşak bir arada çalıştığı için inovasyon kültürü ile ilgili kuşaklar arası karşılaştırmalar yapmaya uygun bir kurumsal yapı bulunmaktadır. Literatürde eski kuşak yöneticilerin, şirketin devamını ön plana alan bakış açısı sebebiyle riskleri azaltma ve mevcudu koruma konusundaki yönelimi öne çıkmaktadır (Block vd., 2013; Zahra, 2005; König vd., 2013). Sonraki kuşak yöneticileri ise inovasyonu stratejik rekabet avantajı sağlayabilecek itici bir güç olarak görmektedir (Litz ve Kleysen, 2001).

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İnovasyon Kültürünün Tanımı

İnovasyon kültürü, yeni fikirlerin ortaya konduğu, değer gördüğü ve desteklendiği bir örgütsel altyapı ve ortamdır. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır:

Dobni (2008): Yenilikçi olma niyetini, inovasyonu destekleyen altyapıyı, pazar ve değer odaklılığı etkileyen operasyonel düzeydeki davranışları ve inovasyonun hayata geçirilmesi için gerekli ortamı kapsayan çok boyutlu bir bağlam.

Herzog ve Leker (2010): İnovasyonu destekleyen, organizasyon genelinde paylaşılan bir dizi temel değer, inovasyon için organizasyon genelinde geçerli normlar ve algılanabilir inovasyon odaklı uygulamalar.

Genel çerçeve: Pazar odaklılığı ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden, yeni çözümleri destekleyen, risk alabilen, başarısızlığı tolere eden ve organizasyonun tüm çalışanlarının inovasyonu benimsediği bir zihniyet ve davranış biçimi (Lopez ve Cruz-Gonzalez, 2013; Sarıgül ve Çubukçu, 2021; Jin, Navare ve Lynch, 2019).

2.2. İnovasyon Kültürünün Önemi

İnovasyon kültürü, değişen rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalma ve performanslarını artırma becerileri üzerinde doğrudan etkiye sahip temel bir yapı taşı olarak görülmektedir (Tang vd., 2020). İnovasyon sürecinin tamamında böyle bir kültür oluştuğu durumda, organizasyon içindeki değişim ve yenileşim çok daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmektedir (Yiğit, 2014). Ayrıca bu kültür, çalışanları grup içi problem çözme konusunda iş birliği yapmaya teşvik ederek fikir üretme sürecini kolaylaştırmakta ve bilgi paylaşımını mümkün kılmaktadır. İnovasyon kültüründen yoksun hiyerarşik ve bürokratik bir yapıya sahip kuruluşların, günümüzün son derece rekabetçi ortamında hayatta kalma şansı oldukça düşük olarak görülmektedir (Sarıgül ve Çubukçu, 2021).

2.3. İlişkili Kavramlar ve İnovasyon Kültürünün Farkı

İnovasyon kültürü, genellikle organizasyonel kültür, inovasyon iklimi ve inovasyon performansı kavramlarıyla iç içe yorumlansa da aralarında net ayrımlar bulunmaktadır:

Organizasyonel kültürden farkı: Organizasyonel kültür, bir işletmenin varlığıyla ilgili olarak çalışanlar arasında paylaşılan değerlerin, inançların, varsayımların ve yazılı olmayan kuralların toplamıdır (Herzog ve Leker, 2010; Olmos-Peñuela vd., 2018). İnovasyon kültürü ise inovasyona odaklanan organizasyonel kültürün belirli bir alt kümesidir. Organizasyonel kültür genel olarak organizasyonun nasıl işlediğini belirlerken, inovasyon kültürü yaratıcılığı teşvik eden ve inovasyon faaliyetlerine yansıyan temel eylem alanıdır (Sarigül ve Çubukçu, 2021).

İnovasyon ikliminden farkı: İnovasyon iklimi, inovasyon kültürünün tamamını oluşturmaz; daha ziyade onun alt bileşenlerinden biridir. Rao ve Weintraub (2013) tarafından inovasyon kültürünü ölçmek üzere geliştirilen modele göre inovasyon kültürü altı temel yapı taşından oluşur: kaynaklar, süreçler, başarı, değerler, davranışlar ve iklim. İklim boyutu, organizasyon içindeki psikolojik güvenlik, iş birliği, açıklık ve basitlik gibi çalışma ortamının atmosferini ifade eder. İnovasyon kültürü ise bu atmosferi liderlik davranışları, kaynak tahsisi ve operasyonel süreçlerle birlikte kapsayan çok daha geniş bir kavramdır.

İnovasyon performansından farkı: İnovasyon kültürü, inovasyonun gerçekleşmesi için sahip olunması gereken anlayış, değerler, normlar ve zihinsel altyapıyı, yani ön koşulu temsil etmektedir. Buna karşılık inovasyon performansı, bu kültürün sağladığı ortamın bir sonucu olarak elde edilen çıktılar ve sonuçları oluşturmaktadır. Pazarla sunulan yeni ürünler, patent sayısı, elde edilen ticari değer veya finansal getiriler bu kapsamda değerlendirilebilir. Literatürde, bu iki kavramın ölçümünün bağımsız olarak gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Biri inovasyon göstergelerini ve ticari sonuçları, yani performansı ortaya koyarken; diğeri ise kuruluşun bu sonuçlara ulaşmak için sahip olduğu temel felsefeyi, yani kültürü yansıtır (Cormican ve O’Sullivan, 2004; Eveleens, 2010; Olmos-Peñuela vd., 2018).

2.4. İnovasyon Kültürünün Aile İşletmeleri İçin Önemi

İnovasyon kültürü, aile işletmelerinin nesiller boyu hayatta kalabilmesi, rekabet avantajı elde etmesi ve hızla değişen küresel pazar koşullarına uyum sağlaması için hayati bir zorunluluktur. Aile işletmelerinde yenilikçilik kültürü; ailenin inançları, tarihi ve değerlerinden beslenerek taklit edilmesi zor, kuruma özgü bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Cesaroni vd., 2021). İnovasyon kültürünün aile işletmeleri için taşıdığı kritik önem, literatürde aşağıdaki temel noktalarda toplanmaktadır:

Gelenek ve inovasyon paradoksunun aşılması (zamansal simbiyoz): Aile işletmeleri, kimliklerini koruyan “gelenekleri” ile pazarda ayakta kalmalarını sağlayan “değişim/yenilik” ihtiyacı arasında sürekli bir paradoks yaşamaktadır. İnovasyon kültürünün varlığı, aile işletmelerinde geçmişe takılı kalma dürtüsünün bastırılmasını sağlamaktadır. Güçlü bir inovasyon kültürü inşa eden aile işletmeleri, geçmişin mirasını bir engel olarak değil, yeni ürün ve süreçler geliştirmek için bir kaynak olarak kullanmaktadır. Literatürde “zamansal simbiyoz” olarak adlandırılan bu yetenek sayesinde işletmeler, inovasyon ile geleneği aynı anda besleyerek hem özlerini korumakta hem de geleceği yakalamaktadır (Erdogan vd., 2019).

Klan kültürünün kapalı yapısının dengelenmesi: Aile işletmelerinde genellikle yüksek bağlılık ve grup çalışmasını vurgulayan içe dönük bir klan kültürü hâkimdir. Ancak aşırı kapalı grup kültürü, “grup düşüncesi” yaratarak çalışanların yeni fikirler öne sürmesini zedeleyebilmektedir. İnovasyon kültürü, organizasyona “ılımlı bir bireycilik” (moderate individualism) anlayışı katmaktadır. Bu sayede sadece ailenin değil, aile dışı çalışanların da özerk hareket etmesi, risk alması ve proaktif fikirler sunması desteklenerek işletmenin inovasyon potansiyeli artırılmaktadır (Letonja ve Duh, 2020).

Sosyo-duygusal servet (SEW): İnovasyon kültüründen yoksun aile işletmeleri yöneticileri, şirketin kontrolünü, aile uyumunu ve statüsünü, yani sosyo-duygusal servetlerini kaybetme korkusuyla yüksek riskten kaçınmaktadır. Bu korku, aileyi radikal yenilikler yerine sadece mevcut düzeni koruyan güvenli adımlara itmektedir. İnovasyonu kurumsal bir değer olarak benimseyen kültürler ise ailenin bu muhafazakar tutumunu ve değişime karşı duyulan korku bariyerlerini kırarak işletmeyi dış dünyaya ve yeniliğe açmaktadır (Lorenzo vd., 2021).

Yola bağımlılığın (path dependence) kırılması: Birçok aile işletmesinde ilk yenilikler, kurucunun şahsi girişimlerine dayanan “yalnız yenilikçi” (lone innovator) yaklaşımıyla ortaya çıkmaktadır. Ancak bu şahsi çaba bir organizasyon kültürüne dönüştürülmezse, kurucu ayrıldıktan veya vefat ettikten sonra işletme geçmişteki alışkanlıklarına takılı kalmakta ve yenilikçilik faaliyetleri durma eğilimi göstermektedir. İnovasyon kültürü, yenilik yapma işini kurucunun tek elinden çıkarıp içerideki yetenekleri, dış uzmanları ve profesyonelleri sürece dâhil eden takım odaklı bir yapıya dönüştürür. Bu da inovasyonun kurumsallaşmasını ve nesiller boyu sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır (Cesaroni vd., 2021; Lorenzo vd., 2021).

Özetle, yenilikçiliğin kurumsal bir felsefe hâline gelmediği aile işletmelerinde, geçmişin alışkanlıkları ve ailenin statükoyu koruma arzusu zamanla esnekliğin kaybolmasına ve rekabet gücünün erimesine yol açmaktadır. İnovasyon kültürü, aile işletmeleri için sadece yeni ürünler sunmanın bir aracı değil; ailenin köklü mirasını geleceğin fırsatlarıyla birleştiren ve işletmenin uzun vadeli yaşamsal döngüsünü güvence altına alan temel stratejik dayanaktır.

3. İnovasyon Kültürünün Ölçümü

Literatürde, örgütsel inovasyon kültürünü ve iklimini değerlendirmek üzere çeşitli ölçüm araçları geliştirilmiştir. Danks vd. 2017 tarafından yürütülen kapsamlı bir literatür taraması, Anderson ve West’in (1998) Takım İklimi Envanteri, Suşanj’ın (2000) FOCUS Anketi ve Remneland-Wikhamn ile Wikhamn’ın (2011) Açık İnovasyon İklimi Ölçeği dahil birçok ölçeği mercek altına yatırmıştır. Bu ölçekleri geçerlilik, güvenilirlik, basitlik ve kullanıcı dostu olma gibi katı kriterlere göre değerlendiren Danks (2015), inovasyon kültürü üzerine literatürdeki en uygulanabilir ve yetkin üç aracın Dobni’nin (2008) İnovasyon Kültürü Ölçeği, Aiman-Smith vd. (2005) Değer İnovasyonu Potansiyeli Değerlendirme Aracı (VIPAT) ve Rao ile Weintraub’un (2013) InnoQuotient ölçeği olduğu sonucuna varmıştır. Tablo 1’de Danks vd. 2017 tarafından inovasyon kültürü veya buna bağlı kavramları ölçmeye yönelik literatürde tespit edilen araçlar ve bunlara ek olarak son yıllarda yayınlanan, insan sermayesinin inovatif okuryazarlığını ölçmeyi amaçlayan Yüksel vd. (2023) ve Ou, Gan & Liu (2024) tarafından tasarlanan alanın 50 yıllık araştırma eğilimlerini ortaya koymayı amaçlayan bibliyometrik analiz çalışması karşılaştırmalı olarak özetlenmektedir. Amaçları, alt boyutları ve geçerlilik ölçekleri sunulmaktadır.

Tablo 1: İnovasyon Kültürü veya İlgili Bir Kavramı Ölçen Araçların Özeti

Referans	Araştırmanın Amacı	Ölçüm Aracı (Ölçek)	Alt Boyutlar (Faktörler)	Geçerlilik / Güvenilirlik
Aiman-Smith vd., 2005	Değer İnovasyon Potansiyelini ölçmek için bir aracın geliştirilmesini özetlemek.	Değer İnovasyon Potansiyeli Değerlendirme Aracı (VIPAT)	Anımlı iş, risk alma kültürü, müşteri odaklılık, çevik karar alma, iş zekası, açık iletişim, güçlendirme, iş planlaması, öğrenme.	Cronbach alfa > 0.70; İçerik/Birleşme geçerliliği kontrol edilmiştir.
Anderson & West, 1998	İnovasyon iklimi ve yenilikçiliğin çeşitli yönlerini ölçmek ve ilişkilendirmek.	Takım İklimi Envanteri (Team Climate Inventory)	Vizyon, katılımcı güvenlik, görev odaklılık, inovasyon desteği.	Cronbach alfa 0.67 - 0.98; Ayırt edici / Uzmanı geçerlilik sağlanmıştır.
Dobni, 2008	İnovasyon kültürünü ölçmek için kapsamlı bir araç geliştirmek.	İnovasyon Kültürü Ölçeği	İnovasyon eğilimi, örgütsel taban, örgütsel öğrenme, yaratıcılık ve güçlendirme, pazar odaklılık, değer odaklılık, uygulama bağlamı.	Cronbach alfa 0.74 - 0.82; İçerik/Yapı geçerliliği kontrol edilmiştir.
Hoe, 2011	İnovasyon iklimini ölçmek için bir araç geliştirmek.	İnovasyon İklimi Aracı	Paylaşılan vizyon, yönetim desteği, topluluk ve bireysel yaratıcılık, uygulama ve motive ediciler.	Özet sonuçlar veya değerler bildirilmiştir.
Humphreys vd., 2005	Bir KOBİ organizasyonundaki gelişimi zaman içinde değerlendirmek.	Centrim G2 İnovasyon Denetimi	Yön, yetenek, kültür, öğrenme, yapı ve süreç, ve karar alma.	Yalnızca zaman içindeki ortalama derecelendirmeler sunulmuştur.
Kuşçer, 2013	Dağ destinasyonu yenilikçiliğini test etmek ve ölçü geliştirmek.	Kuşçer Destinasyon Yenilikçiliği Ölçeği	Sosyokültürel sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, proaktiflik.	Cronbach alfa 0.899 - 0.92; İçerik geçerliliği kontrol edilmiştir.
Rao & Weintraub, 2013	Bir ölçüm aracının kullanımını önermek ve uygulanmasını savunmak.	İnovasyon Katsayısı Anketi (InnoQuotient)	Değerler, davranışlar, iklim, kaynaklar, süreçler ve bağan.	İstatistiksel geçerlilik için iki yıl boyunca sahada test edilmiştir.
Remneland-Wikhamn & Wikhamn, 2011	Bir ölçüm aracını önermek ve doğrulamak.	Açık İnovasyon İklimi Ölçeği	İnovasyon ve esneklik, dışa dönüklük ve düşünürsellik.	Cronbach alfa 0.66 - 0.83; Ayırt edici / Birleşme geçerliliği sağlanmıştır.
Suşanj, 2000	Farklı ülkelerdeki inovasyon kültürü/iklimi farklarını incelemek.	FOCUS Anketi	Risk alma, eleştiriye açıklık, teknolojinin ön saflarında yer alma, esneklik vb.	Ayırt edici / Birleşme geçerliliği rapor edilmiştir.
Tohidi vd., 2012	Öğrenme yeteneklerini yakalamak için bir ölçüm ölçeği önermek.	Örgütsel Öğrenme Yetenekleri Ölçeği	Yönetimsel bağlılık, deney yapma, risk alma, dış çevre ile etkileşim vb.	Cronbach alfa 0.73 - 0.89; Ayırt edici/Birleşme geçerliliği sağlanmıştır.
Yüksel vd. (2023)	İnsan sermayesinin inovatif okuryazarlığını ölçmek	İnovatif Okuryazarlık Ölçeği	Farkındalık, gelişim odaklılık, açıklık, süreç yetkinliği.	CR 0.80 - 0.89; SEM ile doğrulandı.
Ou, Gan & Liu (2024)	İnovasyon kültürü literatürünün 50 yıllık (1972-2023) makro haritasını ve araştırma trendlerini çıkarmak.	Bibliyometrik Analiz	9 Küme: Strateji, Dijital Dönüşüm, Liderlik vb.	1.224 makalenin (1972-2023) analizi.

Not:Danks vd., 2017'den uyarlanmıştır.

Tablo 1'de sunulan sentezde görüldüğü üzere; literatürde inovasyon kültürünü ve buna bağlı yetkinlikleri ölçmek adına geliştirilen ölçme araçların yanı sıra, farkındalığa ve geniş tematik kümelerle odaklanan güncel çalışmalar da mevcuttur. Danks vd. (2017) tarafından yapılan değerlendirmeler kapsamında, geçerlik ve güvenilirliği ampirik olarak en güçlü bulunan üç ana ölçek, VIPAT (2005), Dobni (2008) ve InnoQuotient (2013), teorik derinlikleri ve akademik araştırmalara uygunlukları ile ön plana çıkmaktadır (Danks vd., 2017). Bununla birlikte, her bir aracın kapsam ve yorumlanabilirlik açısından belirli yapısal sınırlılıkları bulunmakta olup bu durum ölçek seçimini doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmada hem rasyonel süreçleri hem de duygusal iklimi bütünsel bir yapıda sunması, sade dili ve Ou vd. (2024) tarafından ön plana çıkarılan küresel literatür eğilimleriyle (stratejik liderlik, süreç yönetimi vb.) sergilediği teorik uyum nedeniyle InnoQuotient ölçeği tercih edilmiştir

3.1. Dobni (2008) ve VIPAT (2005) Ölçekleri

Alternatif ölçüm araçları incelendiğinde, bunların belirli yapısal sınırlılıklara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Danks vd., 2017):

Kapsam ve Sadelik: Dobni'nin (2008) ölçeği, inovasyon kültürünü 70 madde kullanarak ölçmektedir. Bu uzunluk, katılımcılar arasında anket yorgunluğuna ve yanıt kalitesinin düşmesine sebep olabilmektedir. Buna karşılık, Aiman-Smith vd. (2005) tarafından geliştirilen VIPAT ölçeği 33 maddeyle önemli ölçüde daha kısa ve öz olmasına rağmen, inovasyonu yürütmek ve sürdürmek için kritik bir ön koşul olan “Kaynaklar” boyutunu ihmal etmektedir (Danks vd., 2017).

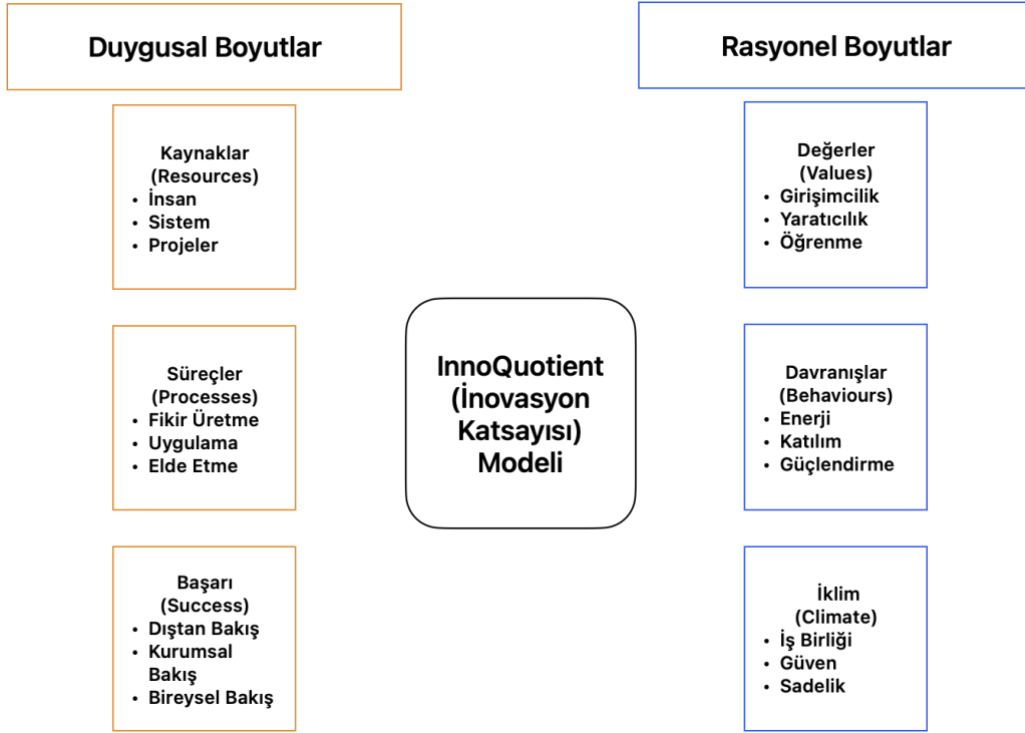
Kullanıcı Dostu Olma ve Yorumlanabilirlik: Hem Dobni (2008) hem de VIPAT (2005) araçları, “değer zinciri perspektifi” veya “senaryo planlaması” gibi, esas olarak üst yönetim için tasarlanmış soyut bir terminoloji kullanmaktadır. İşletmede faaliyet gösteren diğer çalışanlar genellikle bu kavramları anlamakta ve yorumlamakta zorlanabilmekte, bu da bu ölçeklerin tüm organizasyon genelinde kapsamlı ve doğru bir şekilde uygulanmasını zorlaştırabilmektedir. (Danks vd., 2017).

3.2. InnoQuotient (Rao ve Weintraub, 2013) Ölçeği

Diğer ölçüm yöntemleriyle karşılaştırıldığında, InnoQuotient ölçeği (Rao ve Weintraub, 2013), önceki karmaşık modeller tarafından tanımlanan tüm kritik faktörleri tek bir bütünsel çerçevede sentezlemektedir. InnoQuotient, 54 madde ve 18 alt faktörle bu yapıları etkili bir şekilde ele alarak, kapsamlı teorik derinlik ve sadelik arasında en uygun dengeyi kurmaktadır. Dahası, yönetim jargonundan ziyade daha basit ve anlaşılır bir dil kullandığı için, bu ölçek sadece üst düzey yöneticiler tarafından değil, kuruluşun her seviyesindeki çalışanlar tarafından da kolayca yorumlanabilir ve uygulanabilir sadeliktedir. Böylece, gerçek kurumsal kültürün çok daha tutarlı bir yansımaları sunmaktadır (Danks vd., 2017).

4. InnoQuotient (İnovasyon Katsayısı) Ölçeği

Çalışmada, inovasyon kültürü soyut bir kavramı somut, ölçülebilen bir kavram haline getiren, Rao ve Weintraub (2013) tarafından geliştirilen InnoQuotient ölçeği temel veri toplama aracı olarak seçilmiştir. Bu ölçeğin seçilme nedeni, inovasyonu yalnızca teknolojik veya finansal bir yatırım olarak değil, bütünsel ve ölçülebilir bir organizasyonel kültür olarak kavramsallaştırmasıdır. Ar-Ge bütçeleri gibi somut girdilere odaklanan geleneksel ölçeklerin aksine, InnoQuotient modeli hem “rasyonel” boyutları (kaynaklar, süreçler ve başarı) hem de “duygusal” boyutları (değerler, davranışlar ve iklim) değerlendirmektedir.



Şekil 1: Innoquotient/İnovasyon Katsayısı Modeli Rao & Weintraub (2013); Çubukcu, Karaboğa & Ayaz (2023)

4.1. Duygusal Boyutlar

InnoQuotient modelinin Duygusal Boyutları, bir işletmenin yazılı olmayan yönetim anlayışlarını ve kültürel temelini oluşturur; bu boyutlar, kuruluşun inovasyonu teşvik etme ve sürdürme konusundaki içsel kapasitesini belirlemektedir. (Rao & Weintraub, 2013; Gürsu, 2013). Rasyonel boyutlar yapısal ve finansal altyapıyı oluştururken, duygusal boyut psikolojik yapıya odaklanır. Bu boyutun değerlendirme alanı, çalışanların inovatif girişimleri nasıl algıladıklarını ve bunlarla nasıl etkileşime girdiklerini belirleyen ortak değerleri, sergilenen davranışları ve işyeri iklimini kapmaktadır (Sarigül & Çubukcu, 2021). Aile işletmeleri, bu duygusal altyapı aile içi ve aileden olmayan çalışanlardan oluşan bir yapıda olduğundan diğer işletme türlerine göre daha hassas bir dengeye sahip durumdadır. Sosyo-duygusal zenginliği korumak ve merkezi aile kontrolünü sürdürmek gibi genel arzularla hareket eden aile mensubu yöneticiler, genellikle farkında olmadan yaratıcılığı, risk almayı ve yetkilendirmeyi engelleyen kültürel engeller yaratabilmektedirler (Block vd. 2013; Lorenzo vd, 2021). Aile mensubu yöneticilerin oluşturduğu bu köklü paternalist yapıların ve gelenek-inovasyon paradoksunun üstesinden gelmek, derin davranışsal değişimler gerektirmektedir. Bu değişimler, sadece teknolojik yatırımların ötesine geçerek hem aile hem de aile dışındaki yeteneklerin, başarısızlık korkusu olmadan yenilik yapma konusunda kendilerine güvenildiğini ve motive olduklarını hissettikleri psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır (Erdogan vd., 2019; Kızıltan & Fidan, 2023). InnoQuotient ölçeğine göre duygusal boyutlar değerler, davranışlar ve iklim olarak 3 alt boyutta sınıflandırılmış ve çeşitli faktörlerle desteklenmiştir.

4.1.1. Değerler Boyutu

Değerler alt boyutu, InnoQuotient modelinin duygusal boyutunun felsefi çekirdeğini oluşturur ve bir kuruluşun inovasyona yönelik stratejik duruşunu şekillendiren temel ilkeleri kapsamaktadır (Rao & Weintraub, 2013; Gürsu, 2013). Bu alt boyut, bir firmanın proaktif risk almayı gerçekten teşvik edip etmediğini, alışılmadık fikirleri besleyip beslemediğini ve kaçınılmaz başarısızlıkları cezalandırılması gereken suçlar olarak değil, kritik gelişim fırsatları olarak görüp görmediğini değerlendirmektedir. Aile işletmelerinin devamlılığını ön gören anlayış ve sosyo-duygusal servetin önceliklendirilmesinden kaynaklı geçmiş başarılarla bağlılık, istemeden de olsa radikal yaratıcılığı ve girişimci çevikliği bastırmaktadır (Erdogan vd., 2019; Block vd., 2013). Bunun sonucu olarak, aile tarafından yönetilen şirketler sıklıkla yola bağlı zihniyetler sergilendiğinden yıkıcı kavramların keşfedilmesinden ziyade istikrarı ve kademeli sürekliliği önceliklendirmektedir (Lorenzo vd., 2021) Değerler alt boyutu InnoQuotient ölçeği içerisinde 3 alt faktörde değerlendirilmektedir. Bunlar girişimcilik, yaratıcılık ve öğrenme olarak ayrılmıştır. Girişimcilik faktörü, bir kuruluşun yeni fırsatları proaktif olarak arama ve hesaplanmış riskleri göze alma eğilimini

değerlendirmektedir (Rao & Weintraub, 2013; Gürsu, 2013). Gerçek girişimciliği teşvik etmek için, bu işletmelerin yol bağımlı eğilimlerini aşmaları ve yeni, yüksek potansiyelli pazar fırsatlarının peşinden gitmenin, mevcut maddi varlıkları korumak kadar değerli görüldüğü bir ortam yaratmaları gerekmektedir. (Lorenzo vd., 2021). Yaratıcılık faktörü, bir şirketin alışılmışın dışındaki fikirlerin ortaya çıkmasını ne ölçüde desteklediğini ve geleneksel statükoya meydan okumaya ne kadar istekli olduğunu ölçmektedir. Yüksek yaratıcılığa sahip bir kültür oluşturmak, aile mensubu yöneticilerin fikir üretme sürecini aktif olarak demokratikleştirmesini ve yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, tüm organizasyonel düzeylerdeki bireylerin şirketin mirasına saygısızlık etme korkusu olmadan kalıpların dışında düşüncelerini sağlamasını gerektirmektedir (Gürlek, 2021; Rao & Weintraub, 2013). Öğrenme faktörü, bir kuruluşun başarısızlığa karşı toleransını ve başarısız girişimlerden değerli gelişim dersleri çıkarma kapasitesini değerlendirmektedir. Sağlam bir inovasyon kültürü, başarısızlığın deneysel sürecin ayrılmaz ve gerekli bir parçası olduğunu kabul etmektedir. Ancak aile şirketlerinde başarısızlık, genellikle ailenin itibarına ve yöneticilerin sosyo-duygusal konumuna yönelik doğrudan bir tehdit olarak algılanabilmektedir (Block vd., 2013).

4.1.2. Davranışlar Boyutu

InnoQuotient modelinin davranışlar boyutu, bir kuruluşun temel yenilikçi değerlerinin hem lider kadrosu hem de çalışanları tarafından nasıl günlük eylemlere dönüştürüldüğünü değerlendirmektedir (Rao & Weintraub, 2013). Bu alt boyut, liderlerin yenilikçi uygulamaları aktif olarak örnek alıp almadıklarına ve çalışanların yaratıcı fikirleri hayata geçirmek için gerekli enerji, bağlılık ve yetkilendirme özelliklerini sergileyip sergilemediklerine odaklanmaktadır. Aile işletmelerinde bu dinamik davranışların ortaya çıkması, merkezi ve otoriter liderlik tarzları nedeniyle sıklıkla engellenebilmektedir. Sıkı aile kontrolünü sürdürme ve sosyo-duygusal serveti koruma konusundaki genel arzudan hareketle, aile işletmesi yöneticileri genellikle karar alma süreçlerini çalışan odaklı hale getirmekte tereddüt etmektedirler (Block vd., 2013; Lorenzo ve vd., 2021). Bu tereddüt, inovasyon kültürünün oluşması konusunda negatif bir etki yarmaktadır çünkü aile dışından gelen profesyoneller ve alt kademe çalışanlar kendilerini dışlanmış hissedilmekte veya bağımsız inisiyatif almaktan açıkça caydırılabilmekte, bu da organizasyonel yetkilendirme süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Erdoğan vd., 2019). Çalışanlarda görülmesi olası bu davranışsal çekingenliği aşmak için aile şirketleri, kurucu merkezli mikro yönetimden uzaklaşmalı ve katılımı aktif olarak demokratikleştiren yüksek performanslı çalışma sistemlerini uygulamaya almalıdır. Aile şirketleri, ancak tüm organizasyonel düzeylerdeki yeteneklere güvenerek ve onların yaratıcı dürtülerine göre hareket etmelerini sağlayarak, inovasyon aracılığı ile rakip firmalara göre rekabet avantajı sağlayarak öne çıkabilmektedir (Gürlek, 2021; Kızıltan & Fidan, 2023). Davranışlar alt boyutu InnoQuotient ölçeği içerisinde 3 alt faktörde değerlendirilmektedir. Bunlar enerji verme, katılım sağlama ve güçlendirme olarak ayrılmıştır. Enerji verme faktörü, liderlerin ve çalışanların inovasyon girişimlerine karşı sergiledikleri somut coşku, bağlılık ve motivasyonu değerlendirilmektedir. Aile işletmeleri genellikle başlangıçta kurucularının tutkulu ve girişimci vizyonu ile hareket etse de bu enerjik ivmeyi sonraki nesiller boyunca ve tüm işgücü genelinde sürdürmek zorluk teşkil etmektedir (Rao & Weintraub, 2013). Katılım sağlama faktörü, organizasyonun tüm kademelerindeki bireylerin inovasyon sürecine ne ölçüde aktif olarak dahil olduklarını ve bu sürece ne kadar adanmış olduklarını ölçmektedir. Paternalist aile şirketlerinde stratejik katılım genellikle aile üyelerinden oluşan sıkı sıkıya bağlı bir çevreyle sınırlıdır; bu dışlayıcı uygulama, aile dışındaki profesyonelleri istemeden yabancılaştırır ve farklı bakış açılarını bastırabilmektedir (Block vd., 2013). Fikir üretme sürecini aile üyelerinden aile üyesi olmayan çalışanlara da yaymak, tüm çalışanları problem çözmeye aktif olarak katkıda bulunmaya motive edebilmekte ve böylece pasif çalışanları kendini işine adanmış inovasyon önderlerine dönüştürülebilmektedir (Gürlek, 2021; Kızıltan & Fidan, 2023). Güçlendirme faktörü, çalışanlara bağımsız inisiyatifler alabilmeleri, denemeler yapabilmeleri ve kararlar verebilmeleri için gerekli özerklik, kaynaklar ve psikolojik güvenliğin sağlanıp sağlanmadığını ölçmektedir. (Rao & Weintraub, 2013).

4.1.3. İklim Boyutu

InnoQuotient ölçeğinin iklim alt boyutu, işyerinin psikolojik ve sosyal atmosferini yansıtarak çalışanların inovasyonla ilgili somut deneyimlerini ölçmektedir (Rao & Weintraub, 2013). Bu alt boyut, örgütsel ortamın psikolojik güveni destekleyip desteklemediğini, açık iletişimi teşvik edip etmediğini ve bürokratik sürtüşmeleri en aza indirip indirmediğini değerlendirmektedir. Aile işletmelerinde işyeri iklimi, ailenin sosyo-duygusal zenginliği ve onları birbirine bağlayan sosyal bağlarla derin bir şekilde iç içe geçmiştir (Chrisman vd., 2015). Bu durum genellikle aile üyeleri arasında güçlü bir sadakat ve uyumla sonuçlansa da istemeden aile dışındaki profesyonelleri yabancılaştıran ve işlevler arası bilgi paylaşımını engelleyen dışlayıcı alt kültürler yaratabilir (Andreeva & Kianto, 2011). Gerçekten yenilikçi bir ortam oluşturmak için aile şirketleri, iç güven çevrelerini genişletmeli, bölüm ayrımlarını ortadan kaldırmalı ve hem iç hem de dış

ağlarda iş birliğine dayalı açık inovasyonun geliştiği bir örgüt kültürü geliştirmesi gerekmektedir (Santoro vd., 2018; Zahoor ve vd., 2020). İklim alt boyutu InnoQuotient ölçeği içerisinde 3 alt faktörde değerlendirilmektedir. Bunlar iş birliği, güven ve sadelik olarak ayrılmıştır. InnoQuotient ölçeğinin iş birliği faktörü, çalışanların ve farklı departmanların ortak inovasyon hedeflerine ulaşmak için bilgi, kaynak ve uzmanlığı ne kadar sorunsuz bir şekilde paylaştıklarını değerlendirmektedir. Güven, InnoQuotient ölçeği çerçevesinde psikolojik güvenliğin temel faktörüdür. Çalışanların, misilleme korkusuyla kendini kısıtlamaksızın alışılmadık fikirlerini dile getirmelerini, yaratıcı riskler almalarını ve hatalarını kabul etmelerini ölçmek bu faktörün ana amacıdır. (Rao & Weintraub, 2013). Aile şirketleri, çekirdek aile birimi içinde doğal olarak yüksek düzeyde duygusal güven sergilerken, bu güven düzeyini aile dışındaki profesyonellere genişletmek, genellikle kurucunun mirasını koruma içgüdüğü yapısal bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Chrisman vd., 2015; Erdogan vd., 2019). Güven eksikliği durumunda, çalışanlar otosansüre başvurmakta ve bu da şirketin genel inovasyon kapasitesini ciddi şekilde sınırlamaktadır. Gerçek bir örgütsel güven ortamı oluşturmak, şeffaf, liyakate dayalı yetenek yönetimi ve tüm çalışanların katkılarını takdir eden yüksek performanslı çalışma sistemlerini gerektirmektedir. Bu da genel olarak iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde arttırmaktadır. (Kızıltan & Fidan, 2023; Gürlek, 2021). InnoQuotient ölçeğinde sadelik faktörü, bürokratik engellerin, karmaşık onay süreçlerinin ve yapısal katılıkların en aza indirilmesi yoluyla elde edilen kurumsal çevikliği ölçmektedir. Paradoksal bir şekilde, aile işletmeleri gayri resmi iletişim kanalları sayesinde bazen son derece çevik olabir de gücün tepedeki aşırı yoğunlaşması sıklıkla ciddi operasyonel tıkanıklıklara yol açmaktadır. Bu durum, her küçük yenilikçi girişimin aile işletmesinde liderliği üstlenen aile üyesinin açık onayını gerektirdiği durumlarda özellikle belirgindir (Lorenzo vd., 2021; König ve vd., 2013)

4.2. Rasyonel Boyutlar

InnoQuotient modelinin rasyonel boyutları bir kuruluşun inovasyon kültürünün yönetilebilir yüzünü temsil eder ve soyut fikirleri somut ekonomik değere dönüştürmek için gerekli olan yapısal ve sistematik çerçeveye odaklanır. Son dönem literatürüne göre, inovasyon performansı; bireysel yetenekler, organizasyonel kültür ve stratejik kararları içeren bütüncül bir yaklaşıma bağlı olan çok yönlü bir olgu olarak görülmektedir. Bu boyutlar, bir firmanın inovasyon stratejilerini etkili bir şekilde uygulamasına olanak tanıyan somut unsurlara odaklanmaktadır. Disiplinli bir rasyonel çerçevenin varlığı, özellikle teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu sektörlerde, inovasyonun bir dizi izole olaydan ziyade sürdürülebilir bir organizasyonel yetkinlik haline gelmesini sağlamaktadır (Telseren & Ovaci, 2023). InnoQuotient çerçevesi içinde bu sistematik yapıların nasıl işlediğine dair daha ayrıntılı bir analiz sunmak amacıyla, rasyonel boyut, her biri belirli alt faktörlerle desteklenen alt boyutlara ayrılmıştır. Bu alt boyutlar kaynaklar, süreçler ve başarı olarak belirlenmiştir.

4.2.1. Kaynaklar Boyutu

Kaynaklar alt boyutu, InnoQuotient modeline göre firmalar tarafından inovasyona ayrılmış finansal, insan ve teknolojik varlıkları kapsamaktadır. Bu boyutun gerekliliği, güçlü bir inovasyon kültürünün yalnızca yaratıcı fikirlerle ayakta kalamayacağı gerçeğinde yatmaktadır; bu fikirleri somut ticari değere dönüştürmek için sistematik bir altyapı ve entelektüel sermayenin stratejik yönetimi gereklidir (Telseren & Ovaci, 2023). Sadece varlıklar olarak sınıflandırılan faktörlere sahip olmanın ötesinde, aile işletmelerinde finansal kaynakların stratejik olarak harekete geçirilmesi, aile yöneticilerinin riskten ve kayıptan kaçınma eğilimleri tarafından büyük ölçüde sınırlandırılmaktadır. Şirketin sosyo-duygusal servetini korumak ve uzun vadeli aile mirasını güvence altına almak zorunluluğuyla hareket eden bu karar vericiler, genellikle yüksek belirsizlik içeren radikal inovasyon girişimlerinden ziyade, daha güvenli ve kademeli projelere kaynak ayırmayı tercih etmektedir (Block vd., 2013; Chrisman vd., 2015). InnoQuotient modeli kaynaklar boyutunu insan kaynağı, finansal kaynak ve teknoloji kaynağı olarak 3 faktör ile açıklamıştır. InnoQuotient modelinde insan kaynağı inovasyonun temel itici güçleri olan entelektüel sermaye ve yeteneklerin stratejik yönetimine işaret etmektedir. Aile işletmelerinde, liyakate dayalı yüksek performanslı çalışma sistemlerinin kurulması ve yüksek nitelikli aile dışı profesyonellerin kurumsal kültüre entegre edilmesi, sürdürülebilir inovasyon için hayati öneme sahiptir (Gürlek, 2021; Kızıltan & Fidan, 2023). Genellikle nepotizm ve aile kontrolünü kaybetme korkusu nedeniyle bu profesyonelleşme adımını atamamak, firmanın özümseme kapasitesini ve yeni fikirler üretme yeteneğini doğrudan kısıtlar ve böylece inovasyon potansiyelini ciddi şekilde zayıflatır. InnoQuotient modelinin projeler ve bütçe unsurlarına karşılık gelen finansal kaynaklar, rutin günlük faaliyetlerden tamamen bağımsız olarak, radikal ve kademeli inovasyon girişimleri için belirli yatırım fonlarının tahsis edilmesini içermektedir. Aile şirketlerinde bu kaynakların kullanımı, riskten kaçınma eğilimi ve işletmenin devamının önceliklendirilmesi için riskten kaçınılması sebebi ile sıklıkla engellenmekle birlikte, inovasyonun doğrudan ihracat ve şirket performansındaki artışa dönüşmesi için kararlı finansal

yatırımlar kesinlikle gerekmektedir. (Block vd., 2013; Erdil vd., 2018). Innoquotient modelinin sistemler unsuru ile uyumlu olan teknolojik kaynaklar, dış piyasa verilerini hızla işleyip ticari değere dönüştürmek için gerekli olan dijital altyapı ve bilgi yönetimi ağlarını ifade etmektedir. Bu teknolojik altyapının kurulması, sadece açık inovasyon süreçlerini kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda firmanın piyasa dalgalanmalarına ve hızlı teknolojik değişimlere karşı çevikliğini de önemli ölçüde arttırmaktadır (Achi vd., 2016; Santoro vd., 2018).

4.2.2. Süreçler Boyutu

InnoQuotient modelinin süreçler boyutu, bir işlemenin yaratıcı fikirlerinin ticari açıdan uygulanabilir inovasyonlara dönüştürmedeki metodolojisinin olgunluğunu ve operasyonel disiplini temsil etmektedir. Bu alt boyut, soyut fikirler ile sektörel çıktılar arasında sistematik bir köprü görevi görmek ve inovasyonun tek seferlik bir çıktı değil, sürekli bir kurumsal yetkinlik haline gelmesini sağlamaktadır. (Telseren & Ovaci, 2023). Mevcut bütçenin değerlendirilmesi ile yeni fırsatların keşfedilmesi arasında denge kurarak, aile şirketleri rekabetçi pazarlarda uzun vadeli hayatta kalmak için hayati önem taşıyan kurumsal çok yönlülüğü elde edebilmektedirler (Gürlek, 2021). Innoquotoient modeli süreçler boyutunu fikir üretme, fikirlerin uygulanması ve hayata geçirilen fikirlerden sonuç alınması olarak 3 faktör ile açıklamıştır. Fikir üretme faktörü, inovatif fikirlerin sistematik olarak bir araya getirilmesi, algılanması ve filtrelenmesine odaklanır. Aile işletmelerinde fikir üretme süreci genellikle uzun vadeli stratejik vizyondan yararlanır, ancak geçmiş başarıların ya da başarısızlıkların ve geleneksel sezgisel yöntemlerin gelecekteki arama kalıplarını belirlediği ve potansiyel olarak radikal fikirlerin eksikliğine yol açan işletmenin devamını öncelikleme anlayışı nedeniyle kısıtlanabilmektedir (Lorenzo vd., 2021). Fikirlerin uygulanması faktörü, seçilen fikirlerin test edilmesini, prototip haline getirilmesini ve şirketin operasyonel yapısına entegre edilmesini içermektedir. Bu aşama, ürün veya süreç geliştirmenin teknik ve örgütsel karmaşıklıklarını aşmak için büyük ölçüde bilgiyi kavrama ve bilgiyi entegre etme yeteneklerine dayanır (Han & Li, 2015; Denford, 2013). Aile işletmeleri için fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya alınması, genellikle tutucu yapı-inovasyon paradoksunu aşmayı gerektirmektedir. Burada sosyo-duygusal serveti koruma baskısı ile üretim hatlarını veya iş modellerini modernize etmenin gerekliliği arasındaki dengeyi kurmak önem arz etmektedir. (Erdogan vd., 2019). Aile işletmelerinde tersini gözlemlediğimiz bu durum inovasyon kültürüne zarar verebilmektedir. Üçüncü faktör olan fikirlerden sonuç alınması, inovasyonun pazara sunulmasını ve ekonomik ve stratejik değerinin elde edilmesini içermektedir. KOBİ'ler ve aile işletmeleri için bu, genellikle daha geniş küresel pazarlara ulaşmak ve radikal değişimle ilişkili finansal riskleri azaltmak için iş birliğine dayalı uluslararasılaşma stratejilerini içermektedir (Zahoor vd., 2020). Bu faktör işletmenin değer yaratma ve ticari ölçek elde etme yeteneğini ölçmektedir (Rao & Weintraub, 2013).

4.2.3. Başarı Boyutu

InnoQuotient modelinin başarı boyutu, bir işletmenin inovasyon çabalarının somut ve soyut sonuçlarını değerlendirerek, işletmenin gerçekleştirdiği inovasyonların sonuçlarının nihai bir doğrulaması işlevi görmektedir. Araştırmalar, bir işletmenin inovasyon kapasitesi ile genel operasyonel, finansal ve ihracat performansı arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğunu tutarlı bir şekilde ortaya koymakta ve bu durumun sürdürülebilir rekabet gücünün temel itici gücü olduğunu göstermektedir (Yavuz, 2010). Bununla birlikte, inovasyondaki başarı yalnızca kısa vadeli finansal başarı ve yatırım getirisi ile ölçülmemelidir. Aile işletmeleri bağlamında, başarıyı dar ve katı bir finansal bakış açısıyla değerlendirmek genellikle 'bastırma etkisine' yol açar. İnovatif projeler anında kâr getiremediğinde, riskten kaçınma eğilimi gösteren aile liderleri bu girişimleri vaktinden önce terk edebilir ve böylece uzun vadeli inovasyon kültürüne zarar verebilir (Lorenzo vd., 2021; Erdogan ve vd., 2019). Bu nedenle, InnoQuotient modeli, birbiriyle bağlantılı üç faktör başarı alt boyutunu kapsamlı bir şekilde ölçmektedir. Bunlar başarının dışarıya, kuruma ve bireylere yansımalarıdır. Innoquotient ölçeğinde bahsedilen başarının dışarıya yansımaları faktörü, firmanın inovasyon çabalarının firmanın müşterileri, rakipleri ve genel pazar tarafından nasıl algılandığına odaklanmaktadır. Aile şirketleri ve KOBİ'ler için başarının dışarıya yansımaları, genellikle değişen müşteri beklentilerini karşılamak için ürün ve pazarlama yeniliklerini etkin bir şekilde kullanması olarak ölçülmektedir; bu da pazar performansını ve marka sadakatini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir (Gültekin, 2020). Başarının kuruma yansımaları faktörü InnoQuotient ölçeğine göre, inovasyonun işletme üzerindeki yapısal ve finansal etkisini yansıtmaktadır. InnoQuotient ölçeği özellikle inovasyon başarısının kurum içi yansımalarını ölçerken inovatif girişimlerin operasyonel verimliliğin artırılmasına, kaynak tahsisinin optimize edilmesine ve daha geniş kurumsal strateji ile uyum sağlanıp sağlanmadığını değerlendirir. (Telseren & Ovaci, 2023). Başarı alt boyutunun son faktörü olan başarının bireylere yansımaları faktörü, inovasyon başarısının işgücü üzerindeki psikolojik ve mesleki etkisini değerlendirmektedir. Bu faktör değerlendirilirken başarının bütüncül bir şekilde

ölçülmesi, çalışanların kendilerini başarılı ve yenilikçi bir kültürün parçası olarak görüp görmediklerini dikkate alınmaktadır. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin uygulanması ve kapsayıcı bir organizasyon kültürünün teşvik edilmesi iş memnuniyetini önemli ölçüde arttırmaktadır (Kızıltan & Fidan, 2023; Gürlek, 2021). Aile işletmelerinde, yüksek bireysel memnuniyetin sağlanması hem aile mensubu hem de aile mensubu olmayan çalışanları başarısızlık korkusu olmadan yaratıcı çabalara sürekli olarak katılmaya motive ettiği için, paternalist engellerin aşılması açısından özellikle önemlidir.

5. Tartışma

InnoQuotient ölçeğinin hedeflediği ölçüm ve analiz, aile işletmelerinde rasyonel ve duygusal darboğazlar arasında bir paradoksa işaret etmektedir. Bu işletmeler, gayri resmi iletişim kanalları ve esnek yapıları sayesinde kaynak tahsisi ve süreç yönetimi gibi rasyonel boyutlarda hızlı karar alma yeteneğine sahip olsalar da sürdürülebilir inovasyon için gerekli olan duygusal boyutlarda (değerler, davranışlar ve iklim) önemli yapısal engellerle karşılaşmaktadırlar. Literatür, bu darboğazın sosyo-duygusal sermayeyi koruma ve stratejik aile kontrolünü sürdürme arzusunun kaynaklandığını, bu arzunun genellikle yenilikçi ve dinamik büyümenin önüne geçtiğini vurgulamaktadır (Block vd., 2013; Chrisman vd., 2015). Uzun süredir faaliyet gösteren aile işletmelerinde, kurucunun orijinal teknik uzmanlığına, miras alınan üretim yöntemlerine ve tarihsel başarılarına aşırı bağlılık, genellikle derin bir "gelenek-inovasyon paradoksu" yaratmaktadır. Bu paradoks, çalışanları yenilikçi fikirler önermekten veya yıkıcı yenilenme için gerekli yaratıcı riskleri almaktan caydırarak şirketin entelektüel sermayesini baskılamaktadır (Erdogan vd., 2019; König vd., 2013). Dahası, davranışlar ve iklim bloklarının temel bileşenleri olan güçlendirme ve güven, sıklıkla paternalist liderlik tarzları tarafından engellenmektedir. Karar alma süreçlerinin katı bir şekilde merkezileştirilmesi ve mikro yönetim uygulamaları, yeniliğin demokratikleşmesini engellemekte ve aile dışı profesyonellerin kendilerini dışlanmış hissetmelerine ve bağımsız girişimlerde bulunmaktan caydırılmalarına yol açmaktadır (Lorenzo vd., 2021). Ayrıca, güvenin ve stratejik bilgi paylaşımının yakın aile çevresi içinde yoğunlaşması, iş birliğine dayalı uygulamaları ve açık inovasyon çabalarını zayıflatmakta ve dış bilgi ağlarının entegrasyonunu engellemektedir (Santoro vd., 2018; Andreeva & Kianto, 2011). Literatür taraması sonucunda, ölçeğin boyutlarına aile işletmeleri perspektifinden bütünsel bir değerlendirme yapıldığında teknolojik veya finansal altyapıya rasyonel boyutlar yapılan münhasır yatırımın, aile işletmelerinde bir inovasyon kültürünün oluşması için yetersiz olduğunu olabileceği fikri ortaya çıkmaktadır. Gerçek inovasyon performansına ulaşmak için bu işletmelerin kurucu merkezli onay mekanizmalarının ötesine geçmeleri, tüm çalışanların psikolojik olarak güvende hissettiği, hatalara karşı hoşgörü kültürünü geliştirmeleri ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini kolektif bir davranış normu olarak kurumsallaştırmaları gerekmektedir (Gürlek, 2021; Kızıltan ve Fidan, 2023).

6. Sonuç

İnovasyonun ölçümü literatürde temelde çıktı/performans, kapasite/yetenlik ve kültür/iklim olmak üzere üç farklı yaklaşımla ele alınmaktadır. Geleneksel çıktı ve kapasite odaklı ölçümler inovasyonun kurumsal, psikolojik ve davranışsal altyapısını gözden kaçırırken; kültür boyutunu ölçmeyi hedefleyen Dobni (2008) veya VIPAT (2005) gibi alternatif ölçekler ise ya anket yorgunluğu yaratacak kadar uzun ya da yalnızca üst yönetimin anlayabileceği karmaşık bir jargona sahiptir. Bu bağlamda, Rao ve Weintraub (2013) tarafından geliştirilen İnovasyon Katsayısı (InnoQuotient) modeli; rasyonel (kaynaklar, süreçler, başarı) ve duygusal (değerler, davranışlar, iklim) boyutları tek bir çerçevede sentezleyen, organizasyonun tüm kademeleri tarafından anlaşılabilir sadelikte, 360 derecelik ve bütüncül bir ölçüm aracı olarak literatürdeki en güçlü alternatif konumundadır. InnoQuotient modelinin sunduğu bu yapısal ve çok boyutlu üstünlük, özellikle aile işletmelerindeki kuşak, yaş ve tecrübe farklılıklarının inovasyon üzerindeki etkisini çözümlerken kritik bir önem taşımaktadır. Nitekim literatür incelendiğinde, yaş ve tecrübe değişkenleri üzerinden inovasyon ve inovasyon kültürü algısını yorumlayan çalışmaların homojen olmayan sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Örneğin Gültekin (2020) yaptığı çalışmada, 50-59 yaş aralığındaki grubun süreç inovasyonu algısının mesleki tecrübeden kaynaklı olarak daha genç yaş gruplarına göre yüksek olduğunu tespit etmiş; buna ek olarak organizasyonel ve ürün inovasyonları konusunda ise yaş ile açıklanabilecek anlamlı bir fark tespit edememiştir. Cesaroni vd. (2021) de literatürde bazı çalışmaların kurucu kuşak döneminde işletmelerin daha yenilikçi olduğunu, bazılarının ise halef (sonraki) kuşaklarla birlikte inovasyonun ivme kazandığını savunduğunu belirterek bu zıtlığa dikkat çekmektedir. Okrah ve Irene (2023) yöneticilerin çalışma hayatındaki tecrübe artışının inovasyon kültürüne pozitif etkisi olduğunu belirtirken; bu tespiti karşıt bir örnek olarak Sancak (2021), inovasyon yaklaşımı ile yaş arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Konu üzerinde net bir mutabakat bulunmaması, aile işletmelerinde kurucu ve halef kuşakların inovasyon

dinamiklerinin yüzeysel çıktılarla değil, derinlemesine bir kültür analiziyle incelenmesini zorunlu kılmaktadır. İnovasyon Katsayısı (InnoQuotient) ölçeği, sunduğu "rasyonel ve duygusal" ayrımı sayesinde, kuşaklar arasındaki algı farklılıklarının veya tikanıklıkların hangi spesifik boyutta (örneğin teknolojik kaynak tahsisinde mi, yoksa güven ve yetki devrinde mi) yaşandığını tespit etme gücüne sahiptir.

KAYNAKÇA

- Achi, A., Salinesi, C., & Viscusi, G. (2016). Innovation capacity and the role of information systems: a qualitative study. *Journal of Management Analytics*, 3(4), 333-360.
- Aiman-Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., & Scinta, J. (2005). Assessing your organization's potential for value innovation. *Research-Technology Management*, 48(2), 37-42.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of knowledge management*, 15(6), 1016-1034.
- Block, J. H., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: An analysis of patent data. *Family Business Review*, 26(2), 180-199.
- Cesaroni, F. M., Chamochumbi Diaz, G. D., & Sentuti, A. (2021). Family firms and innovation from founder to successor. *Administrative Sciences*, 11(2), 54.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., & Minola, T. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Çubukcu, A., Karaboğa, K., & Ayaz, H. İ. (2023). Measuring innovation culture: A validation study of the Innovation Quotient model and a research on a defense industry firm in Turkey. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.
- Danks, S. (2015). Measuring culture of innovation: A validation study of the Innovation Quotient instrument
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. *Science*, 800(2010), 900.
- Globocnik, D., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2019). Synergy or conflict? The relationships among organizational culture, sustainability-related innovation performance, and economic innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(01), 2050004.
- Gök, O., & Peker, S. (2017). Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance. *Review of Managerial Science*.

- Gültekin, A. (2020). The impact of innovation on company performance: A study on automotive industry in Bursa. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Gürsu, H. (2013). İnovasyon kültürü ve kültür ürünleriyle inovasyon. *Harvard Business Review Türkiye*, 104–112.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of hospitality marketing & management*, 30(1), 38-70.
- Herzog, P., & Leker, J. (2010). Open and closed innovation—different innovation cultures for different strategies. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 322-343.
- Hoe, S. L. (2011). Measuring an organization ' s innovation climate: A case study from Singapor. *Development and Learning in Organizations*, 25 (6), 13 – 15. doi: 10.1108/14777281111173342
- Humphreys, P., McAdam, R., & Leckey, J. (2005). Longitudinal evaluation of innovatio implementation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 283 –304. doi: 10.1108/14601060510610162
- Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100259.
- Jin, Z., Navare, J., & Lynch, R. (2019). The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*, 49(4), 607-623.
- Kızıltan, Z., & Fidan, Y. (2023). Örgüt Kültürü, Yetenek Yönetimi VE İş Tatmini Arasındaki İlişki *International Journal of Economic & Administrative Studies*, (40)
- 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.
- Kuščer, K. (2013). Determining factors of mountain destination innovativeness. *Journal of Vacation Marketing*, 19 (1), 41 – 54. doi: 10.1177/1356766712461404
- Letonja, M., & Duh, M. (2020). Family businesses' culture and innovativeness of successors. *Mednarodno Inovativno Poslovanje= Journal of Innovative Business and Management*, 12(2), 57-69.
- Litz, S. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Halley Stewart model. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.
- Leung, T. Y., & Sharma, P. (2021). Differences in the impact of R&D intensity and R&D internationalization on firm performance: Mediating role of innovation performance. *Journal of Business Research*, 131, 81–91.
- Lorenzo, D., Núñez-Cacho, P., Akhter, N., & Chirico, F. (2021). Why are some family firms not innovative? Innovation barriers and path dependence in family firms. *Scandinavian Journal of Management*, 101142.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363.
- Okrah, J., & Irene, B. (2023). The effect of top managers' years of experience on innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 7(3), 208–217.
- Olmos-Peñuela, J., García-Granero, A., Castro-Martínez, E., & D'Este, P. (2018). Strengthening SMEs' innovation culture through collaborations with public research organizations. Do all firms benefit equally?. In *Innovation in SMEs and Micro Firms* (pp. 105-124). Routledge.

- Ou, S., Gan, J. L., & Liu, L. (2024). Innovative culture: A fifty-year (1972-2023) analysis and future direction. *Journal of Innovation Management*, 12(3), 72–101.
- Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 28–37.
- Remneland-Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2011). Open innovation climate measure: The introduction of a validated scale. *Creativity and Innovation Management*, 20 (4), 284 – 295. doi: 10.1111/j.1467-8691.2011.00611.x
- Sancak, Y. S. (2021). İşletme yöneticilerinin yenilikçilik yaklaşımlarının küçük ve orta ölçekli işletmelerde incelenmesi: İstanbul ili örneği. *Beykent Üniversitesi*.
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., & Giovando, G. (2018). How SMEs engage in open innovation: a survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561-574.
- Sarıgül, M. M., & Çubukçu, A. (2021). İnovasyon Kültürü Modelleri ve Bu Modellerin Analizi Üzerine Bir Araştırma. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-16.
- Suşanj, Z. (2000). Innovative climate and culture in manufacturing organizations: Differences between some European countries. *Social Science Information*, 39 (2), 349 – 361. doi: 10.1177/053901800039002011
- Tang, G., Park, K., Agarwal, A., & Liu, F. (2020). Impact of innovation culture, organization size and technological capability on the performance of SMEs: The case of China. *Sustainability*, 12(4), 1355.
- Telseren, H. K., & Ovacı, C. KURUMSAL İNOVASYON SİSTEMİ MODEL UYGULAMASI: ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ. *PressAcademia Procedia*, 17(1), 178-182.
- Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25 (3), 219 – 245. doi: 10.1108/17410391211224390
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 53–78.
- Yüksel, A., Gök, M. Ş., & Günsel, A. (2023). Measuring innovative literacy: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Intellectual Capital*.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında “inovasyon kültürü”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 1-7.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101109.

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Ethem Tarhan

İstanbul Kültür Üniversitesi, e.tarhan@iku.edu.tr, 0000-0003-3356-7145

Dr. Öğr. Üyesi İlayda Ülkü

İstanbul Kültür Üniversitesi, i.karabulut@iku.edu.tr, 0000-0003-0464-7007

Özet

Aile işletmeleri dünya genelinde ekonomik yapının önemli bir bölümünü oluşturmakta; ancak bu işletmelerin yalnızca sınırlı bir kısmı üçüncü kuşağa kadar varlığını sürdürebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin Ege kıyısında faaliyet gösteren küçük ölçekli bir aile otelinde aile işletmesi dinamiklerini incelemek ve kurumsallaşma sürecini destekleyebilecek unsurları belirlemektir. Araştırmada karma yöntem yaklaşımı benimsenmiş; veri toplama sürecinde Aile İşletmeleri Anketi, odak grup görüşmeleri, danışmanlık talep formları ve gözlem notlarından yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, işletmede en zayıf alanların stres yönetimi, çatışma çözümü, sağlıklı karar alma ve açık iletişim olduğunu göstermiştir. Bu sorun alanlarına yönelik yürütülen danışmanlık oturumları, aile üyeleri arasındaki güvenin ve iş birliğinin güçlenmesine katkı sağlamış; işletme içi iletişim ve karar alma süreçlerinde olumlu gelişmeler gözlemlenmiştir. Çalışma sonucunda, işletmenin sürdürülebilirliğini desteklemek ve aile-iş ilişkilerini daha sistematik biçimde yapılandırmak amacıyla işletmenin yapısına uygun bir aile/şirket anayasası taslağı oluşturulması önerilmiştir. Bu yönüyle çalışma, küçük ölçekli turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve aile işletmesi yönetimi açısından uygulamaya dönük katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Turizm Sektörü, Çatışma Yönetimi, Kurumsal Yönetim*

Giriş

Aile işletmeleri, hem Türkiye'de hem de dünya genelinde ekonomik yapının temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmı aile işletmesi yapısında faaliyet göstermekte ve istihdam, bölgesel kalkınma ile ekonomik sürdürülebilirlik açısından önemli katkılar sunmaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinin büyük bir bölümü kuşaklar arası geçiş sürecinde çeşitli yapısal ve yönetsel sorunlarla karşılaşmakta; yalnızca sınırlı bir kısmı üçüncü kuşağa kadar faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bu durum, aile işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerinin önemini artırmaktadır.

Kurumsallaşma, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısını destekleyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç yalnızca organizasyonel yapıların oluşturulmasını değil; aynı zamanda görev ve sorumlulukların netleştirilmesini, karar alma mekanizmalarının sistematik hale getirilmesini, iletişim süreçlerinin geliştirilmesini ve aile-işletme ilişkilerinin dengelenmesini kapsamaktadır. Özellikle küçük ölçekli aile işletmelerinde aile üyeleri arasındaki duygusal bağların yönetim süreçlerine doğrudan yansımaları, çatışma yönetimi, iletişim ve karar alma süreçlerini daha kritik hale getirebilmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ise yoğun müşteri ilişkileri, mevsimsel çalışma koşulları ve yüksek operasyonel stres nedeniyle bu sorunları daha belirgin şekilde yaşayabilmektedir. Bu nedenle aile içi ilişkilerin işletme süreçlerine etkisinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilir yönetim yapılarının geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin Ege kıyısında faaliyet gösteren küçük ölçekli bir aile otelinde kurumsallaşma sürecini incelemek ve bu süreci etkileyen temel faktörleri ortaya koymaktır. Çalışmada aile üyeleri arasındaki iletişim, karar alma süreçleri, stres yönetimi ve çatışma çözümü gibi dinamikler değerlendirilmiş; elde edilen bulgular doğrultusunda işletmenin yapısına uygun bir aile/şirket anayasası taslağı önerilmiştir. Bu yönüyle çalışmanın, küçük ölçekli turizm işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerine yönelik uygulamaya dönük katkılar sunması hedeflenmektedir.

1. Literatür Taraması / Kuramsal Çerçeve

Aile işletmeleri, ekonomik yapı içerisinde istihdam, girişimcilik ve bölgesel kalkınma açısından önemli bir yere sahiptir. Karasoy'a (2015) göre aile işletmeleri ülke ekonomisi için önemli olmakla birlikte, rekabet avantajı sağlayabilmeleri büyük ölçüde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik kapasitelerine bağlıdır. Kurumsallaşamayan aile işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri zorlaşırken, sistemli ve kurumsal davranan işletmeler çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yalnızca işletme yapısının biçimsel hale getirilmesi değil; aynı zamanda aile ve işletme değerlerinin birbirinden ayrılması, görev ve sorumlulukların netleştirilmesi, profesyonel yönetim anlayışının geliştirilmesi ve karar alma süreçlerinin sistematikleştirilmesi anlamına gelmektedir. Sevinç (2005), büyüme sürecindeki aile işletmelerinde işlerin zamanında yetiştirilememesi, yetki ve sorumluluk karmaşası, sermaye bulma güçlüğü, koordinasyon eksikliği ve denetim sorunlarının öne çıktığını belirtmektedir. Bu bulgular, aile işletmelerinde büyümenin ancak planlı yönetim, açık görev tanımları ve profesyonelleşme ile sürdürülebilir hale gelebileceğini göstermektedir.

Aile işletmelerinde işletme sahibinin deneyimi de performans üzerinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Kuş'un çalışmasında işletme sahipliği deneyimi, ortaklardan edinilen deneyim, aileden gelen deneyim ve yönetsel deneyimin işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu durum, aile işletmelerinde yalnızca formel eğitim değil, önceki iş deneyimleri, aileden aktarılan bilgi birikimi ve yönetim tecrübesinin de işletme başarısında etkili olduğunu göstermektedir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik açısından en kritik konulardan biri kuşaklar arası devir sürecidir. Moyo ve Ozgur (2015), aile işletmelerinde halefiyetin yalnızca mülkiyetin devri değil, aynı zamanda kurucunun girişimci vizyonunun, işletme bilgisinin ve aile değerlerinin sonraki kuşaklara aktarılması süreci olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmada halefiyet planlamasının eksikliği, aile işletmelerinin uzun vadeli devamlılığını tehdit eden temel faktörlerden biri olarak ele alınmaktadır.

Çatışma yönetimi de aile işletmelerinin devamlılığı açısından önemli bir faktördür. Gavrić (2021), aile işletmelerinde çatışma yönetimi stratejilerinin bilgi transferi ve halefiyet planlaması üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bütünleştirici ve uzlaşmacı stratejilerin bilgi paylaşımını ve kuşaklar arası geçişi desteklediği; baskın ve kaçınmacı stratejilerin ise bilgi aktarımını ve sağlıklı karar alma süreçlerini zayıflatılabildiği belirtilmektedir. Bu bulgu, aile işletmelerinde açık iletişim, ortak çözüm arayışı ve güven temelli ilişkilerin kurumsallaşma açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu literatür birlikte değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için kurumsallaşma, profesyonelleşme, açık iletişim, çatışma yönetimi, deneyim aktarımı ve planlı halefiyet süreçlerinin temel unsurlar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda aile/şirket anayasası, aile üyelerinin işletmedeki rollerini, karar alma süreçlerini, çatışma çözüm mekanizmalarını ve kuşaklar arası geçiş ilkelerini yazılı hale getirerek küçük ölçekli aile işletmelerinde kurumsallaşmayı destekleyebilecek önemli bir araç olarak değerlendirilebilir.

2. Yöntem

Bu çalışmada, aile işletmelerindeki kurumsallaşma sürecini çok boyutlu olarak inceleyebilmek amacıyla karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Karma yöntem yaklaşımı sayesinde hem nicel veriler aracılığıyla işletmenin mevcut yapısına ilişkin genel eğilimler değerlendirilmiş hem de nitel veriler yoluyla aile üyelerinin deneyimleri, iletişim süreçleri ve kurumsallaşmaya ilişkin algıları derinlemesine incelenmiştir. Araştırma, Türkiye'nin Ege kıyısında faaliyet gösteren küçük ölçekli bir aile otelinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama sürecinde birden fazla veri kaynağından yararlanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle işletme yöneticilerine ve aile üyelerine yönelik Aile İşletmeleri Anketi uygulanmıştır. Elde edilen nicel veriler SPSS ortamında analiz edilmek üzere dijital ortama aktarılmıştır.

Nicel verileri desteklemek amacıyla aile üyeleriyle odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde işletme içerisindeki iletişim süreçleri, karar alma mekanizmaları, çatışma alanları ve kurumsallaşma beklentileri ele alınmıştır. Ayrıca danışmanlık süreci boyunca aile üyeleri tarafından doldurulan danışmanlık talep formları incelenmiş ve işletmenin ihtiyaç duyduğu gelişim alanları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sürecinde gerçekleştirilen birebir toplantılar sırasında elde edilen gözlem notları da veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu gözlemler sayesinde aile bireyleri arasındaki etkileşimler, iletişim biçimleri ve işletme dinamikleri doğal ortamında değerlendirilebilmiştir.

Araştırmada elde edilen nicel veriler betimsel istatistik yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans, yüzde ve ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Nitel veriler ise içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu süreçte odak grup görüşmeleri, danışmanlık formları ve gözlem notları analiz edilerek tekrar eden temalar ve temel problem alanları belirlenmiştir. Özellikle iletişim, stres yönetimi, çatışma çözümü ve karar alma süreçlerine ilişkin bulgular tematik olarak sınıflandırılmıştır.

3. Bulgular

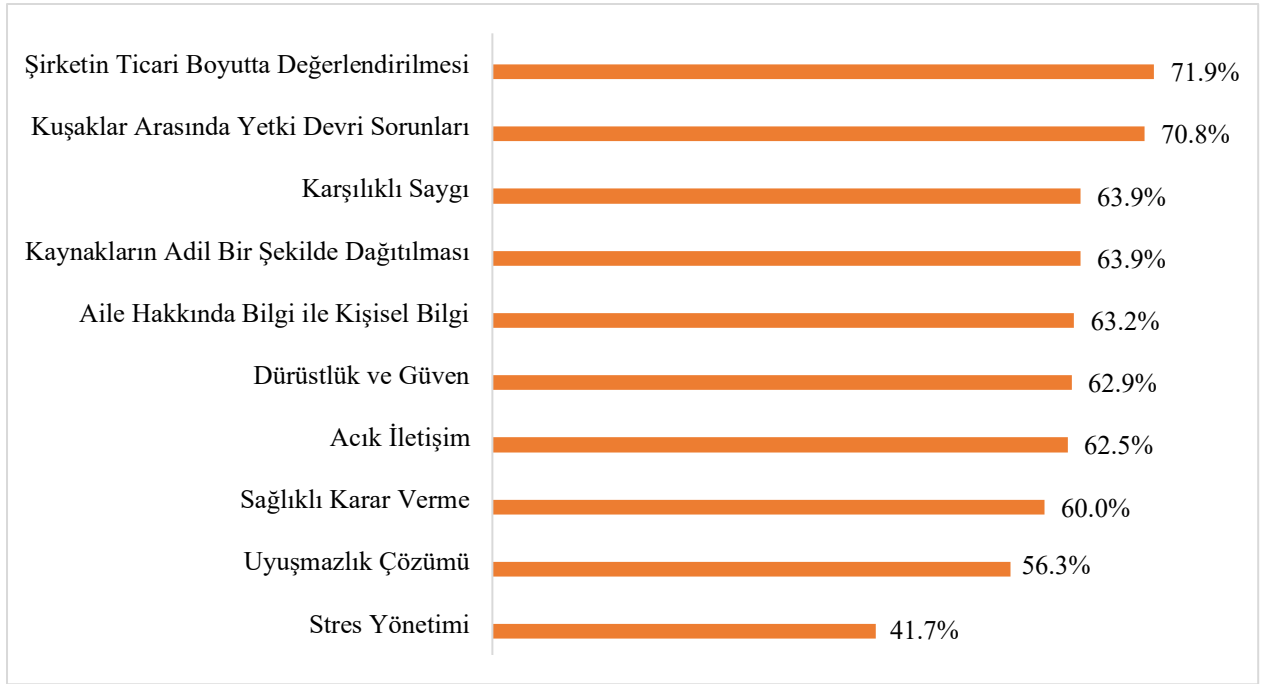
Araştırma kapsamında kullanılan 48 soruluk Aile İşletmeleri Anketi, işletmede yönetim süreçlerinde aktif rol alan 4 yöneticiye uygulanmıştır. Anket, katılımcıların aile işletmesine ilişkin görüş ve değerlendirmelerini ölçebilmek amacıyla 6 seçenekli Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Katılımcıların verdiği yanıtlar analiz edilerek benzer içerikteki maddeler belirli temalar altında gruplanmış ve aile işletmesindeki temel problem alanları belirlenmiştir.

Bu analiz süreci sonucunda problem alanları; stres yönetimi, uyuşmazlık çözümü, sağlıklı karar verme, açık iletişim, dürüstlük ve güven, aile hakkında bilgi ile kişisel bilgi paylaşımı, kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, karşılıklı saygı, kuşaklar arasında yetki devri sorunları ve ailenin değerlendirilmesi başlıkları altında incelenmiştir.

Şekil 1’de aile işletmesinde belirlenen temel problem alanlarına ilişkin bulgular sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre en yüksek problem düzeyinin “Ailenin Değerlendirilmesi” (%71.88) ve “Kuşaklar Arasında Yetki Devri Sorunları” (%70.83) alanlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum, aile işletmesinde özellikle kuşaklar arası yönetim geçişi ve aile-işletme ilişkilerinin yönetimi konusunda belirgin sorun alanları bulunduğunu göstermektedir.

Bunun yanında karşılıklı saygı (%63.89), kaynakların adil bir şekilde dağıtılması (%63.89), aile hakkında bilgi ile kişisel bilgi paylaşımı (%63.19), dürüstlük ve güven (%62.92) ile açık iletişim (%62.50) boyutlarında da yüksek problem düzeyleri belirlenmiştir. Bu bulgular, aile bireyleri arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Sağlıklı karar verme (%60.00) ve uyuşmazlık çözümü (%56.25) alanlarında da dikkat çekici düzeyde sorun algısı bulunduğu görülmektedir. En düşük problem düzeyi ise stres yönetimi (%41.67) alanında elde edilmiştir.

Elde edilen bulgular, aile işletmelerinde iletişim, güven, rol paylaşımı ve kuşaklar arası yetki devri süreçlerinin kurumsallaşma açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulayan literatür ile paralellik göstermektedir. Özellikle aile üyeleri arasındaki görev dağılımı, karar alma süreçleri ve yetki devri konularında yaşanan sorunların işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde doğrudan etkili olabileceği değerlendirilmektedir.



Şekil 1. Aile İşletmesinde Belirlenen Temel Problem Alanları

4. Tartışma

Araştırma bulguları, aile işletmelerinde iletişim, güven, karar alma süreçleri ve kuşaklar arası yetki devri konularının kurumsallaşma açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle kuşaklar arasında yetki devri sorunları ile aile-işletme ilişkilerine yönelik yüksek problem düzeyleri, literatürde aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından belirtilen temel risk alanlarıyla paralellik göstermektedir. Sevinç (2005), aile işletmelerinde yetki karmaşası, iletişim eksikliği ve profesyonelleşme sorunlarının büyüme sürecinde önemli problemlere yol açabileceğini belirtirken; Moyo ve Ozgur (2015) ise planlı halefiyet süreçlerinin işletmenin uzun vadeli devamlılığı açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmada elde edilen açık iletişim, dürüstlük ve güven boyutlarına ilişkin bulgular, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin işletme performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca danışmanlık süreci sonrasında aile üyeleri arasındaki iş birliği ve iletişimde gözlemlenen olumlu gelişmeler, yapılandırılmış iletişim süreçlerinin ve düzenli değerlendirme mekanizmalarının aile işletmelerine katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda aile anayasası, küçük ölçekli aile işletmelerinde görev tanımlarının netleştirilmesi, karar alma süreçlerinin sistematik hale getirilmesi ve kuşaklar arası geçiş süreçlerinin daha sağlıklı yönetilmesi açısından önemli bir araç olarak değerlendirilebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Türkiye'nin Ege kıyısında faaliyet gösteren küçük ölçekli bir aile otelinde kurumsallaşma süreci aile işletmesi dinamikleri açısından incelenmiştir. Araştırma bulguları, özellikle iletişim, güven, sağlıklı karar alma ve kuşaklar arası yetki devri süreçlerinin işletmenin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermiştir. Gerçekleştirilen danışmanlık süreci sonrasında aile üyeleri arasındaki iletişim ve iş birliğinde olumlu gelişmeler gözlemlenmiştir.

Çalışma sonucunda, işletmenin yapısına uygun bir aile/şirket anayasası taslağı hazırlanmasının kurumsallaşma sürecine katkı sağlayabileceği değerlendirilmiştir. Özellikle görev ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi, karar alma mekanizmalarının netleştirilmesi ve kuşaklar arası geçiş süreçlerinin planlanması aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemli görülmektedir.

Araştırmanın yalnızca tek bir aile işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın temel sınırlılıklarından biridir. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde faaliyet gösteren daha geniş örneklerle benzer analizlerin yapılması önerilebilir. Ayrıca aile anayasası uygulamalarının uzun dönemli etkilerinin incelenmesi, aile işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerinin daha kapsamlı değerlendirilmesine katkı sağlayabilir.

Kaynakça (APA 7)

- Gavrić, T. (2021). Conflict management strategies in family business: A case study of Bosnia and Herzegovina. *Ekonomski Vjesnik / Econviews*, 34(1), 101–114. <https://doi.org/10.51680/ev.34.1.8>
- Karasoy, H. A. (2015). Family businesses, institutional entrepreneurship and role of the state. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi / The International Journal of Economic and Social Research*, 11(2), 183–198.
- Kuş, S. (2014). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Sahibinin Deneyiminin İşletme Performansları Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2).
- Moyo, N., & Ozgur, E. (2015). An examination of challenges & opportunities behind succession in family businesses in North Cyprus. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(4), 1–28.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme sürecindeki aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri sorunlar: Konya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 315–331.

TÜRKİYE’DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE SPIN-OFF KARARLARI: STRATEJİK YENİDEN YAPILANMA MI AİLE İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİM ARACI MI?

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Baysal

Ostim Teknik Üniversitesi, zeynep.baysal@ostimteknik.edu.tr

Arş. Gör. Zeynep Aslanca

Ostim Teknik Üniversitesi, zeynep.aslanca@ostimteknik.edu.tr

Giriş

Spin-off kavramı, bir şirketin belirli bir faaliyet alanını, iş birimini veya malvarlığı unsurunu ayrı bir tüzel kişilik altında yapılandırarak bağımsız bir organizasyon haline getirmesi sürecini ifade etmektedir (Michaely & Shaw, 1995; Veld & Veld-Merkoulova, 2009). Uluslararası literatürde bu kavram genellikle kurumsal yeniden yapılanma araçları arasında değerlendirilmekte ve “divestiture” yöntemleri kapsamında ele alınmaktadır (Chemmanur et al., 2014). Özellikle Anglo-Amerikan uygulamasında spin-off işlemleri; şirketlerin faaliyetlere odaklanma stratejileri, firma değerini artırma çabaları ve organizasyonel karmaşıklığı azaltma amacıyla gerçekleştirilen yapısal dönüşümler olarak incelenmektedir (Cusatis, Miles & Woolridge, 1993; Wallin, 2012).

Aile şirketleri literatüründe ise spin-off’ların, nesiller arası geçiş süreçlerinde aile üyeleri arasındaki çıkar farklılıklarının yönetilmesi veya kontrol yapısının yeniden düzenlenmesi amacıyla kullanılabildiğine ilişkin tartışmalar bulunmaktadır (Gersick et al., 1997; Zellweger, 2017). Bununla birlikte, bu yaklaşımın kurumsal ve kültürel bağlama göre farklılık gösterebileceği ileri sürülmektedir. Türkiye’de aile şirketleri büyük ölçüde holding yapısı altında örgütlenmiş olup profesyonel yönetime açık ve sermaye piyasalarıyla entegre yapılarıdır (Gökşen & Üsdiken, 2001). Bu yapısal özellikler, spin-off kararlarının aile içi çatışmadan ziyade stratejik yeniden yapılanma ve değer yaratma motivasyonlarıyla şekillenmiş olabileceğini düşündürmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, Türkiye’deki büyük ölçekli aile şirketlerinde gerçekleştirilen spin-off ve benzeri işlemlerin temel nedenlerini ikincil veriler üzerinden analiz etmektir. Bu doğrultuda çalışma şu sorulara yanıt aramaktadır: Türkiye’deki büyük ölçekli aile şirketlerinde spin-off niteliği taşıyan işlemler nelerdir? Spin-off kararlarının temel nedenleri neler olup aile içi çatışmalar bu kararların belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmakta mıdır?

Literatür Çerçevesi

Spin-off kavramı genel olarak ana şirketin belirli varlıklarını veya faaliyetlerini ayırarak bağımsız bir şirket oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Veld & Veld-Merkoulova, 2009). Bu süreçte yeni şirketin hisseleri çoğunlukla mevcut hissedarlara dağıtmakta ve ana şirket varlığını sürdürmektedir (Chemmanur et al., 2014). Spin-off’lar; equity carve-out, split-off ve split-up gibi diğer yeniden yapılandırma araçlarıyla birlikte değerlendirilmektedir (Michaely & Shaw, 1995).

Finans literatürü spin-off işlemlerinin firma değeri ve hissedar getirileri üzerindeki etkilerine odaklanırken; stratejik yönetim literatürü bu işlemleri kurumsal odaklanma, organizasyonel karmaşıklığın azaltılması ve yönetsel etkinlik bağlamında ele almaktadır (Wallin, 2012). Aile işletmeleri literatüründe ise spin-off’lar zaman zaman aile içi çatışmaların çözüm aracı olarak tartışılmaktadır. Bununla birlikte, bu ilişkinin ülke uygulamalarına göre değişebileceği görülmektedir. Türk hukukunda spin-off işlemlerinin karşılığı, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun (TTK) 159 ve devamı maddelerinde düzenlenen yapısal değişikliklerden biri olan bölünmeyi ifade ettiği belirtilir (Uluslan & Koçsoy, 2013). Özellikle kısmi bölünmede, ana şirketin tüzel kişiliği korunarak malvarlığının bir bölümü başka bir şirkete devredilmektedir (Karslıoğlu, 2022). Bu yönüyle kısmi bölünme, literatürdeki dar anlamlı spin-off kavramıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Bununla birlikte, Türkiye uygulamasında halka arz yoluyla faaliyetlerin bağımsızlaştırılması, iştiraklerin yeniden konumlandırılması veya portföy sadeleştirme işlemleri de fiilen spin-off benzeri yeniden yapılanmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Karslıoğlu, 2022). Bu nedenle çalışmada yalnızca teknik anlamda kısmi bölünmeler değil, spin-off literatürüyle örtüşen yeniden yapılandırma işlemleri kapsam dahilinde değerlendirilmiştir.

Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamı, Ernst & Young (EY) ile University of St. Gallen tarafından hazırlanan Global 500 Family Business Index raporunda yer alan ve Türkiye’den listeye giren aile holdingleri olarak belirlenmiştir. Söz konusu rapora göre Türkiye’den Koç Holding, Yıldız Holding, Anadolu Grubu, Sabancı Holding, Borusan Holding, Zorlu Holding ve Doğuş Holding dünyanın en büyük 500 aile şirketi arasında yer almaktadır (EY, 2025).

Araştırmanın örneklemi, bu holdingler arasında spin-off niteliği taşıyan kurumsal yeniden yapılanma işlemlerine sahip olan şirketler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda üç vaka incelenmiştir: Sabancı Holding (Enerjisa yeniden yapılanması), Koç Holding (Aygaz üzerinden gerçekleştirilen kısmi bölünme işlemi) ve Yıldız Holding (pladis yapılanması).

Veri kaynakları olarak şirketlerin faaliyet raporları, halka arz izahnameleri, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) bildirimleri ve kurumsal açıklamaları kullanılmıştır. Elde edilen metinler içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve spin-off kararlarının gerekçeleri faaliyet alanlarının ayrılması, stratejik yeniden yapılanma, değer yaratma, uluslararası büyüme hedefleri ve aile içi çatışma olasılığı temaları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bulgular

Doküman analizi kapsamında incelenen üç vaka, spin-off niteliği taşıyan yeniden yapılanma işlemlerinin çoğunlukla stratejik yeniden yapılanma ve faaliyet alanlarının ayrılması amacıyla gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Sabancı Holding bünyesinde gerçekleştirilen Enerjisa yeniden yapılanması, enerji sektöründeki faaliyetlerin farklı iş kolları temelinde yeniden organize edilmesi amacıyla 2017 yılında hayata geçirilmiştir. Şirketin faaliyet raporunda, söz konusu yeniden yapılanma kapsamında elektrik üretimi ile toptan satış faaliyetlerinin ayrı bir tüzel kişilik altında toplanarak Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş.’ye devredildiği, Enerjisa Enerji A.Ş.’nin ise elektrik dağıtımı ve perakende satış faaliyetlerine odaklanan bir yapı olarak yeniden konumlandırıldığı ifade edilmektedir. Bu yeniden yapılanmanın temel gerekçesi, enerji sektöründeki faaliyetlerin daha etkin yönetilmesi ve farklı iş kollarının finansal performansının daha şeffaf biçimde izlenebilmesidir. Bu yönüyle söz konusu işlem, farklı faaliyet alanlarının ayrı şirketler altında yapılandırılmasına dayanan spin-off mantığıyla uyum göstermektedir (Enerjisa Enerji A.Ş., 2017).

Koç Holding grubunda gerçekleştirilen Aygaz kısmi bölünme işlemi, grup içi iştirak yapısının yeniden düzenlenmesi ve holding düzeyinde portföy yönetiminin sadeleştirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. 2023 yılında KAP’ta yayımlanan açıklamada, Aygaz A.Ş.’nin Koç Finansal Hizmetler A.Ş.’de sahip olduğu payların kısmi bölünme yöntemiyle Koç Holding A.Ş.’ye devredilmesine yönelik bir başvuruda bulunduğu belirtilmektedir (Aygaz A.Ş., 2023). Söz konusu işlem kapsamında yeni bir şirket kurulmamış olup, mevcut varlıkların grup içi yeniden yapılandırma çerçevesinde farklı bir şirket bünyesine devredilmesi söz konusu olmuştur. Bu nedenle işlem, bir spin-off niteliği taşımamakla birlikte, şirketler topluluğu içinde varlıkların yeniden konumlandırılmasına dayanan bir yeniden yapılanma örneği olarak değerlendirilebilir.

Yıldız Holding tarafından 2016 yılında kurulan pladis, grubun küresel atıştırılabilirlik faaliyetlerini tek bir organizasyon yapısı altında toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Londra merkezli olarak kurulan bu yeni şirket, Yıldız Holding’in sahip olduğu Ülker, United Biscuits, Godiva’nın paketli ürün operasyonları ve DeMet’s Candy Company gibi markaların tek bir kurumsal yapı altında birleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır (pladis, n.d.; Yıldız Holding, n.d.). Bu yapılanma ile grubun bisküvi, çikolata ve şekerleme alanındaki faaliyetlerinin küresel ölçekte daha etkin yönetilmesi ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılması hedeflenmiştir (Yıldız Holding, 2016; pladis, 2016). Bu işlem kapsamında yeni bir tüzel kişilik oluşturulmuş olmakla birlikte, klasik anlamda bir spin-off işleminden ziyade grup bünyesinde farklı şirketlerin ve markaların tek bir global şirket çatısı altında birleştirilmesine dayanan bir kurumsal yeniden yapılanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle pladis yapılanması, belirli faaliyet alanlarının ayrı bir şirket altında konsolide edilmesi bakımından spin-off mantığıyla benzerlik gösteren ancak daha çok organizasyonel yeniden yapılandırma veya grup içi yeniden organizasyon niteliği taşıyan bir işlem olarak değerlendirilebilir.

Çalışma kapsamında incelenen vakalar, Türkiye’deki büyük çaplı aile holdinglerinde gerçekleştirilen spin-off ve benzeri işlem kararlarının büyük ölçüde faaliyet odaklanması, stratejik yeniden yapılanma ve uluslararası büyüme hedefleri doğrultusunda alındığını göstermektedir. İncelenen dokümanlarda aile içi çatışmalar veya miras paylaşımı gibi faktörlerle ilişkilendirildiğine dair herhangi bir bulguya rastlanılmamıştır.

Tartışma

Elde edilen bulgular, Türkiye’de büyük ölçekli aile holdinglerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma işlemlerinin ağırlıklı olarak stratejik yeniden yapılanma, faaliyet alanlarının ayrılması ve değer yaratma motivasyonlarıyla gerçekleştirildiğini göstermektedir. İncelenen vakalarda söz konusu kararların aile içi çatışma veya miras paylaşımı gibi faktörlerden ziyade işletmenin organizasyonel etkinliğini artırmaya yönelik stratejik tercihler kapsamında alındığı görülmektedir.

Bu bulgu, aile işletmeleri literatüründe aile üyeleri arasında ortaya çıkabilen çıkar çatışmaları, kontrol mücadeleleri ve kuşaklar arası geçiş süreçlerinin şirket yapısını ve stratejik kararları etkileyebildiğini ortaya koyan çalışmalarla karşılaştırıldığında dikkat çekicidir. Nitekim aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaların şirketin yönetim yapısı, sahiplik düzeni ve kurumsal yönetim mekanizmaları üzerinde önemli etkiler yaratabildiği literatürde vurgulanmaktadır (Gersick et al., 1997; Zellweger, 2017). Bu çalışma kapsamında incelenen büyük aile holdinglerinde, şirketlerin holding yapısı altında örgütlenmiş olması, profesyonel yönetim mekanizmalarının gelişmişliği ve sermaye piyasalarıyla entegrasyon düzeyi, yeniden yapılanma kararlarının daha kurumsal ve piyasa odaklı biçimde alınmasına katkı sağladığını göstermektedir (Gökşen & Üsdiken, 2001). Söz konusu durum, incelenen vakalarda stratejik yeniden yapılanma araçlarının çoğunlukla profesyonel yönetim kararları doğrultusunda kullanıldığını göstermektedir.

Sonuç ve Katkı

Çalışma kapsamında incelenen büyük aile holdinglerine ilişkin bulgular, söz konusu yeniden yapılanma işlemlerinin çoğunlukla stratejik yeniden yapılanma ve faaliyet alanlarının ayrılması amacıyla gerçekleştirildiğini göstermektedir. İncelenen vakalarda bu tür kararların aile içi çatışmaların çözümüne yönelik bir araç olmaktan ziyade, işletmelerin rekabet gücünü artırmaya ve organizasyonel etkinliği geliştirmeye yönelik stratejik tercihler kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Bu bulgu, aile işletmeleri literatüründe aile üyeleri arasında ortaya çıkabilen çıkar çatışmaları ve kontrol mücadelelerinin şirket yapısı ve stratejik kararlar üzerinde etkili olabildiğini ortaya koyan çalışmalarla karşılaştırıldığında dikkat çekicidir (Gersick et al., 1997; Zellweger, 2017). Özellikle incelenen büyük aile holdinglerinde profesyonel yönetim yapılarının güçlü olması ve sermaye piyasalarıyla kurulan ilişkiler, yeniden yapılanma kararlarının daha kurumsal ve piyasa odaklı bir çerçevede alınmasına katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın temel katkısı, büyük aile holdinglerinde gerçekleştirilen spin off ve benzeri yeniden yapılandırma işlemlerini vaka analizi yoluyla inceleyerek bu kararların arkasındaki nedenleri doküman analizi yöntemiyle sınıflandırması ve söz konusu süreçlerin Türk uygulamasındaki görünümünü somut örnekler üzerinden ortaya koymasındır. Gelecek araştırmalarda özellikle orta ölçekli aile şirketleri üzerinde gerçekleştirilecek ampirik çalışmalar, aile içi çatışma hipotezinin daha geniş bir örneklem üzerinden test edilmesine ve Türkiye’deki aile şirketlerinde kurumsal yeniden yapılandırma dinamiklerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: *Spin-off, aile şirketleri, kısmi bölünme, yeniden yapılandırma.*

KAYNAKÇA

- Aygaz A.Ş. (2023, Mayıs 30). Bölünme işlemlerine ilişkin bildirim. Kamuyu Aydınlatma Platformu. https://kurumsal.aygaz.com.tr/uploads/yatirimci-iliskileri/ozel-durum/bcc10160_de3c_4375_9e8c_72eedb1419c1_bolunme-islemi.pdf.
- Aygaz A.Ş. (2023, Temmuz 17). Bölünme işlemlerine ilişkin bildirim. Kamuyu Aydınlatma Platformu. https://kurumsal.aygaz.com.tr/uploads/yatirimci-iliskileri/ozel-durum/0474d5d6_e63b_41bb_9f96_7196f9ec8edc_kismi-bolunme-islemine-iliskin-bildirim.pdf.

- Chemmanur, T. J., Krishnan, K., & Nandy, D. K. (2014). The effects of corporate spin-offs on productivity. *Journal of Corporate Finance*, 27, 72–98. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.04.005>.
- Cusatis, P. J., Miles, J. A., & Woolridge, J. R. (1993). Restructuring through spinoffs: The stock market evidence. *Journal of Financial Economics*, 33(3), 293–311. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(93\)90009-Z](https://doi.org/10.1016/0304-405X(93)90009-Z).
- Enerjisa Enerji A.Ş. (2017). 2017 faaliyet raporu. <https://enerjisainvestorrelations.com/medium/ReportAndPresentation/File/2326/enerjisa17faaliyetraporu.pdf>.
- EY, & University of St. Gallen. (2025). Global 500 family business index. <https://familybusinessindex.com/?pageSize=640>.
- FoodIngredientsFirst. (2016, June 8). Turkish giant Yildiz spins off confectionery and biscuit operations. <https://www.foodingredientsfirst.com/news/turkish-giant-yildiz-spins-off-confectionery-and-biscuit-operations.html>.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325–340. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00213>.
- Karlıoğlu, H. (2021). Türk ticaret hukuku kapsamında şirket bölünmelerinde alacaklıların korunması. *Ankara Barosu Dergisi*, 79(4), 1–62. <https://doi.org/10.30915/abd.1090709>.
- Michaely, R., & Shaw, W. H. (1995). The choice of going public: Spin-offs vs. carve-outs. *Financial Management*, 24(3), 5–21. <https://doi.org/10.2307/3665554>.
- Pladis. (n.d.). About us. <https://www.pladisglobal.com/about-us/our-heritage>.
- Uluslan, H., & Koçsoy, M. (2013). 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre kısmi bölünme işlemi: Kurumlar Vergisi Kanunu ile karşılaştırılması ve muhasebeleştirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 255–281. [10.11122/ijmeh.2013.9.18.286](https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.18.286).
- Wallin, M. W. (2012). The bibliometric structure of spin-off literature. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(2), 162–177. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.162>.
- Veld, C., & Veld-Merkoulova, Y. V. (2009). Value creation through spin-offs: A review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 407–420. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00243.x>.
- Yıldız Holding. (n.d.). Our heritage. <https://www.yildizholding.com.tr/tr>.
- Zellweger, T. M. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

BİR AİLE İŞLETMESİNİN GÖKYÜZÜ YOLCULUĞU: ÇELEBİ HAVACILIĞIN KURUMSALLAŞMA VE BÜYÜME SÜRECİ

Serdar Çimen

Yüksek Lisans Mezunu, Bahçeşehir Üniversitesi/LEE/ Havacılık Yönetimi, serdar.cimen@bahcesehir.edu.tr

Doç. Dr. Mesut Öztirak

İstanbul Medipol Üniversitesi /İYBF/Havacılık Yönetimi, mesut.oztirak@medipol.edu.tr

ORCID: 0000-0003-4828-7293

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye'nin ilk özel yer hizmetleri şirketi olan Çelebi Havacılık örneği üzerinden, bir aile işletmesinin büyüme sürecindeki kurumsallaşma ve profesyonelleşme dinamiklerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Yöntem olarak, 1958-2026 yıllarını kapsayan faaliyet raporları, kurumsal yayınlar ve kamuya açık belgeler üzerinde "doküman analizi" gerçekleştirilmiştir. Bu veriler, şirketin genel müdür ve direktör düzeyindeki 5 üst düzey yöneticisiyle yapılan "nitel görüşmeler" sonucu elde edilen kodlama ve tema analizleriyle desteklenmiştir. Araştırma bulguları, yönetim kurulunda aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin dengeli temsiline stratejik karar alma süreçlerini hızlandırdığını ve uluslararası standartlara uyumu kolaylaştırdığını göstermektedir. Şirketin güven, bağlılık ve vizyoner düşünce gibi temel aile değerlerini organizasyonel kültüre entegre ettiği; bu sayede çalışan sadakati ile Macaristan, Hindistan ve Almanya gibi pazarlarda küresel başarının sağlandığı tespit edilmiştir. Çalışmanın akademik katkısı, literatürde az çalışılan havacılık sektörü özelinde aile işletmelerinin kurumsallaşmasına dair somut ve nitel bir veri seti sunmasıdır. Pratik ve politika açısından ise, aile değerleri ile profesyonel yönetim mekanizmaları arasındaki hassas dengenin sürdürülebilir büyüme için nasıl stratejik bir avantaja dönüştürülebileceğine dair diğer işletmelere uygulanabilir bir dönüşüm rehberi ve stratejik planlama önerileri sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler

Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Havacılık Yönetimi, Profesyonelleşme, Uluslararasılaşma

1. Giriş

Aile işletmeleri, küresel ekonomide hem istihdam yaratma hem de ekonomik sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol oynamaktadır. Dünya genelinde işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan bu yapılar, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde ekonomik büyümenin taşıyıcı unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısı ve nesiller arası devamlılığı, büyük ölçüde kurumsallaşma ve profesyonelleşme süreçlerini ne derece etkin yönettiklerine bağlıdır (De Massis & Rondi, 2020). Türkiye'de sivil havacılık sektörünün gelişiminde öncü bir rol üstlenen Çelebi Hava Servisi, 1958 yılında Ankara Esenboğa Havalimanı'nda kurulmuş ve Türkiye'nin ilk özel yer hizmetleri şirketi olmuştur.

Kuruluşundan itibaren sektörde birçok ilki gerçekleştiren şirket, zaman içerisinde yalnızca yerel bir aile işletmesi olmaktan çıkmış, çok uluslu bir havacılık hizmet sağlayıcısına dönüşmüştür. Bu çalışmanın temel problemi, yerel ölçekte faaliyet gösteren bir aile işletmesinin, yoğun regülasyonlara sahip ve yüksek rekabetin hâkim olduğu havacılık sektöründe, aile değerlerini koruyarak nasıl küresel bir oyuncu haline gelebildiğini açıklamaktır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, Çelebi Havacılık'ın kurumsallaşma evrelerini ve uluslararasılaşma stratejilerini tarihsel bir perspektifle analiz etmektir. Çalışma, aile işletmeleri literatürüne iki açıdan katkı sunmaktadır. Birincisi, genellikle KOBİ düzeyinde incelenen aile işletmelerine karşılık, büyük ölçekli ve çok uluslu bir yapıyı analiz etmektedir. İkincisi ise, havacılık gibi yüksek standartlı ve regülasyon odaklı bir sektörde aile işletmesi dinamiklerini ele alarak literatürdeki boşluğu doldurmaktadır.

2. Literatür Taraması / Kuramsal Çerçeve

2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme

Kurumsallaşma, işletme süreçlerinin bireylerden bağımsız hale gelmesi, standartlaştırılması ve sürdürülebilir yönetim mekanizmalarının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Chrisman ve ark., 2019). Bu bağlamda profesyonelleşme ise, yönetim süreçlerine aile dışı profesyonellerin dahil edilmesi ve meritokratik yapıların güçlendirilmesi ile ilişkilidir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci çoğu zaman dirençle karşılaşmaktadır. Bunun temel nedeni, aile üyelerinin kontrolü kaybetme korkusu ve işletme üzerindeki duygusal bağlılıklarıdır. Bu noktada kurumsallaşma, yalnızca yapısal bir dönüşüm değil; aynı zamanda kültürel bir değişim süreci olarak ele alınmalıdır.

2.2. Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) Kuramı

Sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı, aile işletmelerinin yalnızca ekonomik performansla değil, aynı zamanda aile kontrolü, kimlik, bağlılık ve miras gibi duygusal unsurlarla da hareket ettiğini savunur (Hernández-Linares ve ark., 2021). Bu yaklaşım, büyüme ve kontrol arasındaki gerilimi açıklamada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Çelebi örneğinde SEW perspektifi, aile değerlerinin korunması ile küresel büyüme stratejilerinin dengelenmesi üzerinden somutlaşmaktadır. Aile etkisinin tamamen ortadan kaldırılmadığı, aksine stratejik bir avantaja dönüştürüldüğü bir yapı söz konusudur.

2.3. Uluslararasılaşma ve Aşamalı Büyüme Yaklaşımı

Uluslararasılaşma literatüründe Uppsala modeli, firmaların önce yerel pazarda güçlenip ardından kademeli olarak dış pazarlara açıldığını öne sürmektedir. Çelebi Havacılık'ın gelişim süreci de bu modele paralel bir seyir izlemektedir. İlk olarak yerel pazarda kurumsal kapasitesini güçlendiren şirket, daha sonra seçici ve stratejik adımlarla uluslararası pazarlara giriş yapmıştır.

3. Yöntem

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, karmaşık örgütsel süreçlerin bağlamsal olarak derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlamaktadır.

3.1. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri triangülasyonu sağlamak amacıyla birden fazla veri kaynağı kullanılmıştır:

1. Doküman analizi: 1958-2026 yılları arasındaki faaliyet raporları, kurumsal yayınlar ve sektörel raporlar incelenmiştir.
2. Yarı yapılandırılmış görüşmeler: Üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan 5 kişi ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

İkincil veriler: Akademik çalışmalar ve sektör analizleri değerlendirilmiştir.

3.2. Veri Analizi

Toplanan veriler, tematik içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Kodlama süreci üç aşamada gerçekleştirilmiştir:

1. Açık kodlama (initial coding)
2. Eksen kodlama (axial coding)
3. Seçici kodlama (selective coding)

Analiz sonucunda üç ana tema belirlenmiştir:

1. Kurumsal yönetim
2. Aile değerleri
3. Uluslararasılaşma stratejileri

4. Bulgular

4.1. Kurumsal Yönetişim ve Profesyonelleşme

Çelebi Havacılık'ta yönetim yapısı, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında dengeli bir dağılım göstermektedir. Bu yapı, stratejik karar alma süreçlerinde hem hızlı hareket edebilme hem de rasyonel değerlendirme yapabilme avantajı sağlamaktadır.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, şirketin uluslararası pazarlarda rekabet edebilme kapasitesini artırmıştır. Denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve performans ölçüm sistemlerinin standartlaştırılması bu sürecin önemli bileşenleridir.

4.2. Aile Değerlerinin Organizasyonel Kültüre Entegrasyonu

Araştırma bulguları, Çelebi'nin başarısında güven, bağlılık ve uzun vadeli düşünme gibi aile değerlerinin merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Bu değerler, kurumsal eğitim programları ve organizasyonel uygulamalar aracılığıyla çalışanlara aktarılmıştır.

Bu durum, çalışan bağlılığı ve örgütsel sadakat üzerinde olumlu etkiler yaratmış, şirketin insan kaynağı açısından sürdürülebilir bir yapı oluşturmaya katkı sağlamıştır.

4.3. Uluslararasılaşma Stratejileri ve Hizmet Çeşitliliği

Çelebi'nin büyüme stratejisi çok boyutlu bir yapı sergilemektedir:

1. Fonksiyonel genişleme: Antrepo ve terminal yönetimi
2. Coğrafi genişleme: Budapeşte, Hindistan ve Avrupa pazarları
3. Operasyonel derinleşme: Kargo ve lojistik hizmetleri

Şirketin uluslararasılaşma süreci, risk minimizasyonu ve kademeli büyüme ilkeleri doğrultusunda ilerlemiştir.

5. Tartışma

Elde edilen bulgular, aile işletmelerinde profesyonelleşmenin aile etkisini ortadan kaldıran değil, aksine onu daha sürdürülebilir hale getiren bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır (Madison ve ark., 2021).

Çelebi örneği, literatürde sıklıkla vurgulanan “aile vs. profesyonellik” ikileminin aşılabileceğini göstermektedir. Aile değerleri ile kurumsal yönetim mekanizmalarının entegrasyonu, işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bu bağlamda çalışma, Miller ve ark. (2022) tarafından vurgulanan kurumsallaşma ve aile kontrolü arasındaki denge yaklaşımını ampirik olarak desteklemektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, havacılık sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürdürülebilir büyüme ve uluslararasılaşma süreçlerini anlamaya yönelik önemli bulgular ortaya koymaktadır. Çelebi Havacılık örneği, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin bir “ikame” değil, aksine “tamamlayıcı” süreçler olduğunu açık biçimde göstermektedir. Araştırma bulguları, aile etkisinin tamamen ortadan kaldırılmasının değil; stratejik olarak yeniden yapılandırılmasının, uzun vadeli rekabet avantajı yarattığını ortaya koymaktadır.

Özellikle havacılık gibi yüksek regülasyon, operasyonel hassasiyet ve uluslararası standart gerektiren bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler açısından, kurumsal yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesi bir tercih değil, zorunluluktur. Bununla birlikte, Çelebi örneği, bu zorunluluğun aile değerlerinin erozyona uğraması anlamına gelmediğini; aksine doğru yönetildiğinde bu değerlerin örgütsel dayanıklılığı artıran bir unsur haline geldiğini göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, uluslararasılaşma sürecinin yalnızca coğrafi genişleme olarak değil, aynı zamanda kurumsal kapasite geliştirme süreci olarak ele alınması gerektiğidir. Çelebi Havacılık'ın büyüme stratejisinde görülen aşamalı ve kontrollü genişleme yaklaşımı, risk yönetimi açısından da önemli bir model sunmaktadır.

Bununla birlikte çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. Araştırma tek bir örnek olay üzerinden yürütülmüş olup, bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda farklı ülkelerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaştırmalı analizleri yapılabilir. Ayrıca nicel yöntemlerle desteklenecek çalışmalar, elde edilen bulguların daha geniş örneklemeler üzerinde test edilmesine katkı sağlayacaktır.

6.1. Stratejik ve Yönetmel Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak, havacılık sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri başta olmak üzere benzer yapılar için aşağıdaki stratejik öneriler geliştirilmiştir:

Yönetişim (Governance)

Aile işletmelerinde en kritik kırılma noktalarından biri, karar alma süreçlerinin kişilere bağımlı olmasıdır. Bu nedenle:

1. Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında net yetki, rol ve sorumluluk tanımları yapılmalıdır.
2. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin varlığı artırılarak şeffaflık ve hesap verebilirlik güçlendirilmelidir.
3. Kurumsal yönetim ilkeleri (eşitlik, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik) sistematik olarak uygulanmalıdır.

Bu yapı, hem stratejik kararların kalitesini artıracak hem de kurumsal sürdürülebilirliği destekleyecektir.

Organizasyonel Kültür ve Aile Değerleri

Araştırma, aile değerlerinin doğru yönetildiğinde güçlü bir rekabet avantajı yarattığını göstermektedir. Bu doğrultuda:

1. Güven, bağlılık ve uzun vadeli bakış açısı gibi değerler kurumsal kültürün temel bileşenleri haline getirilmelidir.
2. Bu değerler yalnızca söylem düzeyinde kalmamalı; eğitim programları, performans sistemleri ve liderlik pratikleri ile desteklenmelidir.
3. Kurum içi sosyalizasyon süreçleri ile çalışanların bu değerlere psikolojik olarak bağlanması sağlanmalıdır.

Bu yaklaşım, çalışan bağlılığını artırarak iş gücü devrini azaltacaktır.

Stratejik Yönetim ve Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma süreci, plansız büyümenin ötesinde stratejik bir dönüşüm olarak ele alınmalıdır:

1. Yeni pazarlara girişte aşamalı ve veri temelli karar alma mekanizmaları kullanılmalıdır.
2. Yerel ortaklıklar ve stratejik iş birlikleri ile kurumsal öğrenme süreci hızlandırılmalıdır.
3. Hizmet çeşitlendirme stratejileri ile sadece coğrafi değil, fonksiyonel büyüme de sağlanmalıdır.

Bu çerçevede, uluslararasılaşma süreci aynı zamanda organizasyonel yetkinliklerin geliştiği bir öğrenme platformu olarak değerlendirilmelidir.

İnsan Kaynakları ve Profesyonelleşme

Profesyonelleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde insan kaynağının niteliğine bağlıdır:

1. Yetkinlik bazlı işe alım ve performans değerlendirme sistemleri kurulmalıdır.
2. Aile üyeleri dahil olmak üzere tüm çalışanlar için liyakat esaslı kariyer yönetimi uygulanmalıdır.
3. Liderlik gelişim programları ile hem profesyonel yöneticilerin hem de yeni nesil aile üyelerinin stratejik yönetim yetkinlikleri artırılmalıdır.
4. Dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamaları ile insan kaynakları süreçleri daha analitik ve öngörülebilir hale getirilmelidir.

Bu yaklaşım hem profesyonel yetkinlikleri artıracak hem de organizasyonel bağlılığı güçlendirecektir.

Sonuç olarak, Çelebi Havacılık örneği, aile işletmelerinin geleneksel yapılarından kopmadan da küresel ölçekte rekabet edebileceğini göstermektedir. Buradaki temel başarı faktörü, “aile etkisi” ile “kurumsal rasyonalite” arasında kurulan dengedir. Bu denge, yalnızca havacılık sektörü için değil; tüm aile işletmeleri için sürdürülebilir büyümenin anahtarı olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2019). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 171–189.
- Çimen, S., & Öztürk, M. (2026). Bir aile işletmesinin gökyüzü yolculuğu: Çelebi havacılığın kurumsallaşma ve büyüme süreci. 11. Aile İşletmeleri Kongresi sunum dosyası.
- De Massis, A., & Rondi, E. (2020). COVID-19 and the future of family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100365. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100365>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2021). Socioemotional wealth and family business performance: A review and theoretical integration. *Family Business Review*, 34(3), 233–261. <https://doi.org/10.1177/08944865211000313>
- Madison, K., Dasgupta, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2021). Family firm human capital and professionalization: A multilevel systems perspective. *Family Business Review*, 34(1), 39–68. <https://doi.org/10.1177/0894486520968793>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Amore, M. D. (2022). Family control and institutionalization: A global analysis. *Strategic Management Journal*, 43(5), 1120–1145. <https://doi.org/10.1002/smj.3350>
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (2021). Review of family business research. Sage Publications.

TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜR ODAKLI AKADEMİK ÇALIŞMALARIN EĞİLİMLERİ: LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Doç.Dr. Hazal Koray Alay

Batman Üniversitesi, hazalkoray.alay@batman.edu.tr, 0000-0002-6638-3089

Özet

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de aile işletmeleri ve kültür teması kapsamında hazırlanmış lisansüstü tezleri bütüncül bir bakış açısıyla incelemek ve genel eğilimleri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi’nde yayımlanmış ve “aile işletmeleri” ile “kültür” anahtar kelimelerini birlikte içeren toplam 23 lisansüstü tez doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada tezler; yıl, tez türü, araştırma yöntemi, veri toplama teknikleri, kullanılan değişkenler ve temel bulgular açısından sistematik olarak incelenmiştir. Bulgular, çalışmaların büyük çoğunluğunun yüksek lisans düzeyinde ve nicel araştırma yöntemleriyle yürütüldüğünü, veri toplama tekniği olarak ise ağırlıklı biçimde anket yönteminin tercih edildiğini göstermektedir. Değişken analizi sonuçları, kurumsallaşma ve örgüt kültürü kavramlarının en sık ele alınan değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır. Temel bulgular değerlendirildiğinde ise, kültürel yapının kurumsallaşma süreci, yönetim yapısı, liderlik uygulamaları ve işletme performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Buna karşılık inovasyon, etik davranış, iç girişimcilik ve kriz yönetimi gibi çağdaş yönetim konularının sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, aile işletmeleri literatüründe kültür odaklı çalışmaların mevcut durumunu ortaya koymakta ve gelecekte yapılacak araştırmalar için kuramsal ve yönetsel çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kültür, kurumsallaşma, doküman analizi, lisansüstü tezler

Giriş

Aile işletmeleri, Türkiye ekonomisinin yapısal omurgasını oluşturan en yaygın işletme türlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Gerek istihdam yaratma kapasiteleri gerekse üretim, ticaret ve bölgesel kalkınmaya sağladıkları katkılar nedeniyle aile işletmeleri, yalnızca ekonomik değil aynı zamanda toplumsal bir işlev de üstlenmektedir. Türkiye’de işletmelerin büyük bir bölümünün aile işletmesi niteliği taşıması, bu işletmelerin sürdürülebilirliği, kuşaklar arası devamlılığı ve uzun vadeli performans konularını akademik ve pratik açıdan kritik hâle getirmektedir (Buğra, 2016; Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerinin sürekliliği, yalnızca finansal başarıyla değil; aynı zamanda kuşaklar arası değer aktarımı, aile içi ilişkilerin yönetimi ve kurumsal yapıların inşasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda kültür, aile işletmelerinde stratejik bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile değerleri, normlar, inançlar ve davranış kalıpları, işletmenin yönetim anlayışını, karar alma süreçlerini ve örgütsel ilişkilerini şekillendirmekte; bu durum aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran temel bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

Kültür kavramı aile işletmeleri bağlamında çok katmanlı bir yapı sergilemektedir. Örgüt kültürü, işletme içindeki paylaşılan anlamlar, semboller ve davranış kalıplarını ifade ederken; aile kültürü, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, güç dengeleri ve değer sistemleriyle şekillenmektedir. Ulusal kültür ise bu iki düzeyi çevreleyen ve meşrulaştıran daha geniş bir toplumsal bağlam sunmaktadır (Hofstede, 2001; Schein, 2010). Özellikle Türkiye gibi kolektivist kültürel özelliklerin baskın olduğu toplumlarda, aile kültürü ile örgüt kültürü arasındaki sınırlar çoğu zaman belirsizleşmekte ve bu durum yönetim süreçlerinde özgün dinamiklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu noktada literatürde sıklıkla vurgulanan temel sorun alanlarından biri, **kültür ile kurumsallaşma arasındaki gerilimdir** (Duong, Kang, Salter, 2016). Aile işletmelerinde güçlü aile bağları ve geleneksel değerler, bir yandan aidiyet, sadakat ve uzun vadeli bağlılık gibi avantajlar sağlarken; diğer yandan

profesyonelleşme, yetki devri ve yazılı kuralların benimsenmesi süreçlerini zorlaştırabilmektedir (Kets de Vries, 1993; Astrachan & Shanker, 2003). Dolayısıyla kültür, aile işletmelerinde hem destekleyici hem de sınırlayıcı bir unsur olarak çift yönlü bir etki alanı yaratmaktadır.

Türkiye’de aile işletmeleri üzerine yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların büyük ölçüde kurumsallaşma, profesyonelleşme, liderlik ve performans gibi temalar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmaların önemli bir kısmı kültürü bağımsız ve bütüncül bir analitik çerçeve olarak ele almak yerine, ikincil bir değişken ya da bağlamsal unsur olarak değerlendirmektedir. Özellikle kültürün aile işletmelerindeki rolünü sistematik biçimde inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca Türkiye’de aile işletmeleri ve kültür ilişkisini ele alan çalışmaların önemli bir bölümünün lisansüstü tezler aracılığıyla üretildiği, ancak bu tezlerin şimdiye kadar bütüncül bir perspektifle sistematik olarak analiz edilmediği görülmektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırma boşluğu; aile işletmeleri ve kültür temalı lisansüstü tezlerin tematik, yöntemsel ve kavramsal eğilimlerini ortaya koyan kapsamlı bir sentezin eksikliğinde somutlaşmaktadır.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak, YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde yayımlanmış aile işletmeleri ve kültür temalı lisansüstü tezleri doküman analizi yöntemiyle incelemektedir. Ayrıca Türkiye’de bu alandaki akademik üretimin genel görünümünü ve baskın temalarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, Türkiye’de yayımlanan aile işletmeleri ve kültür konusu ile alakalı yazılmış lisansüstü tezlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Lisansüstü tezlerin öğrenim düzeyine göre dağılımı nedir?
- Lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Lisansüstü tezlerin araştırma yöntemine göre dağılımı nedir?
- Lisansüstü tezlerin veri toplama tekniği nedir?
- Lisansüstü tezlerin ilişkilendirildiği bağımlı ve bağımsız değişkenlerin dağılımı nedir?
- Lisansüstü tezlerin temel bulguları nelerdir?

Bu çalışmanın önemi, aile işletmeleri ve kültür bağlamında yazılmış lisansüstü tezlerin incelenmesi yoluyla bu alana dair bilgi üretimini ve farkındalığı artırmak; tezlerin içeriğine yönelik sorulara yanıt vererek aile işletmeleri literatürünün mevcut durum analizini yapmak ve ihtiyaçlarını ortaya koymak; böylece gelecekte yapılacak akademik çalışmalara yön verici bir katkı sunabilmektir.

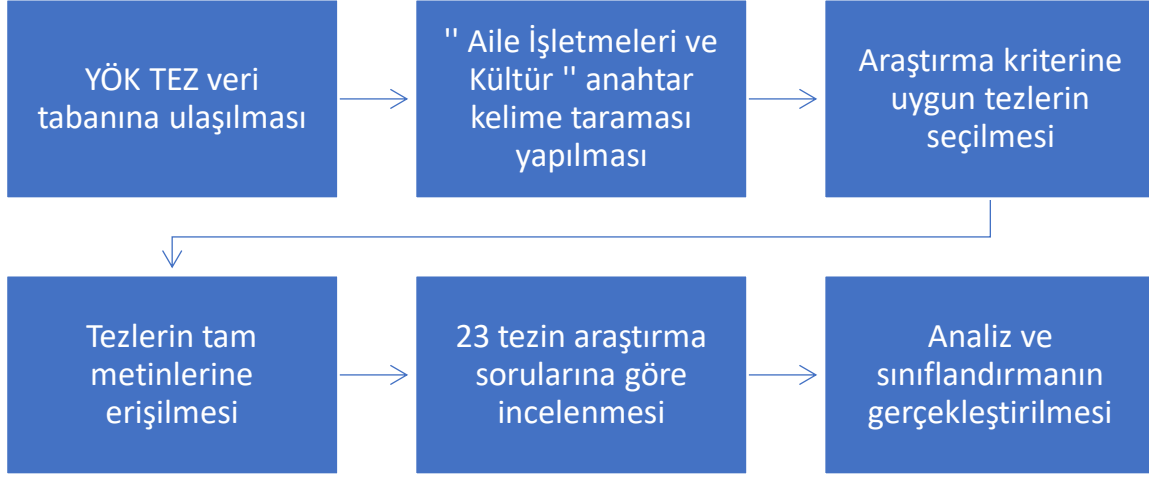
2. Yöntem

Araştırma, YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde bulunan ve tez konusu “aile işletmeleri ve kültür” olan 1995-2025 yılları arasında yayımlanmış toplam 23 çalışmayı kapsamaktadır (Bknz. Ek 1). Ölçüt örnekleme yöntemine uygun olarak anahtar kelimelerle gerçekleştirilen taramada, YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında, tez adında “aile işletmeleri” kavramı geçen toplam 343 teze ulaşılmıştır. Gelişmiş tarama yapılarak konu olarak “aile işletmeleri ve kültür” kısıtı uygulandığında ise 23 teze ulaşılmıştır. Tarama, 5 Şubat 2026 tarihinde sonlandırılmıştır.

Araştırmada veri toplama sürecinde doküman incelemesi yöntemi tercih edilmiş, elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi doküman, belge ve metin gibi çeşitli yazılı materyallerin belirli ilkeler doğrultusunda (örnekleme, kodlama ve kategorileştirme gibi aşamalarla) sistematik ve nesnel biçimde incelenmesini sağlayan, nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan bir analiz tekniğidir (Harwood ve Garry, 2003; Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021). Bu yaklaşım

doğrultusunda çalışmada verilerin düzenlenmesi, karşılaştırılması ve anlamlı bulgulara ulaşılması sürecinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Veri toplama sürecine yönelik araştırmanın işleyişi, Şekil 1’de şema olarak gösterilmiştir.



Şekil 1. Veri toplama sürecinin işleyişi

3. Bulgular

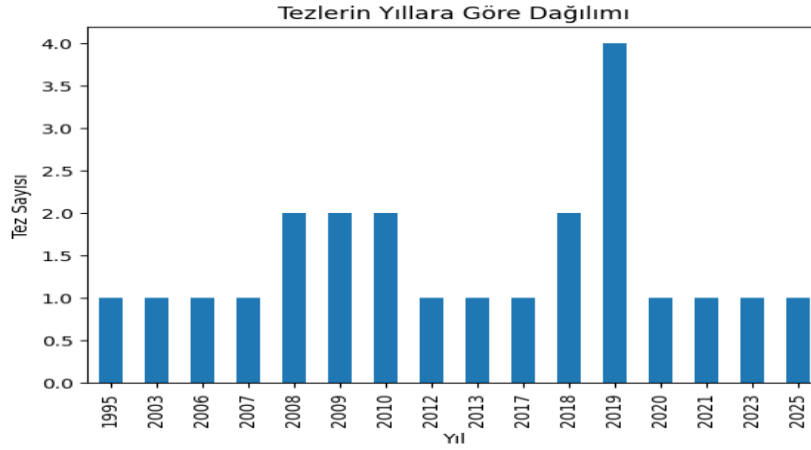
Araştırma kapsamında, 'aile işletmeleri ve kültür' ile ilgili lisansüstü tezlerin öğrenim düzeylerine (yüksek lisans ve doktora) göre dağılımları incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Lisansüstü Tezlerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Tez Türü	Tez Sayısı
Yüksek Lisans	16
Doktora	7
Toplam	23

YÖK Tez Merkezi’nde aile işletmeleri ve kültür temalı tezler incelendiğinde, çalışmaların büyük çoğunluğu (%69,6) yüksek lisans tezlerinden oluşmaktadır. Doktora tezlerinin sayısının sınırlı olması, konunun derinlemesine ve kuramsal düzeyde hâlâ gelişmeye açık olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında, 'aile işletmeleri ve kültür' ile ilgili lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımları incelenmiş ve elde edilen bulgular Şekil 2’te verilmiştir.



Şekil 2: Tezlerin yıllara göre dağılımı

Şekil 2 aile işletmeleri ve kültür temalı tezlerin yıllara göre dağılımını göstermektedir. Çalışmalar 2008–2010 ve 2018–2019 yıllarında yoğunlaşmaktadır. En yüksek tez sayısı 2019 yılında (4 tez) üretilmiştir. 2020 sonrası devam ettiği ancak sınırlı sayıda tez üretildiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında, “aile işletmeleri ve kültür” ile ilgili lisansüstü tezlerin araştırma yöntemine göre dağılımı incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Lisansüstü tezlerin araştırma yöntemine göre dağılımı

Araştırma Yöntemi	Tez Sayısı
Nitel	14
Nitel	7
Karma	2
Toplam	23

YÖK Tez Merkezi’nde aile işletmeleri ve kültür temalı tezler incelendiğinde, Tezlerin büyük bölümü (%61) nitel yöntemlerle yürütülmüştür. Nitel çalışmalar daha sınırlı olup, genellikle vaka analizi ve görüşme temellidir. Karma yöntemlerin azlığı, yöntemsel çeşitliliğin artırılabilceğini göstermektedir. Araştırma kapsamında, “aile işletmeleri ve kültür” ile ilgili lisansüstü tezlerin veri toplama tekniğine göre dağılımı incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Lisansüstü tezlerin veri toplama tekniğine göre dağılımı

Veri Toplama Tekniği	Tez Sayısı
Anket	13
Görüşme	5
Anket + Görüşme	2

Veri Toplama Tekniği	Tez Sayısı
Vaka Analizi	2
Doküman Analizi	1
Toplam	23

YÖK Tez Merkezi'nde aile işletmeleri ve kültür temalı tezler incelendiğinde, çalışmaların ağırlıklı olarak yüksek lisans düzeyinde ve nicel araştırma yöntemleriyle yürütüldüğü görülmektedir. Veri toplama tekniği olarak en sık anket yöntemi tercih edilirken, nitel ve karma yöntemlerin sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında, 'aile işletmeleri ve kültür' ile ilgili lisansüstü tezlerin ilişkilendirildiği bağımlı ve bağımsız değişkenlerin dağılımı incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Lisansüstü tezlerin ilişkilendirildiği bağımlı ve bağımsız değişkenlerin dağılımı

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	İlişki Kurulan Tez Temaları
Aile Değerleri	Kurumsallaşma	Aile değerlerinin kurumsallaşmayı engelleyici/dönüştürücü etkisi
Kültürel Yapı	Kurumsallaşma Algısı	Kültürel yapının kurumsallaşmaya bakışı şekillendirmesi
Örgüt Kültürü	Örgütsel Bağlılık	Kültürün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi
Örgüt Kültürü	Duygusal Bağlılık	Kültürel iklimin duygusal bağlılığı artırması
Örgüt Kültürü	Lider-Üye Etkileşimi	Kültürün lider-üye ilişkilerini düzenlemesi
Kurumsallaşma	Örgüt Kültürü	Kurumsallaşmanın kültürü güçlendirmesi / dönüştürmesi
Kurumsallaşma	Yönetim Yapısı	Kurumsallaşma düzeyinin yönetim biçimini belirlemesi
Liderlik Tarzı	Firma Performansı	Liderliğin performans üzerindeki etkisi
Aile Etkisi	Finansal Performans	Aile kontrolünün performans tatminiyle ilişkisi
Aile Etkisi	İşletme Performansı	Aile etkisinin performansı artırıcı/sınırlayıcı rolü
Profesyonelleşme	Yönetim Etkinliği	Profesyonel yönetimin işletme başarısına katkısı
Ortaklık Kültürü	Örgütsel Uyum	Ortaklık kültürünün çatışmayı azaltıcı etkisi
Aile Anayasası	Kurumsallaşma	Aile anayasasının kurumsal yapı üzerindeki rolü
Kültür	İç Girişimcilik Eğilimi	Kültürün girişimcilik davranışını teşvik etmesi
Örgütsel Demokrasi	İnovasyon	Demokratik yapıların yenilik kapasitesini artırması
Grup Dinamikleri	Etik / Etik Dışı Davranış	Grup normlarının etik davranışları yönlendirmesi
Kültürel Yapı	Değişim Süreci	Kültürün kuşaklar arası değişimi belirlemesi
Devir Süreci	Örtük Bilgi Aktarımı	Yönetim devrinde kültürün bilgi aktarımındaki rolü
Kriz Koşulları	İşletme Tepkisi	Aile yapısının krizlere karşı dayanıklılığı

Aile işletmeleri ve kültür temalı lisansüstü tezlerde, kültür çoğunlukla bağımsız değişken, performans, bağlılık ve kurumsallaşma ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu durum, kültürün aile işletmelerinde belirleyici ve yönlendirici bir unsur olarak konumlandığını göstermektedir. Şekil 3 incelenen lisansüstü tezlerde incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yoğunluklarını göstermektedir.



Şekil 3: Lisansüstü tezlerin ilişkilendirildiği bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kelime bulutu

Oluşturulan kelime bulutu, aile işletmeleri ve kültür temalı tezlerde değişkenlerin yoğunluklarını görsel olarak ortaya koymaktadır. Bulgular, kurumsallaşma ve örgüt kültürü kavramlarının belirgin biçimde öne çıktığını; buna karşılık inovasyon, etik davranış ve iç girişimcilik gibi çağdaş yönetim değişkenlerinin sınırlı düzeyde ele alındığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında, 'aile işletmeleri ve kültür' ile ilgili lisansüstü tezlerin temel bulguları incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Lisansüstü tezlerin temel bulgularına yönelik sentez

Tema	İlişkili Değişkenler	Ortak Bulgular
Kurumsallaşma	Kurumsallaşma, Aile Değerleri, Aile Anayasası	Aileye özgü değer ve normların kurumsallaşma sürecini hem destekleyici hem de sınırlayıcı rol oynadığı
Örgüt Kültürü	Örgüt kültürü, Yönetim Yapısı	Güçlü örgüt kültürünün yönetim etkinliğini ve iç uyumu artırdığı
Performans	Firma performansı, Finansal performans	Kültürel uyum ve profesyonelleşmenin performansı olumlu etkilediği
Liderlik ve Yönetim	Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi	Katılımcı ve ilişki odaklı liderliğin aile işletmelerinde daha etkili olduğu

Tema	İlişkili Değişkenler	Ortak Bulgular
Bağlılık ve Davranış	Örgütsel bağlılık, Duygusal bağlılık	Kültür temelli yönetim anlayışının çalışan bağlılığını güçlendirdiği
Yenilikçilik	İnovasyon, İç girişimcilik	Demokratik ve destekleyici kültürlerin yenilikçi davranışı teşvik ettiği
Kuşaklar Arası Aktarım	Devir süreci, Örtük bilgi	Kültürün örtük bilginin aktarımında kritik rol oynadığı
Kriz ve Dayanıklılık	Kriz, İşletme tepkisi	Aile bağlarının kriz dönemlerinde dayanıklılığı artırdığı

İncelenen tezlerin temel bulguları, aile işletmelerinde kültürün kurumsallaşma, yönetim yapısı ve performans üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle örgüt kültürü ve aile değerlerinin, liderlik uygulamaları ve çalışan bağlılığı aracılığıyla işletme çıktılarına dolaylı olarak etkilediği görülmektedir.

4. Tartışma

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, Türkiye’de aile işletmeleri ve kültür temalı akademik çalışmaların belirli dönemlerde yoğunlaştığını ve bu yoğunlaşmanın, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve örgüt kültürü ekseninde tartışıldığı zaman dilimleriyle örtüştüğünü göstermektedir. Özellikle 2008–2010 ve 2018–2019 yıllarında tez sayısındaki artış, küresel ekonomik kriz sonrası yeniden yapılanma arayışları ve Türkiye’de kurumsal yönetim tartışmalarının ivme kazandığı dönemlerle paralellik arz etmektedir. Bu durum, aile işletmelerinde kültür olgusunun, çoğunlukla yapısal dönüşüm ve kurumsallaşma ihtiyacının görünür hâle geldiği dönemlerde akademik ilgi odağına dönüştüğünü düşündürmektedir (Astrachan & Shanker, 2003; Karpuzoğlu, 2004).

Araştırma bulguları, incelenen tezlerin büyük çoğunluğunun yüksek lisans düzeyinde olduğunu ve doktora çalışmalarının sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Türkiye’de aile işletmeleri ve kültür alanındaki akademik üretimin daha çok betimleyici ve keşifsel düzeyde kaldığına işaret etmektedir. Doktora tezlerinin görece azlığı, konunun kuramsal derinliğinin ve metodolojik çeşitliliğinin henüz yeterince gelişmediğini göstermektedir. Oysa uluslararası literatürde aile işletmeleri, kültür, güç ilişkileri ve kuşaklar arası dinamikler bağlamında daha karmaşık kuramsal modellerle ele alınmaktadır (Gersick et al., 1997; De Massis et al., 2018).

Yöntemsel açıdan değerlendirildiğinde, tezlerin büyük bölümünde nicel araştırma yöntemlerinin ve anket tekniğinin tercih edilmesi, aile işletmelerindeki kültürel olguların ölçülebilir değişkenler üzerinden ele alındığını göstermektedir. Bu durum, örgüt kültürü ve kurumsallaşma gibi kavramların sıklıkla ölçekler aracılığıyla analiz edilmesine yol açmış; ancak aile işletmelerine özgü örtük bilgi, değer aktarımı ve duygusal bağlar gibi unsurların derinlemesine incelenmesini sınırlamıştır. Nitekim kültür, yalnızca sayısal göstergelerle açıklanabilecek bir olgu olmayıp, anlam, sembol ve deneyim boyutlarını da içermektedir (Schein, 2010). Bu bağlamda, nitel ve karma yöntemlerin sınırlı kullanımı, aile işletmelerindeki kültürel dinamiklerin bütüncül biçimde anlaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Değişken analizine ilişkin bulgular, kurumsallaşma ve örgüt kültürü kavramlarının baskın biçimde ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu durum, Türkiye’de aile işletmeleri literatüründe kültürün çoğunlukla kurumsallaşma sürecinin bir fonksiyonu olarak konumlandırıldığını göstermektedir. Aile değerlerinin ve geleneksel normların kurumsal yapılarla çatışması ya da uyum sağlaması, literatürde sıklıkla tartışılan bir tema olmuştur (Kets de Vries, 1993). Bununla birlikte inovasyon, etik davranış, iç girişimcilik, kriz yönetimi ve bilgi aktarımı gibi değişkenlerin sınırlı düzeyde ele alınması, kültürün stratejik ve geleceğe dönük boyutlarının yeterince incelenmediğini ortaya koymaktadır.

Tematik analiz sonuçları, kültürün aile işletmelerinde yalnızca bağlamsal bir unsur değil; yönetim yapısı, liderlik uygulamaları ve performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olan stratejik bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, aile işletmelerinde kültürün çift yönlü bir rol oynadığını savunan literatürle örtüşmektedir. Bir yandan kültür, aidiyet ve süreklilik sağlayarak işletmenin

dayanıklılığını artırmakta; diğer yandan değişime direnç ve profesyonelleşme engeli olarak ortaya çıkabilmektedir (Hofstede, 2001; Vallensi & Guillon, 2020). Türkiye bağlamında bu ikili yapı, aile bağlarının gücü ve kolektivist değerlerin baskınlığı nedeniyle daha belirgin hâle gelmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, Türkiye’de aile işletmeleri ve kültür temalı lisansüstü tezleri sistematik biçimde inceleyerek, alandaki akademik üretimin genel eğilimlerini, baskın temalarını ve ihmal edilen alanlarını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, aile işletmelerinde kültürün çoğunlukla kurumsallaşma ve örgüt kültürü ekseninde ele alındığını; buna karşılık yenilikçilik, etik, kriz yönetimi ve dijital dönüşüm gibi çağdaş konuların sınırlı düzeyde çalışıldığını göstermektedir.

Araştırmanın temel katkılarından biri, kültürün aile işletmelerinde yalnızca geçmişten devralınan bir miras değil, aynı zamanda işletmenin geleceğini şekillendiren stratejik bir kaynak olduğunu ortaya koymasındır. Bu bağlamda kültür, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, kuşaklar arası devamlılığı ve rekabet gücü açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak mevcut literatürde bu rolün çoğunlukla dar bir kavramsal çerçevede ele alındığı ve yönetsel çeşitliliğin sınırlı kaldığı görülmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, gelecekte yapılacak çalışmalar için birkaç önemli öneri sunulabilir. Öncelikle, nitel ve karma yöntemlere dayalı araştırmaların artırılması, aile işletmelerindeki kültürel süreçlerin derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. İkinci olarak, inovasyon, etik davranış, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve kriz yönetimi gibi alanların kültür bağlamında ele alınması, literatürdeki önemli boşlukları dolduracaktır. Son olarak, Türkiye’deki aile işletmelerini farklı kültürel bağlamlarla karşılaştıran disiplinler arası ve uluslararası çalışmaların, kültürün aile işletmelerindeki rolünü daha geniş bir perspektiften değerlendirmeye imkân tanıyacağı düşünülmektedir.

Bu yönleriyle çalışma, aile işletmeleri ve kültür literatürüne hem kuramsal hem de yönetsel katkı sunmakta; gelecekte yapılacak araştırmalar için yol gösterici bir çerçeve ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- 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.
- Buğra, A. (2016). *Devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2018). Innovation through tradition. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- Duong, H. K., Kang, H., & Salter, S. B. (2016). National culture and corporate governance. *Journal of International Accounting Research*, 15(3), 67–96.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Harwood, T. G., & Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The marketing review*, 3(4), 479–498.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*(2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Vallensi, U., & Guillon, M. (2020). Family business and resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100355.

Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201.

Ekler

Ek 1: Aile İşletmeleri ve Kültür Anahtar Kelimelerini İçeren Lisansüstü Tezler (YÖK Tez Merkezi)

Yazar (Soyad, Ad)	Yıl	Tez Türü	Tez Başlığı
Bali, Nesrin	1995	Yüksek Lisans	İşletme yönetiminde profesyonelleşme
Duman, Sertaç Gönenç	2003	Doktora	Türkiye süt endüstrisinin sektörel analizi
Haras, Mehmet	2006	Yüksek Lisans	Kırklareli ilinde bitkisel yağ sanayi işletmelerinin analizi
Yıldırım, Ahmet Faruk	2007	Yüksek Lisans	Türk aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri üzerine Isparta ilinde bir çalışma
Ayyıldız, Nazlı Ayşe	2008	Yüksek Lisans	Aile işletmelerinde liderlik ve firma performansı üzerine etkileri
İçin, İdil	2008	Doktora	Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yönetim ve konuya ilişkin bir araştırma
Helvacı, Öznur	2009	Yüksek Lisans	Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın örgüt kültürüne etkileri: Karşılaştırmalı bir çalışma
Ayrancı, Evren	2009	Doktora	Aile işletmelerinde ailenin etkisi ve finansal performans tatmini ile ilişkisi üzerine bir araştırma
Düzgün, Mehmet Selim	2010	Yüksek Lisans	Geleneksel aile işletmelerinde kültürel değişim ve bir aile işletmesi örneği
Akyol, Ceyhan	2010	Yüksek Lisans	Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları: İstanbul'da bir araştırma
Öztürk, Alperen	2012	Yüksek Lisans	Örgütlerin hizmet verdikleri sosyo ekonomik statü grupları ile örgütlerin kurumsallaşma biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi
Çağlak, Uğur	2013	Doktora	Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde ortaklık kültürü
Aydın, Birsen Yener	2017	Yüksek Lisans	Aile işletmelerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi
Gürler, Gökhan	2018	Doktora	Aile işletmelerinin anayasa oluşturma ve kurumsallaşma çalışmalarında makro ve mikro bağlamsal unsurların rolü: Örnek olaylar
Gözen, Aylin	2018	Doktora	Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi
Ahıskalıoğlu, Şirin	2019	Yüksek Lisans	Aile işletmelerinde kültürün iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: Trabzon ili örneği
Demirdelen, Şengül	2019	Yüksek Lisans	Örgüt kültürü ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma
Görgülü, Damla	2019	Yüksek Lisans	Aile işletmelerinde yönetim devir sürecinde örtük bilgi ve yeteneklerin aktarımı üzerine nitel bir çalışma
Yelman, Ece Arslan	2019	Yüksek Lisans	Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakışında kültürel yapının etkisi: Edirne örneği
Çulhaoğlu, Doğan Cemre	2020	Yüksek Lisans	Aile şirketlerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Mersin ili örneği

Yazar (Soyad, Ad)	Yıl	Tez Türü	Tez Başlığı
Torun, Çağatay Han	2021	Yüksek Lisans	Aile işletmelerinde örgütsel demokrasinin inovasyona etkisi
Tutan, Nilay	2023	Doktora	Aile işletmelerinin 2000’li yıllarda ekonomide krizlere yönelik tepkileri: Batı Ege endüstriyel iklimlendirme ve soğutma sektörü üzerine bir araştırma
Köse, Hakan	2025	Yüksek Lisans	Türk aile işletmelerinde grup dinamiklerinin etik, etik dışı ve ihbar davranışları üzerindeki etkisi

TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA UYGULAMALARI: TSRS VE GRI AÇIKLAMALARININ KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRMESİ

Sonia Beikzadeh

Doktora adayı, İstanbul Kültür Üniversitesi, sbecad@rit.edu Beikzadeh.mng@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3456-9246>

Doç. Dr. Murat Taha Bilişik

İstanbul Kültür Üniversitesi, m.bilisik@iku.edu.tr

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarını incelemekte ve bu uygulamaları kurumsal kuram/meşruiyet yaklaşımı ile paydaş teorisi çerçevesinde değerlendirmektedir. Türkiye’de 2024 yılı itibarıyla Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının (TSRS) yürürlüğe girmesi ve Avrupa Birliği’nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) ile Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını (ESRS) uygulamaya koymas, sürdürülebilirlik raporlamasını işletmeler için stratejik bir zorunluluk hâline getirmiştir.

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren ve kamuya açık sürdürülebilirlik veya entegre rapor yayımlayan 13 büyük aile işletmesini kapsamaktadır. Şirketlerin raporları, TSRS ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) esas alınarak oluşturulan 30 göstergeli bir çerçeve kullanılarak içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Bulgular, işletmelerin yönetim yapıları ve sürdürülebilirlik stratejileri gibi alanlarda yüksek düzeyde açıklama yaparken; Kapsam 3 emisyonları, tedarik zinciri sosyal riskleri ve insan hakları durum tespiti gibi değer zinciri odaklı göstergelerde daha sınırlı bir raporlama sergilediğini göstermektedir.

Çalışma, Türkiye’deki büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasında meşruiyet odaklı bir aşamadan, veri temelli ve değer zinciri merkezli bir yaklaşıma geçiş ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilirlik Raporlaması, Aile İşletmeleri, TSRS, GRI, ESRS, CSRD*

1. Giriş

Sürdürülebilirlik raporlaması, son yıllarda işletmeler açısından gönüllü bir kurumsal sorumluluk uygulaması olmaktan çıkarak, kurumsal yönetim ve stratejik yönetimin temel bileşenlerinden biri hâline gelmiştir. Özellikle Avrupa Birliği (AB) tarafından hayata geçirilen Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) alanlarındaki performanslarına ilişkin bilgilerin kapsamını ve standartlaşmasını önemli ölçüde genişletmiştir (European Parliament & Council of the European Union, 2022).

CSRD’ye bağlı olarak geliştirilen Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS), sürdürülebilirlik bilgilerinin karşılaştırılabilir, doğrulanabilir ve karar alıcılar açısından işlevsel olmasını hedeflemektedir (European Commission, 2023). Bu düzenlemelere ek olarak, AB’nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) ile karbon yoğun ürünlerde gömülü emisyonların ticaret politikalarına entegre edilmesi, sürdürülebilirlik raporlamasını doğrudan rekabetçilikle ilişkilendirmiştir (European Parliament & Council of the European Union, 2023).

Türkiye, AB ile yoğun ticari ilişkilere sahip bir ülke olarak bu düzenleyici dönüşümden doğrudan etkilenmektedir. Türkiye’de Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), 1 Ocak 2024 itibarıyla belirli eşik değerleri aşan işletmeler için zorunlu hâle gelmiş ve sürdürülebilirlik raporlaması ulusal raporlama sisteminin ayrılmaz bir parçası olmuştur (KGK, 2023).

Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan büyük aile işletmeleri, bu yeni sürdürülebilirlik raporlama çerçevesi içerisinde kritik bir konumda bulunmaktadır. Aile işletmeleri; uzun vadeli bakış açıları, itibara verilen önem ve sahiplik-yönetim yakınlığı nedeniyle sürdürülebilirlik konularına görece duyarlı

olabilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması literatürünün erken dönem çalışmaları, raporlamanın kapsam ve içeriğine ilişkin kavramsal bir zemin sunmakla birlikte (Gray et al., 1995), Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlamasına odaklanan daha yakın tarihli çalışmalar, aile işletmeleri özelinde raporlama derinliği ve değer zinciri göstergelerini sınırlı biçimde ele almaktadır (Aksoy-Hazır, 2024).

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarını TSRS ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) temelli bir gösterge seti aracılığıyla analiz etmek ve raporlamanın AB ile ticaret uyumu bağlamında nasıl şekillendiğini ortaya koymaktır. Çalışma, sürdürülebilirlik raporlamasını açıklamak üzere kurumsal kuram/meşruiyet yaklaşımı ile paydaş teorisini birlikte kullanarak, işletmelerin raporlama tercihlerini bütüncül bir kuramsal çerçevede değerlendirmeyi hedeflemektedir.

2. Literatür Taraması / Kuramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal Kuram, Meşruiyet ve Sürdürülebilirlik Raporlaması

Kurumsal kuram, örgütlerin yapı ve uygulamalarının yalnızca ekonomik rasyonaliteye değil, aynı zamanda içinde faaliyet gösterdikleri kurumsal çevrede hâkim olan normlara, kurallara ve beklentilere göre şekillendiğini ileri sürmektedir. DiMaggio ve Powell (1983), örgütler arasında gözlenen benzeşmeyi zorlayıcı, taklitçi ve normatif eş biçimlilik mekanizmalarıyla açıklamaktadır. Özellikle zorlayıcı baskılar, düzenleyici gereklilikler yoluyla örgütlerin belirli uygulamaları benimsemesini teşvik etmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlaması bu bağlamda kurumsallaşan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Avrupa Birliği’nde CSRD ve ESRS, Türkiye’de ise TSRS’nin yürürlüğe girmesi, sürdürülebilirlik raporlamasını gönüllü bir faaliyet olmaktan çıkararak düzenleyici bir zorunluluk hâline getirmiştir. Bu durum, işletmelerin raporlama yapılarını hızla uyarlamasına neden olmakta, ancak raporlamanın her zaman operasyonel uygulamalarla aynı derinlikte gelişmediği görülmektedir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin meşruiyet kazanmak amacıyla bazı uygulamaları biçimsel olarak benimseyebileceğini, ancak bu yapıların fiili uygulamalardan kısmen ayrışabileceğini belirtmektedir. Sürdürülebilirlik raporlamasında bu durum, politika beyanlarının ve yönetim açıklamalarının yaygınlaşmasına karşın, ölçüm-yoğun ve değer zinciri temelli alanlarda sınırlı açıklamalar yapılması şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Meşruiyet kuramı, sürdürülebilirlik raporlamasının bu rolünü daha ayrıntılı biçimde açıklamaktadır. Suchman’a (1995) göre meşruiyet; pragmatik, ahlaki ve bilişsel boyutlardan oluşmakta ve örgütler bu meşruiyet türlerini sürdürmek için raporlama gibi iletişim araçlarını kullanmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları, özellikle düzenleyiciler, yatırımcılar ve kamuoyu nezdinde kurumsal kabul sağlamak açısından stratejik bir meşruiyet aracı işlevi görmektedir.

2.2. Paydaş Teorisi ve Raporlama İçeriğinin Şekillenmesi

Paydaş teorisi, işletmelerin yalnızca hissedarlara değil, faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaş gruplarına karşı sorumluluğu olduğunu savunmaktadır (Freeman, 1984). Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik raporlamasını işletmenin paydaşlarıyla iletişim kurmasının temel araçlarından biri olarak ele almaktadır.

Mitchell, Agle ve Wood (1997), paydaşların işletme açısından önemini güç, meşruiyet ve aciliyet olmak üzere üç boyutta tanımlamakta ve bu boyutların birleşiminin paydaş öncelikliliğini belirlediğini ileri sürmektedir. Buna göre işletmeler, yüksek önceliğe sahip paydaşların taleplerine raporlamada daha fazla yer ayırmakta; görece daha az güçlü veya dolaylı paydaş gruplarını ise ikincil konumda ele alabilmektedir.

Bu çerçevede sürdürülebilirlik raporlarının içeriği, tüm sürdürülebilirlik alanlarını eşit biçimde yansıtmaktan ziyade, belirli paydaşların beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir. Özellikle regülasyonlarla doğrudan ilişkili yönetim ve strateji açıklamaları, raporlamada öncelikli hâle gelirken; tedarik zinciri, insan hakları durum tespiti ve Kapsam 3 emisyonları gibi alanlar çoğu zaman sınırlı düzeyde ele alınmaktadır.

2.3. Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporlaması Literatürü

Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin akademik literatür, uzun süre gönüllü raporlama döneminin özelliklerini incelemeye odaklanmıştır. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak GRI temelli içerik analizleri aracılığıyla Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin raporlama düzeylerini, firma özellikleriyle olan ilişkilerini ve raporlamanın kapsamını değerlendirmiştir. Bulgular, sürdürülebilirlik raporlamasının

Türkiye’de heterojen bir yapı sergilediğini ve açıklamaların çoğunlukla çevresel boyutta yoğunlaştığını göstermektedir (Uzun & Yıldırım, 2022; Aksoy-Hazır, 2024).

Daha yakın tarihli çalışmalar, TSRS’nin yürürlüğe girmesi ve CSRD ile bağlantılı düzenleyici baskıların artmasıyla birlikte sürdürülebilirlik raporlamasının Türkiye’de yeni bir evreye girdiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın, Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin mevcut literatürün büyük bölümü, analizlerini BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, belirli sektörler veya halka açık holdingler üzerinden yürütmekte; raporlamayı çoğunlukla genel bir kurumsal şeffaflık ve uyum pratiği olarak ele almaktadır (Uzun Kocamış & Yıldırım, 2016; Şahin, 2022; Keleş, 2023). Bu çalışmalarda, aile işletmeleri genellikle ayrı bir analiz birimi olarak tanımlanmamakta ve raporlama derinliği, değer zinciri kapsamı veya gösterge bazlı farklılaşmalar sınırlı biçimde incelenmektedir. Daha yakın tarihli Türkiye literatürü de benzer biçimde, sürdürülebilirlik raporlamasını firma özellikleri ve endeks üyeliği ekseninde ele almakta; aile işletmelerinin raporlama pratiklerini TSRS–GRI çerçevesinde ayrıntılı ve karşılaştırmalı olarak analiz eden ampirik çalışmaların sınırlı kaldığını göstermektedir (Gürsoy & Akbaş, 2024).

2.4. Aile İşletmeleri, Sürdürülebilirlik ve Literatürdeki Boşluk

Aile işletmeleri literatüründe sürdürülebilirlik konusu genellikle uzun vadeli yönelim, sosyo-duygusal sermaye ve kurumsal itibar çerçevesinde ele alınmaktadır (Gómez-Mejía et al., 2011; Berrone et al., 2012). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamalarını performans, kurumsal yönetim ve değer yaratma perspektifinden incelemekte; ancak sürdürülebilirlik raporlamasını çoğu zaman dolaylı bir çıktı olarak değerlendirmektedir (Keleş, 2023; Gürsoy & Akbaş, 2024). Özellikle aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarının içeriği, derinliği ve ulusal-uluslararası standartlarla uyumu üzerine yapılan ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut çalışmalar, raporlamayı çoğunlukla genel açıklama düzeyi veya uyum perspektifi üzerinden ele almakta; gösterge bazlı, tematik ve değer zinciri odaklı karşılaştırmalı analizler sınırlı kalmaktadır. TSRS’nin zorunlu hâle gelmesiyle birlikte aile işletmelerinin raporlama pratiklerinin nasıl şekillendiği, hangi alanlarda güçlü veya zayıf kaldığı ve değer zinciri boyutunda ne ölçüde derinleştiği henüz sistematik olarak incelenmemiştir.

Bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporları, TSRS ve GRI temelli bütünleşik bir gösterge seti kullanılarak karşılaştırmalı biçimde analiz edilmektedir. Bu yaklaşım, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasını yalnızca “raporun varlığı” üzerinden değil, içerik derinliği, değer zinciri kapsamı ve kurumsal meşruiyet bağlamında değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasını belge temelli bir yaklaşımla inceleyen karşılaştırmalı içerik analizi tasarımına dayanmaktadır. Analizin odağı, raporlamanın yalnızca “varlığı” değil; içerik derinliği, kanıtlanabilirlik ve standart uyumu (TSRS–GRI kesişimi) açısından değerlendirilmesidir. Çalışma, raporlama çıktılarındaki desenleri sistematik biçimde görünür kılmayı hedeflediği için, rapor metinlerinin önceden tanımlanmış bir gösterge seti üzerinden kodlanması yaklaşımı benimsenmiştir.

3.2. Örneklem ve Örneklem Seçim Ölçütleri

Araştırmanın örnekleme, Türkiye’de faaliyet gösteren ve kamuya açık biçimde sürdürülebilirlik raporu, entegre rapor, faaliyet raporu veya TSRS uyumlu rapor yayımlayan 13 büyük aile işletmesinden oluşmaktadır. Örneklem amaçlı örnekleme yaklaşımıyla belirlenmiş ve aşağıdaki ölçütler birlikte aranmıştır:

- İşletmenin aile kontrolünde olması (aile sahipliği ve/veya aile etkisinin yönetim yapısında belirleyici olması),
- Türkiye ekonomisinde büyük ölçekli bir grup/holding ekosisteminde yer alması veya sektörel ölçekte yüksek etkiye sahip olması,
- Sürdürülebilirlik/entegre/TSRS uyumlu raporlarının kamuya açık ve erişilebilir olması,

- Çevresel ve sosyal etkileri anlamlı sektörlerde faaliyet göstermesi (raporlamanın içerik çeşitliliğini test etmeye elverişli olması).

Örnekleme yer alan işletmelere ilişkin temel nitel bilgiler (faaliyet alanı, faaliyet süresi kategorisi, ölçek ve seçilme gerekçesi) kodlanmış biçimde Tablo 1’de sunulmaktadır. Bu tablo, örneklemin çeşitliliğini ve çalışma kapsamına uygunluğunu şeffaf biçimde ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Tablo 1. Örneklem Şirketlerinin Genel Özellikleri (Kodlanmış)

Şirket Kodu	Ana Faaliyet Alanı	Faaliyet Süresi (Kategori)	Ölçek (Nitel)	Seçilme Gerekçesi
Ş1	Çök Sektörlü Sanayi	50 yıl üzeri	Çok büyük ölçekli	Uzun süredir faaliyet gösteren, çok sektörlü aile holdingi; kamuya açık rapor yayımlıyor
Ş2	Finans/Sanayi	50 yıl üzeri	Çok büyük ölçekli	Sürdürülebilirlik ve entegre raporlama öncülerinden
Ş3	Gıda	30-50 yıl	Büyük ölçekli	GRI temelli sürdürülebilirlik raporlaması
Ş4	İçecek/Gıda	50 yıl üzeri	Büyük ölçekli	Uluslararası faaliyet ve ESG etkisi yüksek
Ş5	Sanayi	50 yıl üzeri	Büyük ölçekli	Çelik ve sanayi üretimi; çevresel etkileri yüksek
Ş6	Hizmet/İnşaat	30-50 yıl	Büyük ölçekli	Altyapı ve proje bazlı faaliyetler
Ş7	İnşaat	30-50 yıl	Büyük ölçekli	Uluslararası büyük ölçekli projeler
Ş8	Temizlik/Kimya	50 yıl üzeri	Büyük ölçekli	İmalat temelli; yaygın sosyal göstergeler
Ş9	Demir/Çelik	30-50 yıl	Büyük ölçekli	Enerji yoğun üretim; çevresel raporlama önemli
Ş10	Altyapı ve mühendislik	30-50 yıl	Büyük ölçekli	Proje odaklı sürdürülebilirlik açıklamaları
Ş11	Sağlık/Sanayi	50 yıl üzeri	Büyük ölçekli	Uzun kurumsal geçmiş ve raporlama deneyimi
Ş12	Gıda	50 yıl üzeri	Büyük ölçekli	Tarım-gıda değer zinciri etkisi
Ş13	Gıda	50 yıl üzeri	Büyük ölçekli	İhracat odaklı, tedarik zinciri yoğun işletme

Analitik tarafsızlığı artırmak amacıyla şirket isimleri analiz sırasında Ş1–Ş13 olarak kodlanmış ve raporlama desenleri şirket kimlikleri üzerinden değil, göstergeler bazında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. (Şirket isimleri ve kod eşleştirmesi araştırmacı tarafından tutulmuş; makale metninde performans sıralaması üretme amacı bulunmadığından kodlama yaklaşımı tercih edilmiştir.)

3.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Protokolü

Veriler, her bir işletmenin kamuya açık raporlarından (sürdürülebilirlik raporu, entegre rapor, ilgili yıllık rapor ekleri ve gerekli durumlarda TSRS uyumlu açıklamalar) toplanmıştır. Her şirket için en güncel raporlama dönemi esas alınmış (2024 varsa 2025); raporlar PDF/kurumsal yayın formatında indirilerek analiz dosyaları oluşturulmuştur. Veri toplama sürecinde, her gösterge için raporda yer alan ilgili bölüm/sayfa numarası ve kısa kanıt notu (alıntı veya referans) ayrıca kaydedilmiştir. Bu yaklaşım, kodlamanın izlenebilirliğini artırmak amacıyla uygulanmıştır.

3.4. Gösterge Seti ve Kodlama Şeması

Analizde kullanılan gösterge seti, TSRS 1–2 ile GRI standartlarının ortak raporlama temalarını yansıtan 6 tematik alan altında 30 göstergeden oluşmaktadır. Bu çalışmada kullanılan gösterge seti, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının (TSRS) temel yapısı esas alınarak oluşturulmuştur. Gösterge seçim sürecinde, TSRS kapsamında yer alan yönetim, strateji, risk ve fırsatlar, metrikler ve hedefler, sosyal konular ile iklim ve çevre stratejileri temaları dikkate alınmış; her bir gösterge, Küresel Raporlama Girişimi

(GRI) ve Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) ile sistematik olarak eşleştirilmiştir. Analizde kullanılan toplam 30 gösterge ve ilgili standart referansları Tablo 2’de sunulmaktadır. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik raporlamasının ulusal düzenlemelerle uyumunun yanı sıra, Avrupa Birliği raporlama çerçevesiyle karşılaştırılabilirliğini de değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

Tablo 2. Çalışmada Kullanılan Sürdürülebilirlik Göstergeleri ve Standart Eşleştirmeleri

Tema	Gösterge	TSRS Referansı	GRI Referansı	ESRS Referansı
Yönetişim	Disclosure of governance structure for sustainability	TSRS 1 – Governance	GRI 2-9, 2-12	ESRS 2 – Governance (GOV)
Yönetişim	Board-level responsibility for ESG/climate	TSRS 1 – Governance	GRI 2-12	ESRS 2 – Governance (GOV)
Yönetişim	Ethics, compliance, and anti-corruption policies	TSRS 1 – Governance	GRI 2-23, 2-26	ESRS G1 – Business Conduct
Yönetişim	Stakeholder engagement approach and mechanisms	TSRS 1 – Governance	GRI 2-29	ESRS 2 – Stakeholder engagement (SBM/GOV)
Strateji	Corporate sustainability strategy disclosure	TSRS 1 – Strategy	GRI 2-22, 3-3	ESRS 2 – SBM
Strateji	Materiality determination process (material sustainability topics)	TSRS 1 – Strategy	GRI 3-1, 3-2	ESRS 2 – IRO
Strateji	Long-term sustainability goals and plans	TSRS 1 – Strategy	GRI 3-3	ESRS 2 – SBM
Strateji	Link between sustainability and financial/business strategy	TSRS 1 – Strategy	GRI 2-22	ESRS 2 – SBM
Risk ve Fırsatlar	Disclosure of sustainability-related risks	TSRS 1 – Risk & opportunity	GRI 3-3	ESRS 2 – IRO
Risk ve Fırsatlar	Disclosure of climate-related risks (physical + transition)	TSRS 2 – Climate	GRI 3-3	ESRS E1
Risk ve Fırsatlar	Disclosure of sustainability-related opportunities	TSRS 1 – Risk & opportunity	GRI 3-3	ESRS 2 – IRO
Risk ve Fırsatlar	Overview of risk management systems and processes	TSRS 1 – Risk & opportunity	GRI 3-3	ESRS 2 – IRO
Risk ve Fırsatlar	Climate resilience / scenario analysis implementation	TSRS 2 – Climate	GRI 3-3	ESRS E1
Metrikler ve Hedefler	Scope 1 greenhouse gas emissions	TSRS 2 – Metrics & targets	GRI 305-1	ESRS E1 – GHG
Metrikler ve Hedefler	Scope 2 greenhouse gas emissions	TSRS 2 – Metrics & targets	GRI 305-2	ESRS E1 – GHG
Metrikler ve Hedefler	Scope 3 greenhouse gas emissions (value chain)	TSRS 2 – Metrics & targets	GRI 305-3	ESRS E1 – GHG (value chain)
Metrikler ve Hedefler	Water use and water management performance	TSRS 1 – Metrics	GRI 303	ESRS E3 – Water
Metrikler ve Hedefler	Waste generation and recycling/recovery performance	TSRS 1 – Metrics	GRI 306	ESRS E5 – Circular economy
Metrikler ve Hedefler	Energy consumption and renewable energy share	TSRS 2 – Metrics	GRI 302	ESRS S1 – Energy & emissions
Sosyal ve İşgücü	Diversity, equity, and inclusion policies and metrics	TSRS 1 – Social governance	GRI 405	ESRS S1 – Own workforce
Sosyal ve İşgücü	Employee training and development information	TSRS 1 – Social governance	GRI 404	ESRS S1 – Own workforce
Sosyal ve İşgücü	Occupational health and safety (OHS) performance	TSRS 1 – Social governance	GRI 403	ESRS S1 – Health & safety
Sosyal ve İşgücü	Community impact and social investment programs	TSRS 1 – Social governance	GRI 413	ESRS S3 – Affected communities
Sosyal ve İşgücü	Human rights policies and due diligence measures	TSRS 1 – Social governance	GRI 2-23, 3-3	ESRS S1-S4 (HRDD)
Sosyal ve İşgücü	Supply chain social risk management (e.g., audits, screening)	TSRS 1 – Social governance	GRI 414	ESRS S2/S3/S4 – Value chain/communities/consumers
İklim ve Çevre Stratejisi	Corporate climate strategy disclosure	TSRS 2 – Climate strategy	GRI 3-3, 305	ESRS E1 – Climate strategy
İklim ve Çevre Stratejisi	Net-zero or carbon-reduction targets	TSRS 2 – Targets	GRI 305-5	ESRS E1 – Transition plan & targets
İklim ve Çevre Stratejisi	Climate transition plan (roadmap for decarbonization)	TSRS 2 – Transition plan	GRI 305-5 (partial)	ESRS E1 – Transition plan
İklim ve Çevre Stratejisi	Energy efficiency initiatives and outcomes	TSRS 2 – Actions	GRI 302-4	ESRS E1 – Energy efficiency
İklim ve Çevre Stratejisi	Biodiversity and nature-positive initiatives (if applicable)	TSRS 1 – Environmental metrics	GRI 304	ESRS E4 – Biodiversity

Her şirket için her gösterge aşağıdaki ölçekle kodlanmıştır:

- 1 (Tam açıklama): Göstergeye ilişkin açık tanım, kapsam ve/veya nicel veri ve yöntem bilgisiyle desteklenen açıklama bulunması.
- 0.5 (Kısmi açıklama): Göstergeye değinilmesi; ancak kapsamın dar, açıklamanın genel anlatı düzeyinde kalması veya yöntem/nicel kanıtın eksik olması.
- 0 (Açıklama yok): Göstergeye ilişkin belirgin bir açıklama veya kanıt bulunmaması.

Bu kodlama yaklaşımı, sürdürülebilirlik raporlaması literatüründe yaygın olarak kullanılan içerik analizi yöntemleriyle uyumludur ve raporlama olgunluğundaki farklılıkların sistematik biçimde ortaya konmasına olanak sağlamaktadır (Gray et al., 1995). Kodlama, gösterge bazında rapor içeriğinin taranması ve kanıt notlarının kaydedilmesiyle yürütülmüş; ardından şirket ve tema bazında ortalama skorlar hesaplanarak karşılaştırmalı sonuçlar üretilmiştir. Skorlar ve tematik ortalamalar, analiz tablosunda şirket bazında derlenmiştir.

Kodlama sürecinin daha açık ve tekrarlanabilir olması amacıyla, her bir gösterge için değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığına dair karar kuralları önceden tanımlanmıştır. Örneğin, “Kapsam 3 sera gazı emisyonları (değer zinciri)” göstergesi açısından; raporda yalnızca Kapsam 3’ün önemine dair genel bir anlatı bulunması ve yöntemsel ya da nicel veri paylaşılmaması durumunda 0.5 (kısmi açıklama) puanı verilmiştir. Buna karşılık, Kapsam 3 kapsamının tanımlanması, hesaplama yaklaşımına değinilmesi ve/veya nicel veri sunulması hâlinde 1 (tam açıklama) puanı atanmıştır. Göstergeye ilişkin herhangi bir açıklamanın bulunmadığı durumlarda ise 0 (açıklama yok) kodlaması yapılmıştır. Benzer karar kuralları, tüm göstergeler için tutarlı biçimde uygulanmıştır.

3.5. Veri Analizi ve Görselleştirme

Kodlama sonuçları, şirket ve tema düzeyinde özetlenmiş; örneklem genelinde güçlü/zayıf göstergeler karşılaştırmalı olarak raporlanmıştır. Bulguların anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla ısı haritası ve skor dağılımı gibi görselleştirmelerle göstergeler arası desenler sunulmuştur. (Görseller, kodlanmış skor tablosu temel alınarak üretilmiştir.) Bu çalışmada sunulan grafik ve görselleştirmeler kodlama süreci sonucunda elde

edilen gösterge skorlarına dayalı olarak oluşturulmuştur. Görseller, nicel finansal performans ölçümleri değil; sürdürülebilirlik raporlama içeriklerinin kapsam ve derinlik düzeylerini yansıtmaktadır.

3.6. Ağırlıklandırılmış Skor Hesaplama Yöntemi

Bu çalışmada sürdürülebilirlik raporlaması yalnızca eşit ağırlıklı bir gösterge toplulaştırmasıyla değerlendirilmemiş; tematik alanların raporlama açısından görece önemini yansıtmak amacıyla ağırlıklandırılmış bir puanlama yöntemi de uygulanmıştır. Ağırlıklandırma yaklaşımı, sürdürülebilirlik raporlamasında kanıta dayalı, performans odaklı ve etki açısından kritik alanların daha belirleyici olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Gösterge seti, altı tematik küme altında toplanmış ve her bir kümeye toplam skor içinde belirli bir ağırlık atanmıştır. Ağırlıkların toplamı %100 olacak şekilde belirlenmiştir. Tematik kümeler ve ağırlıkları aşağıdaki gibidir:

Yönetişim: %15

Strateji: %15

Risk ve Fırsatlar: %20

Metrikler ve Hedefler: %20

Sosyal ve İşgücü: %10

İklim ve Çevre Stratejisi: %20

Bu dağılımda, risk yönetimi, metrikler ve iklim göstergelerinin toplam ağırlığı %60 olarak belirlenmiştir. Bunun temel gerekçesi, bu alanların sürdürülebilirlik raporlamasında ölçülebilirlik, karşılaştırılabilirlik ve düzenleyici uyum açısından daha yüksek öneme sahip olmasıdır. Yönetişim ve strateji boyutları, daha çok anlatı ve yapı unsurlarını içermeleri nedeniyle orta düzey (%30) ağırlıklandırılmış; sosyal ve işgücü göstergeleri ise çalışmada dengeleyici bir rol oynayacak şekilde %10 ile sınırlı tutulmuştur.

Her bir şirket için ağırlıklı toplam skor aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır:

Toplam Ağırlıklı Skor =

$(\text{Yönetişim} \times 0,15) + (\text{Strateji} \times 0,15) + (\text{Risk ve Fırsatlar} \times 0,20) +$

$(\text{Metrikler ve Hedefler} \times 0,20) + (\text{Sosyal ve İşgücü} \times 0,10) +$

$(\text{İklim ve Çevre Stratejisi} \times 0,20)$

Karşılaştırma amacıyla, analizde ayrıca eşit ağırlıklı (basit ortalama) skorlar da hesaplanmıştır. Eşit ağırlıklı sonuçlar, örneklem genelinde raporlama olgunluğuna ilişkin temel bir referans sunarken; ağırlıklandırılmış skorlar, tematik önceliklerin sonuçlar üzerindeki etkisini daha net biçimde ortaya koymaktadır. Ağırlıklandırma uygulandığında elde edilen skorların, eşit ağırlıklı sonuçlara kıyasla sınırlı ancak anlamlı farklılaşmalar ürettiği gözlemlenmiştir.

3.7. Güvenirlilik, Sınırlılıklar ve Doğrulama Notu

Bu çalışma, kamuya açık raporlara dayalı belge analizi yürüttüğü için, raporların kapsamı ve ifade biçimindeki farklılıklar kodlama kararlarını etkileyebilir. Bu nedenle, kodlama sürecinde her gösterge için sayfa/kanıt notu tutulmuş ve kodlama gerekçeleri izlenebilir kılınmıştır. İleriki çalışmalarda, birden fazla kodlayıcıyla kodlayıcılar arası uyum analizi yapılarak ölçüm güvenirliliği daha da güçlendirilebilir.

4. Bulgular

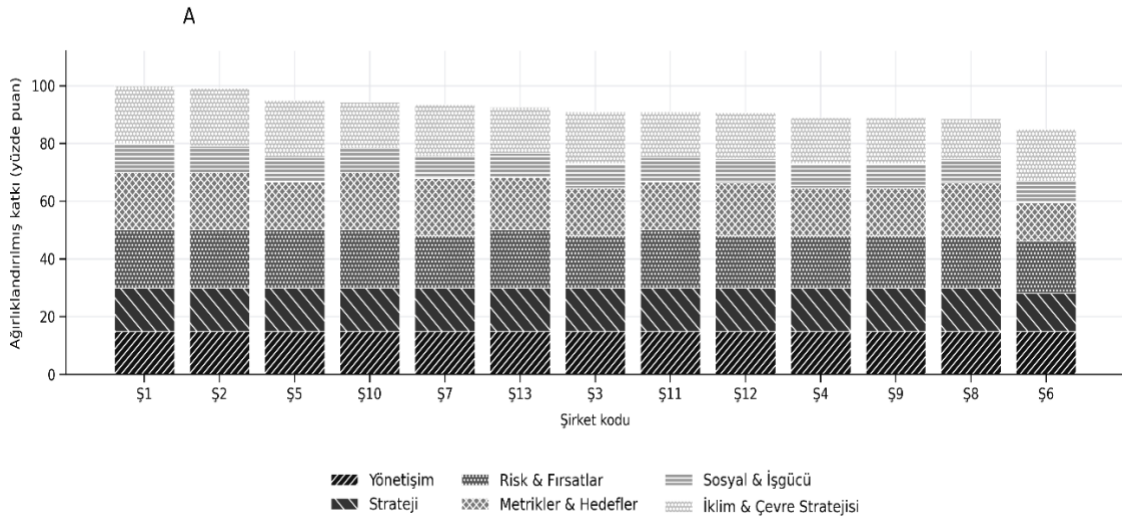
4.1. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, sürdürülebilirlik raporlamasının içerik çeşitliliğini ve açıklama derinliğini karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye imkân tanıyacak biçimde yapılandırılmıştır. Bu amaçla, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile Küresel Raporlama Girişimi (GRI) çerçeveleri esas alınarak geliştirilen 30 göstergeli bir analiz matrisi kullanılmıştır (KGK, 2023; Gray et al., 1995). Bu çalışmada sunulan bulgular hem eşit ağırlıklı hem de tematik ağırlıklandırılmış skorlar dikkate alınarak değerlendirilmiş; özellikle risk, metrik ve iklim boyutlarındaki göstergelerin genel sonuçlar üzerindeki belirleyici etkisi analiz edilmiştir.

4.2. Bulgular: Genel Değerlendirme

Analiz sonuçları, Türkiye'deki büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasında belirgin bir desen ortaya koymaktadır. Şirketlerin büyük çoğunluğunda yönetim yapıları, kurumsal sürdürülebilirlik politikaları ve üst yönetim sorumlulukları gibi alanlarda görece yüksek düzeyde açıklama yapıldığı tespit edilmiştir.

Yönetim kurulu düzeyinde sürdürülebilirlikten sorumlu komitelerin varlığı, sürdürülebilirlik stratejilerine raporların giriş bölümlerinde yer verilmesi ve kurumsal değerlerle sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin vurgulanması gibi göstergeler, örneklem genelinde yüksek kodlama puanları almıştır. Bu bulgu, düzenleyici çerçevenin ve kurumsal beklentilerin yönetim boyutunda hızlı bir uyum yarattığını göstermektedir (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995).



Şekil 1. Ağırlıklandırılmış Tematik Boyutların Şirket Bazında Dağılımı

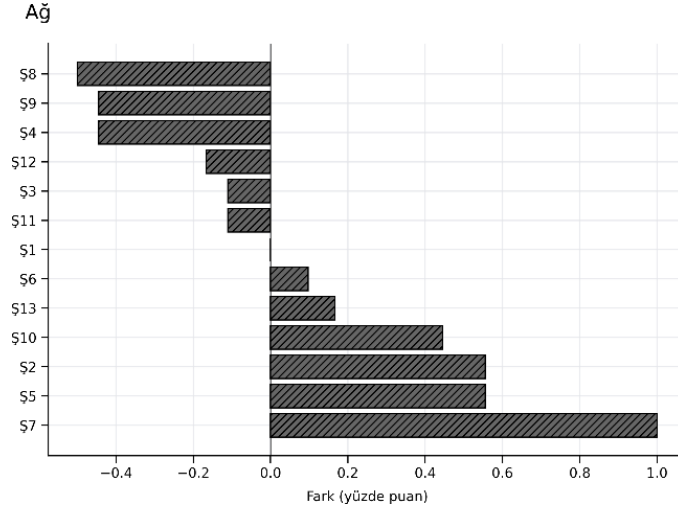
Şekil 1, ağırlıklandırılmış puanlama yöntemi kullanılarak hesaplanan toplam skorların, altı tematik boyutun şirket bazındaki katkılarına göre dağılımını göstermektedir. Grafik, şirketlerin toplam sürdürülebilirlik raporlama skorlarının yalnızca genel performansı değil, aynı zamanda hangi boyutlar üzerinden oluştuğunu görselleştirmektedir. Özellikle risk ve fırsatlar, metrikler ve hedefler ile iklim ve çevre stratejisi boyutlarının toplam skor içindeki payının birçok şirkette belirgin olduğu görülmektedir. Buna karşılık, yönetim ve strateji boyutlarının katkısı görece daha sınırlı kalmaktadır.

Bu dağılım, kurumsal meşruiyet kuramının öngördüğü biçimde, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasında anlatı ve yapı odaklı alanlardan ziyade, ölçülebilir, performans-temelli ve düzenleyici açıdan kritik göstergelerde farklılaşma yaşadığını ortaya koymaktadır. Şekil 1, sürdürülebilirlik raporlamasında sembolik uyum ile substantif uyum arasındaki ayrımın şirketler arasında homojen olmadığını ve özellikle performans-kritik alanların toplam skorları belirlemede daha etkili hâle geldiğini göstermektedir.

Şekil 2, tematik ağırlıklandırma uygulanmadığında elde edilen eşit ağırlıklı skorlar ile ağırlıklı skorlar arasındaki farkları şirket bazında göstermektedir. Grafik, ağırlıklandırma yaklaşımının yalnızca görsel veya metodolojik bir tercih olmadığını, bazı şirketlerin toplam performans değerlendirmesinde anlamlı ancak sınırlı düzeyde farklılaşmalara yol açtığını ortaya koymaktadır. Ağırlıklı skorların eşit ağırlıklı sonuçlara

kıyasla daha yüksek olduğu şirketler, özellikle risk yönetimi, metrikler ve iklim boyutlarında görece daha güçlü açıklamalar yapan işletmelerdir.

Bu bulgu, paydaş teorisi açısından değerlendirildiğinde; düzenleyiciler, yatırımcılar ve finansal paydaşlar gibi yüksek öncelikli paydaş gruplarına yönelik göstergelerde daha derin raporlama yapan şirketlerin, ağırlıklandırma sonucunda avantajlı konuma geçtiğini göstermektedir. Şekil 2, sürdürülebilirlik raporlamasında tüm göstergelerin eşit önemde değerlendirilmesinin, performans-kritik alanlardaki farklılıkları gizleyebileceğini; tematik ağırlıklandırmanın ise raporlama olgunluğunu daha ayırt edici biçimde ortaya koyduğunu göstermektedir.



Şekil 2. Ağırlıklı ve Eşit Ağırlıklı Toplam Skorlar Arasındaki Fark (Yüzde Puan)

4.3. Bulgular: İklim ve Çevresel Göstergeler

İklim ve çevresel etkilere ilişkin göstergelerde, şirketler arasında farklılaşmalar gözlenmiştir. Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları, enerji tüketimi ve çevre politikalarına ilişkin açıklamalar birçok raporda yer almakla birlikte, bu bilgilerin ayrıntı düzeyi ve yönetsel şeffaflığı şirketler arasında önemli ölçüde değişmektedir.

Buna karşılık, Kapsam 3 (değer zinciri emisyonları) göstergesinde genel olarak düşük puanlar elde edilmiştir. Birçok şirket bu alanda ya sınırlı açıklama yapmış ya da tamamen açıklama yapmaktan kaçınmıştır. Bu durum, değer zinciri boyunca emisyon verilerinin toplanmasının ve doğrulanmasının operasyonel zorluklarıyla ilişkilendirilebilir (Meyer & Rowan, 1977). Aynı zamanda TSRS'nin geçiş sürecinde Kapsam 3 emisyonlarına ilişkin muafiyet tanınması, bu bulgunun bağlamsal bir açıklamasını sunmaktadır (KGK, 2023).

4.4. Bulgular: Sosyal Konular ve Değer Zinciri

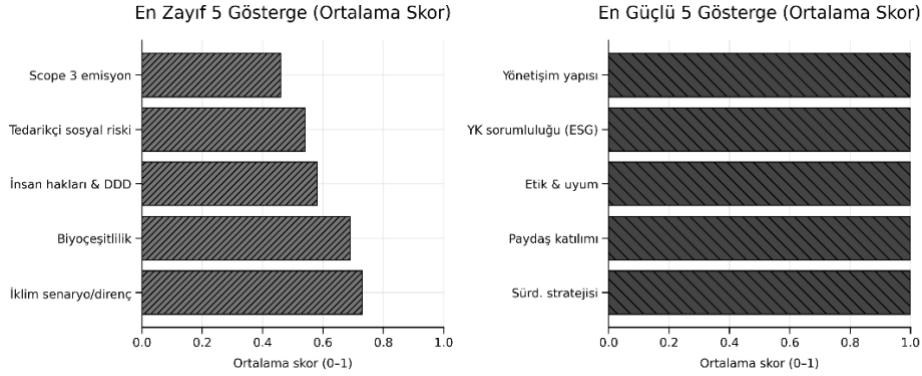
Sosyal göstergelerde, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan hakları ve eğitim faaliyetleri gibi doğrudan şirket içi uygulamalara ilişkin açıklamaların görece daha yaygın olduğu görülmüştür. Buna karşın, insan hakları durum tespiti (due diligence), tedarikçi denetimleri ve değer zinciri boyunca sosyal risklerin izlenmesine yönelik açıklamaların büyük ölçüde sınırlı kaldığı tespit edilmiştir.

Bu bulgu, paydaş teorisi açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin raporlamada önceliği doğrudan kontrol edebildikleri ve yönetsel olarak daha görünür alanlara verdiğini düşündürmektedir (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). Değer zinciri paydaşlarının görece daha düşük “önceliklilik” düzeyine sahip olması, bu alanlardaki raporlama eksikliklerini açıklamaktadır.

4.5. Bulguların Ön Değerlendirmesi

Genel olarak bulgular, Türkiye'deki büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasında politika ve yönetim odaklı güçlü bir görünürlük sergilerken, değer zinciri ve ölçüm yoğun alanlarda daha temkinli ve sınırlı bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik raporlamasında biçimsel uyum ile operasyonel derinlik arasındaki ayrımı açık biçimde ortaya koymaktadır.

Bu bölümde sunulan bulgular, bir sonraki bölümde kurumsal kuram/meşruiyet yaklaşımı ve paydaş teorisi çerçevesinde ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.



Şekil 3. Örneklemde en zayıf ve en güçlü beş sürdürülebilirlik göstergesi (ortalama skorlar, 0–1)

Şekil 3, örneklem kapsamındaki 13 büyük aile işletmesinin sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek ve en düşük ortalama skor değerlerine sahip göstergeleri ortaya koymaktadır. Bulgular, yönetim yapısı, yönetim kurulu düzeyinde ESG sorumluluğu, etik ve uyum politikaları, paydaş katılım mekanizmaları ve sürdürülebilirlik stratejisi gibi göstergelerde tüm örneklem genelinde yüksek ve homojen bir raporlama düzeyi bulunduğunu göstermektedir. Bu göstergelerin tamamının ortalama skorunun 1,00 olması, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasında yönetim ve strateji odaklı alanlarda güçlü bir biçimde konumlandığını ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, Kapsam 3 sera gazı emisyonları, tedarik zinciri sosyal risk yönetimi, insan hakları ve durum tespiti (due diligence), biyçeşitlilik ile iklim senaryo analizi ve iklim direnci göstergelerinde ortalama skorların belirgin biçimde daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu göstergeler, sürdürülebilirlik raporlamasında daha yüksek ölçüm, veri toplama ve kurumlar arası koordinasyon gerektiren; aynı zamanda işletmelerin doğrudan kontrol alanı dışındaki faaliyetleri de kapsayan alanları temsil etmektedir.

İşletmelerin, düzenleyiciler ve kamuoyu açısından hızlı biçimde görünürlük sağlayan yönetim ve politika temelli alanlarda güçlü açıklamalar yaparken, değer zinciri ve performans-temelli göstergelerde daha sınırlı raporlama sergilemesi, meşruiyet odaklı bir raporlama yaklaşımına işaret etmektedir. Aynı zamanda bulgular, paydaş teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde; dolaylı ve daha dağınık paydaş gruplarını ilgilendiren tedarik zinciri, insan hakları ve biyçeşitlilik gibi konuların raporlamada ikincil öncelikte kaldığını göstermektedir.

ESRS temaları bazında yapılan değerlendirme, sürdürülebilirlik raporlamasında tematik bir dengesizliğe işaret etmektedir. Örneklem genelinde çevresel (E) ve yönetim (G) temalarına ilişkin göstergeler yüksek ve nispeten homojen bir raporlama düzeyi sergilerken; sosyal (S) temalarda, özellikle değer zinciri kapsamındaki çalışanlar (S2) ve etkilenen topluluklar (S3) başlıklarında şirketler arasında belirgin farklılaşmalar gözlemlenmiştir. Bu bulgu, düzenleyici çerçevelerle daha doğrudan ilişkili alanların raporlamada önceliklendirildiğini; buna karşılık sosyal ve değer zinciri odaklı konuların raporlama derinliği açısından görece geri planda kaldığını göstermektedir.

Gösterge bazında ayrıntılı kodlama sonuçları ve şirketler arası dağılım, şirket kodları kullanılarak hazırlanan ağırlıklandırılmış ısı haritası aracılığıyla Ek Şekil A1’de sunulmaktadır.

5. Tartışma

Bu çalışmanın bulguları, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasında yönetim ve strateji boyutlarında yüksek ve homojen bir açıklama düzeyi sergilediğini; buna karşılık risk yönetimi, metrikler, iklim ve özellikle değer zinciri kapsamındaki göstergelerde daha belirgin farklılaşmalar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ağırlıklandırılmış analiz sonuçları, performans-kritik ve dış denetime daha açık alanların toplam skorlar üzerinde belirleyici olduğunu; eşit ağırlıklı değerlendirmelerin ise bu farklılaşmayı kısmen maskeleyebildiğini göstermektedir. Bulgular, sürdürülebilirlik raporlamasının Türkiye’de büyük aile işletmeleri açısından hâlen meşruiyet odaklı bir aşamada yoğunlaştığını, ancak substantif ve değer zinciri merkezli raporlamaya geçişin sınırlı kaldığını düşündürmektedir.

Kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında bu durum, işletmelerin içinde bulundukları örgütsel alanda artan zorlayıcı baskılara yanıt verme çabasıyla açıklanabilir. TSRS'nin 2024 itibarıyla zorunlu hâle gelmesi ve AB kaynaklı CSRD/ESRS düzenlemeleri, sürdürülebilirlik raporlamasını işletmeler için kaçınılmaz bir kurumsal gereklilik hâline getirmiştir (European Parliament & Council of the European Union, 2022; European Commission, 2023). DiMaggio ve Powell'ın (1983) belirttiği gibi, bu tür düzenleyici baskılar örgütler arasında eş biçimli raporlama yapılarının gelişmesine yol açmaktadır.

Bu bağlamda, yönetim ve strateji alanlarında görülen yüksek raporlama yoğunluğu, işletmelerin meşruiyetlerini koruma ve güçlendirme çabası olarak değerlendirilebilir. Suchman'ın (1995) tanımladığı pragmatik ve bilişsel meşruiyet biçimleri açısından, sürdürülebilirlik politikalarının ve kurumsal yapıların raporlanması, paydaşlara “uygun ve sorumlu bir işletme” imajı sunma açısından düşük maliyetli ve yüksek görünürlük sağlayan bir araçtır.

Bulguların en dikkat çekici yönlerinden biri, sürdürülebilirlik raporlamasında biçimsel uyum ile operasyonel derinlik arasındaki ayrışmadır. Özellikle Kapsam 3 emisyonları, tedarik zinciri sosyal riskleri ve insan hakları durum tespiti gibi değer zinciri odaklı göstergelerde açıklamaların sınırlı kalması, bu ayrışmayı açık biçimde ortaya koymaktadır.

Meyer ve Rowan'a (1977) göre örgütler, meşruiyet kazanmak amacıyla kurumsallaşmış uygulamaları biçimsel olarak benimseyebilir; ancak bu uygulamalar her zaman örgütün günlük faaliyetlerine tam olarak entegre olmayabilir. Bu çalışmanın bulguları, sürdürülebilirlik raporlamasında da benzer bir “ayrıştırma (decoupling)” mekanizmasının işlediğine işaret etmektedir. Değer zinciri verilerinin toplanması ve doğrulanması, yüksek koordinasyon ve bilgi altyapısı gerektirdiğinden, işletmeler bu alanlarda daha temkinli bir raporlama yaklaşımı benimsemektedir.

Ayrıca TSRS'nin geçiş sürecinde Kapsam 3 emisyonlarına ilişkin muafiyetler tanınması, işletmelerin bu alandaki sınırlı açıklamalarını bağlamsal olarak anlaşılır kılmaktadır (KGK, 2023). Ancak AB'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) ile emisyon verilerinin ticaretle doğrudan ilişkilendirilmesi, bu ayrışmanın uzun vadede sürdürülebilir olmadığını göstermektedir (European Parliament & Council of the European Union, 2023).

Paydaş teorisi, sürdürülebilirlik raporlamasındaki bu dengesizliği açıklamak için tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bulgular, işletmelerin raporlamada daha çok doğrudan ve güçlü paydaşların beklentilerine odaklandığını göstermektedir. Regülatörler, yatırımcılar ve finansal rapor kullanıcıları gibi yüksek güç ve meşruiyete sahip paydaşlar, sürdürülebilirlik raporlarının yönetim ve strateji boyutlarının ön plana çıkmasına neden olmaktadır (Mitchell et al., 1997).

Buna karşılık, değer zinciri paydaşları (tedarikçiler, taşeron çalışanlar ve dolaylı etkilenen topluluklar) çoğu işletme açısından daha düşük öncelikliliğe sahiptir. Freeman'ın (1984) vurguladığı gibi, işletmeler tüm paydaşlara eşit ölçüde yanıt vermek yerine, stratejik olarak algılanan paydaşlara odaklanmaktadır. Bu durum, değer zinciri ve insan hakları göstergelerinde gözlenen sınırlı raporlamayı açıklamaktadır. Ağırlıklandırılmış skorların, eşit ağırlıklı değerlere kıyasla bazı şirketler için daha belirleyici sonuçlar üretmesi, raporlamada yüksek öncelikli paydaşların (düzenleyiciler ve finansal aktörler) talepleriyle uyumlu alanların analitik olarak öne çıktığını göstermektedir.

Gray, Kouhy ve Lavers'ın (1995) belirttiği gibi, sürdürülebilirlik raporlaması zaman içinde derinleşen ve dönüşen bir uygulamadır. Bu çalışma, Türkiye'deki büyük aile işletmelerinin raporlama sürecinde erken ama kritik bir aşamada olduğunu ve düzenleyici baskıların artmasıyla birlikte raporlamanın içerik ve kalite açısından evrilme zorunda kalacağını ortaya koymaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasını TSRS ve GRI temelli göstergeler aracılığıyla incelemiş ve raporlama uygulamalarının kurumsal baskılar ile paydaş önceliklendirmesi çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymuştur. Bulgular, işletmelerin yönetim ve strateji alanlarında güçlü bir raporlama performansı sergilediğini; buna karşılık değer zinciri, Kapsam 3 emisyonları ve insan hakları gibi alanlarda açıklamaların sınırlı kaldığını göstermektedir.

Kurumsal kuram/meşruiyet yaklaşımı, bu sonuçları işletmelerin artan düzenleyici baskılar karşısında görünür ve kabul edilebilir raporlama yapıları geliştirme çabasıyla açıklarken; paydaş teorisi, raporlama içeriğinin hangi alanlarda derinleştiğini veya yüzeysel kaldığını anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu iki yaklaşımın birlikte kullanılması, sürdürülebilirlik raporlamasının yalnızca teknik bir uyum faaliyeti değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bulguları, Türkiye'deki büyük aile işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamasında meşruiyet odaklı bir aşamadan, veri temelli ve değer zinciri odaklı bir aşamaya geçme gerekliliğini vurgulamaktadır. AB düzenlemeleri ve CBAM gibi ticaretle entegre sürdürülebilirlik politikaları, bu dönüşümü kaçınılmaz hâle getirmektedir.

Bu çalışma, politika yapıcılar ve yöneticiler için sürdürülebilirlik raporlamasının yalnızca yasal uyumun ötesinde, kurumsal kapasite geliştirme ve rekabet avantajı sağlama aracı olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Gelecek araştırmalar, sektör farklılıkları, ihracat yoğunluğu ve raporlama güvencesi gibi değişkenleri dikkate alarak bulguları derinleştirebilir; ayrıca daha geniş örneklemelerle yapılacak analizler, sürdürülebilirlik raporlama desenlerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

Kaynakça

- Arenas, D., Cruz, C., & Durán, P. (2020). How does family involvement affect corporate social responsibility? *Journal of Business Ethics*, 163(2), 309–324. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4015-0>
- Benameur, K. B., Mostafa, M. M., Hassanein, A., Shariff, M. Z., & Al Shattarat, W. (2023). Sustainability reporting scholarly research: A bibliometric review and a future research agenda. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00319-7>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2012). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Organization Studies*, 33(2), 193–216. <https://doi.org/10.1177/0170840611436662>
- Clauss, T., Kraus, S., & Jones, P. (2021). Sustainability in family business: Mechanisms, technologies, and business models. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 257–277. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0057>
- Debicki, B. J., Van de Graaff Randolph, R., & Sobczak, A. (2016). Socioemotional wealth and family firm performance: A stakeholder approach. *Family Business Review*, 29(2), 123–147. <https://doi.org/10.1177/0894486516630966>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- European Commission. (2023). Commission delegated regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
- European Parliament & Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- European Parliament & Council of the European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2017). Sustainability reporting in family firms: A panel data analysis. *Sustainability*, 9(1), 38. <https://doi.org/10.3390/su9010038>

- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47–77. <https://doi.org/10.1108/09513579510146996>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2011). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Academy of Management Journal*, 54(1), 106–137. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215082>
- Gürsoy, Ö. B., & Akbaş, İ. (2024). Can sustainability reporting make a difference? A qualitative analysis on sustainability reports of BIST-listed agri-food companies in Turkey. *Ege Academic Review*, 24(2), 233–248. <https://doi.org/10.21121/eab.1342188>
- Higgins, C., Stubbs, W., & Milne, M. (2015). Is sustainability reporting becoming institutionalised? The role of an issues-based field. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 273–292. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2931-7>
- Janik, A., & Ryszko, A. (2026). Greenwashing in sustainability reporting: A systematic literature review of strategic typologies and content analysis-based measurement approaches. *Sustainability*, 18(1), 17. <https://doi.org/10.3390/su18010017>
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2023). Türkiye sürdürülebilirlik raporlama standartları (TSRS) ve uygulama kapsamına ilişkin kurul kararı. <https://kgk.gov.tr>
- Kassier, L. (2024). Identifying transitions in corporate sustainability reporting: A content analysis of multinational sustainability reports. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 12. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00099-7>
- Keleş, D. (2023). Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması: BIST’e kote edilmiş bazı holding işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Akademisi Dergisi*, 4(3), 257–270. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1293>
- Kosi, U., & Relard, P. (2024). Are firms getting ready for the Corporate Sustainability Reporting Directive? Sustainability Nexus Forum. <https://doi.org/10.1007/s00550-024-00541-1>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE.
- Lakhani, L., & Herbert, S. L. (2022). Theoretical frameworks applied in integrated reporting and sustainability reporting research. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4427>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Nasreen, T., Baker, R., & Rezanian, D. (2025). Sustainability reporting: A systematic review of theoretical and methodological underpinnings. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 23(3), 1057–1088. <https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2022-0029>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Sharma, R. (2025). Unveiling the effects of the Corporate Sustainability Reporting Directive on company sustainability reporting practices: Evidence from Germany. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2025-0091>
- Shields, J. F., Welsh, D. H. B., & Shelleman, J. M. (2018). Sustainability reporting and its implications for family firms. *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 66–71.

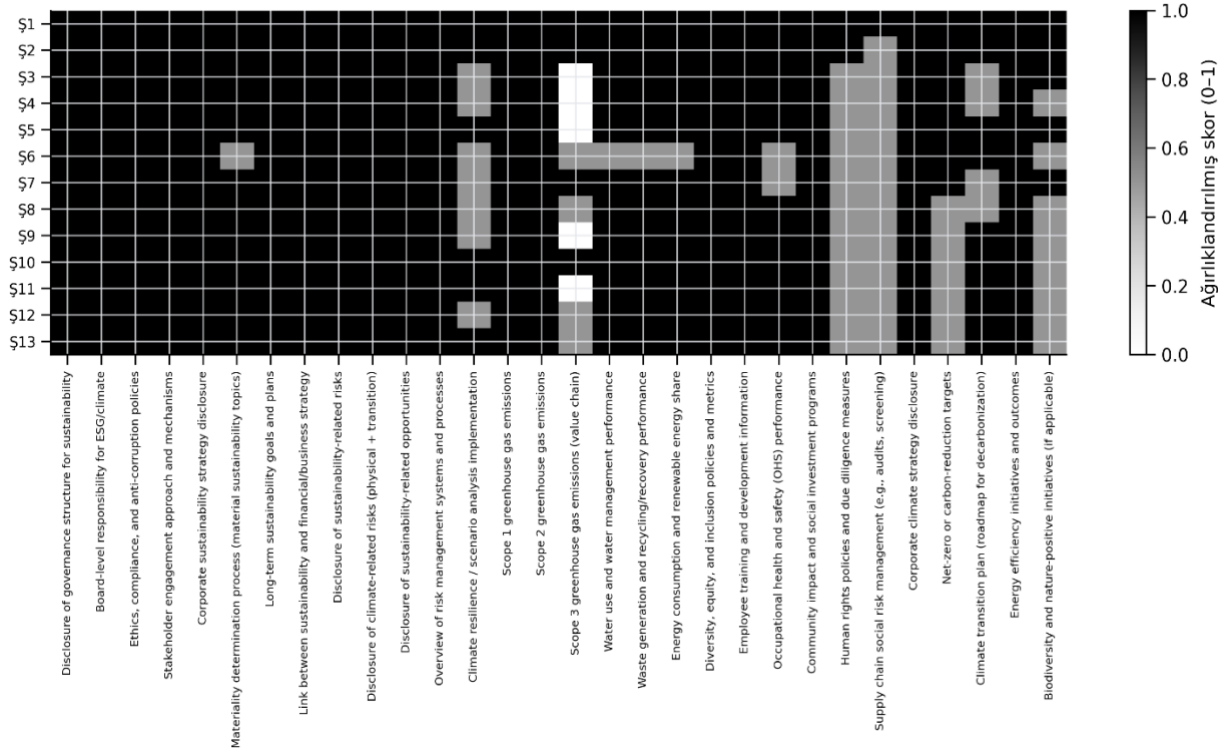
Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Uzun Kocamiş, T., & Yıldırım, G. (2016). Sustainability reporting in Turkey: Analysis of companies in the BIST Sustainability Index. *European Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 41–51. <https://doi.org/10.26417/ejes.v6i1.p41-51>

Şahin, B. (2022). Sustainability reporting in Turkey: Analysis of companies in the BIST sustainability index (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekler bölümü

Ağırlıklandırılmış Gösterge Isı Haritası (30×13) - Şirket Kodları ile (Siyah-Beyaz)



Ek Şekil, çalışmada kullanılan 30 sürdürülebilirlik göstergesinin 13 şirket bazında ağırlıklandırılmış skor dağılımını göstermektedir. Analitik tarafsızlığı korumak amacıyla ısı haritasında şirket adları yerine Ş1–Ş13 kodları kullanılmıştır. Isı haritası, kodlama sürecinin tutarlılığını ve göstergeler arası yapısal farklılıkları görsel olarak sunmak amacıyla ekler bölümünde yer almaktadır.

AİLE İŞLETMELERİNDE ALGILANAN AİLE ETKİSİ ÖLÇEĞİ UYARLAMA ÇALIŞMASI: İLK BULGULAR ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRMELER

Dr. Öğr. Üyesi Gözde Morgül

İstanbul Beykent Üniversitesi, gozdemorgul@beykent.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9276-9727

Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu

Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr

ORCID: 0000-0001-9424-3094

ÖZ

Çalışmanın temel amacı Wolff ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilen Algılanan Aile Etkisi Ölçeğini Türkçeye uyarlayarak Türkiye’deki aile işletmeleri bağlamında geçerlilik ve güvenilirliğini test edilmesidir. Aile işletmeleri yazınında aile etkisi birçok örgütsel dinamiği şekillendiren temel unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır. Ancak mevcut çalışmalar aile üyelerinin bakış açısına odaklanmakta, aile üyesi olmayan çalışanların algıları görece sınırlı düzeyde incelenmektedir. Dolayısıyla bu ölçek sosyal yapılandırmacılık teorisi çerçevesinde algıların sosyal etkileşim süreçlerinin bir ürünü olduğuna dayanarak aile üyesi olmayan çalışanların algıladıkları aile etkisini ölçülebilir hale getiren ilk ölçek araçlarından birisi olma niteliği taşımaktadır. Araştırmanın verileri aile işletmelerinde çalışan 202 gönüllü katılımcıdan elde edilmiştir. Elde edilen veriler ilgili paket programlarla analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda geliştirilmiş olan ölçek yapısına uygun olarak, “kültür”, “örgütsel karar alma” ve “imaj” olmak üzere üç alt boyuta ayrılarak geliştirilen ölçek yapısı doğrulanmıştır. Güvenilirlik analizlerinde ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik düzeylerini temsil eden Cronbach Alfa katsayıları .85, .84, .87, tutarlılık düzeylerini temsil eden CR değerleri ise .86, .85, .78 olarak ölçülmüştür. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Algılanan Aile Etkisi Ölçeğinin Türkçe formunun Türkiye’deki aile işletmeleri bağlamında geçerli ve güvenilir bir ölçek aracı olduğu yönünde ilk görgül sonuçlar ve değerlendirmeler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Algılanan aile etkisi, geçerlik, güvenilirlik, ölçek uyarlama*

ABSTRACT

The aim of this research is to adapt the Perceived Family Influence Scale developed by Wolff et al. (2024) into Turkish and test its validity and reliability in the context of family businesses in Turkey. In the literature on family businesses, family influence is considered one of the fundamental elements shaping many organizational dynamics. However, existing studies focus on the perspective of family members, and the perceptions of non-family member employees are examined to a relatively limited extent. Therefore, this scale, based on the social constructivist theory that perceptions are a product of social interaction processes, is one of the first measurement tools that makes the perceived family influence of non-family member employees measurable. The data for the study were obtained from 202 volunteer participants working in family businesses. The obtained data were analyzed using relevant software packages. As a result of factor analysis, the scale structure, which was developed in accordance with the developed scale structure, was validated by dividing it into three sub-dimensions: "culture", "organizational decision-making" and "image". In reliability analyses, Cronbach's Alpha coefficients representing the reliability levels of the sub-dimensions of the scale were used. The composite reliability (CR) values, representing the levels of consistency, were measured as (.85, .84, and .87) respectively, while the CR values were (.86, .85, and .78). Overall, the findings provide initial empirical results and assessments indicating that the Turkish form of the Perceived Family Influence Scale is a valid and reliable measurement tool in the context of family businesses in Turkey.

Keywords: *Perceived family influence, validity, reliability, scale adaption*

1. Giriş

Aile işletmeleri en eski ve en yaygın işletme türlerinden biri olmasına rağmen, bu alandaki akademik çalışmaların gelişimi son otuz yıla dayanmaktadır. Son otuz yıl incelendiğinde ise aile işletmeleriyle ilgili ilk yıllardaki çalışmaların daha yavaş ve birbirinden bağımsız bir şekilde ilerlediği günümüz yaklaştıkça daha yoğun ve bütüncül bir perspektifle ele alındığı gözlenmektedir (Rogoff ve Heck, 2003a). Özellikle aile şirketlerinde mülkiyet, vekalet, kurumsallaşma, yönetim, girişimcilik, nesiller arası aktarım, aile değerleri,

performans, sürdürülebilirlik alanlarına odaklanılmaktadır (Chirisman 2003; De Massis vd., 2013; Raitis vd. 2021; Pu vd., 2022). Ancak bununla birlikte aile işletmelerinde aile etkisi kavramını açıklayarak başlayan (Donnelly, 1964; Tagiuru ve Davis, 1996) ve işletme üzerinde etkilerini araştıran bir alanda gelişmektedir (Dyer 1986; Habbershon ve Williams, 1999; Astrachan vd., 2002). Nitekim aile işletmelerini aile dışı işletmelerden ayıran temel farklılığın aile etkisi olduğu savunulmaktadır. İşletmedeki sahiplik, yönetim ve kontrolünün aynı üyelerde birleşmiş olması nedeniyle diğer işletmelerden benzersiz bir yapı ortaya çıkmaktadır (Bartholomeusz ve Tanewski, 2006; Alves ve Gama, 2020).

O halde aile etkisi genel olarak aile üyelerinin işletmenin finansal kontrol, amaç, stratejik yönelimleri, karar süreçlerini ve davranışlarını şekillendirme derecesi olarak tanımlanabilir (Astrachan vd., 2002; Ayrancı ve Semerciöz, 2010; Wolf vd., 2024). Her ne kadar araştırmacılar aile etkisini çok boyutlu bir yapı olarak kabul etmede hemfikir olsa da aile etkisini temsil eden boyutların belirlenmesi konusunda farklı perspektiflere sahiptirler. Mülkiyet, yönetim, yönetişim, güç, deneyim, kültür, risk alma bu boyutlar içerisinde yer almaktadır (Zellweger vd., 2012b; Craig vd., 2014; Frank vd., 2017; Szabó ve Aranyossy, 2024). Bu boyutlar üzerinden aile etkisini ölçmeye çalışan araştırmalar aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikleri (sahiplik dışında), işletme ve çalışanlar üzerindeki sonuçlarını aile üyeleri perspektifinden analiz ederek araştırmaktadır. Örneğin; yapısal aile etkisi, girişimcilik yönelimini şekillendiren aile etkisi, karar yapıları üzerindeki etkisi, stratejik kontrol etkisi gibi (Astrachan vd., 2002; Zellweger vd., 2012b; Craig vd., 2014; Frank vd., 2017; Anglin vd., 2017). Diğer bir ifadeyle yapılan araştırmalarda ailenin etkisi, aile üyelerinin algıları ve deneyimleri üzerinden ilerlemekte olduğunu göstermektedir. Bu perspektif aile etkisinin işletme içerisinde nasıl deneyimlendiğini ve özellikle aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından nasıl algılandığını açıklamada sınırlı kaldığına işaret etmektedir. Oysa gerek örgütsel gerekse bireysel düzeyde algı, tutum ve davranışların oluşumunda belirleyici olan unsur, örgütsel gerçekliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır.

Sosyal yapılandırmacılık teorisi (Berger ve Luckmann, 1967) bu perspektifi destekleyecek varsayımlar sunmaktadır. Sosyal yapılandırmacılık teorisi yeni anlayış, yorumlama, anlama ve bilgi üretme süreçlerinin sosyal etkileşimle gerçekleşebileceğini ve sosyal ortamdan ayıramayacağını savunmaktadır (Chuang, 2021). Algılanan gerçeklik, bireysel düşüncenin ötesinde kolektif olarak, sosyal çevre ve bağlamdan etkilenerek sosyal olarak üretilmektedir (Adams, 2006). Diğer bir ifadeyle işletme içerisinde algılar hisse sahiplik oranları, finansal yönetim gibi somut kriterleri aşarak, ortak yorum ve deneyimlerle de şekillenmektedir (Bruner, 2002; Wolff vd., 2024). O halde aile işletmelerinde iş gücünün büyük çoğunluğunu aile üyesi olmayan çalışanların oluşturduğu düşünüldüğünde, aile etkisini ve aile etkisinin olası örgütsel ve bireysel sonuçlarını öngörmede çalışan algılarının ölçülebilmesi kritik öneme sahip olacaktır. Algılanan aile etkisi ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasıyla birlikte aile etkisinin örgütsel süreçler, çalışan tutum-davranışları üzerindeki sonuçlarının nicel olarak incelenmesine olanak sağlayacağı ve bu alandaki literatürü genişleteceği öngörülmektedir. Bu nedenle aile üyesi olmayan çalışanların işletme üzerindeki aile etkisini nasıl algıladıklarını ölçebilecek geçerli ve güvenilir ölçme araçlarına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri çalışmalarındaki bu boşluğu doldurmak ve araştırma sınırlarını genişletebilmek için Wolff ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilen çalışan perspektifinden Algılanan Aile Etkisi Ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek aile etkisini kültür, örgütsel karar alma ve imaj olmak üzere üç alt boyutta ölçmektedir. Kültür çalışma ortamı ve ilişkileri, karar alma aile üyelerinin operasyonel ve stratejik süreçlere katılımı, karar alma yapı ve yetkilerini son olarak imaj alt boyutu ise işletmenin kendini konumlandırmasını, dış çevresine karşı sergilediği kimliğine odaklanan ifadelerden oluşmaktadır (Wolff vd., 2024).

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Çeviri ve Dilsel Geçerlilik

Ölçeğin anlamsal ve kavramsal eşdeğerliliğini sağlamak amacıyla Brislin'in ve diğerlerinin (1973) önermiş olduğu çeviri modeli kullanılmıştır. Bu çeviri modeli ilk çeviri, ilk çevirinin değerlendirilmesi, geri çeviri, karşılaştırma-uyumlaştırma ve en son uzman değerlendirmesinden oluşmaktadır. Çeviri yapılırken ilk önce İngiliz Dili ve Edebiyatı alanı mütercim tercüman desteği alınarak ölçek Türkçeye çevrilmiştir. Ardından çevrilen maddeler 3 alan uzmanı tarafından gözden geçirilerek belirsizlikler, kültürlerarası farklılıklar değerlendirilmiştir. Alanında uzman iki akademisyen ölçeği tekrar İngilizceye çevirmiştir. Orijinal ölçekle çevrilen ölçek ifadeleri birbiriyle karşılaştırılmıştır ve son kez uzaman görüşü alınarak ölçek ifadelerinin son hali verilmiştir.

2.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma verileri aile işletmelerinde çalışan ancak aile üyesi olmayan çalışanlardan toplanmıştır. Veri toplanacak Aile işletmeleri belirlenirken Chua vd. (1999) tarafından tanımlanmış olan aile işletmesi kriterleri dikkate alınmıştır. Bu kriterler sırasıyla; mülkiyetin en az %50 sinin aile üyelerine ait olduğu, en az 1 aile üyesinin yönetime aktif olarak katıldığı ve ikinci kuşak aile üyelerinin çalıştığı orta ölçekli işletmeler (250 kişiden az çalışan) olmasıdır. Araştırmaya 205 gönüllü aile üyesi olmayan çalışan katılmış ancak 3 katılımcının anketi yüksek düzeyde eksik doldurması nedeniyle analize giren veri sayısı 202 olmuştur.

2.3. Ölçek ve İstatistiksel Analiz

Türkçeye uyarlanan Algılanan Aile Etkisi Ölçeği Wolff ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “kültür”, “örgütsel karar alma”, “imaj” olmak üzere 3 alt boyut ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bununla birlikte katılımcılardan sosyo-demografik veri olarak eğitim, cinsiyet, yaş, kurumda çalışma yılı ve pozisyon bilgileri elde edilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testlerini yapmak amacıyla SPSS 26 ve AMOS 26 programları kullanılmıştır.

Araştırmanın demografik verileri analiz edildiğinde aile üyesi olmayan çalışanların %56,4’ü erkek, %43,6’sı ise kadındır. %14,4’ü 20–29 yaş, %41,1’i 30–39 yaş, %23,8’i 40–49 yaş, %10,4’ü 50–59 yaş ve %10,4’ü 60 yaş üzerindedir. %3,5’i ortaokul, %36,6’sı lise, %44,6’sı lisans ve %15,3’ü yüksek lisans mezunudur. %46,5’inin çalışan/personel, %32,2’sinin mavi yaka/işçi/operatör, %13,4’ünün bölüm/departman yöneticisi (orta düzey yönetici) ve %7,9’unun ustabaşı/şef/amir pozisyonundadır. Çalışanların %37,6’sının 1–5 yıl, %25,7’sinin 6–10 yıl, %18,3’ünün 11–15 yıl, %2,5’inin 16–20 yıl ve %15,8’inin 20 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Algılanan Aile Etkisi Ölçeğinin güvenilirliğini ve iç tutarlılığını ölçek amacıyla öncelikle madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Madde toplam korelasyonları 355 ile 609 arasındayken Cronbach Alfa katsayıları da 83 ile 85 arasında değiştiği gözlenmiştir. Madde-toplam korelasyonu ≥ 0.30 ’un altında olan madde bulunmamaktadır (Hair vd., 2014; Field, 2024). Madde çıkarılmadan Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır (DeVellis, 2003). Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları alt boyutlarına göre “kültür” (.85), “karar alma” (.84), ve “imaj” (.87) olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alfa katsayılarının ≥ 0.80 olması dolayı yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Luthans vd., 2007a). Analiz kapsamında çapraz yükleme olup olmadığı incelenmiş ve bazı maddelerin birden fazla faktöre yük verdiği gözlenmiştir. Ancak bu maddelerin en yüksek yük değerleri ile diğer faktörlerdeki yükleri arasındaki farkın ≥ 0.10 ’dan büyük olması nedeniyle literatüründe desteklediği üzere (Hair vd., 2010) maddeler analizde bırakılmıştır. Keşfedici faktör analizine ait sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Ölçek İfadeleri	Faktör yükleri	Faktör Açıklama oranları
Kültür	Çalışanların kişisel meselelerine de kulak verirler	.760	% 22.409
	Çalışanlarla yakın bir ilişki sürdürürler	.758	
	Çalışanların fikirlerini dinlemek için zaman ayırırlar	.769	
	Tüm departmanlarda ki çalışanlar kendilerine kolayca yaklaşabilir	.691	
	Çalışanların işletmede kendilerini rahat hissetmelerini sağlarlar	.631	
	Çalışanların işletmenin tarihinden haberdar olmasını sağlarlar	.765	
	Personel alımını ve iş gücü güvenliğini uzun vadeye göre yaparlar	.519	
	Çalışanların özel sorunları olduğunda da anlayış gösterirler	.594	
Karar Alma	Günlük kararlarda büyük bir etkiye sahiptirler	.768	%20.436
	İletmenin uzun vadeli yönelimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler	.774	
	İş talimatlarını kendileri dağıtmayı severler	.600	

	İşletmenin neredeyse tüm iş süreçlerine doğrudan dâhil olurlar	.772	
	İşletmenin nihai kararları tek başlarına verirler	.755	
	Yeni çalışanları kendileri seçmeyi severler	.623	
İmaj	İşletmeyi dışarıya bir aile işletmesi olarak sunarlar	.779	%14.231
	“Aile işletmesi” ifadesini aktif olarak reklam amaçlı kullanırlar	.700	
	Bulunduğu şehir/bölge içinde ortak faydaya yönelik faaliyetlerde bulunurlar	.601	
	Aile işletmesinin adının şehirde/bölgede tanınmasına önem verirler	.674	
Toplam		%55.96	
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0.888	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare		1389.897	
sd		153	
p değeri		0.000	
Kestirim Yöntemi: Kestirim Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax Döndürme Tekniği			

Tablo 1’ de algılanan aile etkisi ölçeğinin faktör analiz sonuçları yer almaktadır. Ölçeğin keşfedici faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri.888 ($\geq .60$ iyi $\geq .80$) olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=1389.897$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Bu sonuç değerlerine göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Hair vd., 2010; Tabachnick ve Fidell, 2012). Ölçek orijinal ölçek de olduğu gibi üç faktöre ayrılmıştır.

“Kültür” alt boyutunun faktör yükleri (.519 - .765) arasında, “karar alma” alt boyutunun faktör yükleri (.600-.779) arasında ve son olarak “imaj” alt boyutunun faktör yükleri (.611-.779) arasında değişmekte olup, tüm maddeler ilgili faktörlerine anlamlı düzeyde yüklenmektedir. Literatürde faktör yüklerinin $>.50$ ’ nin üzerinde olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010; Kline, 2011; Brown, 2015). Ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yükleri $>.50$ ’ nin üzerinde olması nedeniyle ölçekten herhangi bir ifade çıkarılma gerekliliği bulunmamıştır. 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %55.96 olması, analizde belirlenen 3 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Algılanan Aile Etkisi Ölçeğinin geçerlik analizleri yapılmıştır. Algılanan Aile Etkisi Ölçeğinin AVE değerleri sırasıyla “kültür” (.504), “karar alma” (.474), “imaj” (.544), olarak CR değerleri ise sırasıyla “kültür” (.867), “karar alma” (.841), “imaj” (.781) olarak bulunmuştur. “Kültür ve imaj” alt boyutlarının AVE değerlerinin $\geq .50$ eşik değerinin üzerine çıktığı ve sadece “karar alma” boyutunun $.474 < .50$ ’nin altında kaldığı görülmektedir. Literatürde AVE’ nin $\geq .50$ yi sağlayamadığı durumlarda CR değerlerine bakılmaktadır. AVE değeri.50 den küçükken CR değeri $\geq .60$ ’ın üzerinde olması birleşme geçerliğini sağladığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014).

Tablo.2 Ayrışma Geçerliliği

ÖLÇEK BOYUTLARI	CR	AVE	MSV	(1KÜLTÜR)	(2 KARAR ALMA)	(3 İMAJ)
1 KÜLTÜR	.867	.504	.182	(.710)		
2 KARAR ALMA	.841	.474	.203	.299**	(.687)	
3 İMAJ	.781	.544	.203	.427**	.450**	(.717)
**P<0,01, *P<0,05						

Yukarıda yer alan Tablo.2’de ise ölçeğin ayrışma geçerliliği değerleri yer almaktadır. Ayrışma geçerliliğini sağlamak amacıyla Fornell ve Larcker (1981) kriteri takip edilerek her bir boyuta ait AVE karekökü

değerlerinin (parantez içinde gösterilen değerler) faktörler arası korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekliliğine bakılmıştır. AVE karekökü değerlerinin (.710), (.687), (.717) korelasyon katsayılarından yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Her bir boyut için hesaplanan MSV (.182-.203-.203) değerlerinin AVE (.504,.474,.544) değerlerinden düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, ölçeğin ayırt edici geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Bu bulgular, ölçeğin ayrışma geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Uyum ölçütleri ise aşağıda yer alan Tablo 3’de verilmektedir.

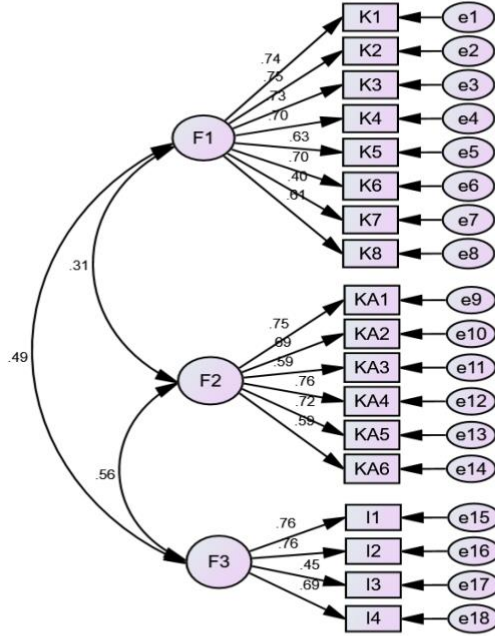
Tablo. 3 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler
χ^2/df	≤ 3	≤ 5	1.402
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$	.959
GFI	$\geq .95$	$\geq .90$	.907
AGFI	$\geq .90$	$\geq .85$	.880
RMR	$\leq .05$	$\leq .08$	.067
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .08$	.05

Kaynakça: Kline, (2011) χ^2/sd = kalan serbestlik derecesi; CFI = karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI = iyi uyum indeksi AGFI = düzeltilmiş iyi uyum indeksi, RMR = ortalama artıkların (residuals) karekökü; RMSEA = hataların karelerinin ortalamasının karekökü

Tablo.3 deki uyum ölçütleri incelendiğinde (χ^2/df) değeri (1.402), CFI değeri (.959), GFI (.907) AGFI (.880), RMR (.067), RMSEA değerinin ise (.045) olarak bulunduğu görülmektedir. Mükemmel ve kabul edilebilir uyum aralıklarına bakıldığında χ^2/df , CFI ve RMSEA değerlerinin mükemmel uyum aralığında

olduğu; GFI, AGFI ve RMR değerlerinin ise kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir.



Şekil1. Ölçeğin DFA Yapısı

3. Sonuç

Aile işletmeleri, yoğunlaşmış sahiplik, uzun yatırım ufku ve itibar kaygıları gibi kendine özgü özellikleri ve ekonomiye olan katkıları nedeniyle hem ulusal hem de küresel ölçekte önemli bir oyuncu olarak yer almaktadır. Ancak bu özelliklerin sonuçları ise yalnızca aile üyelerinin perspektifinden değerlendirilmektedir. Daha bütüncül, dengeli ve nesnel sonuçlara ulaşabilmek içinse çalışanların perspektifini ortaya çıkarabilecek çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle aile üyelerinin işletme kaynakları ve ilişkiler üzerindeki kontrolü dikkate alındığında, çalışanların aile etkisini nasıl algıladıklarının ölçülmesi ve bu etkinin farklı değişkenler üzerindeki etkisinin ve ilişkilerinin ortaya konulması mümkün olacaktır.

Bu nedenle araştırmada Wolff ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilen Algılanan Aile Etkisi Ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek kültür (8 ifade), örgütsel karar alma (6 ifade), imaj (4 ifade) olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik analizleri kapsamında her bir maddenin ölçeğin bütünü ile ne derece tutarlı olduğunu belirlemek amacıyla düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayıları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, tüm maddelerin $>.30$ eşik değerinin üzerinde korelasyon katsayısına sahip olduğu, maddelerin ölçülen yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte her bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısında anlamlı bir artış gözlenmemiştir. Bu bulgular doğrultusunda, ölçeğin iç tutarlılığını düşüren herhangi bir madde bulunmadığı değerlendirilmiş ve ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin iç tutarlılık analizi sonucunda ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayılarının $(.85, .84, .87 > .80-.90)$ çok iyi referans verilen aralığa göre yüksek düzeyde sağladığı bulunmuştur (Luthans vd., 2007a). Bu değerlerin orijinal ölçeğin iç tutarlılık katsayılarıyla benzerlik gösterdiği ortaya çıkarmaktadır. Faktör analizi sonucunda ise ölçek geliştirilen ölçekle aynı yapıyı koruyarak, 3 alt boyuta ayrılmıştır. Faktör

yüklerinin ilgili faktöre yüklenme düzeyleri orijinal ölçekle benzerlik göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliği en yüksek olabilirlik kestirim (maximum likelihood) tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ortaya çıkan 3 faktörlü yapının uyum indekslerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum aralıklarında yer alması modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Tüm bu analiz sonuçları değerlendirildiğinde Türkçeye uyarlanan ölçeğin orijinal ölçekle tutarlı bulgular sergilemesi, ölçeğin Türk kültüründe geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını ve bu bağlamda güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Her araştırmada olduğu üzere Aile Etkisi Ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışmasında da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Tüm veriler aynı örneklemden tek seferde elde edilerek analiz edilmiştir. Ancak literatür bu konuda farklı örneklem kullanımı önermekle birlikte, zorunluluk olmadığını belirtilmektedir. (Hair vd., 2010; DeVellis ve Thorpe, 2021; Kline, 2023).

Bu çalışmada aile işletmelerinde aile etkisini sadece aile üyeleri üzerinden ve yapısal olarak ölçmek yerine, sosyal yapılandırmacılık teorisine dayandırarak çalışan algıları üzerinden sosyal olarak ortaya çıktığının ölçülebilmesine katkı sağlamaktadır. Nitekim, ölçeğin alt boyutlarından birinin kültür olması, aile etkisinin yalnızca aile üyelerinin varlığıyla açıklanamayacağını göstermektedir. Örgüt kültürü, kurum içerisindeki tüm çalışanların etkileşimleri, paylaşılan anlamları ve günlük deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aile etkisi de çalışanların sosyal ilişkileri ve algıları aracılığıyla oluşan sosyal bir gerçeklik olarak değerlendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle bu çalışma, çalışanların deneyim ve algılarını merkeze alan çalışan merkezli bir perspektif kazandırmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarla aile etkisi yazını, çalışanların algısal ve sosyal olarak var ettikleri gerçeklik üzerinden genişleyebilecektir. İlerde yapılacak araştırmaların girişimci özellikleri ile nitelendirilen aile işletmelerinin performansında etkili olduğu savunulan yenilikçilik, yaratıcılık, proaktiflik gibi çalışan davranışlarının çalışan perspektifinden nasıl şekillendiğiyle ilgili araştırmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, P. (2006). Exploring social constructivism: Theories and practicalities. *Education*, 34(3), 243–257.
- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). Family business performance: A perspective of family influence. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 163–182.
- Anglin, A. H., Short, J. C., Moss, T. W., & Allison, T. H. (2017). An archival approach to measuring family influence: Toward a theory of socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 309–339. <https://doi.org/10.1111/etap.12234>
- 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>.
- Ayrancı, E., & Semerciöz, F. (2010). “Aile-güç, deneyim, kültür” ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 335–358.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). Guilford Press
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00052-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00052-1)
- Chuang, S. (2021). The applications of constructivist learning theory and social learning theory on adult continuous development. *Performance Improvement*, 60(3), 6–14. <https://doi.org/10.1002/pfi.21963>
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 873–891. <https://doi.org/10.1111/etap.12011>
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166–175. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.05.001>

- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). Sage.
- Donnelly, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42, 93–105.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frank, H., Lueger, M., Nose, L., & Suchy, D. (2017). The concept of familiness: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.12.001>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Pu, Z., Xu, Z., Wang, X., & Škare, M. (2022). Governance of family firms: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 23(6), 1398–1424. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17667>
- Szabó, K., & Aranyossy, M. (2024). The influence of family business background on the entrepreneurial intention of individuals: A quantitative study of Hungarian university students. *Society and Economy*, 46(4), 441–460. <https://doi.org/10.1556/204.2024.00009>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Van Doorn, S., Tretbar, T., Reimer, M., & Heyden, M. (2022). Ambidexterity in family firms: The interplay between family influences within and beyond the executive suite. *Long Range Planning*, 55(2), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101998>
- Wolff, S., Koehn, P., Ruf, P. J., Moog, P. M., & Strina, G. (2024). Measuring family influence from the non-family employee perspective: The perceived family influence scale (PFIS). *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100635. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100635>
- Zellweger, T. M., Sieger, P., & Halter, F. (2012). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 521–536. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.06.001>

UZUN ÖMÜRLÜ İŞLETMELERİN YÖNETİM KODLARI: SAĞLIK SEKTÖRÜNDEN NİTEL BULGULAR MANAGEMENT CODES OF LONG-ESTABLISHED BUSINESSES: QUALITATIVE FINDINGS FROM THE HEALTHCARE SECTOR

Dr. Gözdem Ayhan

Prof. Dr. Deniz Börü

Marmara Üniversitesi, denizboru@marmara.edu.tr

ÖZ

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hastane işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın temel amacı bahsi geçen kurumlarda kurumsal sürekliliğin varlığını sağlayan yönetim kodlarını belirlemek ve bu kodları da Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde açıklama çalışmasıdır. Araştırma kapsamında yönetim kodları; karar alma, koordinasyon, kaynak tahsisi, dijitalleşme, izleme ve öğrenme süreçlerinde tekrar eden yönetsel refleksler olarak ele alınmıştır. Araştırma nitel desende tasarlanmış, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve yapılan görüşmelerin neticesinde analizler tamamlanmıştır. Çalışma grubu, Türkiye’de aile tarafından kurulan ve zaman içinde kurumsallaşma sürecini ilerleten özel hastane gruplarında yönetsel sorumluluk üstlenen katılımcılardan oluşmaktadır. Elde edilen veriler MAXQDA aracılığıyla tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda kurumsal sürdürülebilirliği sağlamış olan hastane işletmelerinde sürece destek olan yönetim kodlarının hızlı karar ve koordinasyon, standardizasyon ve rol netliği, esnek kaynak kullanımı ve çoklu yetkinlik, veri temelli yönetim, dijitalleşme ve izlenebilirlik ile öğrenme ve düzeltici iyileştirme kültürü başlıkları altında toplandığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, özel hastane gruplarında sürekliliğin tek bir yönetim modeliyle değil, dinamik yetenekler teorisini açıklar şekilde algılama, yanıt verme ve yeniden yapılandırma yeteneklerinin birlikte işlemleriyle üretildiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, uzun ömürlülük, yönetim kodları, özel hastaneler, dinamik yetenekler

ABSTRACT

This study aims to identify the management codes that support organizational continuity in private hospital groups operating in the healthcare sector and to interpret these codes through the lens of Dynamic Capabilities Theory. In this study, management codes refer to recurring managerial practices observed in decision-making, coordination, resource allocation, digitalization, monitoring and organizational learning processes. The research was designed as a qualitative study, and semi-structured interviews were used as the main data collection technique. The study group consisted of managers working in private hospital groups in Türkiye that were founded by families and later advanced their institutionalization processes. The data were analyzed through thematic analysis using MAXQDA. The findings show that the management codes supporting sustainability are clustered under six themes: rapid decision-making and coordination, standardization and role clarity, flexible resource use and multiple competencies, data-based management, digitalization and traceability, and a learning and corrective improvement culture. The results suggest that continuity in private hospital groups is not produced by a single managerial model, but through the combined operation of sensing, seizing and reconfiguring capabilities.

Keywords: Family businesses, sustainability, management codes, private hospitals, dynamic capabilities

1. GİRİŞ

Literatür incelendiğinde aile işletmelerinde uzun ömürlülük kavramı sadece bahsi geçen işletmenin kaç yıldır aktif faaliyette olduğu ile açıklanan bir süreç değildir. Daha derin bir anlam ifade etmekte; özellikle işletmenin kurucusundan bu yana devam ettirilen ve korunan değerlerinin bir yandan korunup bir yandan da değişen çevre koşullarına nasıl uyum sağladığını, karar alma yapısını nasıl etkilediğini ve mevcut kaynaklarını yeni ihtiyaçlara göre nasıl yeniden dizayn ettiğini de açıklar. Bu nedenle uzun ömürlülük, aile işletmeleri literatüründe sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, kuşaklar arası aktarım ve profesyonelleşme tartışmalarıyla birlikte ele alınmaktadır (Ward, 1987; Gersick, Davis, Hampton ve Lansberg, 1997).

Bu yönleriyle grup hastane işletmeleri, sağlık sektöründe uzun ömürlülüğü ve kurumsal sürekliliği incelemek için güçlü bir araştırma alanı sunmaktadır. Özel hastaneler; teknoloji yatırımları, nitelikli insan kaynağı, hasta

güvenliği, mevzuat uyumu ve hizmet kalitesi gibi alanlarda güçlü bir operasyonel disipline ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanında hasta beklentilerindeki değişim, dijitalleşme, artan rekabet ve kriz dönemlerinde hızlı karar alabilme gerekliliği, bu kurumları sürekli bir uyum baskısıyla karşı karşıya bırakmaktadır.

Bu nedenle sağlık sektöründe sürdürülebilirliği yalnızca finansal göstergeler, karlılık, marka bilinirliği ya da kurumsal itibarla açıklamak yeterli gelmemektedir. Kurumların uzun ömürlülüğünü anlamak için, gündelik operasyon süreçlerinde kararların nasıl alındığına, kaynakların nasıl kullanıldığına, tüm bunların nasıl yönetildiğine ve değişen koşullara nasıl uyum sağlandığına da bakmak gerekir. Kurumsallaşma sürecini belirli bir olgunluğa taşımış özel hastane gruplarında süreklilik; kurumsal hafıza, karar alma refleksleri, süreç disiplini ve dönüşüm kapasitesinin birlikte işlemesiyle mümkün hale gelmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren birçok özel hastane grubu, aile girişimi olarak kurulmuş; zaman içinde büyüme, şubeleşme, profesyonel yönetim kadrolarının oluşması ve kurumsal süreçlerin geliştirilmesi gibi aşamalardan geçmiştir. Bu yönüyle söz konusu hastane grupları, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve uzun ömürlülük tartışmaları açısından da anlamlı bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Bu kurumlar incelendiğinde kurucu aile etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı; yönetim kurulu ve/veya icra kurulunda hala aktif görevler alınabildiği, fakat kurumsallaşmanın da getirdiği sistemler sayesinde daha tanımlı süreçler, uzmanlaşmış ekipler, performans göstergeleri, dijital sistemler ve öğrenme mekanizmalarıyla günlük operasyonların yürütüldüğü görülmektedir. Dolayısıyla aile işletmesi niteliği taşıyan özel hastane gruplarında uzun ömürlülüğü anlamak için, aile değerleri ile profesyonel yönetim pratiklerinin nasıl bir araya geldiğine bakmak gerekir.

Bu çalışmada “yönetim kodları” kavramıyla, hastanelerin günlük işleyişinde tekrar eden ve karar alma, koordinasyon, kaynak kullanımı, dijitalleşme ile öğrenme süreçlerine yön veren yönetsel pratikler kastedilmektedir. Kavram, literatürde doğrudan karşılığı olan yerleşik bir teori terimi olarak değil; baskın yönetim mantığı, örgütsel rutinler ve dinamik yetenekler yaklaşımlarından beslenen açıklayıcı bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşım, uzun ömürlülüğün sadece stratejik niyet veya kurumsal faaliyet süresi üzerinden değil, işletmenin gündelik yönetim örüntüleri üzerinden de incelenmesine imkan tanımaktadır.

Bu çalışmanın çıkış noktasını, özel hastanelerde kurumsal sürekliliği sağlayan yönetim kodlarının neler olduğu sorusu oluşturmaktadır. Araştırmada ayrıca bu kodların, Dinamik Yetenekler Teorisi’nde öne çıkan algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarıyla nasıl ilişkilendirilebileceği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırma, özel hastane gruplarında uzun ömürlülüğü destekleyen ortak yönetim pratiklerini belirlemeyi ve bu pratiklerin kurumsal süreklilikle ilişkisini tartışmayı amaçlamaktadır. Karar alma, koordinasyon, kaynak kullanımı, dijitalleşme ve öğrenme süreçleri bu ilişkinin temel boyutları olarak ele alınmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile İşletmelerinde Uzun Ömürlülük ve Kurumsallaşma

Aile işletmeleri, mülkiyet, yönetim ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği yapılardır. Bu özellik, aile işletmelerine güçlü bir aidiyet, hızlı güven ilişkileri ve uzun vadeli düşünme eğilimi kazandırabilir. Bununla birlikte aynı özellik, yetki devri, profesyonelleşme, kuşaklar arası geçiş ve karar süreçlerinin kişiselleşmesi gibi konularda kırılganlık yaratabilir (Gersick vd., 1997; Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Bu nedenle aile işletmelerinde uzun ömürlülük, aile bağlarının varlığı kadar bu bağların kurumsal işleyişle nasıl dengelendiğiyle de ilgilidir.

Uzun ömürlü aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile etkisinin ortadan kalkması değil; bu etkinin belirli ilkeler, roller ve profesyonel sorumluluk alanları içinde yeniden tanımlanmasıdır. Böyle bir yapı, bir yandan kurucu değerlerin korunmasını sağlarken, diğer yandan işletmenin büyüme sürecinde yalnızca kişisel ilişkilere ve bireysel karar alışkanlıklarına bağımlı kalmasını engeller. Özellikle sağlık gibi yüksek riskli ve hizmet kalitesinin doğrudan insan yaşamıyla ilişkili olduğu sektörlerde bu denge daha da önemlidir.

Aile işletmelerinde sürekliliği açıklayan çalışmalarda güven, itibar, kurucu değerler, sabır sermayesi, sosyal sermaye ve uzun vadeli yönelim sıkça vurgulanır. Ancak bu unsurlar tek başına yeterli değildir. İşletmenin değişen koşulları okuyabilmesi, kararlarını hızlı ve sağlıklı şekilde uygulamaya dönüştürebilmesi ve

gerektiğinde kaynaklarını yeniden düzenleyebilmesi gerekir. Bu noktada aile işletmesi literatürü ile stratejik yönetim literatürü arasında güçlü bir kesişim ortaya çıkmaktadır.

2.2. Dinamik Yetenekler Teorisi

Dinamik Yetenekler Teorisi, işletmelerin sürdürülebilir başarısını yalnızca sahip oldukları kaynaklarla değil, bu kaynakları değişen çevre koşullarına göre dönüştürme kapasiteleriyle açıklar. Teece, Pisano ve Shuen (1997), dinamik yetenekleri işletmenin iç ve dış yeterliliklerini hızla değişen çevrelere uyum sağlayacak biçimde bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlar. Eisenhardt ve Martin (2000) ise dinamik yetenekleri, kaynakların yeni değer yaratacak biçimde kullanılmasını sağlayan örgütsel ve stratejik süreçler olarak ele alır.

Teece'in daha sonraki çalışmalarında dinamik yetenekler üç temel boyutta açıklanır: çevresel değişimleri algılama (sensing), fırsat ve tehditlere yanıt verme ya da bunları yakalama (seizing) ve kaynakları, süreçleri ve iş yapış biçimlerini yeniden yapılandırma (reconfiguring) (Teece, 2007). Sağlık sektöründe bu üç boyutun karşılığı oldukça somuttur. Hasta talebindeki değişimleri, kapasite baskılarını, mevzuata ilişkin riskleri ya da dijitalleşmenin sunduğu yeni imkânları zamanında görebilmek, kurumun algılama kapasitesiyle ilgilidir. Bu gelişmelere hızlı karar alma, birimler arası koordinasyon ve uygulama becerisiyle karşılık verebilmek ise yakalama kapasitesini gösterir. Süreçlerin, ekip yapılarının ve dijital altyapının yeni koşullara göre yeniden düzenlenmesi de yeniden yapılandırma kapasitesi kapsamında değerlendirilebilir.

Bu çalışmada Dinamik Yetenekler Teorisi, özel hastane gruplarında uzun ömürlülüğü anlamak için yararlı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Çünkü özel hastanelerin varlıklarını sürdürülebilmeleri, yalnızca sahip oldukları kaynakları korumalarına bağlı değildir. Değişen hasta profiline, teknoloji yatırımlarına, rekabet baskısına ve büyümenin getirdiği yeni ihtiyaçlara yanıt verebilmeleri de en az bu kaynaklar kadar önemlidir. Bu nedenle uzun ömürlülük, mevcut yapıyı aynen sürdürmekten çok; değişimi yönetebilme, süreçleri yeni koşullara uyarlayabilme ve kurumsal işleyişi gerektiğinde yeniden düzenleyebilme kapasitesiyle ilişkilidir.

2.3. Yönetim Kodları

Yönetim kodları ifadesi, literatürde sınırları belirlenmiş standart bir kuram kavramı değildir. Bu nedenle kavramın çalışmada nasıl kullanıldığının açıkça tanımlanması gerekir. Bu çalışmada yönetim kodları; karar alma, koordinasyon, kaynak kullanımı, dijitalleşme ve öğrenme süreçlerinde tekrar eden, zaman içinde kurumsal işleyişin parçası haline gelen yönetim pratikleri olarak değerlendirilmiştir. Bu yönüyle yönetim kodları, kurumun günlük işleyişine yön veren ve değişen koşullar karşısında nasıl hareket ettiğini ortaya koyan yönetim pratikleri olarak ele alınmaktadır.

Yönetim kodları kavramı, bu çalışmada birbiriyle ilişkili üç literatür alanından yararlanılarak temellendirilmiştir. Birincisi, Prahalad ve Bettis'in (1986) baskın yönetim mantığı yaklaşımıdır. Baskın yönetim mantığı, yöneticilerin çevreyi nasıl okuduğunu, hangi konuları öncelikli gördüğünü ve kararlarını hangi kabuller üzerinden verdiğini anlamaya yardımcı olur. Örgütsel rutinler yaklaşımı ise kurumlarda tekrar eden uygulamaların yalnızca istikrar sağlamadığını; bazı durumlarda değişime uyum ve esneklik için de zemin oluşturduğunu gösterir. Dinamik yetenekler literatürü de bu tekrar eden yönetim pratiklerinin, değişen çevre koşulları karşısında nasıl uyum, hız ve yeniden düzenleme kapasitesine dönüşebileceğini açıklamak açısından önemlidir.

Bu çerçevede yönetim kodları, ne yalnızca yazılı prosedürlerden ne de yalnızca yöneticilerin kişisel tarzlarından ibarettir. Kodlar, zaman içinde yerleşen ve kurumun davranış biçimini belirleyen karar, izleme, öğrenme ve koordinasyon alışkanlıklarıdır. Özel hastane grupları gibi karmaşık hizmet örgütlerinde bu kodlar, hasta deneyiminden klinik-dışı operasyonlara, insan kaynağı kullanımından dijital takip sistemlerine kadar geniş bir alanda etkili olur.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Deseni

Araştırma nitel bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Bu tercihin temel nedeni, özel hastane gruplarında uzun ömürlülüğü destekleyen yönetim kodlarının yalnızca sayısal göstergelerle açıklanamayacak olmasıdır. Bu kodlar; yöneticilerin deneyimlerinde, kurum içinde tekrar eden uygulamalarda, karar alma biçimlerinde ve gündelik işleyişe ilişkin değerlendirmelerde daha görünür hale gelmektedir. Bu nedenle çalışma, belirli

değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmekten çok, aile kökenli özel hastane gruplarında sürekliliği destekleyen yönetim pratiklerini anlamaya odaklanmıştır. Katılımcıların yönetsel deneyimleri, kurumsal süreçlere ilişkin gözlemleri ve hastane gruplarındaki karar alma pratikleri tematik analiz yoluyla incelenmiştir. Analiz sürecinde Dinamik Yetenekler Teorisi, veriyi baştan sınırlayan katı bir şema olarak değil; bulguların değerlendirilmesinde yararlanılan açıklayıcı bir çerçeve olarak kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu ve Veri Toplama Süreci

Çalışma grubu, Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren, aile tarafından kurulan ve zaman içinde kurumsallaşma sürecini ilerleten özel hastane gruplarında yönetsel sorumluluk üstlenen katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yedi ayrı özel hastane grubu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde hastane gruplarının karar alma biçimleri, koordinasyon yapıları, kaynak kullanımı, dijitalleşme uygulamaları, veriyle yönetim pratikleri ve öğrenme mekanizmaları üzerinde durulmuştur.

Veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bu görüşmelerde kurumsal süreklilik, karar alma, kriz ve değişim dönemlerinde izlenen yönetim yaklaşımları, süreç standardizasyonu, dijital takip sistemleri ve iyileştirme uygulamaları üzerinde durulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, belirlenen ana başlıkların tüm katılımcılarla ele alınmasına olanak sağlamış; aynı zamanda katılımcıların kendi kurumlarına özgü deneyimleri ve gözlemleri ayrıntılandırmasına da alan açmıştır.

3.3. Veri Analizi

Görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA kullanılarak tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Analizin ilk aşamasında görüşme kayıtları ayrıntılı biçimde okunmuş; tekrar eden ifadeler, benzer deneyimler ve yönetsel pratiklere işaret eden anlatımlar açık kodlar hâline getirilmiştir. Daha sonra benzer kodlar bir araya getirilerek alt temalar oluşturulmuş; son aşamada alt temalar, kurumsal sürekliliği destekleyen ana yönetim kodları altında toplanmıştır.

Analiz süreci iki aşamalı bir mantıkla yürütülmüştür. İlk aşamada veriye yakın kalınarak özel hastane gruplarında tekrar eden yönetsel pratikler belirlenmiştir. İkinci aşamada ortaya çıkan tematik yapı Dinamik Yetenekler Teorisi’nin algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşım, bulguların hem saha verisine dayalı kalmasını hem de kuramsal düzeyde açıklanabilir hale gelmesini sağlamıştır.

4. BULGULAR

Analiz sonucunda, özel hastane gruplarında uzun ömürlülüğü destekleyen yönetim kodlarının altı tema etrafında şekillendiği görülmüştür. Bunlar; hızlı karar alma ve koordinasyon, standardizasyon ve rol netliği, esnek kaynak kullanımı ve çoklu yetkinlik, veri temelli yönetim, dijitalleşme ve izlenebilirlik ile öğrenme ve düzeltici iyileştirme kültürüdür. Bulgular, kurumsal sürekliliğin yalnızca tarihsel geçmiş ya da ölçekle değil; kurum içinde tekrar eden, benimsenen ve işleyişin parçası haline gelen yönetim pratikleriyle güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Tematik Analiz Sonucunda Belirlenen Yönetim Kodları

Tema	Alt Temalar	Örnek Kodlar
Hızlı karar ve koordinasyon	Aynı gün geri dönüş; hızlı eskalasyon; birimler arası anlık eşgüdüm	aynı gün dönüş; doğru kişiye hızlı eskalasyon; kısa koordinasyon toplantıları
Standardizasyon ve rol netliği	Tanımlı iş akışları; yetki ve sorumluluk açıklığı, süreç görünürlüğü	checklist; net rol/sorumluluk; tanımlı onay akışları
Esnek kaynak kullanımı ve çoklu yetkinlik	Çok yönlü ekip yapısı; talebe göre yeniden dağıtım; kritik durumda mobilizasyon	çoklu yetkinlik; ekip kaydırma; kritik vakada hızlı mobilizasyon
Veri temelli yönetim	Performans göstergeleriyle izleme; talep ve kapasite analizi; karar desteği	dönüş süresi; bekleyen dosya; talep yoğunluğu; kapasite verisi
Dijitalleşme ve izlenebilirlik	Dijital temas noktaları; süreçlerin görünürleşmesi; bilgi akışının hızlanması	online randevu; CRM; mobil uygulama; dijital takip

Tema	Alt Temalar	Örnek Kodlar
Öğrenme ve düzeltici iyileştirme kültürü	Geri bildirimden öğrenme; düzeltici aksiyon; süreç iyileştirme	lessons learned; düzeltici/önleyici aksiyon; işlemeyeni değiştirme

4.1. Hızlı Karar ve Koordinasyon

İlk yönetim kodu, hızlı karar alma ve koordinasyon kapasitesidir. Özel hastane gruplarında hasta talepleri, hekim planlaması, yatak ve ameliyathane kapasitesi, uluslararası hasta süreçleri, sigorta ve ödeme akışları gibi pek çok konu kısa sürede karar verilmesini gerektirir. Bu nedenle uzun ömürlü hastane yapılarında kararın gecikmeden doğru kişiye taşınması, ilgili birimler arasında hızlı eşgüdüm kurulması ve operasyonel sorunun aynı gün içinde ele alınması önemli bir yönetsel pratik olarak öne çıkmaktadır.

Bu kod, özellikle büyüyen hastane gruplarında kritik hale gelir. Çünkü ölçek büyüdükçe karar kanalları çoğalmakta, süreçler daha fazla birim arasında dağılmakta ve gecikme riski artmaktadır. Bulgular, başarılı örneklerde kısa koordinasyon toplantılarının, hızlı eskalasyon hatlarının ve birimler arası doğrudan temas mekanizmalarının bu riski azaltmak için kullanıldığını göstermektedir. Böylece kurum, yalnızca prosedürlerle değil, kararın nerede ve nasıl hızlanacağını bilen bir işleyiş mantığıyla hareket etmektedir.

Dinamik yetenekler açısından bakıldığında hızlı karar ve koordinasyon, özellikle seizing boyutuyla ilişkilidir. Kurumun bir fırsatı ya da sorunu fark etmesi tek başına yeterli değildir; bu farkındalığın uygulamaya dönüşmesi gerekir. Hızlı karar mekanizmaları, algılanan sinyalin aksiyona dönüşme süresini kısaltarak kurumsal sürekliliği destekler.

4.2. Standardizasyon ve Rol Netliği

İkinci yönetim kodu, standardizasyon ve rol netliğidir. Sağlık sektöründe hizmet kalitesinin tutarlı olması, süreçlerin kişilere bağlı kalmadan işlemesi ve hata riskinin azaltılması için iş akışlarının belirli ölçüde standardize edilmesi gerekir. Bulgular, uzun ömürlülüğü destekleyen hastane gruplarında checklist kullanımı, tanımlı onay akışları, yetki ve sorumlulukların açık biçimde belirlenmesi ve süreç görünürlüğünün artırılması gibi uygulamaların belirgin olduğunu göstermektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın en hassas alanlarından biri, kişisel güvene dayalı işleyişten rol ve süreç temelli işleyişe geçiştir. Bu geçiş, kurucu değerlerin yok sayılması anlamına gelmez; aksine bu değerlerin daha geniş örgütsel yapıya aktarılmasını kolaylaştırır. Rol netliği, kimin hangi kararı alacağını, hangi konuda kime eskalasyon yapılacağını ve hangi sürecin hangi standarda göre izleneceğini belirginleştirir. Böylece kurum büyüdükçe dağılma değil, tekrar edilebilirlik üretir.

Bu kodun dinamik yeteneklerle ilişkisi çift yönlüdür. Bir yandan standardizasyon karar ve uygulama hızını artırarak seizing kapasitesini destekler. Diğer yandan süreçlerin yazılı ve görünür hale gelmesi, gerektiğinde bu süreçlerin gözden geçirilmesini ve yeniden düzenlenmesini kolaylaştırdığı için reconfiguring kapasitesine de katkı sağlar.

4.3. Esnek Kaynak Kullanımı ve Çoklu Yetkinlik

Üçüncü yönetim kodu, esnek kaynak kullanımı ve çoklu yetkinliktir. Özel hastanelerde talep dalgalanmaları, dönemsel yoğunluklar, kritik vakalar, hekim planlaması ve birimler arası kapasite farklılıkları, insan kaynağının ve operasyonel kapasitenin esnek biçimde yönetilmesini gerektirir. Bulgular, uzun ömürlü hastane gruplarında çalışanların tek bir dar görev alanıyla sınırlı kalmamasının, ekiplerin gerektiğinde farklı süreçlere destek verebilmesinin ve kritik durumlarda hızlı mobilizasyon sağlanmasının süreklilik açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Bu kod, özellikle hizmet işletmelerinde operasyonel dayanıklılığın önemli bir boyutudur. Hastane grupları, kapasite baskısı yaşadıklarında yalnızca ek kaynak yaratmaya değil, mevcut kaynağı daha etkili dağıtmaya da ihtiyaç duyar. Çoklu yetkinlik yaklaşımı, çalışanların farklı süreçleri anlayabilmesini, birimler arası destek verebilmesini ve beklenmedik yoğunluklarda kurumun hizmet akışını sürdürebilmesini sağlar. Bu durum,

aile işletmelerinde sık görülen “herkesin elini taşın altına koyması” kültürünün kurumsal bir yetkinliğe dönüşmüş biçimi olarak da okunabilir.

Dinamik yetenekler açısından esnek kaynak kullanımı doğrudan reconfiguring boyutuyla ilişkilidir. Kurum, değişen koşullar karşısında insan kaynağını, süreç kapasitesini ve operasyonel önceliklerini yeniden düzenleyebildiği ölçüde sürekliliğini güçlendirebilir.

4.4. Veri Temelli Yönetim

Dördüncü yönetim kodu, veri temelli yönetimdir. Bulgular, özel hastane gruplarında dönüş süresi, bekleyen dosya sayısı, talep yoğunluğu, kapasite verisi, hasta akışı ve performans göstergeleri gibi ölçütlerin karar süreçlerinde giderek daha görünür hale geldiğini göstermektedir. Veri temelli takip, yöneticilerin yalnızca sezgi veya deneyime değil, operasyonel göstergelere de dayanarak karar almasını sağlar.

Aile işletmelerinde kurucu sezgisi ve saha bilgisi önemli bir değer olmakla birlikte, büyüyen ve şubeleşen yapılarda sezgiye dayalı yönetimin sınırları belirginleşir. Veri temelli yönetim, farklı lokasyonlar, birimler ve süreçler arasında karşılaştırma yapılmasını, kapasite sorunlarının daha erken fark edilmesini ve kaynak tahsisinin daha nesnel biçimde planlanmasını kolaylaştırır. Bu yönüyle veri, aile işletmesinin kurucu hafızasını ortadan kaldırmaz; tersine, bu hafızayı izlenebilir ve paylaşılabılır bir yönetim aracına dönüştürür.

Dinamik yetenekler açısından veri temelli yönetim öncelikle sensing kapasitesini destekler. Kurumun dış çevredeki ve iç operasyonlardaki değişimleri zamanında fark edebilmesi için düzenli izleme mekanizmalarına ihtiyacı vardır. Ancak veri, yalnızca raporlandığında değil, karar ve aksiyon süreçlerine bağlandığında yönetim koduna dönüşür.

4.5. Dijitalleşme ve İzlenebilirlik

Beşinci yönetim kodu, dijitalleşme ve izlenebilirliktir. Özel hastane gruplarında online randevu sistemleri, CRM uygulamaları, mobil uygulamalar, dijital hasta temas noktaları ve süreç takip araçları, yalnızca teknolojik yenilikler olarak değil, yönetim biçimini dönüştüren unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Dijitalleşme, hasta ile kurum arasındaki temasın izlenmesini, bilgi akışının hızlanmasını ve süreçlerin daha görünür hale gelmesini sağlamaktadır.

Bu bulgu, sağlık sektöründe dijitalleşmenin yalnızca teknik altyapı yatırımı olarak ele alınmaması gerektiğini göstermektedir. Dijital araçlar karar süreçlerine, hizmet tasarımına, hasta deneyimine, birimler arası koordinasyona ve kurumsal öğrenmeye bağlandığında yönetsel bir kapasiteye dönüşür. Özellikle şubeleşen hastane gruplarında dijital izlenebilirlik, farklı lokasyonlarda benzer hizmet standardının korunmasına ve sapmaların daha hızlı fark edilmesine yardımcı olur.

Dinamik yetenekler açısından dijitalleşme üç boyutla da ilişkilidir. Dijital sistemler veri üretip görünürlük sağladığı için sensing kapasitesini; karar ve koordinasyonu hızlandırdığı için seizing kapasitesini; yeni süreçlerin kurulmasını ve mevcut süreçlerin yeniden tasarlanmasını kolaylaştırdığı için reconfiguring kapasitesini destekler.

4.6. Öğrenme ve Düzeltici İyileştirme Kültürü

Altıncı yönetim kodu, öğrenme ve düzeltici iyileştirme kültürüdür. Bulgular, uzun ömürlülüğü destekleyen hastane gruplarında sorunların yalnızca günlük müdahalelerle kapatılmadığını, geri bildirim ve düzeltici aksiyon mekanizmalarıyla süreç iyileştirmeye dönüştürülmeye çalışıldığını göstermektedir. Lessons learned yaklaşımı, düzeltici ve önleyici aksiyonlar ve işlemeyen uygulamaların değiştirilmesi bu kodun görünür örnekleri arasındadır.

Bu kod, aile işletmelerinde kuşaklar arası süreklilik açısından da önemlidir. Kurucu dönemde öğrenme çoğu zaman kişisel deneyimle ve sözlü aktarım yoluyla gerçekleşirken, kurumsallaşma sürecinde öğrenmenin daha sistematik hale gelmesi gerekir. Hatalardan, hasta geri bildirimlerinden, operasyonel aksaklıklardan ve krizlerden öğrenebilen kurumlar, yalnızca geçmiş başarılarını korumakla kalmaz; yeni koşullara uyum sağlayacak bir iç yenilenme kapasitesi de geliştirir.

Dinamik yetenekler açısından öğrenme ve düzeltici iyileştirme kültürü reconfiguring boyutunun merkezinde yer alır. Çünkü yeniden yapılandırma, yalnızca örgüt şemasını ya da süreç dokümanlarını değiştirmek değildir. Daha derinde, kurumun kendi deneyiminden öğrenerek iş yapış biçimini yenileyebilmesidir.

Tablo 2. Yönetim Kodlarının Dinamik Yetenek Boyutlarıyla İlişkisi

Yönetim Kodu	Dinamik Yetenek Boyutu	Açıklama
Veri temelli takip ve çevresel sinyalleri izleme	Sensing (Algılama)	Kurumun talep değişimlerini, kapasite baskılarını, hasta beklentilerini ve dış çevredeki risk/fırsatları zamanında fark etmesini sağlar.
Hızlı karar alma ve eskalasyon	Seizing (Yanıt verme)	Algılanan fırsat ya da soruna hızlı yanıt verilmesini, kararın gecikmeden aksiyona dönüşmesini destekler.
Birimler arası koordinasyon	Seizing (Yanıt verme)	Farklı aktörlerin eş zamanlı hareket etmesini sağlayarak yanıt hızını ve uygulama kapasitesini artırır.
Standardizasyon ve rol netliği	Seizing + Reconfiguring	Karar ve uygulama süreçlerini hızlandırırken yeni koşullara uyum için süreçlerin kontrollü biçimde yeniden düzenlenmesine imkân tanır.
Esnek kaynak kullanımı ve çoklu yetkinlik	Reconfiguring (Yeniden yapılandırma)	İnsan kaynağı ve operasyonel kapasitenin ihtiyaçlara göre yeniden dağıtılmasını ve kurumun esnekliğini güçlendirir.
Dijitalleşme ve izlenebilirlik	Sensing + Seizing + Reconfiguring	Bilgi akışını hızlandırır, süreçleri görünür kılar, karar desteğini artırır ve yeni işleyiş biçimlerinin kurulmasını mümkün hale getirir.
Öğrenme ve düzeltici iyileştirme kültürü	Reconfiguring (Yeniden yapılandırma)	Yaşanan sorunların geri bildirim ve iyileştirme mekanizmalarıyla kurumsal öğrenmeye dönüşmesini sağlar.

5. TARTIŞMA

Bulgular, özel hastane gruplarında uzun ömürlülüğün tek bir yönetim biçimiyle açıklanamayacağını göstermektedir. Bazı hastane gruplarında hızlı karar alma ve kısa eskalasyon hatları daha görünürken, bazı yapılarda standardizasyon, tanımlı süreçler ve rol netliği daha güçlü biçimde öne çıkmaktadır. Bazı örneklerde ise dijitalleşme, süreç yönetimi ve öğrenme mekanizmaları farklılaştırıcı bir unsur haline gelmektedir. Bu çeşitlilik, uzun ömürlülüğün tek tip bir reçeteye indirgenemeyeceğini; kurumun kendi tarihsel gelişimi, aile etkisi, profesyonelleşme düzeyi, ölçeği ve stratejik öncelikleriyle birlikte şekillendiğini göstermektedir.

Bununla birlikte tüm örneklerde ortaklaşan bir nokta vardır: süreklilik, belirli yönetim kodlarının zaman içinde kurumsallaşmasıyla güçlenmektedir. Hızlı karar alma, yalnızca bireysel yöneticinin kişisel inisiyatifine bağlı kaldığında kırılgan bir pratik olabilir. Ancak eskalasyon kanalları, koordinasyon rutinleri ve rol netliğiyle desteklendiğinde kurumsal bir kapasiteye dönüşür. Benzer şekilde, veri kullanımı yalnızca raporlama faaliyeti olarak kaldığında sınırlı etki yaratır; fakat karar alma ve kaynak tahsisıyla ilişkilendirildiğinde kurumsal sürekliliği destekleyen bir yönetim kodu haline gelir.

Aile işletmeleri bağlamında bulguların dikkat çekici yönü, aile kökenli hastane gruplarında kurucu kültür ile profesyonel yönetim mekanizmalarının karşıt değil, tamamlayıcı unsurlar olarak çalışabilmesidir. Kurucu değerler, hizmet anlayışı, güven ilişkileri ve uzun vadeli bakış açısı işletmeye belirli bir karakter kazandırırken; standardizasyon, dijitalleşme, veriyle yönetim ve öğrenme mekanizmaları bu karakterin büyüyen örgütsel yapıda sürdürülebilmesini sağlar. Bu açıdan kurumsallaşma, aile işletmesinin özgün kimliğinin kaybolması değil, bu kimliğin daha dayanıklı bir örgütsel forma taşınması olarak yorumlanabilir.

Dinamik Yetenekler Teorisi açısından değerlendirildiğinde, bulgular özel hastane gruplarında algılama, yanıt verme ve yeniden yapılandırma kapasitelerinin farklı yoğunluklarda çalıştığını göstermektedir. Veri temelli izleme ve dijital görünürlük algılama kapasitesini; hızlı karar alma ve koordinasyon yanıt verme kapasitesini; esnek kaynak kullanımı, süreç iyileştirme ve öğrenme mekanizmaları yeniden yapılandırma kapasitesini güçlendirmektedir. Uzun ömürlülük ise bu üç kapasitenin birbirinden kopuk değil, birbirini besleyen bir yönetim düzeni içinde işlemesine bağlı görünmektedir.

Bu bulgu, özel hastane gruplarında sürekliliğin yalnızca çevik olmakla ya da yalnızca kurallı olmakla açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Çok hızlı fakat süreçsiz bir yapı büyüdükçe hata ve tutarsızlık riski üretir. Çok standart fakat yavaş bir yapı ise hasta talebi, rekabet ve kriz koşulları karşısında esneklik kaybedebilir. Bu nedenle asıl belirleyici olan, hız ile standardizasyonun, veri ile karar almanın, dijitalleşme ile öğrenmenin birlikte işletilebilmesidir.

6. SONUÇ

Bu çalışma, sağlık sektöründe faaliyet gösteren aile kökenli özel hastane gruplarında uzun ömürlülüğü destekleyen yönetim kodlarını Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde incelemiştir. Araştırma sonucunda hızlı karar ve koordinasyon, standardizasyon ve rol netliği, esnek kaynak kullanımı ve çoklu yetkinlik, veri temelli yönetim, dijitalleşme ve izlenebilirlik ile öğrenme ve düzeltici iyileştirme kültürü olmak üzere altı temel yönetim kodu belirlenmiştir.

Bulgular, özel hastane gruplarında kurumsal sürekliliğin yalnızca kurumsal yaş, ölçek, marka gücü ya da finansal kapasiteyle açıklanamayacağını göstermektedir. Süreklilik, daha çok kurumun değişimi zamanında fark edebilmesi, bu değişime hızlı ve koordineli yanıt verebilmesi, kaynaklarını ve süreçlerini yeni koşullara göre yeniden düzenleyebilmesiyle ilişkilidir. Bu yönüyle uzun ömürlü işletme olmanın arkasında, günlük operasyon içinde tekrar eden fakat stratejik sonuçlar üreten yönetim kodları yer almaktadır.

Çalışmanın aile işletmeleri literatürü açısından temel çıkarımı, aile kökenli işletmelerde kurumsallaşmanın yalnızca formel yapıların kurulmasıyla sınırlı olmadığıdır. Kurumsallaşma, aynı zamanda hangi kararların nasıl alındığı, sorunların nasıl eskale edildiği, verinin nasıl kullanıldığı, dijital sistemlerin işleyişe nasıl bağlandığı ve hatalardan nasıl öğrenildiği gibi daha gündelik pratiklerde görünür hale gelir. Bu pratikler yerleşik hale geldikçe, aile işletmesi büyüme ve profesyonelleşme sürecinde kendi süreklilik kapasitesini güçlendirir.

Uygulama açısından çalışma, özel hastane grupları için üç öneri sunmaktadır. İlk olarak, hızlı karar alma refleksleri kişisel inisiyatifte bırakılmamalı; rol netliği, eskalasyon kanalları ve koordinasyon rutinleriyle desteklenmelidir. İkinci olarak, dijitalleşme yatırımları yalnızca teknoloji edinimi olarak değil, izlenebilirlik, karar desteği ve öğrenme kapasitesi üreten yönetim araçları olarak tasarlanmalıdır. Üçüncü olarak, hasta geri bildirimleri, operasyonel aksaklıklar ve kriz deneyimleri sistematik biçimde öğrenme süreçlerine dönüştürülmelidir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma nitel desende yürütülmüş ve belirli özel hastane gruplarıyla sınırlı kalmıştır. Bu nedenle bulgular genelleme iddiası taşımaktan çok, belirli bir sektörel bağlamda yönetim kodlarını anlamaya yönelik açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Gelecek araştırmalarda vakıf hastaneleri, üniversite hastaneleri ve kamu-özel ortaklığıyla işletilen şehir hastaneleri de analize dâhil edilerek yönetim kodlarının kurumsal bağlama göre nasıl farklılaştığı incelenebilir. Ayrıca bu çalışmada belirlenen temalar, performans göstergeleri, dijital olgunluk düzeyi, çalışan devri veya hasta memnuniyeti gibi nicel verilerle desteklenerek daha bütüncül analizler yapılabilir.

Sonuç olarak, özel hastane gruplarında uzun ömürlülük, yalnızca geçmişten gelen güçlü bir aile markasının korunmasıyla değil, değişen koşullar karşısında kendini yenileyebilen yönetim kodlarının kurumsallaşmasıyla mümkün görünmektedir. Hız, standart, veri, dijitalleşme ve öğrenme birlikte çalıştığında aile işletmesi niteliği taşıyan sağlık kurumları hem kurucu değerlerini koruyabilmekte hem de rekabetçi ve dönüşen bir sektörde varlığını sürdürebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611–629.

- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.

AİLE İŞLETMELERİNDE ERP YAZILIMI TERCİHİ: MARKA SEÇİM KRİTERLERİ VE SATIN ALMA SONRASI UYGULAMA ZORLUKLARI

Melih Kızılyel

Gaziantep Üniversitesi, melik2706@gmail.com

Doç. Dr. Mehmet Aytekin

Gaziantep Üniversitesi, aytekin@gantep.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Erhan Durur

Gaziantep Üniversitesi, erhandurur@gaziantep.edu.tr

ÖZ

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı sağlaması, kuşaklar arası bilgi aktarımının dijitalleşmesine bağlıdır. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemleri, iş süreçlerini bütünleştirerek ve bilgi birikiminin tek bir yerde oluşmasını sağlayarak bu dijital dönüşümün omurgasını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Gaziantep'teki aile işletmelerinin ERP marka tercih kriterlerini ve kullanım yetkinliklerini analiz etmek, aile işletmelerinin dijitalleşme temelli ihtiyaçlarını anlamak, ERP kullanımındaki başarılarının ve başarısızlıklarının sebebini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemiyle 19 firma temsilcisiyle mülakat tekniği kullanılarak derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Tekstil, halı, plastik ve ambalaj gibi çeşitli sektörlerden firmaların katılımı çalışmanın kapsayıcılığını artırmış; ayrıca holding bünyesinde yer alan firmaların varlığı, elde edilen bulguların çok daha geniş bir kurumsal ekosistemi temsil etmesini sağlamıştır. Elde edilen veriler MAXQDA programı ile analiz edilmiştir. Bulgular, firmaların ERP seçiminde yazılımın özelleştirme yeteneğine, raporlama desteğiyle stratejik karar almada destek sağlayacak, iyi danışmanlık hizmetine, dış yazılımlarla entegrasyona ve satış sonrası desteğe büyük önem verdiğini; ancak sistem potansiyelinin yalnızca %60-70 oranında kullanılabildiğini göstermektedir. ERP programı kullanımının temel engellerin nitelikli personel eksikliği, yetersiz üst yönetim desteği ve eğitim noksanlığı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: ERP, Aile İşletmeleri, Marka Tercih, Uygulama Zorlukları, Gaziantep.

ABSTRACT

The sustainability of family businesses and their ability to achieve competitive advantage depend on the digitalization of intergenerational knowledge transfer. Enterprise Resource Planning (ERP) systems constitute the backbone of this digital transformation by integrating business processes and enabling the accumulation of organizational knowledge within a single system.

The aim of this study is to analyze the ERP brand selection criteria and usage competencies of family businesses in Gaziantep, to understand their digitalization-driven needs, and to identify the reasons behind the success and failure of ERP usage.

Using a qualitative research method, in-depth interviews were conducted with 19 company representatives through a semi-structured interview technique. The inclusion of firms from various sectors such as textiles, carpets, plastics, and packaging enhanced the comprehensiveness of the study. Furthermore, the presence of companies operating under holding structures allowed the findings to represent a broader institutional ecosystem.

The collected data were analyzed using the MAXQDA software. The findings indicate that firms place significant importance on the software's customization capability, its ability to support strategic decision-making through reporting functions, high-quality consultancy services, integration with external software, and after-sales support when selecting ERP systems. However, it was observed that only 60–70% of the system's potential is utilized.

The main barriers to effective ERP usage were identified as the lack of qualified personnel, insufficient top management support, and inadequate training.

Keywords: ERP, Family Businesses, Brand Preference, Implementation Challenges, Gaziantep.

1. GİRİŞ

Günümüzde aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, kurumsal hafızanın korunması ve kuşaklar arası değer aktarımının sistematik bir dijital koda dönüştürülmesine doğrudan bağlıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, işletmelerin geleneksel stoklama ve manuel yönetim yöntemlerinden sıyrılarak daha bütünleşik sistemlere geçmesini zorunlu kılmıştır. Bu noktada Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), kurum içindeki iş süreçlerini entegre eden, verilerin merkezi bir yapıda toplanmasını sağlayan ve bu sayede dijital kodların oluşmasına aracılık eden kapsamlı yazılım sistemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde ERP sistemleri, sadece bir şirketin tümünü kapsayan entegre bir bilgi sistemi değil, aynı zamanda organizasyonun finans, üretim, satın alma, satış, lojistik ve insan kaynakları gibi fonksiyonlarını birbirine bağlayan bütünleşik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. ERP sistemleri tarihsel süreçte 1960'lı yıllardaki stok kontrol odaklı yazılımlardan evrilerek; 1970'lerde Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP), 1980'lerde ise Üretim Kaynak Planlaması (MRP II) aşamalarından geçerek günümüzdeki bütünleşik yapısına ulaşmıştır. (Kant, B., & Odabaş, M. S., 2019).

Hızla küreselleşen ve rekabetin arttığı günümüz pazar koşullarında, aile işletmelerinin stratejik kararlarını veriye dayalı alabilmeleri ancak ERP sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür. ERP sistemleri, yöneticilere gerçek zamanlı işletme bilgilerini aylık raporları beklemeden izleme olanağı tanırken, iş birimleri arasındaki bilgi akışını şeffaf hale getirmekte ve karar verme süresini önemli ölçüde azaltmaktadır. Özellikle maliyet faktörünün kritik olduğu KOBİ yapısındaki aile işletmelerinde, ERP'nin sağladığı maliyet düşürücü etki ve operasyonel verimlilik artışı işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir.

ERP sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar (Karabaş, Uysal ve Karkacier, 2017), sistemin yüksek maliyetli ve zorlu bir uyum süreci gerektirdiğini, ancak başarılı uygulandığında karlılık ve taleplere hızlı cevap verme yeteneğini artırdığını vurgulamaktadır. Yazılım seçim süreci üzerine odaklanan araştırmalarda (Bayraktar ve Efe, 2006), en iyi yazılımın seçiminin ERP ile tanışıklığın en kritik ilk aşamasını oluşturduğu, zira yanlış bir tercihin işletmeyi hem maliyet hem de zaman açısından büyük zarara uğratabileceği belirtilmektedir. Bu süreçte sadece yazılımın teknolojik özellikleri değil, aynı zamanda şirketin stratejik ihtiyaçları, modüller arası entegrasyon ve yazılımın özelleştirilme esnekliği temel kriterler arasında yer almaktadır.

Sistemlerin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ise genellikle insan ve organizasyon odaklıdır. Bayraktaroğlu ve Fasal (2016), uygulamada yaşanan güçlüklerin temelinde değişime direnç, yetersiz kullanıcı eğitimi ve üst yönetim desteğinin eksikliğinin yattığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Bolatan (2020), projenin başarısında danışmanlık hizmetlerinin kalitesinin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Modern ERP yaklaşımları, artık sadece işletmenin iç duvarlarıyla sınırlı kalmayıp; tedarikçi ilişkileri yönetimi (SCM) ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi dış unsurları da kapsayarak "ERP II" veya "Gelişmiş ERP" konseptine evrilmektedir.

Türkiye'nin ihracatına 10.9 milyar dolar katkı sağlayan ve devasa bir istihdam yaratan Gaziantep sanayisi, ağırlıklı olarak aile işletmelerinin yön verdiği bir yapıya sahiptir. Bölgedeki firmalar, uluslararası düzeyde artan rekabet nedeniyle maliyetlerini düşürmek ve bilgi akışını kolaylaştırmak için ERP sistemlerini stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Bu bildiri kapsamında, aile işletmelerinin dijitalleşme sürecindeki en kritik eşiklerden biri olan ERP yazılımı seçimi ve uygulama evreleri; tekstil, halı, plastik ve ambalaj gibi Gaziantep sanayisinin lokomotif sektörleri üzerinden ele alınmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, işletmelerin marka tercihlerini şekillendiren teknik ve stratejik kriterlerin yanı sıra, sistemin kurulumundan sonra karşılaşılan operasyonel zorluklar analiz edilmiştir. Çalışma boyunca elde edilen bulgular, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın bir aracı olarak ERP'nin sunduğu fırsatları ve bu süreçte başarıyı belirleyen insani/organizasyonel faktörleri tartışmaya açmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kavramı ve Gelişimi

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), literatürde bir organizasyonun tüm departmanlarını ve fonksiyonlarını tek bir sistem altında birleştiren, tüm işletmenin ihtiyaçlarına cevap veren entegre bir yazılım sistemi olarak tanımlanmaktadır (Bayraktar ve Efe, 2006). ERP sistemleri, 1960'lı yıllarda kullanılan Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) ve 1980'li yıllardaki Üretim Kaynak Planlaması (MRP II) sistemlerinin evrimleşmiş

halidir. MRP sistemleri sadece "ne zaman, ne kadar" sorularına yanıt ararken, ERP sistemleri finans, insan kaynakları ve müşteri ilişkileri gibi üretim dışı alanları da sürece dahil ederek işletmenin tüm kaynaklarını eş zamanlı yönetmeyi amaçlar (Karabaş, Uysal ve Karkacier, 2017).

2.2. Aile İşletmelerinde ERP Kullanımının Önemi ve Sürdürülebilirlik

Aile işletmelerinin en temel karakteristik özelliği olan "geleneğe bağlılık" ve "kurumsal hafıza", kuşaklar arası geçişte genellikle kesintiye uğramaktadır. Literatürde ERP sistemleri, bu işletmelerde bilginin kişilere bağımlı kalmasını önleyen ve kurumsal hafızayı "dijital kodlara" dönüştüren bir araç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle Gaziantep gibi sanayi merkezlerinde faaliyet gösteren aile işletmeleri için ERP; operasyonel verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve küresel rekabet ortamında "veriye dayalı karar alma" mekanizmasını kurmak adına stratejik bir zorunluluktur

2.3. ERP Yazılım Seçim Kriterleri ve Uygulama Zorlukları

ERP sistemlerinin başarısı büyük oranda doğru yazılımın seçimine ve kurum kültürüne uyumuna bağlıken; Bayraktar ve Efe (2006) ile Kanmaz ve Ertuğrul (2025), yazılım seçim sürecinde dikkate alınması gereken temel kriterleri fonksiyonellik ve esneklik, modüller arası entegrasyon kabiliyeti, toplam sahip olma maliyeti ile satış sonrası destek ve danışmanlık yetkinliği olarak özetlemektedir. Modern yazılım seçim süreçlerinde sadece operasyonel ihtiyaçlar değil, aynı zamanda ISO/IEC 25010 gibi uluslararası yazılım kalite standartları çerçevesinde; işlevsel uygunluk, güvenilirlik ve kullanım kolaylığı gibi teknik parametreler de belirleyici olmaktadır.(Kanzmaz, A. K., & Ertuğrul, İ.,2025) Uygulama aşamasında karşılaşılan en büyük engeller ise genellikle teknik yetersizliklerden ziyade "insansal faktörler" olarak öne çıkmakta; Bayraktaroğlu ve Fasal (2016) ile Bolatan (2020) üst yönetim desteğinin eksikliği, çalışanların değişime karşı direnci ve yetersiz kullanıcı eğitimlerini projelerin başarısızlığındaki temel nedenler olarak tanımlamaktadır. Nitekim Gaziantep sanayisindeki aile işletmelerinde yapılan saha çalışmaları da kullanıcıların sistemi sahiplenmemesi ve kaliteli danışmanlık eksikliği gibi unsurların, sistem potansiyelinin genellikle %60-70 bandında kısıtlı kalmasına yol açtığını doğrulamaktadır. ERP yatırımlarının azımsanmayacak bir kısmının başarısızlıkla sonuçlanması, sektörel dinamiklerin yazılım ile tam uyumlaştırılamamasından kaynaklanmaktadır; bu durum işletmeleri daha etkin ve sektöre özgü yönetim sistemleri aramaya itmektedir. (Aladağ, H.,2020)

3. YÖNTEM

İşletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde ERP yazılımı tercihi, sadece teknik bir satın alma kararı değil, aynı zamanda stratejik bir kurumsallaşma adıımıdır. Sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmalar, ERP kullanımının maliyet tasarrufu ve verimlilik artışının yanı sıra yönetim kademesine çok daha hızlı bir denetim ve kontrol imkânı kazandırdığını göstermektedir. (Ayden, C., & Bilgin, E.,2020). Bu çalışma, sanayileşme kültürünün temelini aile işletmelerinin oluşturduğu Gaziantep özelinde, firmaların ERP marka tercihlerini etkileyen unsurları ve uygulama sonrası karşılaşılan bariyerleri anlamak üzere kurgulanmıştır. Araştırmanın materyalini, bölgenin lokomotif sektörleri olan tekstil, halı, plastik ve ambalaj alanlarında faaliyet gösteren, farklı ölçeklerdeki aile işletmelerinden elde edilen veriler oluşturmaktadır. Bilimsel bir temel oluşturmak adına, aşağıda araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları ve kullanılan metodolojiye ilişkin detaylar literatürdeki yöntem bilimsel yaklaşımlar ışığında sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, sanayi kültürünün omurgasını aile işletmelerinin oluşturduğu Gaziantep özelinde, firmaların dijital dönüşüm yolculuklarındaki en kritik durak olan Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımı seçim süreçlerini, kullanım yetkinliklerini ve satın alma sonrası uygulama zorluklarını derinlemesine analiz etmektir. Aile işletmelerinde bilginin kişilere bağımlı kalması ve kuşaklar arası geçişte kurumsal hafızanın zayıflaması riski, bu sistemleri sadece teknik bir araç değil, stratejik bir "sürdürülebilirlik unsuru" haline getirmektedir. Bu bağlamda araştırma, aşağıdaki alt amaçlara odaklanmaktadır:

1. Marka Tercih Kriterlerinin Belirlenmesi: İşletmelerin global (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) veya yerel (Logo, Canias) ERP markalarını tercih etmelerinin altında yatan temel motivasyonları ve nedenleri saptamak.
2. Kullanım Yetkinliği ve Kapasite Analizi: Gaziantep sanayisindeki firmaların satın aldıkları ERP sistemlerinin potansiyelini ne ölçüde verimliliğe dönüştürebildiklerini (genellikle çalışmada saptanan %60-70 bandı) ve hangi modülleri (Üretim, Finans, CRM vb.) daha aktif kullandıklarını ortaya koymak.

3. Bariyerlerin ve Başarı Faktörlerinin Tespiti: ERP uygulama sürecinde yaşanan teknik ve organizasyonel zorlukları (üst yönetim desteği eksikliği, çalışan direnci, nitelikli danışmanlık ihtiyacı gibi) belirlemek ve analiz etmek
4. Sektörel İhtiyaçların Analizi: Gaziantep'in lokomotif sektörleri olan tekstil, halı, plastik ve ambalaj alanlarında faaliyet gösteren firmaların, ERP yazılımlarından beklentilerini saptamak.

Nihai olarak bu çalışma; aile işletmelerinin kurumsallaşma çabalarını dijital bir düzleme taşıyarak, veriye dayalı karar alma mekanizmalarını nasıl kurabileceklerine, yüksek maliyetli ERP yatırımlarının ardından, ERP kullanımında karşılaşılan başarı ve başarısızlık nedenlerini ortaya koymak dair ampirik bulgular sunmayı ve hem yazılım geliştiricilere hem de işletme yöneticilerine bilimsel bir yol haritası sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, Türkiye'nin en büyük organize sanayi bölgelerinden birine ev sahipliği yapan, Türkiye'nin ihracatına 10.9 milyar dolar ve istihdamına devasa bir katkı sağlayan Gaziantep, ağırlıklı olarak aile işletmelerinin yön verdiği güçlü bir sanayi altyapısına sahiptir. Aile işletmelerinin sonraki kuşaklara devri sürecinde yaşanan bilgi kayıplarının önlenmesi, şirket hafızasının ERP sistemlerine aktarılmasıyla mümkündür. Bu çalışma, ERP sistem kullanım seviyelerinin belirlenmesine ve ERP kullanımlarının iyileştirilmesi için önerilerde bulunarak firmaların gelişimine katkı sağlaması, firmaların ERP sistemi alırken, değerlendirdikleri kriterlerin anlaşılması ile bu firmaların ihtiyaçlarına uygun ERP sistemlerinin geliştirilmesi için katkıda bulunabilmesi, aile işletmelerinde kuşaklar arası bilgi ve değer aktarımında ERP sistemlerinin rolünü ortaya koyarak sürdürülebilirliğe katkı sağlaması, elde edilen bulgular doğrultusunda, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve rekabet gücünü artıracak stratejik çıkarımlar üretmesi sağlaması amaçlaması, sadece teorik bir yaklaşım sunmakla kalmayıp, Gaziantep'teki 19 farklı firma ile yapılan derinlemesine mülakatlar ve MAXQDA analizi aracılığıyla, işletmelerin marka seçimindeki gerçek motivasyonlarını (özellikle ihtiyacı, referans etkisi vb.) ve sistem verimliliğini engelleyen insani/organizasyonel bariyerleri somut verilerle deşifre etmesi yönünden önemlidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Bu araştırma, Türkiye'nin sanayi devlerinden biri olan Gaziantep'te faaliyet gösteren ve dijital dönüşüm süreçlerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemlerini odağına almış aile işletmelerini merkeze almaktadır. Araştırmanın sınırları ve karşılaşılan kısıtlar şu başlıklar altında detaylandırılmıştır:

3.3.1. Araştırmanın Kapsamı:

Araştırmanın kapsamı, Türkiye'nin sanayi lokomotifleri olan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (OSB) ile sınırlandırılarak; bölgenin ekonomik omurgasını oluşturan tekstil, halı, plastik ve ambalaj sektörlerinin yanı sıra bünyesinde çoklu sektörleri barındıran büyük ölçekli holding yapılarını da dahil edecek şekilde kurumsal bir çeşitlilik ve yüksek kapsayıcılıkla kurgulanmıştır. Bu çerçevede, ERP seçim ve uygulama süreçlerinde doğrudan karar verici veya yürütücü rollerde bulunan üst düzey yöneticiler, bilgi işlem (BT) müdürleri ve proje liderlerinden oluşan 19 stratejik firma temsilcisi ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilerek çalışmanın veri doğruluğu en üst düzeye çıkarılmıştır. İçerik boyutuyla araştırma; firmaların ERP markası tercihinde belirleyici olan fonksiyonellik, maliyet ve referans gibi temel seçim kriterleri, mevcut sistemlerin kapasite kullanım oranlarına dayalı yetkinlik düzeyleri ve uygulama sonrası süreçte karşılaşılan insani faktörler ile danışmanlık eksikliği gibi kritik bariyerlerin analiziyle sınırlandırılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Kısıtları:

Araştırmanın kısıtları bağlamında, nitel araştırma yönteminin benimsenmiş olması elde edilen bulguların Türkiye genelindeki tüm aile işletmelerine istatistiksel olarak genellenmesini metodolojik açıdan sınırlandırmakta; sonuçlar daha çok örneklem grubunun özgün deneyimlerini ve Gaziantep sanayi kültürünü yansıtmaktadır. Araştırmanın bölgesel odak olarak sadece Gaziantep iliyle sınırlı tutulması, İstanbul, Bursa ve Kocaeli gibi diğer sanayi havzalarındaki farklı sosyo-ekonomik dinamiklerin veya sektörel önceliklerin analiz dışı kalmasına neden olurken, aile işletmelerinin mahremiyet kültürü ve ticari sırları koruma hassasiyeti nedeniyle mali veriler ve net yatırım bütçeleri gibi konularda sergilenen çekimser tavırlar veri derinliğini kısıtlayan bir diğer unsur olmuştur. Ayrıca çalışma, mülakatların gerçekleştirildiği belirli bir

zaman dilimini kapsadığı için, firmaların ERP sistemlerindeki versiyon güncellemeleri veya mülakat süreci sonrasında meydana gelen kurumsal değişimler zaman kısıtı nedeniyle kapsam dışında bırakılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, aile işletmelerinin ERP marka tercihlerindeki öznel yargılarını, deneyimlerini ve uygulama sürecinde karşılaştıkları karmaşık bariyerleri derinlemesine anlamlandırmak amacıyla çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden "derinlemesine mülakat" tekniği ile tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma deseni, sayısal verilerin ötesine geçerek olayların arkasındaki "neden" ve "nasıl" sorularına cevap arayan bütüncül bir yaklaşım sunması nedeniyle tercih edilmiştir. Görüşmeler, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren, ERP sistemlerini aktif olarak kullanan ve tekstil, halı, plastik, ambalaj gibi lokomotif sektörleri temsil eden 19 farklı firma temsilcisi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı grubunu; karar verici pozisyonundaki üst düzey yöneticiler, BT müdürleri ve proje liderleri oluşturmuştur. Katılımcıların izni dahilinde ses kaydı alınarak veri kaybının önüne geçilmiştir. 19 farklı şirketin yetkilileri ile açık uçlu sorularla derinlemesine mülakatlarla ERP kullanım yetkinlikleri ve marka tercih nedenleri sorgulanmıştır. Elde edilen 6289 satır, 169 sayfa zengin veri seti, nitel veri analiz programı MAXQDA kullanılarak analiz edilmiş; veriler tematik kodlama mantığına göre süzülerek yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Demografik Bulgular

Çalışmaya katılan 19 işletmenin büyük çoğunluğu Limited ve Anonim Şirket (A.Ş.) yapılanmasıdır. Araştırmanın sektörel dağılımı kasıtlı olarak geniş tutulmuş; tekstil, halı, plastik, ambalaj, gıda ve sağlık ürünleri gibi birbirinden farklı üretim dinamiklerine sahip sektörlerden firmalar sürece dahil edilerek çalışmanın kapsayıcılığı maksimize edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya katılan firmaların bazılarının büyük holdingler bünyesinde faaliyet göstermesi, elde edilen bulguların çok daha geniş bir etki alanına ve kurumsal ekosisteme denk geldiğini kanıtlamaktadır. Çünkü holding yapılanmalarında ERP kültürü merkezden belirlenerek tüm iştiraklere uygulanmaktadır.

Tablo1. Katılımcıların ve firmaların genel özellikleri

	Unvan	Hukuki yapı	Sektör	Kuruluş tarihi	Çalışan sayısı	Kullanılan ERP	ERP kullanılma süresi	ERP kullanıcı sayısı
K1	ERP Uygulama Geliştirme Yöneticisi	Limited	Nonwoven kumaş	1997	450	SAP	2 yıl	116
K2	Firma yetkilisi	A.Ş.	PVC profil	1968	185	Logo Tiger	5 ay	48
K3	Bilgi işlem müdürü	A.Ş.	Tekstil-kimya-boya	2013	225	Canias ERP Sistemi	2 yıl	40
K4	Bilgi İşlem Müdürü	Limited	Sağlık ürünleri	2000	556	Canias ERP Sistemi	12 yıl	60
K5	Bilgi işlem müdürü	A.Ş.	Ambalaj	2004	1500	SAP	11 yıl	128
K6	IT direktörü	Limited	Halı	2007	650	Model ERP Sistemi	4 yıl	87
K7	Yönetim kurulu başkanı	Limited	İnşaat-Modüler ve çelik ev	2019	34	Beri ERP Sistemi	5 yıl	5
K8	Bilgi İşlem Yöneticisi	Limited	Gıda ve sağlık ürünleri-Private Label Üretim	2009	400	Logo Tiger	15 yıl	200

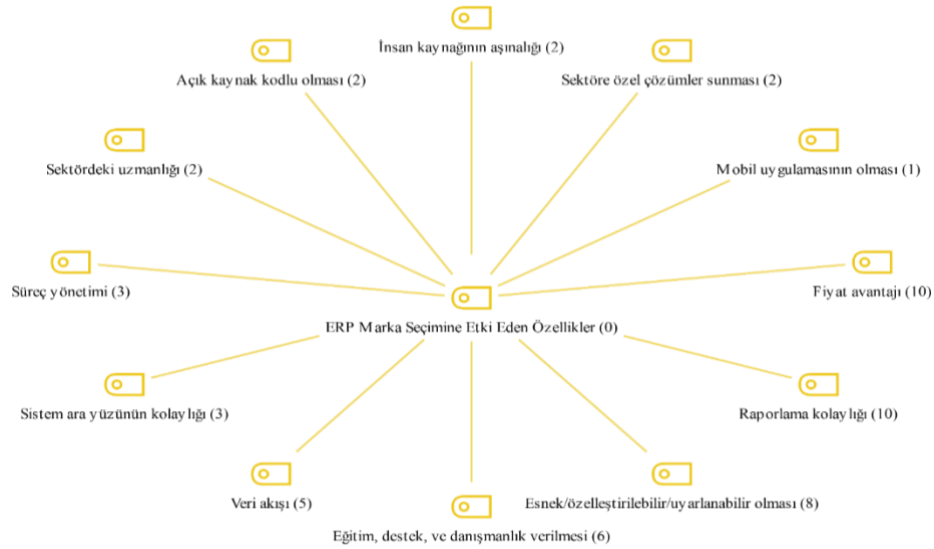
Tablo1. Katılımcıların ve firmaların genel özellikleri devam

	Unvan	Hukuki yapı	Sektör	Kuruluş tarihi	Çalışan sayısı	Kullanılan ERP	ERP kullanılma süresi	ERP kullanıcı sayısı
K9	ERP danışmanı-Proje yöneticisi	A.Ş.	Halı, iplik, el örgü yumak, non wown üretimi	1996	1700	Canias ERP Sistemi	2 yıl	80
K10	ERP sistemi yöneticisi	A.Ş.	Tekstil	2021	700	Canias ERP Sistemi	4 yıl	100
K11	ERP sistemi yöneticisi	Limited	Halı	2021	1000	Canias ERP Sistemi	4 yıl	100
K12	Bilgi İşlem Müdürü	Limited	Halı	1981	400	Model ERP Sistemi		50
K13	Bilgisayar mühendisi	Anonim	Tekstil / XPS yalıtım malzeme	1973	650	Canias ERP Sistemi	3,5 yıl	55
K14	Yönetim kurulu başkanı	Limited	Gıda	1978	200	Canias ERP Sistemi	20 yıl	30
K15	IT direktörü	A.Ş.	İş Makinaları	2003	2500	Oracle	15 yıl	150
K16	Bilgi İşlem Sorumlusu	A.Ş.	Halı	1985	1350	Model ERP Sistemi	13 yıl	300
K17	ERP uygulama geliştirme müdürü	Anonim	Teknoloji	2022	130	SAP	13 yıl	110
K18	Bilgi İşlem Müdürü	A.Ş.	Ambalaj	2016	120	ERP sistemi	10 yıl	25
K19	Bilgi İşlem Müdürü	Limited	Halı	2000	450	Model ERP Sistemi	10 yıl	70

4.2. Firmaların Marka Seçim Tercihleri

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, aile işletmelerinin ERP markası tercihlerini şekillendiren temel faktörler;

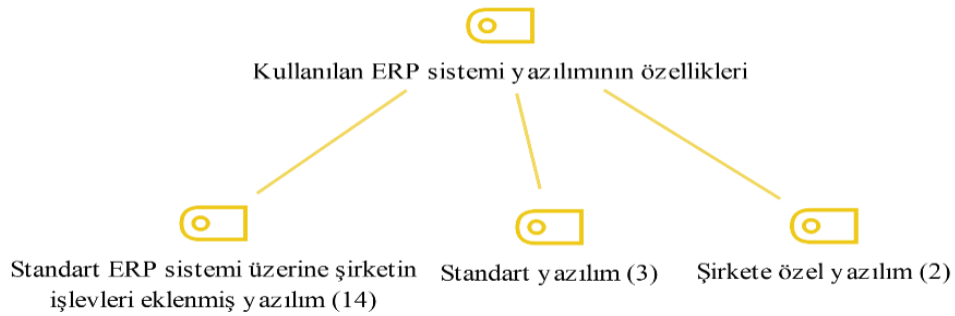
1. Stratejik karar desteği sağlayan raporlama
2. Fiyat avantajı,
3. Yüksek özelleştirme yeteneği,
4. Güçlü danışmanlık hizmetleri,
5. Diğer yazılımlarla uyumlu olması
6. İş akışlarına uygun olması olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. ERP Sistemi marka seçimine etki eden özellikler

4.3. Kullanılan ERP Sistemi Yazılım Özellikleri

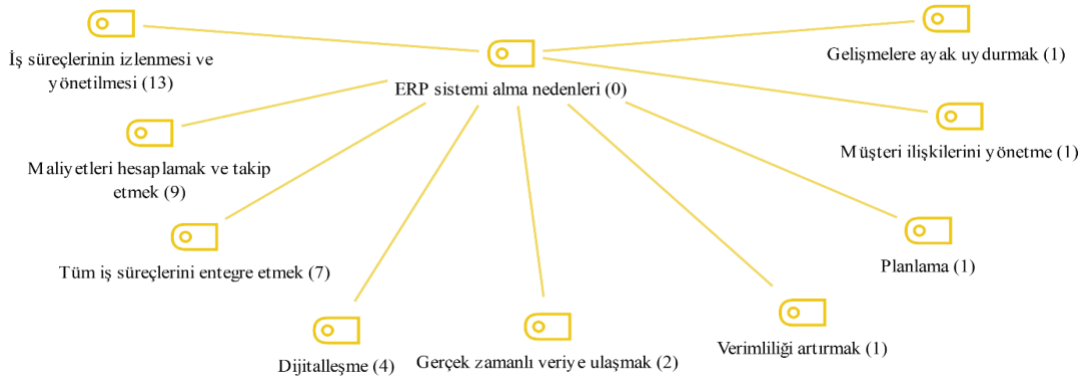
Görüşülen firmaların büyük çoğunluğunun (14 firma), standart bir ERP paketini doğrudan kullanmak yerine, yazılımı kendi iş akışlarına ve sektörel işlevlerine göre özelleştirdiği tespit edilmiştir. Geri kalan firmaların bir kısmı standart yazılım (3 firma) kullanırken, çok az bir kısmı tamamen kendilerine özel (terzi işi, 2 firma) yazılımlar tercih etmiştir.



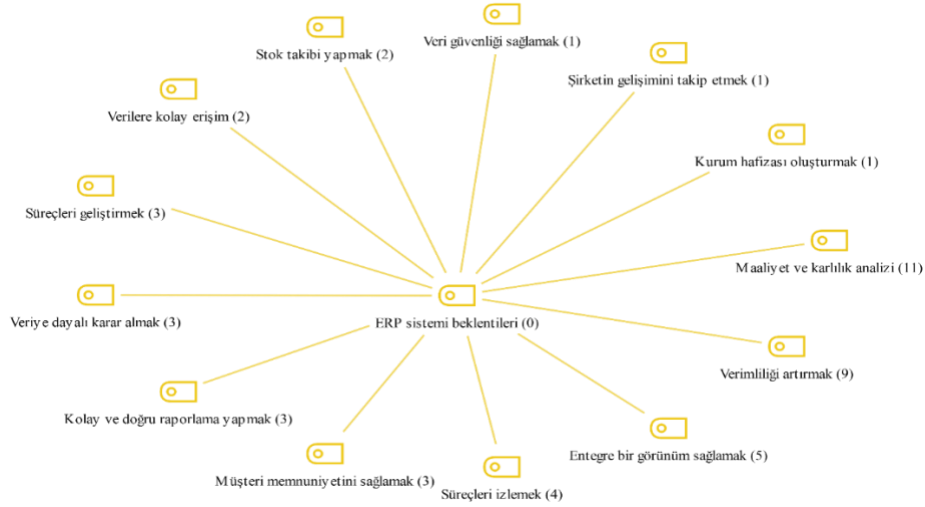
Şekil 2. Kullanılan ERP sistemi yazılımının özellikleri

4.4. ERP Sistemi Satın Alma Nedenleri ve Kullanım Sonrası Beklentiler

İşletmelerin ERP sistemine geçişteki en büyük motivasyonları; karmaşıkleşan iş süreçlerini tek bir merkezden izlemek, operasyonları dijitalleştirerek yönetmek ve maliyetleri şeffaf bir şekilde hesaplayıp takip edebilmektir. Kullanım sonrası en büyük beklentiler ise doğru kârlılık analizleri yapabilmek, üretim ve tedarik verimliliğini artırmak ve departmanlar arası entegre bir veri görünümü sağlamaktır.



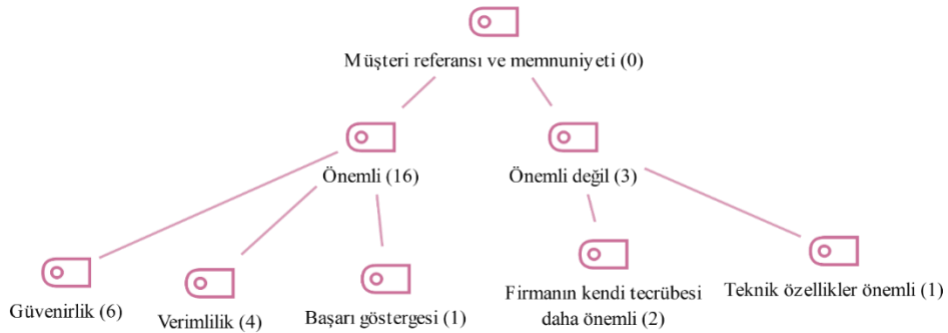
Şekil 3. ERP sistemi alma nedenleri



Şekil 4. ERP sistemi kullanımı sonrası beklentiler

4.5. ERP Marka Seçiminde Müşteri Referansı ve Memnuniyetinin Önemi

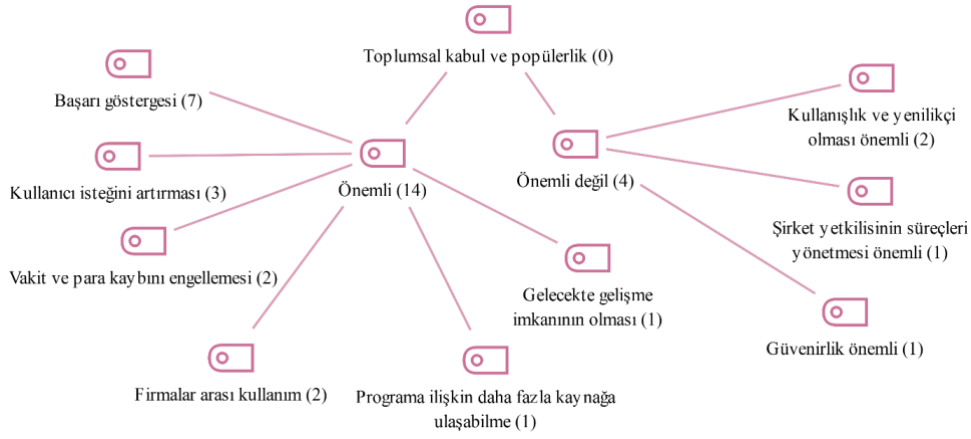
Firmalar, ERP markası seçerken referanslara büyük önem vermektedir. Başka işletmelerin geçmişte elde ettiği başarılı sonuçlar, yüksek bütçeli bir yatırım olan ERP alımında güven sağlamaktadır. Benzer şekilde Dulkadir (2012) de çalışmasında müşteri memnuniyetinin sistemin gelecekteki kullanım performansını doğrudan etkileyen bir güven unsuru olduğunu vurgulamıştır.



Şekil 5. Müşteri referansları ve memnuniyetlerinin ERP sistemi markası seçimine etkisi

4.6. ERP Markasının Toplumsal Kabulü ve Popülerliğinin Önemi

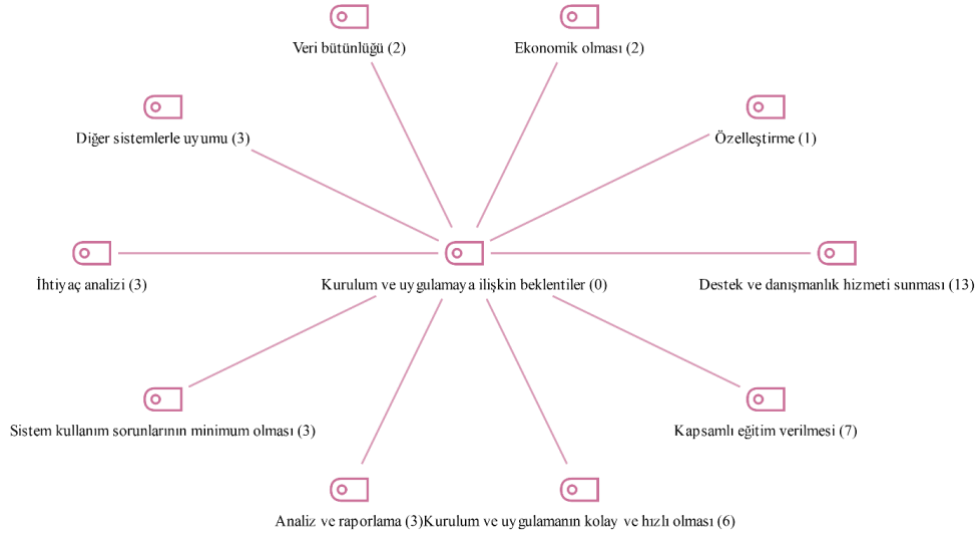
Popüler ve bilindik bir marka seçmek, firmalara iki temel avantaj sunmaktadır: Birincisi, sisteme dair kaynak ve döküman bulma kolaylığı; ikincisi ise o programı bilen kalifiye personel (insan kaynağı) bulmanın daha kolay olmasıdır. Ancak firmalar, popülerliğin tek başına yeterli olmadığını; asıl olanın programın firmanın spesifik sorunlarını çözme yeteneği olduğunu belirtmişlerdir.



Şekil 6.ERP markasının popüler olmasının ERP marka seçimine etkisi

4.7. ERP Marka Seçiminde Kurulum ve Uygulama Beklentileri

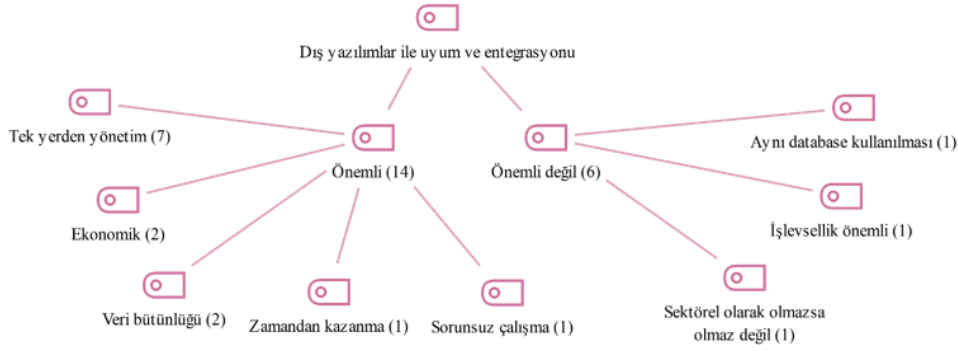
Firmalar, aylar süren ve sancılı geçen kurulum süreçlerinin olabildiğince hızlı, profesyonel bir proje planına sadık kalınarak ve minimum iş kesintisiyle tamamlanmasını beklemektedir. Bu süreçte danışmanların yetkinliği ve personele verilecek eğitimlerin kalitesi en çok talep edilen unsurlardır.



Şekil 7.ERP Markasının seçiminde, kurulum ve uygulama süreci beklentileri

4.8. Dış Yazılımlarla Uyum ve Entegrasyonun Önemi

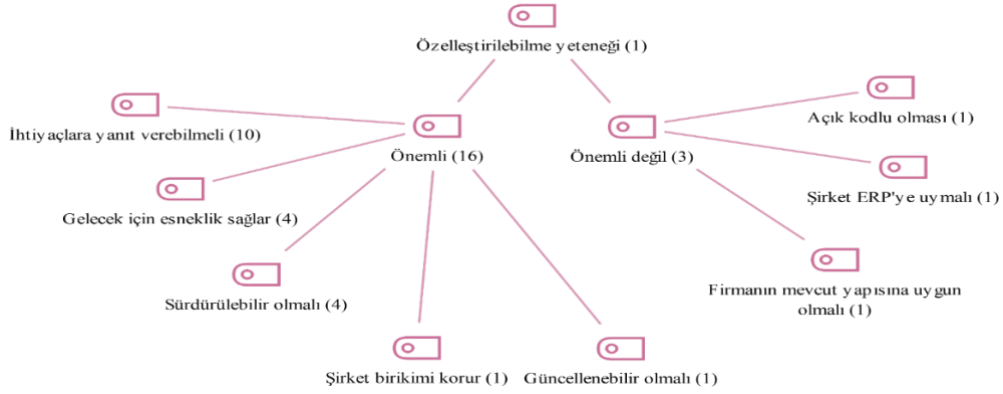
Günümüz ticaretinde B2B portalları, e-ticaret siteleri, CRM altyapıları ve üretim sahasındaki makineler (IoT) ile entegrasyon hayati bir önem taşımaktadır. İşletmeler (14 firma), ERP sisteminin dış dünyaya kapalı bir kutu olmasını istememekte; verilerin otomatik alınabilmesi, mükerrer veri girişinin önlenmesi ve zaman tasarrufu sağlanması adına dış yazılımlarla API düzeyinde tam uyumlu çalışmasını şart koşmaktadır. Bayraktar ve Efe (2006) de bu bulguyu destekleyerek, modern ERP'lerin diğer sistemlerle eş zamanlı konuşabilmesinin sistem başarısındaki en kritik aşama olduğunu belirtmiştir.



Şekil 8. ERP Markasının seçiminde diğer iş yazılımlara uyum ve entegrasyon yeteneği

4.9. Özelleştirilebilme Yeteneğinin Önemi

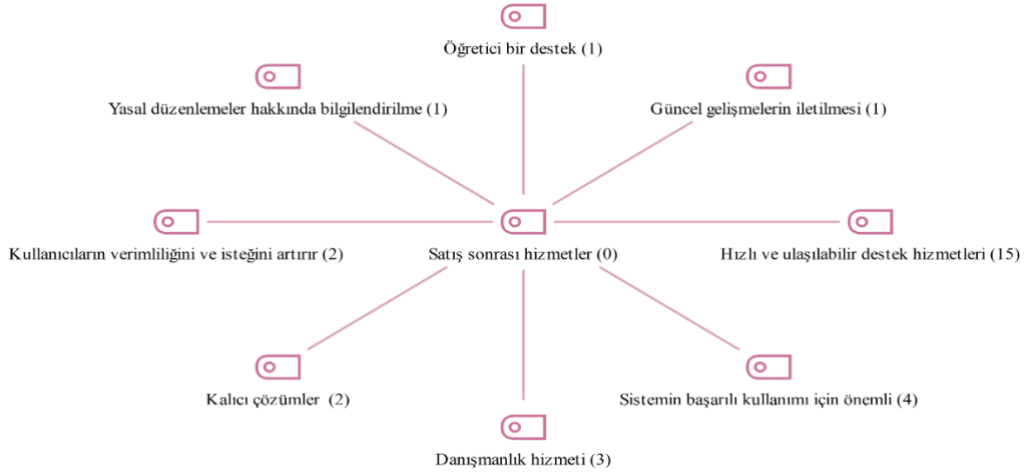
Araştırmada firmaların 16'sı, ERP markası seçerken yazılımın özelleştirilebilme kapasitesini (customization) olmazsa olmaz bir faktör olarak nitelemiştir. Şirket dinamiklerinin, üretim teknolojilerinin ve yasal mevzuatların sürekli değiştiği bir ortamda statik paketler yetersiz kalmaktadır. İşletmeler, kendi "kurumsal hafızalarını" ve alışkın oldukları iş yapış şekillerini sisteme adapte edebilmek için esnek yazılımlar talep etmektedir.



Şekil 9. ERP Markasının seçiminde, ERP programının özelleştirilebilme yeteneği

4.10. Satış Sonrası Hizmetlerin Önemi

Üretimin 7/24 devam ettiği sanayi işletmelerinde, olası bir sistem durması veya hatası zincirleme operasyonel zararlara yol açmaktadır. Bu nedenle firmalar, markanın satış sonrası hızlı tepki süresine, 7/24 ulaşılabilir destek hattına ve yasal mevzuat değişikliklerini (e-fatura, e-defter vb.) sisteme ücretsiz entegre etme becerisine çok büyük önem vermektedir.

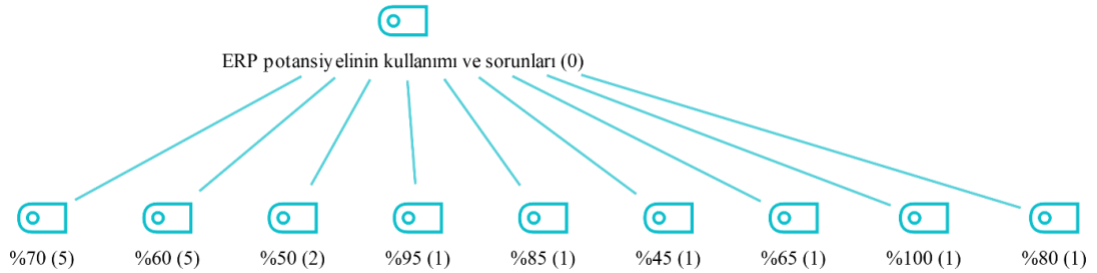


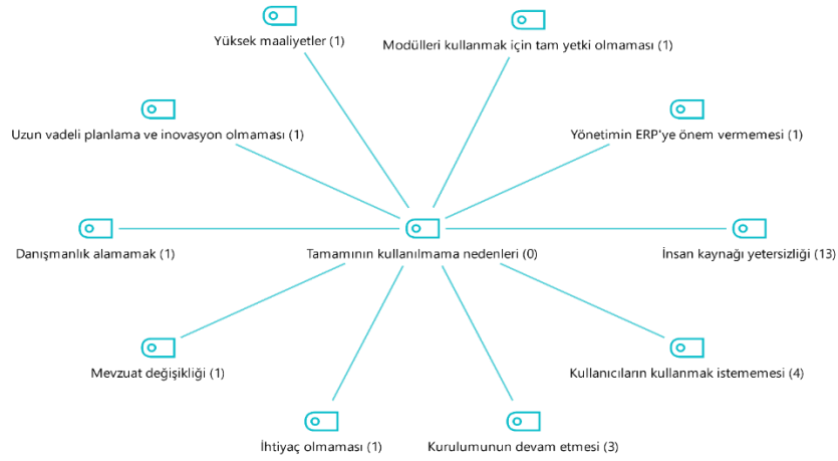
Şekil 10. Satış sonrası hizmetlerin ERP marka seçimi etkisi

4.11. ERP Kullanım Kapasitesi ve Etkin Kullanılamama Sebepleri

Firmaların milyonlarca lira yatırım yaptıkları bu sistemlerin potansiyelini ortalama %60-70 oranında kullanabildikleri saptanmıştır. Sistemi tam kapasiteyle kullanamama sebepleri şunlardır:

1. Nitelikli ve analitik düşünebilen insan kaynağının eksikliği.
2. Personelin eski alışkanlıklarından vazgeçmeyerek değişime direnç göstermesi ve sistemi bir "angarya" olarak görmesi.
3. Danışmanlık firmalarının yüzeysel ve yetersiz eğitim vermesi.
4. Üst yönetimin projeyi sahiplenmemesi ve sistemi kullanmayan personele tolerans göstermesi. Bu bulgu, Bayraktaroğlu ve Fasal'ın (2016) ve Bolatan'ın (2020) vurguladığı insan ve yönetim odaklı engelleri doğrulamaktadır. Sistem başarısının ölçülmesinde teknik yetkinlik kadar, kullanıcıların sistemden duyduğu memnuniyet düzeyi de kritiktir; zira kullanıcı tarafından benimsenmeyen bir yazılımın işletme performansına beklenen katkıyı sağlaması mümkün değildir. (Bayraktaroğlu, S., Uluköy, M., & Akçi, Y.,2012).

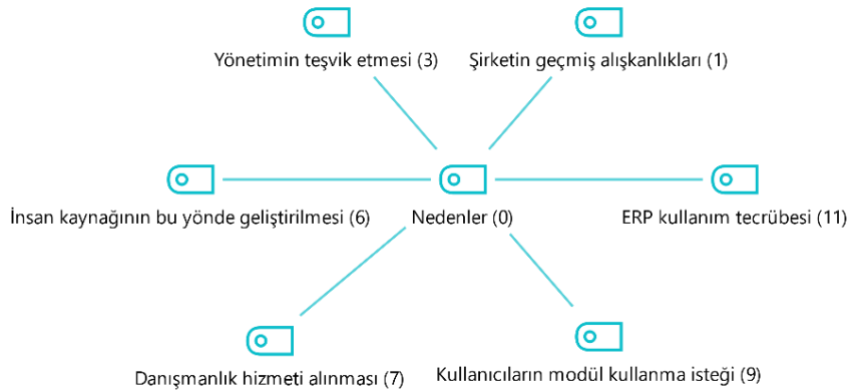




Şekil 11.ERP sistemi kullanım kapasitesi ve kullanılamama sebepleri

4.12. ERP Sistemi Etkin Kullanım Sebepleri

Buna karşılık, sistemlerini %80 ve üzeri kapasiteyle etkin kullanan işletmelerin ortak özellikleri; sistem danışmanlarının sektör dilini çok iyi bilmesi, çalışanların öğrenmeye açık ve istekli olması ve en önemlisi "üst yönetimin (patron veya CEO) teknolojik vizyonu" ile projeyi bizzat desteklemesidir.



Şekil 12.ERP sisteminin etkin kullanılabilen özellikleri ve nedenleri

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye sanayisinin önemli merkezlerinden Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerinin ERP marka tercih nedenleri ve kullanım yetkinlikleri analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların çok büyük çoğunluğu ERP sistemine geçme kararını olumlu olarak değerlendirdiği saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, firmalar sadece bir yazılım satın almadıklarını; iş süreçlerini, kurumsal hafızalarını ve gelecek stratejilerini emanet edecekleri uzun vadeli bir "çözüm ortağı" aradıklarını ortaya koymuştur. İşletmelerin marka seçimindeki en belirleyici kriterleri;

Fiyat/performans dengesi,

Sistemin iş akışlarına uygun olması ve işletme genetiğine uyum sağlayacak şekilde özelleştirilebilmesi,

B2B veya diğer e-ticaret portalları gibi dış yazılımlarla pürüzsüz bir şekilde entegre olabilmesi,

Satış sonrası 7/24 kesintisiz destek sunulması ve iyi danışmanlık hizmeti sağlanması

Raporlama kolaylığı

ERP markasının piyasadaki popülerliği veya referanslarının güçlü olması,

Karar alma sürecinde güven tesis eden bir ön unsur olmakla birlikte; nihai başarı, markanın o spesifik sektörün (örneğin halı veya ambalaj) üretim sorunlarına sunduğu terzi işi çözümlere bağlı olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, firmaların büyük bütçeler ayırdıkları bu sistemlerin potansiyelinden yalnızca %60-70 oranında faydalandıkları tespit edilmiştir. Uygulamada yaşanan bu verim kaybının temelinde teknolojik veya donanımsal altyapı eksikliklerinden ziyade; yetkin personel eksikliği, değişime direnç, yetersiz kullanıcı eğitimleri ve üst yönetimin dijitalleşme sürecine yeterli liderlik etmemesi gibi tamamen "insan ve kültür" odaklı faktörler yatmaktadır. ERP başarısı, doğru kodu yazmak kadar, doğru değişim yönetimini de gerektiren multidisipliner bir süreçtir.

5.2. ÖNERİLER

Elde edilen bulgular ve sonuçlar ışığında taraflara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

5.2.1. Sistem Geliştiricilere (Yazılım Firmalarına) Öneriler:

1. Müşterilere, standart paketleri zorlamak yerine, her sektörün kendi dinamiklerine uygun sektörel modüler çözümler sunulmalıdır (Örn: Halı için desen ve tezgâh planlama modülü).
2. Fiyatlandırma politikalarını kullanıcı dostu hale getirmelidir. Esnek lisans ücretleri ve bütçe dostu ödeme koşulları sağlanabilir.
3. Şirketlerin hızlı ve uygun maliyetli entegrasyon sağlayabilmesi için diğer yazılımlar, e-ticaret siteleri ve makineler (IoT) ile sorunsuz veri alışverişi yapabilen esnek API altyapıları geliştirilmelidir.
4. İşletmelerin ufak tefek değişiklikler için sürekli danışmanlara muhtaç kalmaması adına, kendi içlerinde raporlama ve arayüz özelleştirmesi yapabilecekleri kullanıcı dostu, düşük kodlu (low-code) araçlar platforma dahil edilmelidir.
5. Satış sonrası süreçte 7/24 yerinde veya uzaktan ulaşılabilir destek merkezleri kurulmalıdır.

5.2.2. Kanun Koyuculara ve Yönetimlere Öneriler:

1. İşletmelerin kurumsallaşması ve veri bütünlüğünü sağlaması açısından ERP yatırımları "stratejik yatırım" kapsamında teşvik edilmeli, vergi indirimleri ve hibe destekleri sunulmalıdır.
2. Aile işletmelerinin patronlarına yönelik ERP'nin sadece bir yazılım değil, şirket geleceği olduğu bilincini aşılayacak "Dijital Liderlik" eğitimleri düzenlenmelidir.
3. Yerli ERP sistemi geliştiricilere arge ve tanıtım desteği sağlanması

5.2.3. İşletmelere Öneriler:

1. ERP sistemi firma süreçlerine entegre olabilecek kadar özelleştirilebilme yeteneği olmalı
2. Satış sonrası hizmet ve bakım koşulları mutlaka incelenmeli
3. Firmalar hem kısa hem de uzun vadeli maliyetleri değerlendirerek karar vermelidir

5.2.4. Araştırmacılara Öneriler:

1. Gaziantep'te sektörel bazda ERP kullanımı daha detaylı incelenebilir.
2. Firmaların ERP sistemleri sayesinde Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüme ne kadar yaklaştıkları incelenebilir
3. ERP'de yetkin insan kaynağının nasıl geliştirilebileceğine dair öneriler sunulabilir.

KAYNAKÇA

Bayraktar, E., & Efe, M. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 689-709.

- Bayraktaroğlu, S., & Fasal, A. (2016). Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) ve Uygulamada Yaşanan Güçlükler: Bir Örnek Olay İncelemesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14), 13-24.
- Bolatan, G. İ. S. (2020). Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulaması Performansına Etki Eden Faktörler. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 9(17), 103-112.
- Dulkadir, B. (2012). Tekstil İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanımındaki Memnuniyet Düzeyi ve Malatya İlinde Bir Araştırma. Kavramsal İşletme Dergisi (KIS), 3(2), 17-25.
- Karabaş, S., Uysal, D., & Karkacıer, O. (2017). Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 8(13), 129-145.
- Aladağ, H. (2020). Türk İnşaat Sektöründe Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sistemlerinin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, 8(4), 1099-1112.
- Ayden, C., & Bilgin, E. (2020). Elazığ Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlanması (ERP) Kullanımı. Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi, 7(13), 143-163.
- Bayraktaroğlu, S., Uluköy, M., & Akçi, Y. (2012). Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Kullanıcılarının Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 1-22.
- Kanmaz, A. K., & Ertuğrul, İ. (2025). Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile ERP Yazılım Programı Seçimi. Alanya Akademik Bakış Dergisi, 9(2), 357-373.
- Kant, B., & Odabaş, M. S. (2019). ERP Sistemlerinin Farklı Uygulama Alanlarında Kullanımının Kronolojik İncelenmesi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 34(2), 220-228.

AİLE İŞLETMELERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YEŞİL İNOVASYONUN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN ROLÜ VE ÖNEMİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE ÜZERİNE ÖNERMELER

Prof. Dr. Oben ÜRÜ

İstanbul Arel Üniversitesi, obenuru@arel.edu.tr
ORCID: 0000-0002-1960-5857

Prof. Dr. Ebru GÖZÜKARA

İstanbul Arel Üniversitesi, ebrugozukara@arel.edu.tr
ORCID: 0000-0003-0337-5337

Gizem KILIÇ PEKŞEN

İstanbul Arel Üniversitesi, gizempeksen22@istanbularel.edu.tr
ORCID: 0000-0002-7375-6728

ÖZ

Son yıllarda artan rekabet baskısı sonucu gündeme gelen çevresel sorumluluklar, işletmeleri nesiller arası devamlılık hedeflerine yöneltmiş ve dijitalleşme odaklı yeniliklere geçişlerini hızlandırmıştır. Aile işletmeleri uzun dönemli yönelimleri olan sosyo-duygusal odaklı karar alan işletme türlerindendir. Dolayısıyla sürdürülebilirliğe daha yatkın örgüt yapılarına sahiplerdir. Bu sebeple sürdürülebilirlik stratejilerini benimseme konusunda potansiyel olarak diğer işletmelerden daha avantajlıdırlar. Bu çalışmada amaç, aile işletmelerinde dijital dönüşümün yeşil inovasyon üzerindeki rolünü ve bu iki kavramın sürdürülebilir açılarından önemini yazın temelli olarak incelemektir. Ortaya çıkacak bulgularda, aile işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için stratejik çıkarımlar sunulacaktır. Geliştirilen önermeler ile aile işletmelerinde uzun vadeli rekabet avantajının, sürdürülebilir değer kazandırmaya yönelik stratejiler ile yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Dijital Dönüşüm, Sürdürülebilirlik, Yeşil İnovasyon

1. Giriş

Aile işletmesi, bir ailenin sahip olduğu işletmenin yine o aile üyeleri tarafından yönetildiği işletmelere denmektedir (Chua vd., 1999). Dünya genelinde işletmelerin büyük bir bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmeler ekonomide temel yapı taşı olarak yer alırlar (Le Breton-Miller ve Miller, 2006). Uzun yıllar boyunca sorunlu olarak bilinen bu işletmelerin, özellikle halka açık olanlarının işletmeler arasında performansı en yüksek olan yapılar oldukları ortaya çıkmıştır. Ülkemizdeki ve dünyadaki işletmelerin sayıca büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri kendilerini diğer işletmelerden ayırt eden pek çok özelliğe sahiptirler. Bu özelliklerin bir kısmı avantaj bir kısmı ise dezavantaj oluşturmaktadır. Aile işletmeleri, kendilerine üstünlük sağlayan güçlü yönlerin getirdiği nimetlerden faydalanabilmek ve kendilerini için risk unsuru içeren zayıflıklarının ortaya çıkarılabileceği sıkıntılardan zarar görme seviyelerini asgari düzeye indirmek için, işletme yönetiminde devamlılığı sağlamak zorundadırlar (Kalkan, 2006). Aile işletmelerinde ve hatta tüm örgütlerde sürdürülebilirlik, ekonomik döngü içinde değer yaratmak için önemli bir rekabet avantajıdır (Karatop vd., 2023). Aile işletmelerinde sosyo-duygusal zenginlik (SEW) yaklaşımı, aile değerlerinin korunmasını ve gelecek nesillere aktarılmasını temel almaktadır (Gómez-Mejía vd., 2007).

Son yıllarda iki temel dönüşüm baskısı altına giren işletmeler dönüşümü gerçekleştirmeye zorlanmaktadır. Bu iki kavram: dijitalleşme ve çevresel sürdürülebilirliktir. Bir işletmenin devamlılığını sağlaması ve nesiller boyunca ayakta kalmasını sağlayan yeteneğe sahip olması ancak sürdürülebilirlik ile mümkündür. Sürdürülebilirlik, aile işletmelerinde çatışmaların çözümü ve yönetiminde pozitif etki sağlayan bir bakış açısı ile işletmeyi nesiller arası var olmasını sağlar (Demir, 2018).

Dijital teknolojilerin iş modellerine entegrasyonu rekabet avantajı açısından kritik öneme sahiptir (Verhoef vd., 2021). Ayrıca artan yasal çevresel düzenlemeler ve toplumsal beklentiler de işletmeleri yeşil inovasyon uygulamalarına doğru adım adım yöneltmektedir (Chen vd., 2006).

Bu çalışmada amaç, aile işletmelerinde dijital dönüşüm ve yeşil inovasyonun sürdürülebilirlik bağlamındaki rolünü yazın ışığında açıklamayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Sürdürülebilirlik, “gelecek nesillerin ihtiyaçlarını riske atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılamak” anlamını içermektedir (Sarıdağ, 2021). Sürdürülebilirlikte önemli yaklaşım olan Triple Bottom Line yaklaşımı, işletmelerin performanslarını ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar açısından değerlendirilmenin önemli olduğunun ortaya çıkartmaktadır (Elkington, 1997). Bu çerçevede işletmelerin çevresel performanslarında artış sağlayabilmek için inovasyon süreçlerine girmeleri gerekmektedir. Porter ve Van der Linde (1995), çevresel düzenlemelerde işletmelerin yenilik yapmasına teşvik edip rekabet avantajını arttırmaları sağlanabilmektedir demıştır. Böylece alana yeşil inovasyon kavramı giriş yapmıştır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için bu kavramla ilgili başarı ve başarısızlık dinamiklerini bilmek çok önemlidir. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda sürdürülebilirlik kavramı sıklıkla gündeme alınmış ve başarılı işletmeler üzerine analiz çalışmaları yapılmıştır. Aile işletmelerinin sürekliliğinin ve başarılı olmasının dört temel dayanak noktası vardır;

1. Rekabetçi üstünlük
2. Güçlü iş kültürü
3. Aile sermayesi
4. Sonraki kuşakların özveri ve katılımı (Yelkikalan ve Aydın, 2010).

Özellikle aile şirketlerinde sürdürülebilirlik sadece finansal performansla kalmayıp aynı zamanında yönetişimin de güçlendirilmesi ve aile anayasalarının oluşurken kurumsal değerlerin de korunmasıyla iç içe geçmiştir. Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde yönetime getirilmesi kurumsal kimlik oluşumunda ve inovasyonu yönelmesinde hem rekabet avantajını artırmak hem de aile üyelerinin arasındaki çatışmayı şirket dışına almaktadır. Kurumsallaşma da özellikle güçlü finansal yönetim ve etkili denetim mekanizması çok önemlidir (Memili vd., 2018).

Aile işletmelerinde uzun vadeli düşünme, bağlılık ve girişimcilik gibi avantajlar ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinde örgüt kültürü, diğer işletmelerden farklı olarak, sürekli aileden gelen değerlerle beslenmektedir. Aile üyelerinin duygu ve düşüncelerini yansıtan bu değerlerin etkin biçimde işlenmesi, işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır. Aile üyelerinin ilişkilerinin düzenli olması ve ortak değerlere sahip bulunmaları, örgüt yapısına yansımakta; örgüt içinde düzenli ilişkilerin kurulmasına ve hızlı karar alınmasına katkı sağlamaktadır. Fakat aile içi çatışmalar, kurumsallıktan uzak yönetim anlayışı ve miras sorunları gibi problemler süreci oldukça etkilemektedir. Aile işletmelerinin sadece %10 üçüncü kuşağa kadar yaşamaktadır (Mert, 2021). Çünkü aile bireylerinin rollerinin net bir şekilde tanımlanıp kurumsal yapıyla uyumlu hale getirilmesi oldukça önemlidir. Burada sürdürülebilirlik hem ekonomik hem de sosyal sorumlulukları dikkate alan bir yönetim anlayışının benimsenmesiyle öne çıkmaktadır. Vizyonunda kurumsallaşma ve sürdürülebilirliği dengeleye alabilen aile işletmeleri, uzun vadede hayatta kalabilmektedir (Ayrancı, 2017).

Aile şirketlerinde profesyonel yönetimin genelde operasyonel kararları verme görevi mevcuttur (Taşkın, 2023). Profesyonel yöneticiler, stratejik vizyon ve yatırım kararlarını aldığı bir ortamda enerji, malzeme ve insan kaynakları gibi operasyonel süreçlerde söz sahibidir. Bu çerçevede aile üyeleri liderlik görevini üstlenmişken, profesyonel yöneticiler ise şirketin işlevsel sürecini üstlenmektedir (Uzunlular, 2018). Aile işletmelerinde üye ilişkileri düzenli olmakla birlikte; duygu, düşünce ile inanç sistemleri örgüt kültürüne her zaman yansımaktadır. Bu sürecin çalışan ve paydaşlarla iletilmesi sürdürülebilirlik açısından önemli bir detay olduğu belirlenmiştir (Reyhanoğlu ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2016). Aile işletmeleri açısından dijital dönüşüm ve inovasyon süreçlerinin değerlendirilmesinde öne çıkan kavramlar işletmenin yönetim yapısının, kuşaklar arası geçişinin ve aile değerlerinin önemli olduğudur. Özellikle sosyo duygusal zenginlik yaklaşımı da aile işletmelerini karar alma faaliyetlerinde finansal hedeflerin yanı sıra aile itibarı ve uzun vadeli devamlılık gibi unsurlarda da etkili olduğu bilinmektedir (Berrone vd., 2012).

Günümüzde teknolojik değişim hızının artışı ve yaşanan çevresel sorunlar işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri şekil değiştirmiştir. İşletmeler hem rekabet avantajı elde etmek hem de yasal çevresel düzenlemelere ayak uydurmak amacıyla dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon uygulamalarına yönelmiştir. Dijital dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojileri kullanarak iş modellerini, süreçlerini ve değer yaratma mekanizmalarını yeniden yapılandırması olarak tanımlanmaktadır (Verhoef vd., 2021). Çünkü dijital dönüşüm işletmenin yönetim yapısı, kuşaklararası geçiş süreci ve risk algısı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Aile kontrolünün güçlü olduğu işletmelerde dijital dönüşüm kararlarının daha temkinli bir şekilde alınabildiği belirtilmektedir (Kraus vd., 2022). Yeşil inovasyon uygulamaları enerji verimliliğinin artırılması, kaynak kullanımının azaltılması ve çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi gibi uygulamaları kapsamaktadır (Chen vd., 2006).

Bu yaklaşımlar, yalnızca çevresel fayda değil, aynı zamanda maliyet avantajı, marka imajı ve verimlilik artışı da sağlamaktadır (İbiş ve İpek, 2020).

Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğe Yardımcı Olacak Bazı Faktörler:

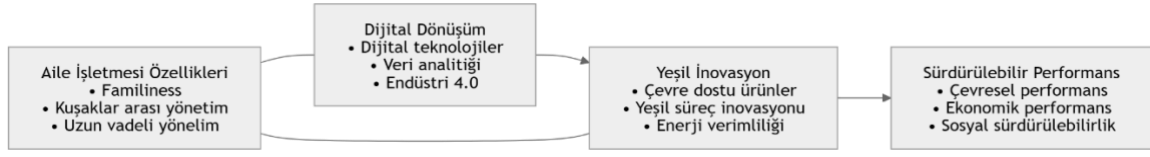
- Başarı Planlaması
- Stratejik Planlama
- Kurumsal Yönetim
- Liderlik
- Aile İşletmesi Değerleri
- Aile Sermayesi
- Aile İşletmesi Danışmanları

Dangelico vd. (2019) aile işletmelerinin çevresel sorumluluk anlayışları nedeniyle yeşil inovasyona daha fazla önem verebildiğini belirtmektedir. Daha güncel çalışmalar da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin; Zhao vd. (2023) dijitalleşmenin işletmelerin çevresel inovasyon kapasitesini artırdığını göstermektedir. Feng vd. (2022) ise dijital teknolojilerin işletmelerin çevresel performansını iyileştirdiğini ve yeşil inovasyonu desteklediğini ifade etmektedir. Bu uygulamalar enerji verimliliği artırma, kaynak kullanımını azaltma ve çevre dostu ürün üretimine yaklaştırma süreçlerini kapsamaktadır (Zhang vd., 2019). Berrone ve diğerlerine (2012) göre aile işletmelerinde sosyo-duygusal zenginlik yaklaşımı çevresel sorumluluk uygulamalarını teşvik eden önemli bir faktördür. Bu durum aile işletmelerinin çevre dostu teknolojilere yatırım yapma eğilimini artırabilmektedir.

Yeşil inovasyona toplumsal ilginin artması ve yüksek risk içeren stratejik bir tercih olması, aile işletmelerinin SEW'lerini koruma hedefiyle örtüşmektedir ve bu durum aile işletmelerini aile dışı işletmelerden ayırmaktadır. Bu bağlamda SEW, ailelerin işletmenin parasal olmayan yönleri aracılığıyla karşılanan duygusal gereksinimlerini ifade etmektedir (Gómez-Mejía vd., 2007). Aile işletmeleri çevre yasal mevzuatlarını uzun vadede varlıklarını tehdit eden bir risk olarak görmekte ve müşteriler ile çalışanlardan gelen yeşil inovasyon talebini fark etmektedir. Ayrıca yüksek ekolojik ayak izine sahip aile işletmelerinin uzun vadede ayakta kalamayacağı ve gelecek nesillere devredilemeyeceği konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Bunun yanında, aile işletmelerinin yerel gömülülüğü, yani yerel toplulukla olan bağları ve topluma karşı bağlılıkları (Niehm vd., 2008), yeşil inovasyonu teşvik etmektedir. Aile işletmelerinin yerel topluluk içerisinde değerli bir üye olarak sahip oldukları olumlu itibarı korumaları çok önemlidir. Xu vd. (2024) çalışmalarında dijital dönüşümün işletmelerin yeşil inovasyon kapasitesini artırdığını ortaya çıkartmıştır. Böylece dijital dönüşümün yeşil inovasyon süreçlerinin önemli bir kolaylaştırıcısı olduğunu vurgulanmaktadır.

Yazında yapılan inceleme sonucunda dijital dönüşüm ile yeşil inovasyon ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Geliştirilen kavramsal modelde Şekil 1 'de dijital dönüşümün aile işletmelerinde yeşil

inovasyon faaliyetlerini artırdığı ve yeşil inovasyonun sürdürülebilir performansı olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır. Ayrıca aile işletmelerine özgü özellikler olan familiness, kuşaklar arası yönetim ve uzun vadeli yönelim bu ilişkiler üzerinde düzenleyici bir rol oynamaktadır (Kraus vd., 2022; Liu vd., 2023; Soluk vd., 2021).



Şekil 1. Kavramsal model

Tablo 1. Yazın Taraması

Yazar / Yıl	Çalışmanın Amacı	Yöntem	Temel Bulgular	Katkı
George vd. (2021)	Dijital teknolojilerin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki rolünü incelemek	Kavramsal çalışma	Dijital teknolojiler sürdürülebilir inovasyonu destekleyen önemli bir araçtır	Dijital dönüşüm ile sürdürülebilirlik literatürünü birleştiren erken çalışmalar
Vial (2021)	Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkilerini sistematik şekilde analiz etmek	Sistematik literatür incelemesi	Dijital dönüşüm iş modellerini, süreçleri ve değer yaratma biçimlerini değiştirmektedir	Dijital dönüşüm literatüründe teorik çerçeve sunar
Liang ve Sun (2024)	Dijital dönüşüm, Çin'de listelenen şirketlerin yeşil inovasyonunu teşvik ediyor mu?	Ampirik analiz (panel veri)	Dijital dönüşüm yeşil inovasyon çıktısını ve inovasyon kapasitesini artırmaktadır	Yeşil inovasyon ve dijital dönüşüm literatürüne katkıda bulunmakta ve gelişmekte olan piyasa ülkelerindeki işletmelerin dijital teknolojiyi kullanarak enerji tasarrufu ve yeşil dönüşümü teşvik etmektedir.
Goel vd. (2024)	Dijital dönüşüm ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemek	Literatür incelemesi	Dijital teknolojiler enerji verimliliği ve kaynak optimizasyonu sağlayarak sürdürülebilirliğe katkı sağlar	Dijital dönüşümün çevresel etkilerini ve risklerini birlikte ele alır
Yang ve Luo (2025)	Dijital dönüşüm ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkiyi analiz etmek	Ampirik araştırma	Dijital dönüşüm kurumsal sürdürülebilirlik ve yeşil inovasyon performansını güçlendirmektedir	Dijital dönüşümün sürdürülebilir inovasyon üzerindeki rolünü ortaya koyar
Häußler ve Ulrich (2024)	Aile işletmelerinde stratejik sürdürülebilirlik yönetimi	Sistematik literatür taraması (98 çalışma)	Sürdürülebilirlik stratejileri üç kümeye ayrılıyor: aile değerleri ve halefiyet; risk alma, icatlar ve teknolojiler; girişimcilik ve iç girişimcilik.	Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin aile mantığıyla teknoloji/yenilik mantığının birlikte ele alınması gerektiğini gösterir.
Bornhausen ve Wulf (2024)	Aile işletmelerinde dijital inovasyon	Anket, 104 Alman aile işletmesi	Aile dışı yöneticilerin varlığı ve onlara takdir alanı tanınması dijital inovasyonu güçlendiriyor; yüksek transgenerational control intentions ise süreci baskılayabiliyor.	Aile işletmelerinde dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknolojiye değil, yönetim profesyonelleşmesine de bağlıdır.
Ren vd. (2023)	Aile işletmelerinde dijital dönüşümün kuşaklar arası dinamikleri	Ampirik analiz, Çin özel işletme verisi	Girişimci özellikleri ve kuşaklar arası yönetim yapısı dijital dönüşümün hızını ve yönünü etkiliyor.	Halefiyet ve kuşak kompozisyonu dijital dönüşümün kritik belirleyicisidir.
Nguyen vd. (2025)	Kurumsal sürdürülebilirliğin	Nitel çalışma, 22 Alman aile işletmesi	Aile odaklı inovasyon, sürdürülebilirlik olgunluk düzeylerine göre farklı	Sürdürülebilirlik aile işletmelerinde soyut bir değer

	inovasyon yoluyla entegrasyonu		temalar üzerinden ilerliyor; çalışma aile işletmeleri için faaliyet temelli bir rehber sunuyor.	değil, yenilik faaliyetleriyle kurumsallaşan bir süreçtir.
Marnoto vd. (2024)	ESG, dijital yetkinlikler ve iş modeli inovasyonu	Ampirik analiz, 27 AB ülkesinden 2.483 aile işletmesi	ESG boyutları iş modeli inovasyonunu artırıyor; özellikle çevresel uygulamalar ile dijital yetkinliklerin etkileşimi daha güçlü sonuç üretiyor.	Aile işletmelerinde dijital dönüşüm, çevresel sürdürülebilirliği iş modeli yeniliğine çevirebilen kaldıraç işlevi görür.
Wang vd. (2024)	Aile işletmesi halefiyetinde yeşil inovasyon	Ampirik analiz, Çin A-share aile işletmeleri	Ebeveyn-çocuk birlikte yönetim modeli yeşil inovasyonu olumsuz etkileyebiliyor; finansman kısıtları ve düşük risk alma eğilimi temel mekanizmalar.	Aile işletmesi olması tek başına yeşil inovasyonu garanti etmez; yönetim yapısı belirleyicidir.
Gutuleac vd. (2025)	Aile işletmelerinde sürdürülebilir inovasyon ve yönetim	Kritik derleme + kuramsal geliştirme	Bazı yönetim organları sürdürülebilir inovasyonu desteklerken bu çabalar çoğu zaman kurumsal ölçekte dağınık kalıyor.	Yönetişim mimarisi olmadan aile işletmesinde sürdürülebilir inovasyon parçalı ve kişiye bağlı kalabilir.
Kotlar vd. (2025)	Sürdürülebilirlik yatırımları ile inovasyonun köprülenmesi	Kuramsal/ampirik katkı	Aile işletmeleri çevresel yatırımlarını inovasyona dönüştürmede aile dışı firmalara göre daha avantajlı olabilir; yerel yeşil bilgi ve yerel gömülülük bu ilişkiyi güçlendirir.	Aile işletmesinin yerel bağları sürdürülebilirlikten inovasyona geçişte stratejik kaynak olabilir.
Bouncken vd. (2025)	Aile işletmelerinin dijital dönüşüm patikaları	Nitel çoklu vaka çalışması	Dijital dönüşüm; içeride geliştirme-dışarıdan temin, güvenilen ortaklar-yeni bağlar ve aile kontrolü-yetki devri gibi gerilimler içinde ilerliyor.	Aile işletmelerinde dijital dönüşüm doğrusal değil; kimlik, güven ve kontrol üzerinden şekillenen gerilimli bir süreçtir.
Appleton vd. (2025)	Dijital dönüşüme yönelik istek heterojenliği	Karşılaştırmalı çoklu vaka çalışması	Aile işletmelerinde dijital dönüşüm isteği, isteği artıran ve baskılayan eğilimlerin birlikte etkisiyle oluşuyor.	Aile işletmelerinde teknoloji yatırımı kadar dönüşüm isteğini yöneten aile mantığı da önemlidir.

Tablo 1'e göre güncel yazın, aile işletmelerinde dijital dönüşüm ile yeşil inovasyon arasında doğrusal değil, aracılı ve koşullu bir ilişki olduğunu düşündürmektedir. Bu ilişkiyi açıklamak için dört katmanlı bir kavramsal çerçeve önerilebilir (Appleton vd., 2025):

Birinci katman: Aile işletmesinin ayırt edici özellikleri (uzun dönemlilik, aile itibarı, kuşaklar arası devamlılık, kontrol hassasiyeti, yerel gömülülük).

İkinci katman: Dönüşüm kapasitesi (dijital yetkinlikler, aile dışı yöneticilerin katkısı, veri temelli karar alma, dış ortaklarla iş birliği, profesyonelleşme düzeyi).

Üçüncü katman: Sürdürülebilirlik mekanizmaları (ESG uygulamaları, çevresel yatırımlar, kaynak verimliliği, yeşil bilgiye erişim, çevresel yönetim).

Dördüncü katman: Sonuçlar (yeşil inovasyon çıktısı, sürdürülebilir iş modeli inovasyonu, rekabet gücü, kurumsal dayanıklılık ve kuşaklar arası süreklilik).

Aile işletmelerinde bu ilişkinin etkisi; aile kontrolünün niteliğine, kuşaklar arası geçişin yönetimine, aile dışı profesyonellerin katılımına, dijital yetkinlik düzeyine ve çevresel uygulamaların iş modeliyle ne ölçüde bütünleştirildiğine bağlıdır. Buna göre aile işletmesi kimliği hem kolaylaştırıcı hem sınırlayıcıdır. Uzun dönemli bakış açısı çevresel yatırımları teşvik edebilir; fakat kontrolü koruma refleksi dijital yenilenmeyi ve

riskli yeşil inovasyon yatırımlarını baskılayabilir. Bu nedenle dijital dönüşüm, aile işletmeleri için ancak yönetim ve yetkinlik mimarisiyle desteklendiğinde sürdürülebilirlik çıktısına dönüşür.

Son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde; Marnoto vd. (2024), 27 AB ülkesinden 2.483 aile işletmesini inceleyerek ESG uygulamalarının iş modeli inovasyonunu desteklediğini ve çevresel uygulamalar ile dijital yetkinliklerin etkileşiminin özellikle güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, aile işletmelerinde dijital dönüşümün ancak sürdürülebilirlik gündemiyle birleştiğinde stratejik değer ürettiğine işaret etmektedir. Yani dijitalleşme tek başına verimlilik projesi olarak kaldığında sınırlı; çevresel ve sosyal hedeflerle bütünleştiğinde ise dönüştürücü olduğu gözlemlenmiştir. Kotlar vd. (2025), aile işletmelerinin çevresel yatırımlarını inovasyona dönüştürmede belirli koşullarda avantajlı olabileceğini ileri sürmektedir. Yerel yeşil bilgiye erişim ve yerel gömülülük, bu avantajı güçlendiren mekanizmalar arasında yer almaktadır. Buna karşılık Wang vd. (2024), ebeveyn-çocuk birlikte yönetim modelinin yeşil inovasyonu olumsuz etkileyebileceğini; özellikle finansman kısıtları ve düşük risk alma eğiliminin bu sonuca aracılık ettiğini göstermektedir. Bu ikili bulgu, aile işletmelerinde yeşil inovasyonun aile sahipliğinden otomatik olarak doğmadığını; doğru yönetim ve kaynak mimarisi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Gutuleac vd. (2025), aile işletmelerinde sürdürülebilir inovasyon ve yönetim ilişkisini kritik biçimde gözden geçirerek bazı yönetim organlarının sürdürülebilir inovasyonu desteklediğini, ancak çabaların çoğu kez kurumsal yapıya tam yayılmadığını belirtmektedir. Nguyen vd. (2025) da aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin inovasyon aracılığıyla olgunlaşan aşamalı bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu iki çalışma birlikte okunduğunda, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için yalnızca niyet veya aile değeri yetmediği; resmîleşmiş süreçler, rol dağılımı, kaynak tahsisi ve performans takibiyle desteklenen bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Bornhausen ve Wulf (2024) aile işletmelerinde dijital inovasyonun, aile dışı yöneticilerin varlığı ve onlara tanınan hareket alanıyla güçlendiğini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Ren vd. (2023), dijital dönüşümün kuşak yapısı ve girişimci özelliklerinden etkilendiğini; Bouncken vd. (2025) ile Appleton vd. (2025) ise aile işletmelerinde dijital dönüşümün gerilimler, istek heterojenliği ve güven/kontrol dengesi içinde ilerlediğini göstermektedir. Dolayısıyla aile işletmesinde dijital dönüşüm, yalnızca yeni teknolojilerin devreye alınması değil; aile kontrolü ile profesyonel yönetime, iç kaynaklarla dış ortaklıklara ve gelenekle yenilenmeye ilişkin tercihlerin yeniden kurulmasıdır. Häußler ve Ulrich (2024), aile işletmelerinde sürdürülebilirlik yönetimi yazını tarayarak bu alanda çalışmaların hâlâ dağınık ancak hızla büyüyen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Yazarlar, sürdürülebilirlik stratejilerinin aile değerleri ve halefiyet mantığı, teknoloji ve risk alma davranışı ile girişimcilik/intraprenörlük eksenlerinde kümelendiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin salt çevresel uyum konusu değil; aile kimliğinin, miras anlayışının ve stratejik yenilenmenin ortak kesişimi olduğunu göstermektedir.

3. Sonuç

Bu çalışmada aile işletmelerinde dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon uygulamalarının sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi yazın bağlamında kavramsal açıdan değerlendirilmiştir. Çalışmaya göre aile işletme sahipleri işletmelerinin ölçülebilir hedeflerle desteklenerek uzun vadeli yeşil inovasyon stratejisine sahip olması önem arz etmektedir. Bu durum işletmeler arası ya da sektörler arası bilgi paylaşımını desteklerken; dış kaynaklı sosyal ile insan sermayesinin gelişimini artırır. Diğer yandan aile işletmeleri, araştırma kurumlarıyla iş birliği içinde ilerleyerek devlet ve finans şirketlerinden teşvikler ya da uzun vadeli kredilerden yararlanma avantajı elde edebilirler.

Yazına göre; aile işletmeleri uzun dönemli yönelimleri olan sosyo-duygusal motivasyonları yüksek işletmelerdir. Bu nedenle dijitalleşme ve çevresel inovasyonu stratejik avantaja dönüştürebilecekleri belirlenmiştir.

Sonuç olarak dijital dönüşüm ve yeşil inovasyonun entegrasyonu, aile işletmelerinin hem ekonomik hem de çevresel sürdürülebilirliğini güçlendiren tamamlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Aile işletmelerinde dijital dönüşümün sürdürülebilirlik etkisi otomatik değildir; etki, yönetim yapısı, kuşak geçişi, aile dışı yönetici katkısı, dijital yetkinlik düzeyi ve çevresel uygulamaların iş modeline entegrasyon kapasitesine bağlı olarak güçlenmektedir. Fakat aile işletmelerinde dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon süreçlerinin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmaların bu iki dönüşüm sürecini bütüncül bir yaklaşımla incelemesi yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, işletmenin sürdürülebilirliği ve nesiller arası başarılı devri için kritik bir faktördür. Kurumsallaşamayan aile işletmeleri genellikle uzun vadede varlıklarını sürdüremez. Kurumsallaşma sayesinde bilgi, deneyim ve yönetim anlayışı gelecek nesillere daha sağlıklı aktarılır ve işletme faaliyetleri daha verimli yürütülür. Buna karşılık kurumsallaşma eksikliği özellikle nesil geçişlerinde çatışmalara ve işletmenin devredilmesi ya da kapanması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle aile işletmelerinin uzun vadeli başarı ve ekonomik katkılarını sürdürebilmeleri için profesyonel destek alarak kurumsallaşma sürecini başlatmaları ve sabırla sürdürmeleri gerekmektedir. Uluslararası yazında da aile işletmeleri kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik ile farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek incelenmektedir.

Bu çalışma kapsamında aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

1. Aile işletmelerinin uzun vadeli yönelimi sürdürülebilirlik uygulamalarını artırır.
2. Aile işletmelerinde dijital dönüşümün yeşil inovasyon üzerindeki etkisi, kurumsal değerler tarafından güçlendirilir.
3. Dijital dönüşüm, yeşil inovasyon aracılığıyla sürdürülebilir performans dolaylı olarak etkiler.
4. Aile işletmelerinde dijital dönüşüm, yeşil inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.
5. Yeşil inovasyon faaliyetleri aile işletmelerinin sürdürülebilir performansını artırmaktadır
6. Dijital dönüşüm aile işletmelerinin sürdürülebilirlik performansını doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.
7. Kuşaklar arası yönetim yapısı dijital dönüşüm ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.

Yazında yer alan temel çıkarımlar:

1. Aile işletmeleri dijital dönüşümde tek tip ilerlememektedir. Aile kimliği aynı anda hem koruyucu hem de kısıtlayıcı olabilir. Dijital dönüşüm, işletmelerde veri toplama, izleme ve süreç optimizasyonu kapasitesini artırarak çevresel performansın iyileştirilmesine katkı sağlar; ayrıca yeşil inovasyon çıktılarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak bu ilişkinin gücü ve hızı, aile işletmelerinin yönetim yapıları tarafından belirlenmektedir. Aile kontrolünün baskın olduğu yapılarda riskten kaçınma ve kontrolü koruma eğilimleri dijital dönüşüm süreçlerini yavaşlatabilirken, profesyonel yönetim uygulamaları dönüşüm sürecini hızlandırarak yeşil inovasyonun daha etkin şekilde ilerlemesini mümkün kılmaktadır.
2. Sürdürülebilirlik ve yeşil inovasyon, aile işletmelerinde çoğu zaman uzun vadeli devamlılık hedefiyle uyumluluğu sağlamaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm projeleri aile işletmelerinde güçlü bir stratejik kaldıraç yaratabilir. Ancak teknoloji yatırımı tek başına yeterli değildir. Profesyonelleşme, yetki devri, dış bilgiye açıklık ve veri temelli yönetim eksik olduğunda dijitalleşme çevresel inovasyona dönüşmeyebilir.
3. Halefiyet süreci, aile işletmeleri için kritik bir kırılma noktasıdır. Kuşak geçişi iyi yönetilmediğinde hem dijital dönüşüm hem yeşil inovasyon zayıflayabilir. Çalışma sosyo-duygusal zenginlik (SEW) kuramını (Gómez-Mejía vd., 2007) dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik yazını ile bütünleştirmektedir. Mevcut çalışmalar aile işletmelerinin uzun vadeli yönelimleri ve itibar kaygısı nedeniyle sürdürülebilirlik uygulamalarına daha yatkın olduğunu göstermektedir (Berrone vd., 2012; Dangelico vd., 2019). Ayrıca aynı kuram aile kontrolünün riskten kaçınma eğilimi nedeniyle inovasyon ve dönüşüm süreçlerini sınırlandırabileceğini de ortaya koymaktadır. Bu çalışma, sosyo-duygusal zenginlik (SEW) kuramını tek yönlü bir açıklama yerine paradoks teorisi perspektifiyle ele alarak aile işletmelerinin hem sürdürülebilirliği teşvik eden hem de dijital dönüşümü yavaşlatabilen çift yönlü bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışma, aile işletmelerine ilişkin yazındaki tek boyutlu yaklaşımlardan ayırmaktadır.

4. Yerel ağlar ve aile itibarına dayalı sosyal sermaye, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik yatırımlarını yenilik çıktısına dönüştürmesinde önemli bir avantaj olabilir.
5. Kurumsal teori (DiMaggio ve Powell, 1983) çerçevesinde işletmelerin artan çevresel düzenlemeler ve toplumsal beklentiler doğrultusunda yeşil inovasyona yöneldiğini kabul etmekle birlikte, bu dışsal baskıların aile işletmelerinde aynı şekilde işlemediğini ileri sürmektedir. Yazında kurumsal baskıların sürdürülebilirlik uygulamalarını artırdığı belirtilmektedir (Chen vd., 2006; Porter ve Van der Linde, 1995). Ancak bu çalışma, bu baskıların etkisinin aile işletmelerine özgü yönetim yapıları tarafından şekillendiğini belirlemiştir. Bu noktada vekâlet ve temsilcilik (agency) ile koruyuculuk (stewardship) yaklaşımları birlikte ele alınarak profesyonel yönetimin dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon süreçlerini hızlandırıcı, aile kontrolünün ise belirli koşullarda yavaşlatıcı bir rol oynadığı ortaya konulmaktadır (Bornhausen ve Wulf, 2024).

Bu bilgiler ışığında çalışma, dijital dönüşüm ve yeşil inovasyon ilişkisini tek boyutlu bir teknoloji etkisi olarak değil; çok kuramlı, koşullu ve mekanizma temelli bir süreç olarak ele alarak yazına özgün ve bütüncül bir katkı sunmaktadır. Gelecek çalışmalar için önerilerimiz ampirik saha araştırmaları, Türkiye örneğinde yapısal eşitlik modeli ya da kuşak farklılıklarının etkisinin analiz edilmesinin alana katkısının oldukça önemli olacağı yönündedir.

KAYNAKÇA

- Appleton, S., Mismetti, M., Matt, D., & De Massis, A. (2025). Unpacking willingness in family firms facing the digital transformation. *Small Business Economics*.
- Ayrancı, E. (2017). Trust among family members in family businesses: The effects of institutionalization and family involvement. *International Business Management*, 100(1), 100-112.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bornhausen, A. M., & Wulf, T. (2024). Digital innovation in family firms: The roles of non-family managers and transgenerational control intentions. *Small Business Economics*.
- Bouncken, R. B., Covin, J. G., & Schmitt, F. (2025). Family firms' digital transformation: Pathways and tensions. *Small Business Economics*.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Dangelico, R. M., Nastasi, A., & Pisa, S. (2019). A comparison of family and nonfamily small firms in their approach to green innovation: A study of Italian companies in the agri-food industry. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1434-1448.
- Demir, N. (2018). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve finansal yönetim ilişkisinde kadın yöneticilerin etkinliği. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (15), 61-77.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental Management: Readings and Cases*, 2(1997), 49-66.
- Feng, H., Wang, F., Song, G., & Liu, L. (2022). Digital transformation on enterprise green innovation: Effect and transmission mechanism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10614.

- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999-1027.
- Goel, A., Masurkar, S., & Pathade, G. R. (2024). An overview of digital transformation and environmental sustainability: Threats, opportunities, and solutions. *Sustainability*, 16(24), 11079.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gutuleac, R., Giachino, C., Vilamová, Š., & Ferraris, A. (2025). Demystifying sustainable innovation and governance in family firms: A critical review. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 123994.
- Häußler, S., & Ulrich, P. (2024). Exploring strategic corporate sustainability management in family businesses: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*.
- İbiş, F. Z. E., & İpek, A. (2020). Sürdürülebilir aile işletmesi modeli: uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *Journal of Accounting Institute*, (62), 51-62.
- Kalkan, V. D. (2006). Aile işletmelerinde süreklilik yönetimi. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 71-87.
- Karatop, Ö. Ü. B., Yelman, E. A., & Karatop, T. (2023). Bulanık AHP ile aile işletmelerinde sürdürülebilirlik öncelikleri belirleme. *Full Papers Congress e-Book* (s. 910).
- Kotlar, J., Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2025). Bridging sustainability and innovation in family firms: The roles of local green knowledge and local embeddedness. *Journal of Product Innovation Management*.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Liang, P., & Sun, X. (2024). Does digital transformation promote the green innovation of China's listed companies? *Environment, Development and Sustainability*, 26(9), 22199-22235.
- Liu, Z., Zhou, J., & Li, J. (2023). How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: disclosing symbolic cues or making substantive changes? *Journal of Business Research*, 155, 113395.
- Marnoto, S., Silva, C., & Veiga, P. M. (2024). Beyond profit in family businesses: ESG-driven business model innovation and the critical role of digital capabilities. *Journal of Family Business Management*.
- Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28.
- Mert, G. (2021). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreci. O. Yılmaz & G. Mert (Ed.), *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve aile anayasası içinde*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Nguyen, L. H., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Facilitating corporate sustainability integration: Innovation in family firms. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 122-139.
- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350.

- Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Ren, T., Liu, X., & Ding, J. (2023). Intergenerational dynamics of digital transformation in family firms. *Technology in Society*, 74, 102261.
- Reyhanoğlu, M., & Yıldırım, Ş. S. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 574-596.
- Sarıdağ, A. (2021). The role of strategic management in economic cycles of family enterprises in the process of institutionalization. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 527-556.
- Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(4), 364-380.
- Taşkın, T. (2023). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin kurumsallaşma ve aile anayasası çerçevesince incelenmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Uzunlular, Y. (2018). Aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performans [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi].
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Wang, K., Huang, M., Zhang, L., Wang, K., & Dong, Q. (2024). Green innovation in family business succession: Exploring decision-making under parent-child co-governance. *Finance Research Letters*, 67, 105760.
- Xu, C., Sun, G., & Kong, T. (2024). The impact of digital transformation on enterprise green innovation. *International Review of Economics & Finance*, 90, 1-12.
- Yang, Y., & Luo, F. (2025). Bridging digital transformation and green innovation in firms: a dual-dimensional analysis of disclosure-behavior alignment. *The Journal of Technology Transfer*, 1-27.
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmesinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamasının rolü ve önemi-Türkiye'deki kıdemli işletmeler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 81-120.
- Zhang, D., Rong, Z., & Ji, Q. (2019). Green innovation and firm performance: Evidence from listed companies in China. *Resources, Conservation and Recycling*, 144, 48-55.
- Zhao, Q., Li, X., & Li, S. (2023). Analyzing the relationship between digital transformation strategy and ESG performance in large manufacturing enterprises: The mediating role of green innovation. *Sustainability*, 15(13), 9998.

ÖRGÜTSEL ESNEKLİĞİN YENİLİKÇİ ÇALIŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF DUYGU DURUMUNUN ARACILIK ROLÜ

Doç. Dr. Kenan Orçanlı

İstanbul Beykent Üniversitesi, korcanli@gelisim.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Şükran Oruç

İstanbul Beykent Üniversitesi, sukranorucbeykent.edu.tr

Emre Şutanrıkulu

İstanbul Beykent Üniversitesi

ÖZ

Bu çalışma, günümüzün dinamik iş dünyasında stratejik bir öneme sahip olan örgütsel esnekliğin, çalışanların yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisinde pozitif duygu durumunun aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kuramsal çerçevesi; esneklik, yenilikçilik ve duygulanım teorileri üzerine inşa edilmiştir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın verileri, bilişim ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlardan anket tekniğiyle toplanmıştır. Analiz sonuçları; örgütsel esnekliğin hem yenilikçi çalışma davranışını hem de pozitif duygu durumunu anlamlı ve pozitif yönde yordadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, pozitif duygu durumunun örgütsel esneklik ile yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bulgular, esnek bir yapı sunan organizasyonların çalışanların olumlu duygularını tetikleyerek yenilikçi potansiyellerini artırabileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Esneklik, Yenilikçi Çalışma Davranışı, Pozitif Duygu Durumu, Örgütsel Davranış.*

ABSTRACT

This study was conducted to determine the mediating role of positive affect in the impact of organizational ductility, which has a strategic importance in today's dynamic business world, on the innovative work behaviors of employees. The theoretical framework of the research is built on theories of ductility, innovativeness, and affect. The data of the research in the relational survey model were collected by survey technique from white-collar employees operating in the information technology and finance sectors. The analysis results reveal that organizational ductility predicts both innovative work behavior and positive affect in a significant and positive direction. Additionally, it was determined that positive affect undertakes a partial mediating role in the relationship between organizational ductility and innovative work behavior. The findings indicate that organizations providing a ductile structure can increase the innovative potentials of employees by triggering their positive emotions.

Keywords: *Organizational Ductility, Innovative Work Behavior, Positive Affect, Organizational Behavior.*

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve ekonomik belirsizliklerin hız kazandığı günümüz iş dünyasında hem bireylerin hem de örgütlerin değişimlere hızla uyum sağlama kapasiteleri önemli bir yetkinlik haline gelmiştir. Bu bağlamda esneklik; bireylerin ve örgütlerin piyasa dinamiklerine, teknolojik dönüşümlere ve iş yaşamındaki ani değişimlere etkin bir şekilde tepki verebilme kapasitesini ifade etmektedir. Dolayısıyla gerek bireysel gerekse de örgütsel esneklik hem bireylerin iş yaşamındaki başarıları hem de örgütlerin sürdürülebilirliği açısından temel belirleyicilerden biri olarak kabul edilmektedir (Altıntaş, 2025: 667). Söz konusu esneklik yapısı, sadece belirsizliklere karşı bir uyum mekanizması sağlamakla kalmaz; aynı zamanda operasyonel ve teknolojik stratejilerde değer yaratarak örgütlerin rekabet gücünü ve yenilikçilik kapasitesini geliştiren bir zemin sunmaktadır (Altıntaş, 2025: 668). Özellikle küreselleşme ve pandeminin iş dünyasındaki olumsuz etkileri, çalışanların yaratıcı davranışlarına ve yenilikçiliğe verilen önemi daha da artırmıştır. Ancak, bir işletmede çalışanların yaratıcılık potansiyelini geliştirmek, onları motive edebilmek ve risk almalarını teşvik etmek; öncelikle örgüt kültürünün değişime açık olmasına, zengin iletişim kanallarına ve esnek bir kurum yapısına sahip olunmasına bağlıdır. Temelde bu yapısal esneklik, örgütün sahip olduğu kültürel karakteristiklerin bir yansıması niteliğindedir. Ancak bu yapı; üst yönetimin ve tüm çalışanların yenilikçiliği destekleyen ortak değerleri benimsemesiyle gerçek anlamda işlevsellik kazanmaktadır (Ayça, 2022: 189-

190). Özellikle bilgi ve yaratıcılığın temel rekabet unsuru olduğu sektörlerde, esneklik sadece yapısal bir özellik değil, aynı zamanda çalışanların yenilikçilik potansiyellerini ortaya çıkaran destekleyici bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Söz konusu bu esnek mekanizmaların çalışan düzeyindeki yansıması olan yenilikçilik; örgüt süreçleriyle ve çalışan davranışlarıyla beslenen ve esnekliği içselleştiren kurum yapılarının temel bir çıktısı olarak değerlendirilebilir.

Esnek örgütsel yapıların çalışan düzeyindeki somut çıktısı olarak değerlendirilen yenilikçi çalışma davranışı ise; çalışanların rol performansına, gruba ya da örgüte katkı sağlamak amacıyla yeni ve faydalı fikirleri bilinçli biçimde üretmeleri, bu fikirleri örgüt içinde tanıtmaları ve uygulanabilir hale getirmeleri sürecini ifade etmektedir (Janssen, 2000: 288). Bu kapsamda Scott ve Bruce'a (1994: 581-583) göre yenilikçi davranışlar; fikir üretimi, fikir tanıtımı ve fikir gerçekleştirme olmak üzere birbirini izleyen ancak süresiz biçimde ilerleyebilen üç temel davranışsal aşamadan oluşmaktadır. Bu yönüyle yenilikçi çalışma davranışı, yalnızca bireysel yaratıcılığı değil, aynı zamanda sosyal etkileşim, destek oluşturma ve uygulamaya dönük çabayı da içeren çok boyutlu bir süreçtir. Yaratıcılıktan farklı olarak yenilikçi çalışma davranışı, ortaya konulan fikirlerin örgütsel faydaya dönüşmesini esas almakta ve performans artışıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Dolayısıyla esnek örgütsel yapılar, çalışanların yeni fikirler geliştirmesine zemin hazırlarken; yenilikçi çalışma davranışı bu fikirlerin kurumsal değere dönüşmesini sağlayan davranışsal mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda esneklik, bireyin sürekli yeni fikirler geliştirmesini ve bu fikirleri uygulamaya koymasını sağlayan destekleyici bir mekanizma işlevi görmektedir. Ancak esnek yapıların sunduğu bu kurumsal imkânın somut bir faydalı davranışa dönüşebilmesi için çalışanın psikolojik bir hazırbulunuşluk içerisinde olması gerekmektedir. Nitekim bu noktada bireyin genel duygu durumlarıyla ilişkili olan kişilik yapılarını ya da geçici olan modları ve anlık duygu durumlarını kapsayan pozitif ve negatif duygulanım süreçleri, çok boyutlu birer kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif duygulanım, en genel anlamda bireyin istekli, enerjili, hareketli hissetme eğilimidir. Bu bağlamda yüksek pozitif duygulanım, bireyin yüksek enerjiye sahip olması, yaptığı işe bütünüyle odaklanabilmesi ve yaşamdan zevk alma hali olarak somutlaşırken; düşük pozitif duygulanım, üzüntü ve iş görememe durumuyla karakterize edilmektedir (Sapancı ve Bahtiyar, 2018: 1543). Ayrıca pozitif duyguların; zekâ, karar verme yeteneği, yaratıcılığı geliştirme, yeniliklere açık ve uyumlu olma ve açık fikirli olma gibi özellikler üzerinde de önemli rollere sahip olduğu görülmektedir (Korkmaz ve Çetinkaya, 2021:777). Bu noktada yüksek pozitif duygulanımın sağladığı enerji ve odaklanma kapasitesinin; bireyin belirsizlikler karşısında daha esnek düşünmesini sağlayarak kurumsal düzeydeki esnekliğin bireysel düzeyde yenilikçi eyleme dönüşmesinde belirleyici bir rol oynayabileceği öngörülmektedir. Buna karşın, gerek yerli gerekse yabancı alan yazında örgütsel esneklik düzeyi ile yenilikçi çalışma davranışları arasındaki ilişkide pozitif duygu durumunun aracılık rolünü bütüncül bir modelle ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Özellikle kurumsal mekanizmaların bireysel psikolojik süreçlerle nasıl etkileşime girdiği ve bu etkileşimin yaratıcılığı nasıl tetiklediği konusundaki ampirik bulguların yetersizliği dikkat çekmekte; bu konudaki araştırma ihtiyacı kendini açıkça hissettirmektedir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın problemi, “örgütsel esneklik düzeyinin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini ve bu etkide pozitif duygu durumunun aracılık rolünü incelemek” biçiminde belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın temel sorusu, “Örgütsel esneklik düzeyinin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde pozitif duygu durumunun aracı bir rolü var mıdır?” şeklindedir. Bu araştırmada, günümüzün dinamik iş dünyasında stratejik bir öneme sahip olan örgütsel esnekliğin, yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde pozitif duygu durumunun aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yürütülen çalışma sonuçlarının; esnek çalışma yapılarının sadece yapısal birer düzenleme değil, aynı zamanda çalışanların duygusal hazır bulunuşluklarını besleyerek yenilikçi çıktılara nasıl dönüştüğüne ilişkin alan yazındaki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Esneklik

Günümüz iş dünyasında, 1960 ve 1970’li yılların istikrarlı rekabet ortamının yerini artan belirsizliklere, kısalan ürün yaşam eğrilerine ve hızla değişen müşteri tercihlerine bırakması, esneklik kavramını hem akademik araştırmaların hem de yönetim uygulamalarının odak noktasına yerleştirmiştir. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin tetiklediği bu süreçte şirketler, rekabet avantajı elde edebilmek adına stratejik odaklarını ölçek ekonomilerinden ve mülkiyete dayalı kaynaklardan, esneklik ve bilgi temelli

yeteneklere kaydırmak zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda esneklik, rekabet avantajı elde etmede en önemli faktör haline gelmiştir (Dreyer ve Grønhaug, 2004: 484-485).

Örgütsel esneklik; en genel anlamıyla zorlu koşullar altında pozitif uyumun sürdürülebilmesi, sistemin bir bozulma sonrası hızla toparlanması ve yapısal bir deformasyona uğramadan alternatif kapasiteler geliştirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2025: 668). Literatürde temel olarak çevresel değişkenlere etkin yanıt verme kabiliyeti şeklinde ele alınan bu kavram (Altıntaş, 2025: 668); kurumların yüksek belirsizlik altında faaliyet göstermesine imkan tanıyan bir yetkinliktir (Dubey vd., 2019: 7). Dinamik bir yetenek olarak kabul edilen örgütsel esneklik organizasyon için sadece mevcut değişimlere tepki verme değil, aynı zamanda bu değişimleri öngörme kapasitesi kazandırarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Almaloul, 2024:7). Bu doğrultuda esneklik, bir kurumun paydaşlarından ve dış çevreden gelen zorluklara karşı öz yeteneklerini kullanarak uyum sağlaması, stratejik ve etkili yanıtlar üretme kapasitesini ifade etmektedir (Altıntaş, 2025: 668).

Krijnen (1979) ise bu yeteneği firmanın stratejik duruşuna göre üç temel boyutta sınıflandırarak derinleştirmiştir. Bu yaklaşıma göre esnek bir organizasyon; öncelikle çevredeki ani gelişmelere karşı "esnek bir uyum" göstermeli, ikinci olarak muhtemel dönüşümleri tahmin ederek "yapısal bir hazırlık" sürecine girmeli ve son olarak pazar koşullarını kendi lehine etkileyecek "proaktif stratejik adımlar" atmalıdır. Dolayısıyla esneklik, yalnızca pasif bir savunma mekanizması değil; çevreyi yönetme, geleceği öngörme ve organizasyonu bu doğrultuda dönüştürme becerisinin bütünlük bir yansımasıdır (Sharma, Sushil ve Jain, 2010: 56; Krijnen, 1979).

2.2. Yenilikçi Çalışma Davranışı

Günümüz örgütlerinde, çalışanların yenilikçi davranışlar göstermesinin iş verimliliğini artırdığı ve örgütsel performansa olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir (Derelioğlu, 2024: 21). Çalışanların yenilikçi davranışı, örgütsel etkinliğin temel unsurlarından biridir ve performansa katkı sağlamak amacıyla yeni fikirlerin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasını kapsar. Bu süreç; iş süreçlerini geliştirmeye, sorunlara çözüm üretmeye ve mevcut uygulamalara alternatif oluşturmaya yönelik özgün düşüncelerin ortaya konulması ve hayata geçirilmesi çabalarını içermektedir. Bu yönüyle yenilikçi çalışma davranışı, bireysel yaratıcılığın örgütsel değere dönüşmesini sağlayan dinamik bir süreçtir (Sanders vd., 2010: 59).

Yenilikçi çalışma davranışı West ve Farr (1989) ve West (1989)'in çalışmalarına dayanarak; rol performansına, gruba veya kuruluşa fayda sağlamak amacıyla, bir iş rolü, grup veya kuruluş içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak yaratılması, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, yenilikçi davranışı, faydalı yeni sonuçlar sağlamaya yönelik kasıtlı çabaları yansıtmaktadır (Janssen, 2000: 288). Janssen (2000) iş yerindeki bireysel yenilikçiliği, üç farklı davranışsal görevden oluşan karmaşık bir davranış olarak ele almaktadır. Bunlar; fikir üretimi, fikir tanıtımı ve fikir gerçekleştirme olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda süreç, yeni ve faydalı fikirlerin ortaya konulmasıyla başlar; işle ilgili sorunlar, uyumsuzluklar ve değişen koşullar bu aşamanın başlıca tetikleyicileridir. Ardından çalışan, geliştirdiği fikre destek sağlamak amacıyla sosyal etkileşimlerde bulunarak müttefikler ve sponsorlar aramaktadır. Son aşamada ise fikir, uygulanabilir bir model ya da prototipe dönüştürülerek hayata geçirilmektedir. Basit yenilikler bireysel çabayla tamamlanabilirken, daha karmaşık yenilikler genellikle farklı uzmanlıkların bir araya geldiği ekip çalışmasını gerektirmektedir (Janssen, 2000: 288). Bir bütün olarak ele alındığında, yenilikçi çalışma davranışı fikir üretimi, fikir tanıtımı ve fikir gerçekleştirme aşamalarından oluşmaktadır. İnovasyon süreçleri genellikle süresiz faaliyetlerle karakterize edildiğinden, bireylerin herhangi bir zamanda bu davranışların herhangi bir kombinasyonuna dahil olmaları beklenebilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 583).

Yenilikçi çalışma davranışı çoğu zaman yaratıcılıkla ilişkilendirilmektedir; ancak kavram, yaratıcılıktan daha kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Yaratıcılık yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasını ifade ederken, yenilikçi çalışma davranışı bu fikirlerin hayata geçirilmesini ve örgüte değer katmasını da kapsamaktadır. Yaratıcılığın aksine, yenilikçi iş davranışları açıkça bir tür fayda sağlamayı amaçlamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Yenilikten elde edilen faydalar hem örgütün daha iyi işleyişini hem de bireysel çalışanlar veya gruplar için sosyal-psikolojik faydaları içerebilmektedir. Bunlar, algılanan iş talepleri ile çalışanın kaynakları arasında daha uygun bir uyum, artan iş memnuniyeti ve daha iyi kişilerarası iletişim olarak sıralanabilmektedir (Janssen, 2000: 288). Bu çerçevede, örgütün yararına yönelik olarak gerçekleştirilen; yeni yöntemlerin benimsenmesi, mevcut süreçlerin geliştirilmesi ya da problemlere çözüm üretecek özgün fikirlerin ortaya

konulması gibi her türlü girişim yenilikçi çalışma davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Kheng vd., 2013: 49).

2.3. Pozitif Duygu Durumu ve Genişlet-İnşa Et Teorisi

Duygular, geçmişte felsefe ve sosyoloji gibi disiplinlerin temel çalışma alanıyken, son yirmi yılda sinirbilim ve davranışsal ekonomi gibi alanlarda yaşanan “sessiz devrim” neticesinde insan davranışını anlamlandırmada merkezi bir araştırma konusu haline gelmiştir (Tosun, Sezgin ve Uray, 2019: 1831). Özellikle Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) ile birlikte ivme kazanan pozitif psikolojiye artan ilginin yanı sıra olumlu duygulara olan merak artmış ve Fredrickson (1998) iyi oluşu arttırmada olumlu duygulara dikkat çekmiştir (Kartol, 2023:510). Bu bağlamda pozitif duygular; bireyin sevinç, güven ve kararlılık gibi durumlardan elde ettiği enerjiyi aktif hale getirmesiyle ortaya çıkan, bilişsel süreçleri optimize eden işlevsel durumlardır (Korkmaz ve Çetinkaya, 2021:777). Fredrickson (1998) tarafından geliştirilen "Genişlet ve İnşa Et" (Broaden-and-Build) teorisi, bu olumlu duyguların bireyin anlık düşünce-eylem repertuarını genişlettiğini ve uzun vadede psikolojik, entelektüel ve sosyal kaynaklar oluşturmaya izin verdiğini savunmaktadır. Teorinin önerdiği bu mekanizma, temelde iki eksen üzerinde yükselmektedir. Genişleme eksen; algı, dikkat ve biliş gibi işlevleri esneterek bireyin karşılaştığı durumlara karşı daha yaratıcı ve alternatif davranışlar geliştirmesini sağlarken; inşa etme eksen bu süreçte elde edilen kazanımların kalıcı kişisel kaynaklara dönüşmesini sağlamaktadır. Söz konusu genişleme ve inşa etme süreci, pozitif duyguların üç temel stratejik sonucu üzerinden işlemektedir. İlk olarak, olumlu duygular bireyin dikkat ve bilişsel kapasitesini genişleterek, olaylara daha esnek bir bakış açısıyla yaklaşmasını ve yeni davranış kalıpları sergilemesini sağlamaktadır. İkinci olarak bu genişleme, sadece zihinsel süreçlerle sınırlı kalmayıp eylemlere de yansımakta; bireyin karşısına çıkan yeni durum ve fırsatlara karşı alternatif beceriler geliştirmesine kapı aralamaktadır. Üçüncüsü ise, bu olumlu döngünün sürdürülmesinin birey üzerinde birikimli bir etki yaratarak kalıcı kişisel kaynaklar oluşturmaktır. Olumsuz duyguların düşünce-eylem repertuarını daraltan ve hayatta kalma odaklı kısıtlı tepkilere yol açan etkisinin aksine, pozitif duygu deneyimleri bireyin psikolojik dayanıklılığını pekiştirerek uzun vadeli bir iyi oluş ve gelişim zemini hazırlamaktadır (Kartol, 2023). Dolayısıyla pozitif duygu durumu, yalnızca geçici bir haz hali değil, bireyin potansiyelini maksimize eden ve onu çevresel zorluklara karşı koruyan yapısal bir mekanizma olarak da değerlendirilmelidir.

2.4. Araştırma Hipotezleri

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Örgütsel esneklik düzeyinin çalışanların yenilikçi çalışma davranışı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel esneklik düzeyinin çalışanların pozitif duygu durumları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Çalışanların pozitif duygu durumlarının yenilikçi çalışma davranışı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel esneklik düzeyinin çalışanların yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde pozitif duygu durumunun aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemi benimsenmiş; çalışma, ilişkisel tarama modeline uygun olarak kesitsel bir tasarımla yürütülmüştür.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, hızla değişen ve dijital dönüşümün etkisiyle teknolojik bir evrim geçiren modern iş dünyasında, örgütsel esneklik düzeyinin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini bilimsel verilerle incelemektir. Araştırma, esnek bir örgütsel yapının çalışanların yeni ve özgün fikirler üretmesine nasıl bir katkı sağladığını sorgularken, bu süreçte pozitif duygu durumunun bir aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda çalışma, örgütsel imkanlar ile davranışsal çıktılar arasında çalışanların psikolojik kaynaklarının nasıl bir köprü görevi gördüğünü ortaya koymaya odaklanmaktadır. Araştırmanın önemi ise örgütsel esnekliğin, dış çevreden gelen bozulmalara karşı sistemin etkinliğini

korumasını sağlayan taklit edilmesi zor ve stratejik bir yetkinlik olarak ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Çalışma, esnek yapıların çalışanlara hata yapma korkusu yaşamadan yeni fikirler deneyebilecekleri güvenli bir alan sunması ve pozitif duygu durumu aracılığıyla bireylerin zihinsel repertuarını genişleterek problem çözme yeteneklerini artırması bakımından kritik bir değer taşımaktadır. Ayrıca, elde edilen bulgular, özellikle belirsizliğin yoğun olduğu bilişim ve finans gibi sektörlerde çalışanların yaratıcı potansiyellerini nasıl somut sonuçlara dönüştürebilmeleri adına modern yönetim literatürüne hem teorik hem de pratik bir çerçeve sunmaktadır.

3.2. Örneklem ve Evren

Araştırmanın evrenini, Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden olan ve sürekli değişim ile dijital dönüşümün yaşandığı bilişim ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren özel sektör organizasyonlarının beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem grubu, söz konusu sektörlerin merkezi üssü konumundaki İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. İstatistiksel gücü korumak için Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS makrosu analizlerine uygunluğu sağlamak amacıyla, minimum 400 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Katılımcıların seçiminde; İstanbul'da yerleşik bir firmada görev yapma, bilişim veya finans sektöründe çalışma ve beyaz yakalı pozisyonunda bulunma kriterleri esas alınmıştır. Bu kapsamda araştırmanın veri toplama sürecinde, hedef kitleyi temsil etme kapasitesine sahip toplam 600 anket formu dağıtılmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülen bu süreç neticesinde, 400 anket formu eksiksiz ve analiz edilebilir şekilde geri dönmüştür.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri, Kasım 2025 - Ocak 2026 tarihleri arasında anket tekniği kullanılarak toplanmıştır.

Veri Toplama Araçları Araştırmada kullanılan anket formu; demografik bilgiler formu ve üç temel ölçekten oluşmaktadır:

Bireysel ve Örgütsel Esneklik Ölçeği: Urbini vd. (2024) tarafından geliştirilen ve Altıntaş (2025) tarafından Türkçeye uyarlanan 8 maddelik ölçek; "Bireysel Esneklik" (1-4 maddeler) ve "Örgütsel Esneklik" (5-8 maddeler) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) hazırlanan ölçekte tersten puanlanan madde bulunmamakta olup, yüksek puanlar bireyin ve örgütün yüksek esneklik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS): Watson vd. (1988) tarafından geliştirilen ve Gençöz (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan 20 maddelik ölçektir. Ölçek; "Pozitif Duygu" (ilgili, heyecanlı, güçlü, hevesli, gururlu, uyanık, ilhamlı, kararlı, dikkatli, aktif) ve "Negatif Duygu" (sıkıntılı, mutsuz, suçlu, ürkmüş, düşmanca, asabi, utanmış, sinirli, tedirgin, korkmuş) olmak üzere ikişer maddelik 10'arlı gruptan oluşan iki alt boyuta sahiptir. Katılımcıların bu duyguları son bir hafta içinde hissetme sıklıkları "1-Çok az veya hiç" ile "5-Çok fazla" arasında puanlanmaktadır. Araştırma modeli kapsamında, yaratıcılık üzerinde tetikleyici etkisi olduğu öngörülen "Pozitif Duygu" alt boyutu (1-10. maddeler) temel analiz birimi olarak kullanılmaktadır.

Yenilikçi Çalışma Davranışı Ölçeği: Dorenbosch vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Tura ve Akbaşlı (2023) tarafından Türkçeye uyarlanan 19 maddelik ölçek; "Yaratıcılık Odaklı", "Uygulama Odaklı" ve "Teknolojik Adaptasyon" alt boyutlarını kapsamaktadır. "Yaratıcılık Odaklı Çalışma Davranışı" (1-10. maddeler), fikirlerin pratiğe dökülmesini ölçen "Uygulama Odaklı Çalışma Davranışı" (11-16. maddeler) ve teknolojik adaptasyonu ölçen "Bilgisayar Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Yenilikçi Davranış" (17-19. maddeler). Beşli Likert tipinde (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman) derecelendirilen ölçekte, yüksek puanlar çalışanın yüksek düzeyde yaratıcı ve yenilikçi davranış sergilediği şeklinde yorumlanmaktadır.

Tüm ölçekler beşli Likert tipinde derecelendirilmiş olup, literatürde yüksek güvenirlik (Cronbach's Alpha >.70) katsayılarına sahip oldukları raporlanmıştır.

3.4. Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi ve hipotezlerin test edilmesi süreçlerinde, açık kaynak kodlu ve güçlü kütüphane desteğine sahip olan Python programlama dili tercih edilmiştir. Python, modern veri

bilimi ve istatistiksel modelleme süreçlerinde sağladığı esneklik, geniş kütüphane ekosistemi ve karmaşık modellemeleri gerçekleştirmedeki yüksek başarımı nedeniyle seçilmiştir.

Veri analizi süreci, araştırma kapsamındaki ölçeklerin alt boyut bazında skorlarının hesaplanması ve değişkenlerin tanımlanmasıyla başlamıştır. Bu aşamadan sonra izlenen prosedür aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

Veri Ön İşleme ve Normallik Analizleri: İlk aşamada verilerin kayıp veri (missing value), uç değer (outlier) ve normallik varsayımları kontrol edilmiştir. Bu süreçte verilerin manipülasyonu ve temel istatistiksel hesaplamalar için pandas ve numpy kütüphaneleri; normallik testleri (Çarpıklık-Basıklık analizi) için ise scipy.stats modülü kullanılmıştır.

Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri: Ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar için Python'un psikometrik analiz kütüphanesi olan pingouin tercih edilmiştir.

Tanımlayıcı İstatistikler: Katılımcıların demografik özelliklerine ve araştırma değişkenlerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri pandas ve numpy kütüphaneleri aracılığıyla raporlanmıştır.

Hipotez ve Aracılık Testleri: Araştırmanın temel problemini oluşturan örgütsel esnekliğin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde pozitif duygu durumunun aracılık rolünü test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS makrosunun Python tabanlı versiyonu kullanılmıştır. Bu doğrultuda, pyprocessmacro kütüphanesi veya statsmodels üzerinden Model 4 yapılandırılmıştır.

Aracılık analizinde, dolaylı etkilerin (indirect effects) istatistiksel anlamlılığını belirlemek için geleneksel yöntemlerin ötesinde daha güçlü bir teknik olan Bootstrapping yöntemi (5000 yeniden örnekleme) uygulanmıştır. %95 güven aralığında gerçekleştirilen bu analizde, güven aralığı değerlerinin (LLCI ve ULCI) sıfır (0) rakamını içermemesi durumunda aracılık etkisinin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

3.5. Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri

Araştırmada dağıtılan 600 anket formunun 400'ü geri dönmüş (%66,6) ve bu formlar analize dahil edilmiştir. Örneklemin cinsiyet dağılımı kadın (%48,0) ve erkek (%47,0) çalışanlar açısından oldukça dengeli bir görünüm sergilemektedir. Yaş dağılımında 26-35 yaş grubu (%38,0) ağırlıklı kesimi oluştururken eğitim düzeyinde lisans mezunları (%48,0) öne çıkmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu Bilişim/Teknoloji (%39,0) ve Finans/Bankacılık (%37,0) sektörlerinde görev yapmakta olup kurumsal kıdem açısından gruplar arasında homojen bir dağılım gözlemlenmektedir. Görev pozisyonu bakımından ise katılımcıların yarısından fazlası (%52,0) operasyon elemanı veya uzman kadrosunda yer almaktadır.

3.6. Verileri Normallik Kontrolü

Tabachnick ve Fidell'e (2015) göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ aralığında kalması verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilmesi için yeterli görülmektedir.

Bu ölçüt çerçevesinde üç ölçeğe ait tüm maddelerin normal dağılım koşullarını sağladığı görülmektedir. ESN (Esneklik) ölçeğinde çarpıklık değerleri -0.278 ile 0.119, basıklık değerleri -0.389 ile -0.023 arasında seyretmektedir. PANAS (Pozitif Duygu) ölçeğinde çarpıklık değerleri -0.196 ile 0.104, basıklık değerleri -0.444 ile 0.327 aralığında yer almaktadır. YAR (Yenilikçi Davranış) ölçeğinde ise çarpıklık değerleri -0.299 ile 0.121, basıklık değerleri -0.475 ile -0.034 arasında değişmektedir. Söz konusu değerlerin tamamı Tabachnick ve Fidell'in (2015) belirlediği $\pm 1,5$ sınırları içinde kalmakta olup verilerin normal dağılım sergilediği ve parametrik analizler için gerekli varsayımın karşılandığı anlaşılmaktadır.

3.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve uyum indeksleri incelenmiştir.

Örgütsel Esneklik Ölçeği: 8 maddelik tek boyutlu yapının veriyle mükemmel uyum sergilediği saptanmıştır (CFI = 0.971, RMSEA = 0.038, $\chi^2/df = 1.85$). Ölçeğin içsel tutarlılık katsayısı $\alpha = 0.824$ olarak hesaplanmış ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu teyit edilmiştir.

Pozitif Duygu Ölçeği (PANAS): 10 maddelik yapının kuramsal modelle tam uyum sağladığı görülmüştür (CFI = 0.958, RMSEA = 0.048, $\chi^2/df = 0.035$). Ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.832$ olarak saptanmıştır.

Yenilikçi Çalışma Davranışı Ölçeği: 19 maddelik üç boyutlu yapının (Yaratıcılık, Uygulama, BT Kullanımı) istatistiksel olarak kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu kanıtlanmıştır (CFI = 0.949, RMSEA = 0.052, $\chi^2/df = 2.45$). Ölçeğin güvenirlik katsayısı Yenilikçi Çalışma Davranışı (YAR) ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde; Yaratıcılık Odaklı Davranış ($\alpha = 0.797$) ve Uygulama Odaklı Davranış ($\alpha = 0.744$) boyutlarının kabul edilebilir güvenirlik sınırlarının üzerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Bilgisayar Teknolojisi (BT) Kullanımı boyutu ($\alpha = 0.516$) ile daha düşük bir içsel tutarlılık sergilemiştir. Bu durum, ilgili boyutun madde sayısının azlığından kaynaklanabilecek bir kısıtlılık olarak değerlendirilmektedir.

4. BULGULAR

Araştırma modelinde öngörülen aracılık etkisini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aşamalı regresyon yaklaşımı ve Sobel testi kullanılmıştır. Bu doğrultuda; bağımsız değişkenin (ESN) bağımlı değişken (YAR) üzerindeki toplam etkisi (c yolu), aracı değişken (PANAS) üzerindeki etkisi (a yolu) ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki özgün etkisi (b yolu) hiyerarşik olarak analiz edilmiştir. Son aşamada, aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle doğrudan etkinin (c' yolu) değişim miktarı incelenerek aracılık türü (tam/kısmi) tayin edilmiştir (Hayes, 2018; MacKinnon vd., 2007).

4.1. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). Pearson korelasyon analizi sonuçları, araştırmanın temel değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve beklenen yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel esneklik (ESN) ile pozitif duygu durumu (PANAS) arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = .423$, $p < .001$). Bağımsız değişken olan örgütsel esnekliğin; genel yenilikçi davranışı ($r = .432$), yaratıcılık odaklı çalışma ($r = .406$), uygulama odaklı çalışma ($r = .387$) ve teknolojik yenilikçilik ($r = .360$) boyutlarıyla da pozitif ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür ($p < .001$). Aracı değişken olan pozitif duygu durumunun yenilikçi çalışma davranışının tüm boyutlarıyla (r değerleri .330 ile .422 arasında) anlamlı korelasyonlar göstermesi, aracılık modelinin test edilmesi için gerekli ön koşulların sağlandığını teyit etmiştir.

Tablo 1. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel Esneklik (ESN)	1					
2. Pozitif Duygu (PANAS)	,423**	1				
3. Genel Yenilikçi Davranışı (YAR)	,432**	,422**	1			
4. Yaratıcılık Odaklı Ç.	,406**	,395**	,953**	1		
5. Uygulama Odaklı Ç.	,387**	,393**	,902**	,763**	1	
6. Teknolojik Yenilikçilik	,360**	,330**	,781**	,650**	,646**	1

** $p < .001$

4.2. Aracılık Etkisi ve Regresyon Analizleri

Araştırma modelinde öngörülen; örgütsel esnekliğin (bağımsız değişken) yenilikçi çalışma davranışı (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde pozitif duygu durumunun (aracı değişken) rolü, Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu kapsamda aracılık etkisinin doğrulanması için gerekli olan dört temel koşul ve katsayılar analiz edilmiştir.

Örgütsel Esneklik ve Yenilikçi Çalışma Davranışı: Regresyon analizi sonuçları, örgütsel esnekliğin genel yenilikçi çalışma davranışını pozitif ve anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir ($B = 0.4112$, $p < 0.001$). Bu bulgu örgütsel esnekliğin yenilikçi çalışma davranışının güçlü bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir.

Başka bir deyişle bu bulgu örgüt bünyesinde sağlanan esneklik düzeyinin, çalışanların yeni fikirler geliştirme ve uygulama motivasyonunu doğrudan artırdığını göstermektedir.

Örgütsel Esneklik ve Pozitif Duygu Durumu: Örgütsel esnekliğin, çalışanların pozitif duygu durumları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($B = 0.3922$, $p < .001$). Bu bulgu, esnek örgütsel yapılara sahip işletmelerde çalışanların daha yüksek düzeyde pozitif duygu deneyimlediklerini göstermektedir.

Pozitif Duygu Durumu ve Yenilikçi Çalışma Davranışı: Pozitif duygu durumunun yenilikçi çalışma davranışı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($B = 0.2992$, $p < .001$). Bu bulgu, pozitif duyguların yaratıcı problem çözme, esneklik ve yenilikçi düşünme becerilerini artırdığını göstermektedir.

Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular (Tablo 2): Pozitif duygu durumu (M) modele dahil edildiğinde, örgütsel esnekliğin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki doğrudan etkisi (c') anlamlılığını korumuş ancak katsayı 0.411'den 0.293'e gerilemiştir ($p < .001$). Doğrudan etkinin anlamlı devam etmesiyle birlikte katsayıdaki bu düşüş, kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. Dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan Sobel Testi sonuçları ($Z = 5.552$, $p < .001$), aracılık etkisini doğrulamıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel esnekliğin yenilikçi çalışma davranışını sadece doğrudan değil, aynı zamanda çalışanların pozitif duygularını besleyerek dolaylı yoldan da artırdığını kanıtlamaktadır. Toplam etkinin %28,5'inin pozitif duygu mekanizması üzerinden gerçekleştiği hesaplanmıştır.

Tablo 2. Aracılık Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

İlişki Yolları	Beta (B)	Standart Hata	t	p
Toplam Etki (c yolu: ESN --> YAR)	0.4112	0.041	10.02	<.001
a yolu: ESN --> PANAS	0.3922	0.038	10.32	<.001
b yolu: PANAS --> YAR	0.2992	0.045	6.65	<.001
Doğrudan Etki (c' yolu: ESN + PANAS --> YAR)	0.2938	0.043	6.83	<.001

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, günümüzün dinamik iş dünyasında stratejik bir öneme sahip olan örgütsel esnekliğin, yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde pozitif duygu durumunun aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları; örgütsel esnekliğin hem yenilikçi çalışma davranışını hem de pozitif duygu durumunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığını ortaya koymaktadır. Özellikle pozitif duygu durumunun, örgütsel esneklik ile yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği ve toplam etkinin %28,5'inin bu duygusal mekanizma üzerinden gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, esnek bir örgütsel yapının çalışanlara sunduğu psikolojik güvenli ortamın bireylerin pozitif duygularını tetikleyerek zihinsel repertuarlarını genişlettiğine ve yenilikçi potansiyellerini somut iş çıktılarına dönüştürdüğüne işaret etmektedir. Sonuç olarak, özellikle bilişim ve finans gibi belirsizliğin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonların, çalışanların yenilikçiliğini maksimize edebilmek adına yalnızca yapısal düzenlemelerle yetinmeyip, çalışanların duygusal kaynaklarını besleyen ve psikolojik güvenlik sunan esnek bir yönetim iklimi inşa etmeleri stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, her ne kadar anlamlı bulgular sunsa da bazı kısıtlılıklara sahiptir. Öncelikle, araştırmanın evrenini yalnızca Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden olan bilişim ve finans sektörleri, örneklemi ise bu sektörlerin merkezi konumundaki İstanbul ili oluşturmaktadır. Bu durum, elde edilen bulguların farklı sektörlerle veya coğrafi bölgelere genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Metodolojik açıdan, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle "kolayda örnekleme" tekniğinin tercih edilmesi ve verilerin Kasım 2025 - Ocak 2026 dönemini kapsayan kesitsel bir tasarımla toplanması, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin uzun vadeli takibini engellemektedir. Son olarak, analizlerde temel birim olarak yalnızca "pozitif duygu" alt boyutunun benimsenmesi ve negatif duyguların ya da farklı psikolojik mekanizmaların sürece dahil edilmemesi araştırmanın kapsamını sınırlandırmıştır. Gelecek çalışmaların hem pozitif hem de negatif duyguların etkilerini karşılaştırmalı olarak ele alması, daha geniş örneklem grupları ve boylamsal araştırma modelleri aracılığıyla bu bulguları derinleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Almaloul, A. M. A. (2024). Examining the relationship between organizational flexibility and firm performance from a dynamic capability perspective (Master's Thesis, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi). Ankara.
- Altıntaş, M. (2025). Bireysel ve örgütsel esneklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 665-678. <https://doi.org/10.29216/ueip.1670019>
- Ayça, B. (2022). Duygusal zekâ ve çalışanların yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 58, 185-203. <https://doi.org/10.47998/ikad.1064387>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Derelioğlu, S. (2024). Birey-örgüt uyumunun yenilikçi çalışma davranışlarına etkisi: Ampirik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 43, 19-38. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1394102>
- Dorenbosch, L., Van Engen, M., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>
- Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), 484-494. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00315-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00315-6)
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2019). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 57(3), 1-39. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1582820>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. doi: 10.1037/1089-2680.2.3.300
- Gençöz, T. (2000). Pozitif ve negatif duygu ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), 19-26.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2. baskı). The Guilford Press.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kartol, A. (2023). Duyguların günlük yaşama yansımaları: Pozitif duyguların işlevselliği. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 15(3), 508-517. <https://doi.org/10.18863/pgy.1172504>
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 1911-2025.
- Korkmaz, F., & Çetinkaya, F. F. (2021). Kişilik özelliklerinin pozitif ve negatif duygular üzerine etkisinin yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 774-790.
- Krijnen, H. G. (1979). The flexible firm. *Long Range Planning*, 12(2), 63-75. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90074-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90074-8)
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>

- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1, 59-68. DOI: 10.4236/ti.2010.11007
- Sapancı, A., & Bahtiyar, M. (2018). Adil dünya inancı, sürekli umut, pozitif ve negatif duygu durumu ve sosyal desteğin yaşamda anlamı yordama gücü. *Turkish Studies*, 13(19), 1537-1549. DOI:10.7827/TurkishStudies.14075
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sharma, M. K., Sushil, & Jain, P. K. (2010). Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51-68. DOI:10.1007/BF03396587
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2015). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). New York: Pearson Longman.
- Tosun, P., Sezgin, S., & Uray, N. (2019). Pazarlama biliminde duygu ve duygu durumu kavramları için baz alınmış teoriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1832-1851. <https://doi.org/10.17755/esosder.562236>
- Tura, B., & Akbaşlı, S. (2023). Yenilikçi çalışma davranışı ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (66), 189-212. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.1038526>
- Urbini, F., Caracuzzo, E., Chirumbolo, A., & Callea, A. (2024). Individual and organizational ductility: Conceptualization, development, and validation of a new scale. *Behavioral Sciences*, 14(6), 511. <https://doi.org/10.3390/bs14060511>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behaviour*, 4(3), 173-184.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4(1), 15-30.

AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEK KODLARI: BİST FİRMALARINDA DİJİTAL YATIRIMLARIN BÜYÜME VE VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (2021–2025)

Serkan YILDIRIM

Doktora Öğrencisi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, s.yildirim@iku.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0816-212X>

Doç. Dr. Meri TAKSİ DEVECİYAN

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, m.taksideveciyan@iku.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9206-0315>

Bu çalışma, Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören firmaların dijital yatırımları ile büyüme, verimlilik ve sürdürülebilir iyileşme performansları arasındaki ilişkiyi, aile şirketi perspektifinden ampirik olarak incelemektedir. TMS 38 kapsamındaki Maddi Olmayan Duran Varlıklar (MODV) dijital yatırım proxy'si olarak kullanılmış; net satış hasılatı (Büyüme Kodu), esas faaliyet kârı (Verimlilik Kodu) ve FAVÖK (Sürdürülebilir İyileşme Kodu) performans göstergeleri olarak belirlenmiştir. 2021Q1–2025Q4 döneminde 565 BİST TÜM şirketinden 20 çeyrek boyunca tam veriye sahip 404 firmalık dengeli bir panel analiz edilmiştir. Aile şirketi sınıflandırması üç katmanlı heuristic yöntemle gerçekleştirilmiş; panelin %86,6'sı (350 firma) aile, %13,4'ü (54 firma) aile dışı olarak sınıflandırılmıştır. Havuzlanmış Pearson r ve Spearman ρ korelasyonları bir yıllık gecikme tasarımıyla $[MODV(t) \rightarrow Performans(t+1)]$ hesaplanmış; BİST 30'dan BİST TÜM'e beş aşamalı büyüyen çemberler stratejisi uygulanmıştır. Bulgular: dijital yatırım-satış ilişkisi tüm örneklemde güçlü ve monoton artan bir örüntü sergilemiştir ($r=0,412$; $\rho=0,692$; $p<0,001$). Tüm örneklemde zayıf görünen verimlilik ilişkisi, aile kısıtlımında güçlü ve anlamlı çıkmıştır ($r=0,376$; $p<0,001$). FAVÖK ilişkisi aile şirketlerinde en güçlü bulgudur ($r=0,491$; $p<0,001$). Aile dışı şirketlerde üç hipotezin hiçbiri istatistiksel olarak anlamlı değildir. USD bazlı sağlamlık testi TL bulgularını aynı yönde ancak 2,3–4 kat daha zayıf reproduktlemiştir. Sektörel analizde enerji sektörü en güçlü ilişkiyi ($r=0,881$), Yıldız Pazar ise üç hipotezde de istatistiksel anlamlılık göstermiştir. Çalışma, Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) kuramını ampirik olarak destekleyerek dijital yatırımların performans etkisinin aile şirketlerine özgü bir fenomen olduğunu ortaya koymuş; sahiplik yapısının dijital yatırım–performans ilişkisinde düzenleyici rol oynadığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Dijital Dönüşüm, Sosyal Pazarlama ve Sürdürülebilirlik, Teknoloji ve Yenilik Yönetimi, Veri Bilimi ve Analitiği

ABSTRACT

This study empirically examines the relationship between digital investments and growth, profitability, and sustainable improvement performance of firms listed on Borsa Istanbul (BIST) from a family firm perspective. Intangible assets (MODV) under TAS 38 serve as a proxy for digital investment; net sales revenue (Growth Code), operating profit (Efficiency Code), and EBITDA (Sustainable Improvement Code) function as performance indicators. A balanced panel of 404 firms with complete data across 20 quarters (2021Q1–2025Q4) is analyzed from a universe of 565 BIST-ALL companies. Family firm classification applies a three-layer heuristic; 86.6% (350 firms) are family firms and 13.4% (54 firms) are non-family. Pooled Pearson r and Spearman ρ correlations are computed with a one-year lag design $[MODV(t) \rightarrow Performance(t+1)]$, employing a five-stage growing-circles strategy from BIST 30 to BIST ALL. Findings reveal a strong digital investment-sales relationship across the full sample with monotonically increasing correlations as sample size expands ($r=0.412$; $\rho=0.692$; $p<0.001$). The operating-profit relationship is weak in the full sample but strong and significant in family firms ($r=0.376$; $p<0.001$). The EBITDA relationship is strongest in family firms ($r=0.491$; $p<0.001$). None of the three hypotheses is significant in non-family firms. USD robustness tests replicate findings in the same direction but 2.3–4 times weaker. Sectoral analysis reveals the energy sector exhibits the strongest relationship ($r=0.881$) while the BIST Star Market shows statistical significance across all three hypotheses. The study provides empirical support for the Socioemotional Wealth (SEW) theory by demonstrating that the performance impact of digital investments is a family-firm-specific phenomenon, showing that ownership structure plays a moderating role in the digital investment-performance relationship.

Keywords: Family Businesses, Digital Transformation, Social Marketing and Sustainability, Technology and Innovation Management, Data Science and Analytics

1. Giriş

COVID-19 pandemisi, işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini hızlandırarak kurumsal seviyede köklü yapısal değişikliklere yol açmıştır. Çok sayıda firma, uzaktan çalışma altyapısından bulut platformlarına, e-ticaret dönüşümünden veri analitiğine uzanan geniş bir yelpazede dijital varlıklarını yeniden inşa etmek zorunda kalmıştır. Bu dönüşümün finansal tablolara yansımaları ampirik olarak test etmek için 2021–2025 dönemi eşsiz bir analiz penceresi sunmaktadır (Brynjolfsson & Hitt, 2003; Tambe & Hitt, 2012; Westerman et al., 2014). Bilgi teknolojisi (BT) yatırımlarının firma performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi, yönetim ve organizasyon literatürünün onlarca yıllık gündemidir; bu konudaki çelişkili bulgular, “Solow Paradoksu” ve “productivity paradox” tartışmaları etrafında şekillenmiştir (Brynjolfsson, 1993). Son dönemde kurumsal seviyedeki büyük ölçekli panel analizleri, dijital yatırımın performans üzerindeki pozitif etkisini giderek daha tutarlı biçimde belgelemektedir (Bloom et al., 2014).

Türkiye’de BİST’te işlem gören şirketlerin yaklaşık %86,6’sının aile kontrolünde olması, dijital yatırım–performans ilişkisinin aile şirketi bağlamında incelenmesini hem kuramsal hem de pratik açıdan zorunlu kılmaktadır (Üsdiken et al., 2015). Gómez-Mejía ve arkadaşlarının (2007) Sosyo-Duygusal Zenginlik (Socioemotional Wealth, SEW) kuramı, aile şirketlerinin karar mekanizmalarını yalnızca finansal getiri üzerinden değil, aynı zamanda sosyo-duygusal varlıkların korunması (aile kimliği, nesiller arası süreklilik, itibar ve kontrol duygusu) üzerinden açıklamaktadır. Bu yapısal fark, aile şirketlerine kurumsal benzerlerinden temelde farklı bir zaman ufku ve yatırım perspektifi kazandırmaktadır - çeyreklik hedef baskısı yerine kuşaklararası süreklilik perspektifi (Chrisman et al., 2015; Berrone et al., 2012).

Mevcut literatürde, BİST’e özgü, çeyreklik frekanslı, aile/aile dışı ayrıştırması içeren ve TL–USD karşılaştırmalı bütünlük bir ampirik çalışma bulunmamaktadır (Lev & Radhakrishnan, 2005; Anderson & Reeb, 2003). Aile işletmeleri-dijital dönüşüm kesişimindeki ampirik araştırmalar, büyük ölçekli panel veri yerine vaka incelemeleri veya anket tabanlı çalışmalara dayanma eğilimindedir (Ceipek et al., 2021). Bu çalışma söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel sorusu şudur: Dijital yatırımlar (MODV), büyümeyi, verimliliği ve sürdürülebilir iyileşmeyi artırıyor mu? Bu ilişki aile şirketlerinde farklı mı çalışıyor?

Çalışmanın özgün katkıları şunlardır:

- (i) BİST TUM evreninde 565 şirket üzerinden 20 çeyreklik tam veriye dayalı 404 firmalık dengeli bir panel kurulmuş;
- (ii) 31 mali sektör şirketi (banka, sigorta, faktoring) BDDK formatı haritalanarak dahil edilerek önceki çalışmaların mali sektör dışlaması sınırlılığı aşılmış;
- (iii) aile/aile dışı ayrıştırması üç katmanlı heuristic yöntemle sistematik biçimde yapılmış;
- (iv) “büyüyen çemberler” olarak adlandırılan beş aşamalı örneklem stratejisi ile bulguların örneklem seçim etkisinden bağımsız olduğu test edilmiş;
- (v) TL ana analizi USD sağlamlık testi ile desteklenerek yüksek enflasyon döneminde para birimi seçimi metodolojik olarak savunulmuştur.

Bu çerçevede üç hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Dijital yatırımlar (MODV) ile net satış hasılatı (Büyüme Kodu) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dijital yatırımlar (MODV) ile esas faaliyet kârı (Verimlilik Kodu) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

*H3: Dijital yatırımlar (MODV) ile FAVÖK (Sürdürülebilir İyileşme Kodu) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Aile İşletmeleri ve Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) Kuramı

Aile işletmeleri, sahiplik ve yönetim yapısının bir ailede yoğunlaştığı örgütsel formlar olarak küresel ekonominin temel yapıtaşlarındandır. Astrachan ve Shanker'ın (2003) tanımına göre aile işletmesi, ailenin stratejik yönelim üzerinde belirleyici etkisi olan ve sahiplik-yönetim bağının kuşaklar arası devredildiği bir kurumdur. Anderson ve Reeb (2003), S&P 500 firmalarında aile sahipliğinin firma performansını ılımlı düzeyde artırdığını göstermiş; bu bulgu "kontrolün faydaları" (benefits of control) yaklaşımıyla açıklanmaktadır. Villalonga ve Amit (2006) ise ABD verilerinde aile etkisinin kurucu CEO'ların varlığında daha güçlü olduğunu belgelemiştir. Türkiye bağlamında Üsdiken, Yıldırım-Öktem ve Şenol (2015), aile holding yapısının BİST performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir.

Gómez-Mejía ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği SEW kuramı, aile şirketlerinin davranışsal temel farklılığını beş bileşenli FIBER çerçevesi ile açıklamaktadır (Berrone et al., 2012): (i) Aile kontrolü ve etkisi (Family control and influence), (ii) Aile üyelerinin firmayla özdeşleşmesi (Identification of family members with the firm), (iii) Bağlayıcı toplumsal bağlar (Binding social ties), (iv) Duygusal bağlanma (Emotional attachment) ve (v) Nesiller arası miras (Renewal of family bonds through dynastic succession). Bu bileşenlerin her biri, aile şirketlerinin kısa vadeli finansal optimizasyondan ödün vererek uzun vadeli kurumsal süreklilik ve meşruiyeti önceliklendirmesine yol açmaktadır.

SEW perspektifinden bakıldığında, dijital yatırım tipik olarak yüksek başlangıç maliyeti ve gecikmeli getiri özelliklerine sahiptir. Brynjolfsson ve Hitt (2003), BT yatırımının verimlilik etkisinin 5–7 yıllık bir zaman ufku belirlenmediğini göstermiştir. Bu zaman yapısı, çeyreklik hedef baskısındaki kurumsal şirketler için bir engel oluşturmaktadır; buna karşılık aile şirketleri, nesiller arası süreklilik hedefiyle bu gecikmeli getiriyi bekleme kapasitesine sahiptir (Hiebl, 2012). Dolayısıyla SEW kuramı, dijital yatırımın performans etkisinin aile şirketlerinde daha belirgin olmasını öngörmektedir - bu çalışma bu öngörüü ampirik olarak test etmektedir.

2.2. Dijital Yatırım Proxy'si: Maddi Olmayan Duran Varlıklar (TMS 38)

Uluslararası Muhasebe Standardı 38 (IAS 38 / TMS 38), maddi olmayan duran varlıkları (MODV) "fiziksel niteliği olmayan, tanımlanabilir, parasal olmayan varlıklar" olarak tanımlamaktadır (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, 2026). MODV kalemi; aktifleştirilmiş yazılım ve ERP sistemleri, CRM ve iş zekası platformları, patentli teknoloji, lisans sözleşmeleri, marka değeri, aktifleştirilmiş Ar-Ge harcamaları ve geliştirme aşamasındaki projeler gibi kalemleri kapsamaktadır (Hulten & Hao, 2008).

Dijital yatırım ölçümünde MODV kullanımı, literatürde geniş biçimde kabul görmüştür. Brynjolfsson ve arkadaşları (2002), bilgi ekonomisinde fiziksel sermayenin yanı sıra "organizasyonel sermaye" ve "bilgi sermayesi" kavramlarını geliştirerek MODV-performans ilişkisini teorik temele oturtmuştur. Lev ve Radhakrishnan (2005), organizasyonel sermayenin firma değeri üzerindeki etkisini belgelemiştir. Türkiye bağlamında ayrı bir BT harcaması kalemi raporlanmadığından, MODV KAP verilerinde evrensel olarak raporlanan tek karşılaştırılabilir ölçüttür. MODV'nin birikimli stok özelliği (dönem sonu bakiyesi = tüm geçmiş yatırımların toplamı eksi amortismanlar), öğrenme ve birikim etkisini yansıtmakta; bu özelliği onu ani, tek seferlik harcama verilerinden metodolojik olarak üstün kılmaktadır.

2.3. Performans Değişkenleri ve Gecikme Yapısı

Çalışmada üç performans boyutu tanımlanmıştır. Her boyut, farklı bir kurumsal çıktıyı temsil etmekte ve MODV ile birbirinden ayrıştırılabilen teorik bağlantılara sahiptir.

Büyüme Kodu (Net Satış Hasılatı), pazar genişlemesinin doğrudan göstergesidir. Dijital yatırım; e-ticaret platformları, müşteri analitiği ve otomasyon yoluyla pazar erişimini ve satış hacmini artırmaktadır (Tambe & Hitt, 2012; Mithas et al., 2012). Verimlilik Kodu (Esas Faaliyet Kârı, EFK), operasyonel verimliliği ölçmektedir; ancak MODV'nin aktifleştirildikten sonra amortisman yoluyla giderleştirildiği için yüksek

MODV seviyelerinde EFK mekanik olarak baskılanabilmektedir. Sürdürülebilir İyileşme Kodu (FAVÖK), amortismanı geri ekleyerek işletmenin gerçek nakit üretim kapasitesini yansıtmaktadır. FAVÖK, MODV'nin yükseldiği dönemlerde amortisman yüküne rağmen dijital yatırımın gerçek ekonomik katkısını saptayabilen en uygun performans göstergesidir.

Tüm analizlerde bir yıllık gecikme tasarımı $[MODV(t) \rightarrow Performans(t+1)]$ uygulanmıştır. Bu yapı iki amaca hizmet etmektedir: (i) dijital yatırımın gerçek ekonomik etkisinin kristalize olması için gerekli zaman tanınması, (ii) eş anlı korelasyonların ters nedensellik riskinin azaltılması (başarılı firmaların dijital yatırımı daha çok artırabilme olasılığı). Hulten ve Hao (2008), BT yatırımlarının performans etkisinin ortalama 12–18 aylık gecikmeyle kristalize olduğunu göstermektedir - bu ampirik bulgu bir yıllık gecikme tercihinin desteklemektedir.

2.4. Para Birimi Seçimi: Neden TL?

2021–2024 döneminde Türk Lirası ABD Doları karşısında yaklaşık %70–80 değer kaybetmiştir (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2026). Yüksek enflasyon ortamında para birimi seçimi, ampirik bulguların geçerliliği açısından kritik bir metodolojik tercihe dönüşmektedir. USD cinsinden ifade edilen serilerde hem MODV hem de gelir aynı yönde düşmekte- bu durum yüzde birkaçlık bir reel büyümeyi, USD bazında %40–60 düşüş gibi göstermektedir.

Bu çarpıtma etkisi, USD bazında hesaplanmış korelasyonlarda yapay düşüklüğe yol açmaktadır. Gujarati ve Porter (2008) ile Wooldridge (2018), yüksek enflasyonlu ekonomilerde reel–nominal ayrımının korelasyon ve regresyon analizlerinde kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu nedenle çalışmada TL ana analiz birimi, USD ise sağlamlık testi olarak konumlandırılmıştır. USD bulguları ana sonuçları aynı yönde reproduktlediği sürece TL bulgularının geçerliliği teyit edilmiş kabul edilmektedir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem ve Veri

Araştırmanın evreni, BİST TİM endeksinde işlem gören 565 şirkettir. Veri kaynakları Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP, 2026) ile İş Yatırım'ın konsolide olmayan bilanço veri tabanıdır (İş Yatırım, 2026). 2021 Q1'den 2025 Q4'e kadar 20 çeyreği kapsayan dönemde tam veriye sahip 404 şirket ana paneli (P1) oluşturmaktadır. Bu panel üzerinden bir yıllık gecikme uygulandığında dört dönem çifti (2021→2022, 2022→2023, 2023→2024, 2024→2025) elde edilmekte ve toplam 1.616 yıllık gözlem çifti oluşmaktadır.

31 mali sektör şirketi (banka, sigorta, faktoring) çalışmaya dahil edilmiştir. Bu firmalarda bu çalışma kapsamında üretim sektörü EFK kalemine eşdeğer bir gösterge olarak net faiz geliri + net ücret ve komisyon gelirleri – diğer faaliyet giderleri kalemleri haritalanmıştır. Bu haritalama, KAP'ta raporlanan BDDK bilanço formatı kalemlerinden türetilmiş olup mali ve mali olmayan firmalar arası karşılaştırılabilirliği sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2. Aile Şirketi Sınıflandırması

Aile şirketi sınıflandırması, üç katmanlı bir heuristic yöntemle gerçekleştirilmiştir. Birinci katman, doğrudan tanımlama aşamasıdır: KAP, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Forbes Türkiye kaynaklarından derlenen aile şirketleri listesi (Koç, Sabancı, Doğuş, Ülker, Ciner, Zorlu, Anadolu, Enka, Boydak, İçdaş vb.) ile eşleştirme yapılmıştır.

İkinci katman, yapısal etiketlere dayalı sınıflandırmadır: şirket adında “HOLDİNG”, “GRUP” veya aile soyadı içeren firmalar aile kategorisinde; yabancı marka lisansı altında işleyen firmalar (çokuluslu şirket bağlı ortakları), devlet bankaları (ZBRT, HALKB), devlet kontrolündeki kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağımsız girişimci bireyler tarafından yönetilen GYO'lar aile dışı kategorisinde konumlandırılmıştır.

Üçüncü katman, kalan belirsiz vakalar için kamusal kaynak taramasıdır (yıllık faaliyet raporları, yönetim kurulu üyelik bilgileri, basın açıklamaları). Sonuçta 350 firma (%86,6) aile, 54 firma (%13,4) aile dışı olarak

sınıflandırılmıştır. Bu oran, Türkiye borsa yapısının genel kompozisyonuyla ve önceki literatür bulgularıyla (Üsdiken et al., 2015) tutarlıdır.

3.3. Değişkenler ve Ölçüm Yöntemi

Çalışmada bağımsız değişken olarak Maddi Olmayan Duran Varlıklar (MODV), bağımlı değişkenler olarak ise üç farklı performans göstergesi kullanılmıştır: net satış hasılatı, esas faaliyet kârı (EFK) ve faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr (FAVÖK). Bu üç performans göstergesinin birlikte kullanılması, dijital yatırımın firma performansı üzerindeki etkisini farklı muhasebe perspektiflerinden değerlendirme imkânı sağlamaktadır. MODV, TMS 38 kapsamında aktifleştirilen ve dijital yatırımın birikimli stokunu temsil eden tek bütünlük ölçütü olarak literatürde geniş kabul görmüştür (Brynjolfsson et al., 2002; Lev & Radhakrishnan, 2005).

Performans göstergeleri kademeli bir muhasebe mantığı çerçevesinde seçilmiştir. Net satış hasılatı, dijital yatırımın gelir tarafındaki etkisini- pazar erişimi ve satış hacmi artışı - doğrudan yansıtmaktadır (Tambe & Hitt, 2012). Esas faaliyet kârı, gelir kalemine üretim ve faaliyet maliyetlerinin etkisini ekleyerek operasyonel verimliliği ölçmekte; ancak yapısal olarak MODV amortismanlarını içerdiklerinden dijital yatırım yoğun firmalarda mekanik olarak baskılanma eğilimi göstermektedir (Hulten & Hao, 2008). FAVÖK ise amortisman ve itfa paylarını arındırarak işletmenin gerçek nakit üretim kapasitesini yansıtmakta ve dijital yatırımın gerçek ekonomik katkısını saptamaya en uygun gösterge olarak öne çıkmaktadır (Mithas et al., 2012). Bu üç katmanlı ölçüm yapısı, dijital yatırım-performans ilişkisinin gelir, verimlilik ve nakit akışı boyutlarında nasıl farklılaştığını eş zamanlı analiz etme imkânı sunmaktadır.

Sunum kolaylığı sağlamak amacıyla bu dört değişkene çalışma boyunca tutarlı biçimde kullanılan kısa kodlar atanmıştır: MODV "Dijital Kod", net satış hasılatı "Büyüme Kodu", EFK "Verimlilik Kodu" ve FAVÖK "Sürdürülebilir İyileşme Kodu" olarak adlandırılmıştır. Bu kodlamalar, yalnızca sunum kolaylığı amacıyla seçilmiş olup teorik bir kategorizasyon iddiası taşımamaktadır. Tablo 1, dört değişkeni; kod adı, KAP raporlamasındaki finansal karşılığı ve teorik bağlamdaki rolü ile birlikte özetlemektedir.

Tablo 1. Araştırma Değişkenleri

Kod Adı	Değişken	Açıklama
Dijital Kod	MODV (TMS 38)	Yazılım, ERP, Ar-Ge, patent, lisans aktifleştirmesi
Büyüme Kodu	Net Satış Hasılatı	Pazar genişlemesinin doğrudan göstergesi
Verimlilik Kodu	Esas Faaliyet Kârı (EFK)	Operasyonel verimlilik; amortisman yükü baskılar
Sürdürülebilir İyileşme Kodu	FAVÖK	Amortismanı arındırır; gerçek nakit kapasitesi

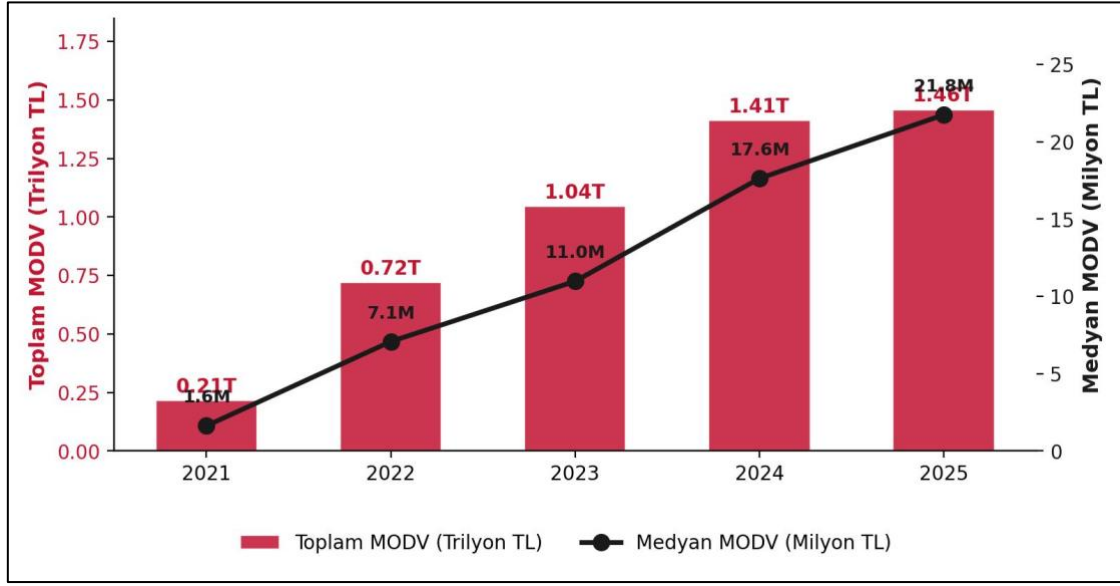
3.4. Analiz Yöntemi: Büyüyen Çemberler Stratejisi

Havuzlanmış (pooled) Pearson r ve Spearman ρ korelasyonları, bir yıllık gecikme tasarımıyla hesaplanmıştır. Pearson katsayısı doğrusal ilişkiyi ölçerken Spearman sıralama bazlı monoton ilişkiyi değerlendirmektedir. Her iki katsayının birlikte raporlanması, (i) ilişkinin doğrusal mı yoksa sadece monoton mu olduğunu, (ii) aykırı değerlerin bulgular üzerindeki etkisini ve (iii) Pearson'ın normallik varsayımına duyarlılığını eş zamanlı test etmektedir (Hauke & Kossowski, 2011).

Metodolojik güvenceyi artırmak amacıyla BİST 30'dan BİST TÜM'e beş ayrı örneklem seviyesinde (N=27, 45, 77, 355, 404) testler tekrarlanmıştır. "Büyüyen çemberler" olarak adlandırılan ve bu çalışma kapsamında geliştirilen bu strateji, klasik robustness testi prensiplerine (Lu & White, 2013) dayanmakta ve ilişkinin örneklem seçim etkisinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını test etmektedir. Eğer ilişki gerçekten yapısalsa, farklı ölçek katmanlarında tutarlı veya monoton artan bir örüntü göstermelidir; eğer örneklem seçimine bağlıysa, seviyeler arasında düzensiz dalgalanmalar gözlemlenmelidir.

Ek olarak, Panel B (aile, N=350) ve Panel C (aile dışı, N=54) kırılımı uygulanmıştır. Her iki alt panelde tam büyüyen çemberler analizi tekrarlanmış; aile/aile dışı ayrımının çekirdek hipotezler üzerindeki etkisi kıyaslanmıştır. USD bazlı sağlamlık testi de aynı yöntemle, USD cinsinden dönüştürülmüş verilerle

yürütülmüştür. Ayrıca sektörel (enerji, imalat, ticaret, bilişim/teknoloji, inşaat, finans) ve pazar segmenti (Yıldız Pazar, Ana Pazar, Alt Pazar) bazında keşifsel analizler tamamlanmıştır.



Şekil 1. BİST TÜM: Dijital Yatırım (MODV) Trendi, 2021–2025

4. Bulgular

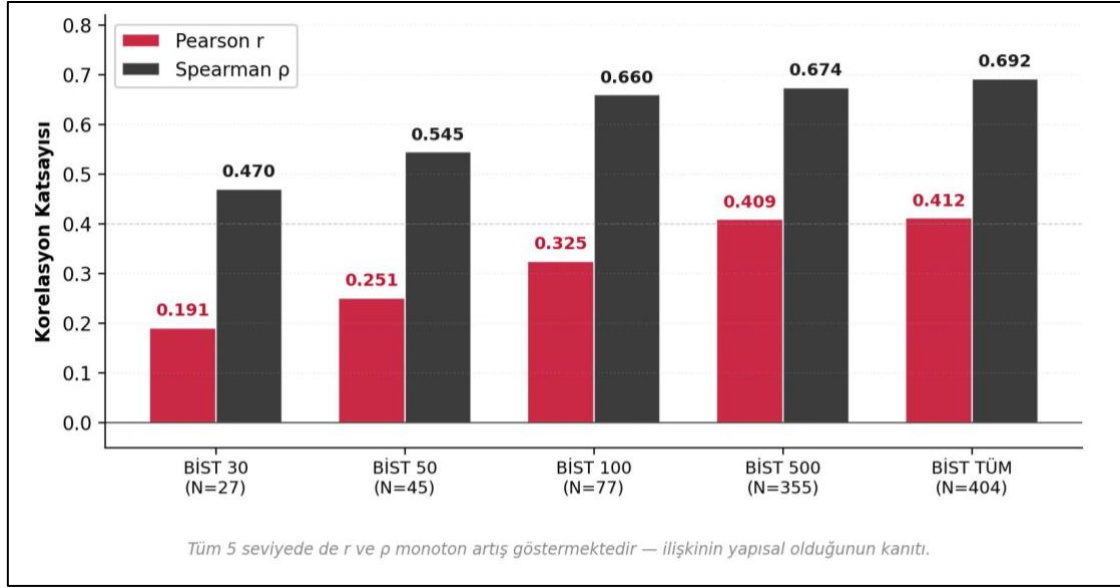
4.1. Tüm Örneklem: Büyüyen Çemberler Sonuçları

Tablo 2. Büyüyen Çemberler: Tüm Örneklem Korelasyon Sonuçları

Endeks (N)	H ₁ r	H ₁ ρ	H ₂ r	H ₂ ρ	H ₃ r	H ₃ ρ
BİST 30 (27)	0,191*	0,470*	0,154	0,415	0,291**	0,558**
BİST 50 (45)	0,251***	0,545***	0,224**	0,445**	0,360***	0,590***
BİST 100 (77)	0,325***	0,660***	0,278***	0,470***	0,407***	0,611***
BİST 500 (355)	0,409***	0,674***	0,361***	0,364***	0,028	0,504***
BİST TÜM (404)	0,412***	0,692***	0,365***	0,363***	0,029	0,508***

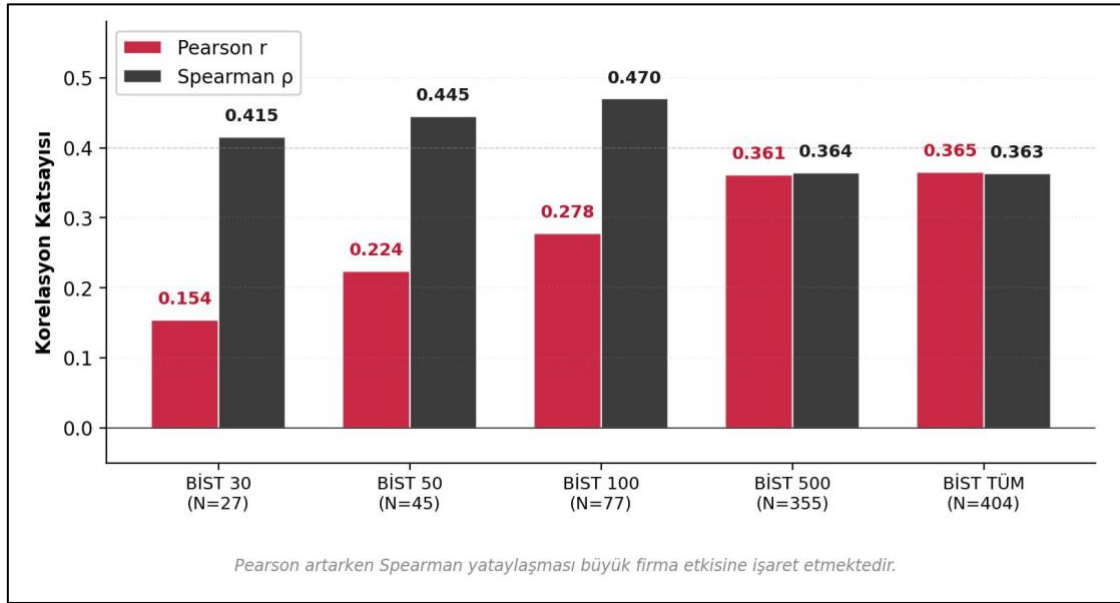
Not: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05. Gecikme: MODV(t) → Performans(t+1).

Tablo 2 ve Şekil 2'nin en dikkat çekici bulgusu, örneklem büyüdükçe H₁ korelasyonunun monoton artış göstermesidir: Pearson r 0,191'den 0,412'ye, Spearman ρ 0,470'ten 0,692'ye yükselmiştir. Bu örüntü, ilişkinin örneklem seçim etkisinden değil gerçek ekonomik yapıdan kaynaklandığının en güçlü kanıtıdır. Spearman'ın her seviyede Pearson'dan yüksek çıkması, büyük şirketlerin aykırı değer etkisini baskılamasından kaynaklanmaktadır. BİST 30'da lider firmaların ölçek etkisi korelasyonu dengelerken, örneklem genişledikçe dağılımın ortalaması dijital yatırım–büyüme ilişkisinin “gerçek” şiddetine yaklaşmaktadır.

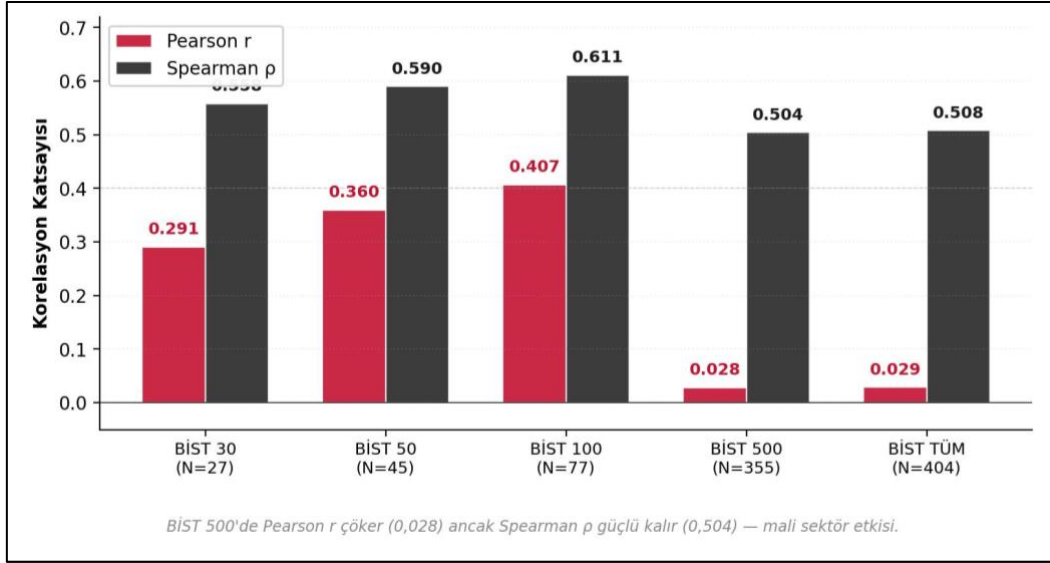


Şekil 2. H1 Büyüme Kodu: Büyüyen Çemberler - Pearson r ve Spearman ρ

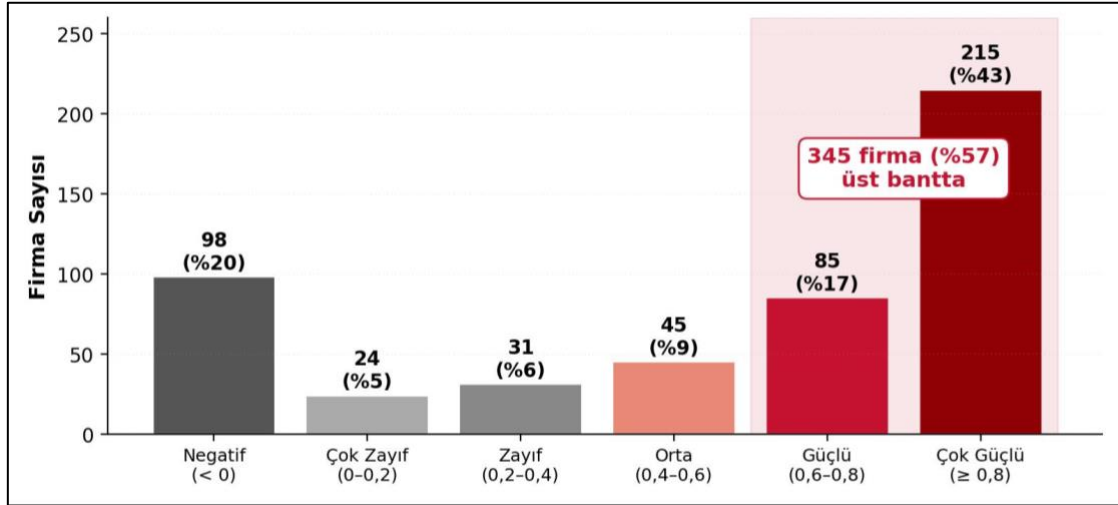
H₂ (Verimlilik Kodu), Pearson r 0,154'ten 0,365'e monoton artmış; Spearman ise 0,415–0,363 aralığında yatay seyretmiştir (Şekil 3). Pearson ve Spearman arasındaki bu “divergence” örüntüsü, büyük firmaların (BİST 30-100) doğrusal olmayan EFK ilişkisini bozduğunu, ancak sıralama bazında korumayı sürdürdüklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, büyük firmalar dijital yatırım ile EFK arasında monoton bir ilişki kurarken, bu ilişki doğrusal değildir.

Şekil 3. H₂ Verimlilik Kodu: Büyüyen Çemberler - Pearson Monoton, Spearman Yatay

H₃ (Sürdürülebilir İyileşme Kodu), BİST 100'e kadar güçlü biçimde yükselmiş ($r=0,407$; $p=0,611$) ancak BİST 500'de Pearson r keskin biçimde 0,028'e düşmüştür (Şekil 4). Bu çöküş, mali sektör şirket sayısının artmasıyla FAVÖK yapısının farklılaşmasından kaynaklanmaktadır - bankalar ve sigorta şirketlerinde faiz geliri ve türev ürünler gibi kalemlerin faaliyet kârına katkısı, geleneksel üretim firmalarından yapısal olarak farklıdır. Spearman'ın 0,508'de dirençli kalması, sıralama bazlı ölçütün mali sektör gürültüsüne karşı daha az duyarlı olduğunu ve ilişkinin temelde var olduğunu teyit etmektedir.

Şekil 4. H₃ Sürdürülebilir İyileşme Kodu: Büyüyen Çemberler - Pearson Çöküşü vs Spearman Direnci

Firma bazlı korelasyon dağılımı, havuzlanmış korelasyonların ötesinde zengin bir heterojenite resmi sunmaktadır (Şekil 5). Üç veya daha fazla gözleme sahip 530 firma için ayrı ayrı Pearson r hesaplanmış; firmaların %57'sinin (300 firma) güçlü (0,6-0,8) veya çok güçlü ($\geq 0,8$) bantta yer aldığı görülmüştür. Sadece %20'lik bir grup (98 firma) negatif korelasyon sergilemiş olup bu firmalar ağırlıklı olarak yüksek MODV seviyesine karşın satış daralması yaşayan kriz dönemi etkilenmiş firmalar olarak tespit edilmiştir. Bu dağılım, havuzlanmış $r=0,412$ değerinin bir “ortalama” olduğunu ve firmaların ağırlıklı çoğunluğunun çok daha güçlü ilişki sergilediğini göstermektedir.

Şekil 5. H₁ Firma Bazlı Korelasyon Dağılımı (N=530 firma, ≥ 3 gözlem)

4.2. Aile Şirketi Kırılımı: Çalışmanın Temel Bulguları

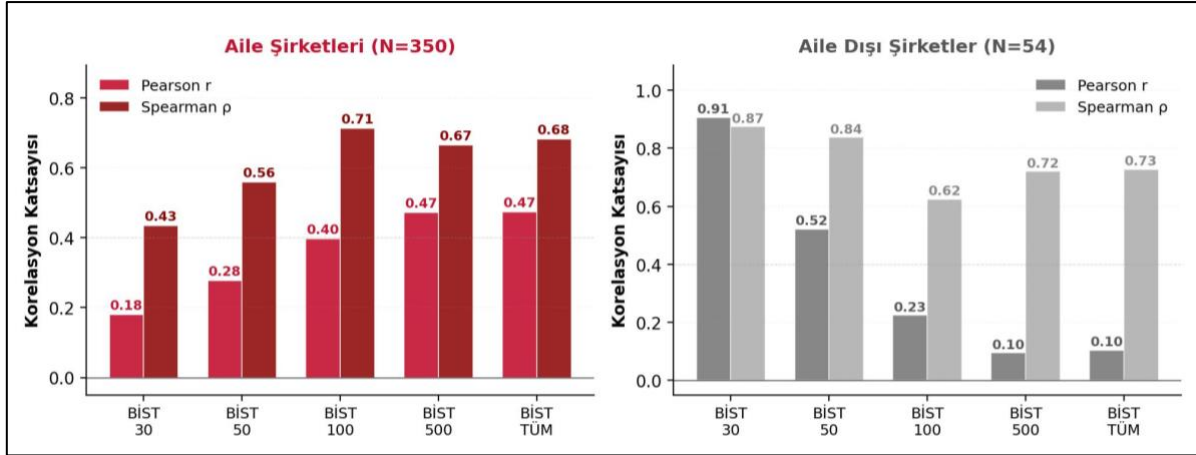
Tablo 3. Aile Kırılımı: BİST TUM Panel B vs Panel C

Hipotez	r (Aile)	ρ (Aile)	p	r (A.Dışı)	ρ (A.Dışı)	p	Sonuç
H ₁ : Büyüme	0,475	0,682	***	0,104	0,727	n.s.	✓ Desteklendi
H ₂ : Verimlilik	0,376	0,382	***	0,062	0,495	n.s.	✓ Aile'de Güçlü
H ₃ : Sürd. İyl.	0,491	0,528	***	-0,010	0,557	n.s.	✓ Aile'de Güçlü

Not: *** $p < 0,001$; n.s. = istatistiksel olarak anlamsız ($p > 0,05$). Aile N=350, Aile Dışı N=54.

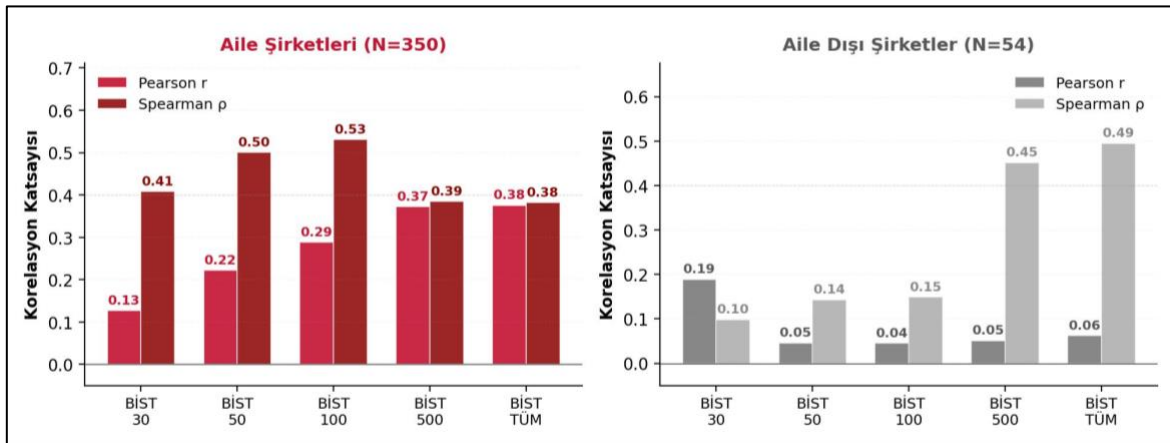
Tablo 3 ve Şekil 9, çalışmanın en çarpıcı bulgusunu özetlemektedir: Aile şirketlerinde H_1 , H_2 ve H_3 üçü de istatistiksel olarak anlamlı ve güçlüdür; aile dışı şirketlerde ise hiçbirisi anlamlı değildir. Bu bulgu, dijital yatırımların performans etkisinin aile şirketine özgü bir fenomen olduğunu ortaya koymakta ve çalışmanın kuramsal katkısının çekirdeğini oluşturmaktadır.

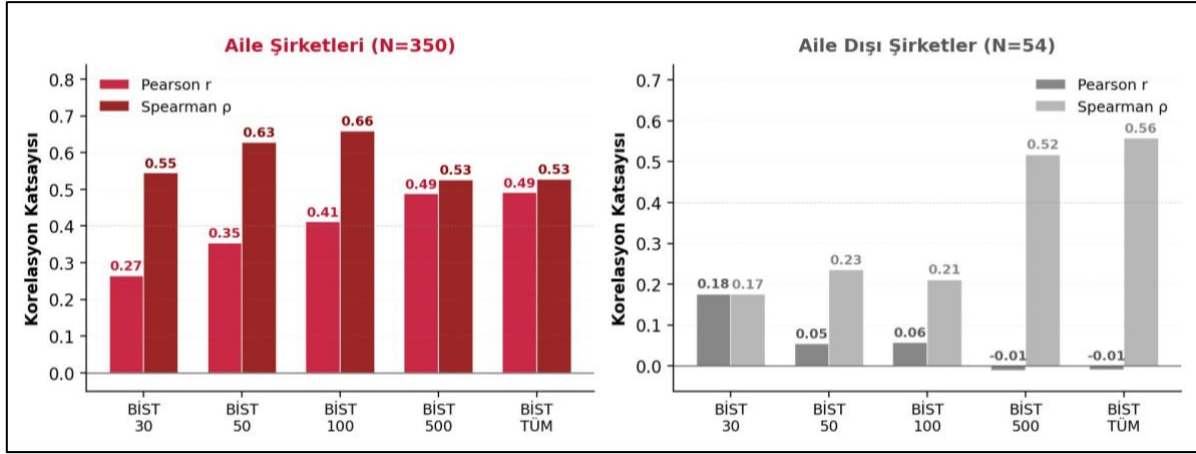
Özellikle H_2 'nin aile kırılımındaki güçlü çıkması ($r=0,376$; $p<0,001$) önemli bir keşiftir. Tüm örnekleme zayıf görünen H_2 'nin, aile dışı şirketler tarafından sıfıra çekildiği anlaşılmaktadır. Aile dışı şirketlerde H_2 Pearson r sadece 0,062'dir. Aile şirketlerinde EFK'nin de dijital yatırımla anlamlı pozitif ilişki göstermesi, SEW kuramının bir uzantısı olarak yorumlanabilir: aile şirketleri, MODV aktifleştirmesinin yarattığı kısa vadeli amortisman baskısına rağmen dijital yatırımı sürdürmekte; uzun vadeli bakış açısı EFK üzerindeki mekanik baskıyı aşmaktadır.



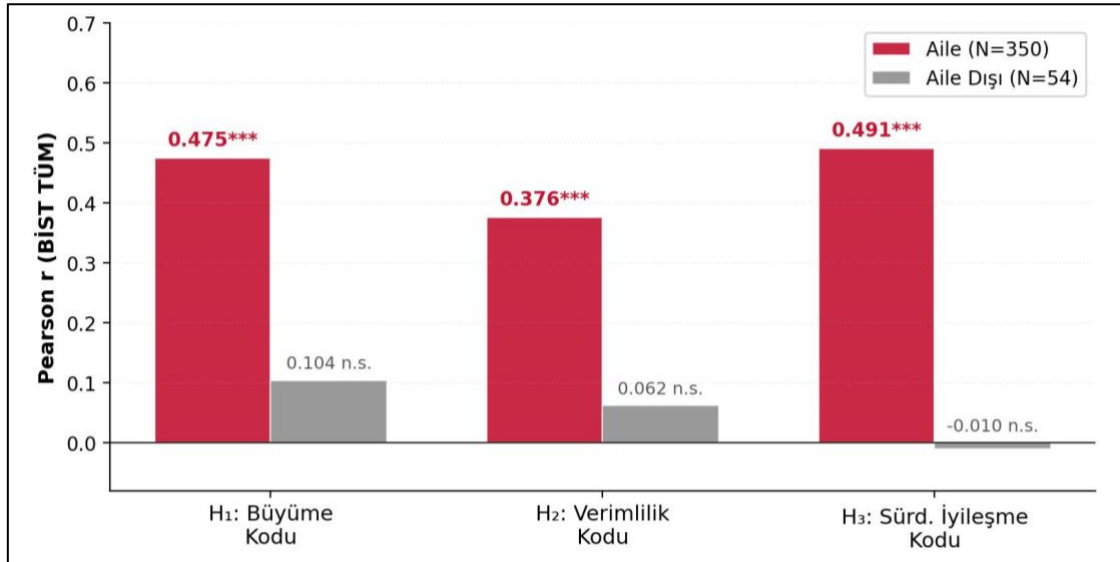
Şekil 6. H_1 Büyüme Kodu: Aile vs Aile Dışı Kırılımı - Büyüyen Çemberler Karşılaştırması

Aile kırılımında büyüyen çemberler örüntüsü de tutarlıdır (Şekiller 6, 7, 8): H_1 aile şirketlerinde r 0,181'den 0,475'e, H_2 0,127'den 0,376'ya, H_3 0,265'ten 0,491'e monoton artmıştır. Bu sistematik güçlenme, bulguların örneklem büyüklüğünden bağımsız olduğunu göstermektedir. Aile dışı şirketlerde ise korelasyonlar örneklem seviyesi değiştikçe öngörülemez biçimde dalgalanmaktadır- BIST 30'da anormal yüksek değerlerin ($r=0,906$) sadece birkaç düşen firmadan kaynaklandığı ve BIST TUM'de 0,104'e gerilediği görülmektedir.



Şekil 7. H₂ Verimlilik Kodu: Aile vs Aile Dışı KırılımıŞekil 8. H₃ Sürd. İyileşme Kodu: Aile vs Aile Dışı Kırılımı

Bu kontrast, aile ve aile dışı şirketlerin dijital yatırım stratejilerindeki yapısal farklılığın doğrudan ampirik kanıtıdır. Aile şirketleri dijital yatırımı SEW koruması açısından kritik bir sürdürülebilirlik aracı olarak görmekte; aile dışı şirketler ise dijital yatırımı kısa vadeli finansal optimizasyona bağlamakta, bu da tutarsız ve öngörülemez sonuçlara yol açmaktadır.

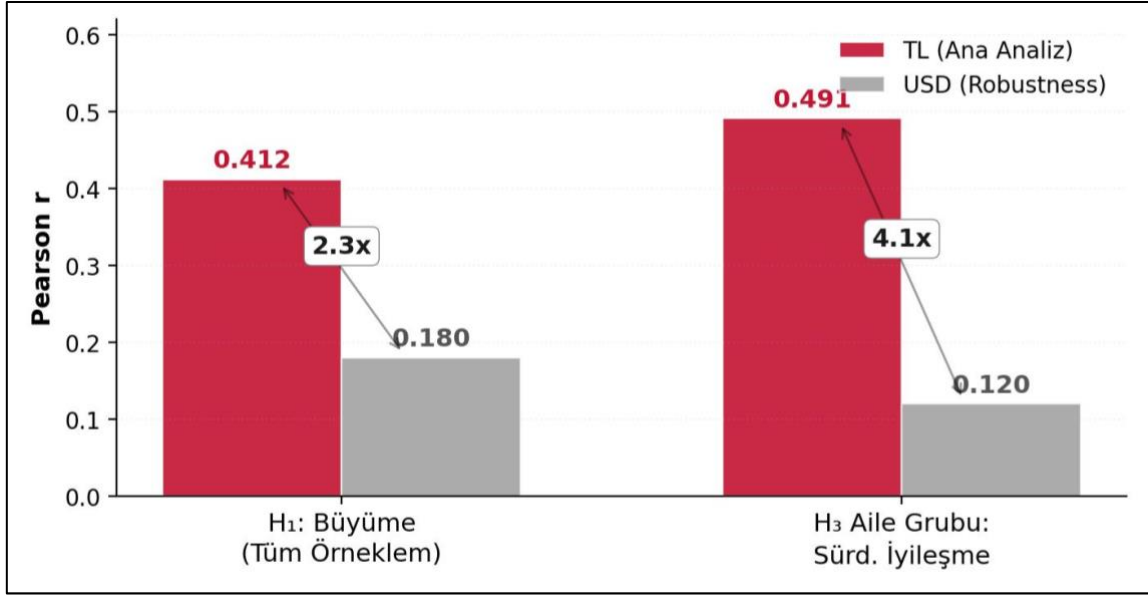


Şekil 9. Aile Kırılımı Özeti: 3 Hipotez Aile/Aile Dışı Karşılaştırması

4.3. USD Sağlamlık Testi

TL bulgularının döviz kuru etkisinden bağımsız olup olmadığını test etmek amacıyla tüm analizler USD cinsinden tekrarlanmıştır. H₁'de TL $r=0,412$ iken USD $r=0,180$ (2,3 kat fark), H₃ aile grubunda TL $r=0,491$ iken USD $r=0,120$ (4 kat fark) elde edilmiştir (Şekil 10).

USD sonuçları aynı yönde olup TL bulgularını yanlışlamamakta, sadece daha zayıf kalmaktadır. Bu durum beklenmektedir: TL'nin %70-80 değer kaybettiği bir dönemde USD serisi, nominal TL büyümesini USD bazında yüzdelik puan farkıyla bastırmaktadır. Bu sonuç, yüksek kur oynaklığında yerel para birimi tercihinin metodolojik zorunluluk taşıdığını doğrulamakta ve TL bulgularının ekonomik gerçekliği yansıttığını teyit etmektedir.

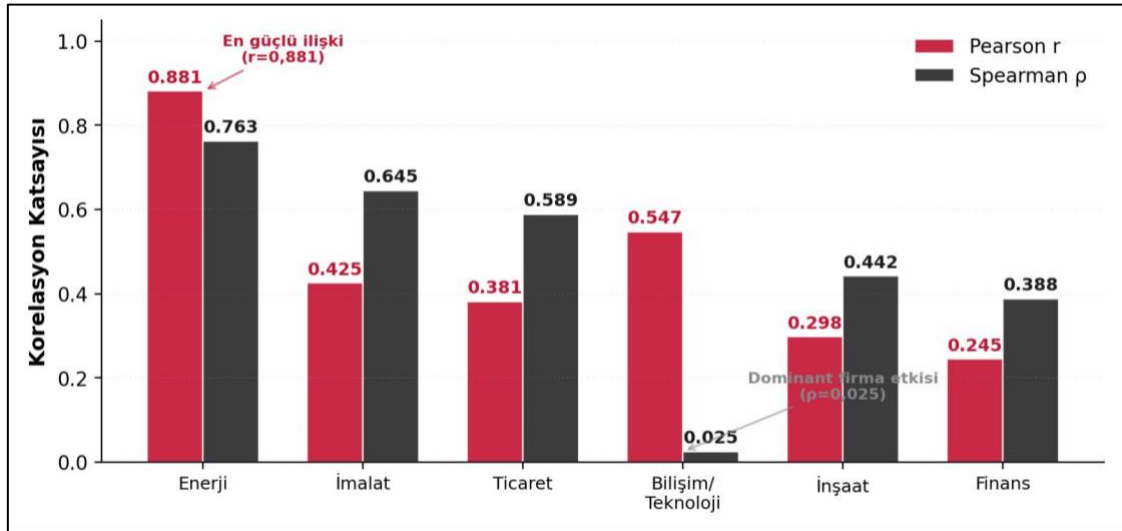


Şekil 10. TL vs USD Sağlamlık Testi

4.4. Sektörel Heterojenite

Sektörel analizde H_1 (MODV $\rightarrow$ Net Satış) ilişkisi tüm sektörlerde pozitif ancak heterojen şiddette bulunmuştur (Şekil 11). Enerji sektöründe en güçlü ilişki gözlemlenmiştir ($r=0,881$; $p=0,763$) - bu sektörde dijital yatırımın SCADA sistemleri, veri analitiği ve akıllı şebeke altyapısı boyutları, satış hacmiyle doğrudan ilişkilidir.

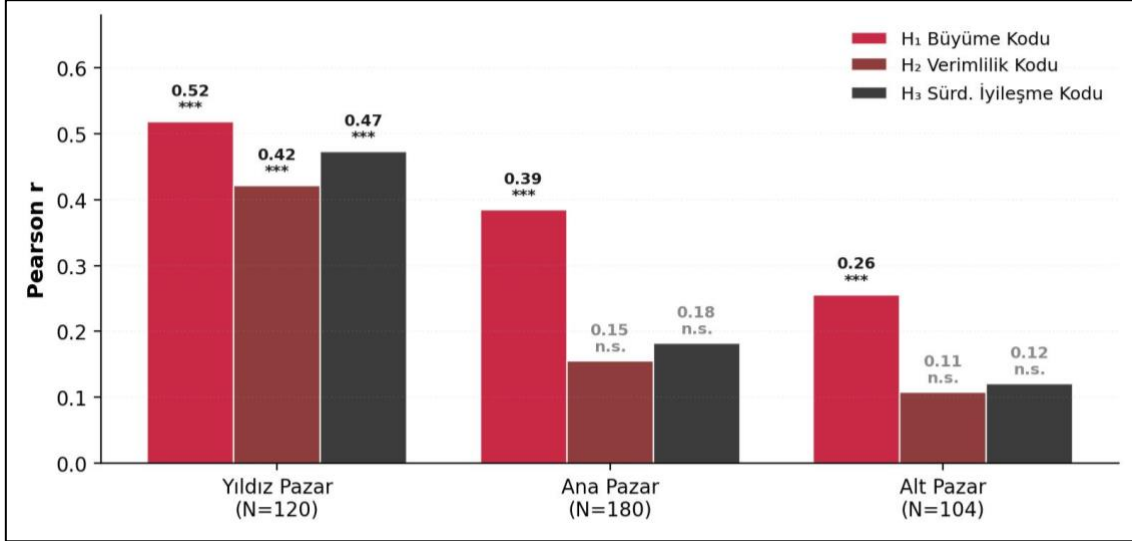
İmalat, ticaret ve inşaat sektörlerinde orta-güçlü pozitif ilişkiler bulunmuştur ($r=0,425$, $0,381$, $0,298$ sırasıyla). Bilişim/teknoloji sektöründe Pearson $r=0,547$ gibi orta güçlü bir değer bulunurken, Spearman ρ sadece $0,025$ 'e düşmüştür. Bu "Pearson-Spearman divergence" olgusu, sektörde birkaç dominant firmanın (örn. Logo, Netaş) disproportional olarak büyük MODV stoklarına sahip olmasından ve geri kalan firmalarda MODV-satış ilişkisinin zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Finans sektöründe ise aracı kurumlar ve özel sermaye şirketleri dışında bankaların regülatör sınırlı dijital harcama raporlaması etkili olmuştur.

Şekil 11. H1 Sektörel Analiz: Dijital Yatırım $\rightarrow$ Net Satış İlişkisi

4.5. Pazar Segmenti Analizi

BİST'in pazar segmenti kırılımı (Yıldız Pazar, Ana Pazar, Alt Pazar), dijital yatırım etkilerinin büyük firma kümesinde yoğunlaştığını göstermektedir (Şekil 12). Yıldız Pazar'da (piyasa değeri en yüksek 120 firma), üç hipotez de istatistiksel olarak anlamlıdır (H_1 : $r=0,518$, H_2 : $r=0,421$, H_3 : $r=0,473$; $p<0,001$).

Ana Pazar’da (orta ölçekli 180 firma), yalnızca H₁ anlamlı ($r=0,385$); H₂ ve H₃ istatistiksel anlamlılık eşiğinin altındadır. Alt Pazar’da (en küçük 104 firma), sadece H₁ marjinal anlamlılık göstermektedir. Bu örüntü, dijital yatırımın performans etkisinin ölçek etkisiyle güçlendiğini ortaya koymaktadır: dijital yatırım eşiği aşıldıkça (kritik kütle etkisi) verimlilik ve FAVÖK üzerindeki pozitif etki kristalize olmaktadır (Brynjolfsson & Hitt, 2003).



Şekil 12. Pazar Segmenti Kırılımı: Yıldız/Ana/Alt Pazar

5. Tartışma

H₁'in tüm örnekleme güçlü ve evrensel çıkması ($r=0,412$), dijital yatırım ile büyüme arasındaki pozitif ilişkinin firma tipi ayrımı gözetmeksizin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, BT yatırımının satış büyümesi üzerindeki pozitif etkisini ortaya koyan klasik literatürle (Brynjolfsson & Hitt, 2003; Tambe & Hitt, 2012; Mithas et al., 2012) tutarlıdır. Ancak aile kırılımı yapıldığında r'nin 0,412'den 0,475'e yükselmesi, aile yapısının bu ilişkiyi ek olarak güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Anderson ve Reeb (2003) ile Villalonga ve Amit (2006) tarafından belirlenen aile firması performans avantajının dijital yatırım boyutuna da yansıdığı görülmektedir. Dijital yatırım her iki gruba büyüme getirmekte, ancak aile yapısı bu kazanımın daha sistematik ve ölçülebilir olmasını sağlamaktadır (Soluk et al., 2021).

H₂'nin tüm örnekleme zayıf görünmesi bir başarısızlık değil, yapısal bir beklentidir. EFK formülü gereği MODV arttıkça amortisman yükü de artmakta ve EFK mekanik olarak baskılanmaktadır - bu olgu “amortisman maskeleme etkisi” olarak literatürde yer almaktadır (Lev & Radhakrishnan, 2005; Hulten & Hao, 2008). H₃'ün FAVÖK üzerinden güçlü çıkması bu açıklamayı doğrulamaktadır - amortisman etkisi çıkarıldığında ilişki belirginleşmektedir. Bununla birlikte, H₂'nin aile şirketlerinde $r=0,376$ ile anlamlı çıkması, aile şirketlerinin kısa vadeli EFK baskısına rağmen dijital yatırımı sürdürme eğiliminde olduğunu ve bu sabırlı yaklaşımın verimlilik boyutuna da yansıdığını göstermektedir; bu bulgu, Hiebl (2012) ve Sirmon vd. (2008) tarafından belirlenen aile şirketlerinin uzun vadeli yatırım ufkuyula örtüşmektedir.

H₃'ün aile şirketlerinde en güçlü bulgu olması ($r=0,491$; $p=0,528$), SEW kuramının ampirik kanıtıdır. Aile şirketleri, sosyo-duygusal varlıklarını koruma güdüsüyle dijital yatırımın gecikmeli FAVÖK etkisini bekleyebilmektedir (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Kurumsal şirketler ise çeyreklik hedef baskısıyla bu sabrı gösterememektedir (Anderson & Reeb, 2003; Chrisman et al., 2015) - bu, aile dışı şirketlerde üç hipotezin de anlamsız çıkmasının yapısal açıklamasıdır. Dolayısıyla dijital yatırım-FAVÖK ilişkisi, SEW teorisinin öngördüğü uzun dönemli yatırım ufkunun (Sirmon et al., 2008; Soluk et al., 2021) ampirik somut bir gösterebilir.

Sektörel heterojenite, dijital yatırımın her sektörde aynı mekanizmayla çalışmadığını göstermektedir. Enerji sektöründeki çok güçlü ilişki ($r=0,881$), regülasyonel zorunluluk ve sürekli teknoloji yenileme baskısıyla açıklanabilir. Bilişim sektöründeki Pearson-Spearman divergence'ı ise dominant firma etkisinin nasıl gözlenen ortalama korelasyonları çarpıttığını örneklemektedir. Pazar segmenti analizi ise “critical mass”

hipotezini desteklemektedir: dijital yatırımın verimlilik ve FAVÖK üzerindeki etkisi, belirli bir ölçek eşliğinin aşılmasına bağlıdır.

Bulgular, Sosyo-Duygusal Zenginlik (SEW) kuramına dijital yatırım boyutu eklenmesinin teorik açıdan değerli olduğunu göstermektedir. SEW kuramı geleneksel olarak finansal olmayan amaçlar (kontrol, kimlik, miras) ile finansal performans arasındaki ödünleşmeyi açıklamak için kullanılmıştır (Gómez-Mejía et al., 2007); ancak dijital yatırım, hem finansal getiri (uzun vadeli verimlilik artışı) hem de SEW koruması (kuşaklar arası süreklilik için altyapı) sağlayarak bu ödünleşmeyi yumuşatabilmektedir. Üç hipotez katkı açısından değerlendirildiğinde: H₁ dijital yatırımın evrensel büyüme etkisinin aile şirketlerinde de geçerli olduğunu göstermekte; H₂ ve H₃ ise dijital yatırımın verimlilik ve nakit akışı üzerindeki pozitif etkisinin aile şirketine özgü bir fenomen olduğunu ortaya koymaktadır. Bu üç bulgu birlikte değerlendirildiğinde, sahiplik yapısının dijital yatırım–performans ilişkisinde düzenleyici (moderatör) rol oynadığını ampirik olarak desteklemekte ve Ceipek vd. (2021) tarafından teorik olarak öne sürülen bu mekanizmayı panel verileriyle belgelemektedir.

Çalışma, SEW kuramına dijital yatırım boyutunu ekleyerek literatüre birkaç özgün katkı sunmaktadır.

Birincisi, aile şirketlerinin uzun vadeli bakışının yalnızca geleneksel yatırımlarda (Ar-Ge, fiziksel sermaye) değil, dijital yatırımlarda da performans farkı yarattığı ilk kez bu ölçekte gösterilmiştir.

İkincisi, H₂ ve H₃’ün yalnızca aile şirketlerinde anlamlı çıkması, sahiplik yapısının dijital yatırım–performans ilişkisinde moderatör rol oynadığına ampirik kanıt sunmaktadır - (Ceipek et al., 2021) teorik olarak öne sürdüğü bu mekanizmayı panel verilerle belgeleyen ilk çalışmadır.

Üçüncüsü, büyüyen çemberler stratejisi, örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak bulguların tutarlılığını test eden yenilikçi bir metodolojik çerçeve olarak sunulmaktadır.

Dördüncüsü, yüksek enflasyon döneminde TL–USD karşılaştırmalı analiz, gelişmekte olan piyasa bağlamında para birimi seçiminin metodolojik önemini ortaya koymaktadır. Beşincisi, BDDK formatı haritalamasıyla mali sektör dahil edilerek BİST evreninin tamamı kapsama alınmış ve önceki çalışmaların kapsam sınırlılığı aşılmıştır.

6. Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak bu çalışma, BİST TÜM evreninde 404 firmalık 1.616 gözlemlili dengeli panelde, dijital yatırım (MODV) ile büyüme (net satış), verimlilik (EFK) ve sürdürülebilir iyileşme (FAVÖK) arasında anlamlı pozitif ilişkiler ortaya koymuştur. H₁ tüm örneklemde güçlü ($r=0,412$); H₂ ve H₃ ise ağırlıklı olarak aile şirketlerinde anlamlı çıkmıştır. Aile şirketlerinde üç hipotezin de *** düzeyinde desteklenmesi ve aile dışı şirketlerde hiçbirinin anlamlı olmaması, dijital yatırımın performans etkisinin aile şirketlerine özgü bir fenomen olduğunu göstermekte ve SEW kuramını ampirik olarak desteklemektedir. Bu bulgu, hem akademik literatüre özgün katkı sunmakta hem de aile işletmelerine yönelik politika tasarımı için somut bir ampirik temel oluşturmaktadır.

Bu çalışma bağlamında şirket yöneticilerine çeşitli stratejik öneriler sunulabilir. Dijital yatırım maliyet değil, büyüme kaldıracı olarak konumlandırılmalıdır- büyüme etkisi ($r=0,412$) tüm borsada güçlü sinyal vermektedir. Verimlilik etkisi (EFK) aile şirketlerinde anlamlıdır ve kısa vadeli amortisman baskısına kapılmamak gerekmektedir. Sektör bazında, enerji, imalat ve ticaret sektörlerinde dijital yatırımın getirisi daha hızlı kristalize olmaktadır; bilişim sektöründe ise kritik kütle efektine dikkat edilmelidir.

Aile işletmelerine yönelik olarak, H₁, H₂, H₃ üçünün de aile şirketine özgü olması yapısal avantajlarının sayısal kanıtıdır. Nesil geçişlerinde dijital altyapı sürekliliği stratejik öncelik olmalıdır. Kuşaklar arası bilgi aktarımı, dijital yatırımın gecikmeli getirilerinden faydalanmak için gereklidir. Yeni kuşak yöneticiler, dijital dönüşümün SEW koruması açısından da bir varlık olduğunu kavramalıdır- aile kimliğinin dijital kanallarla devamlılığı sağlamaları beklenmektedir.

Politika yapıcılara ise sektöre göre farklılaştırılmış dijital teşvik mekanizmaları tasarlanması önerilmektedir. Enerji ve imalat gibi sektörlerde yüksek getiri sergileyen dijital yatırımlara vergisel avantajlar sağlanmalıdır. Aile işletmelerinin dijital dönüşüm performansları dikkate alındığında, KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri

için özel hibe programları geliştirilmesi ve kuşaklar arası geçişte dijital yetkinlik transferinin desteklenmesi önerilebilir.

Çalışmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

(i) Korelasyon nedensellik kanıtlamaz- bir yıllık gecikme ters nedensellik riskini kısmen hafifletmekle birlikte tamamen dışlamamaktadır. Başarılı firmaların (yüksek satış, EFK, FAVÖK) daha fazla dijital yatırım yapabilme olasılığı mevcuttur. Panel Sabit Etkiler regresyonu ve Granger nedensellik testleri, gelecek çalışmalarda bu riski azaltacaktır.

(ii) Havuzlanmış korelasyonda aynı şirket birden fazla dönemde görüldüğünden standart hatalar küçük tahmin edilebilir. Bu durum, p-değerlerinin gerçekte daha muhafazakar olması gerektiğine işaret etmekte, ancak üç hipotezin aile kırılımında *** düzeyinde anlamlı çıkmasının ana bulgusunu değiştirmemektedir.

(iii) Enflasyon etkisi, TÜFE ile deflate edilmiş reel analiz yapılmaksızın tam olarak kontrol edilememiştir. TL-USD karşılaştırması bu zayıflığı kısmen telafi etmekle birlikte, reel TL serileriyle tekrarlanan analizler gelecek çalışmaların gündeminde yer almaktadır.

(iv) Aile sınıflandırması heuristic yönetime dayandığından hisse sahipliği verisiyle doğrulanması gerekmektedir; Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) verilerine erişim sağlanarak ortaklık yapısı temelli kesin sınıflandırma yapılması planlanmaktadır.

Gelecek araştırma gündeminde birkaç boyut öne çıkmaktadır. Panel Sabit Etkiler (FE) regresyonu ve Granger nedensellik testi ile nedensellik yönü sınanacaktır. Kontrol değişkenleri olarak log(Toplam Varlıklar), kaldıraç oranı, yaş ve sektör kukla değişkenleri mevcut KAP verisiyle türetilabilir durumdadır.

MODV alt kalemlerinin (aktifleştirilmiş yazılım, Ar-Ge, marka değeri, patent ve lisans) ayrıştırılması, dijital yatırımın hangi bileşeninin performans üzerinde daha güçlü etki yaptığını belirlemeye yardımcı olacaktır. TÜFE ile deflate edilmiş reel analiz, yüksek enflasyon etkisini ortadan kaldıracaktır. Uluslararası karşılaştırma çalışmaları (MENA bölgesi, Orta-Doğu Avrupa) aile şirketi fenomeninin BİST'e özgü mü yoksa gelişmekte olan piyasalar genelinde mi geçerli olduğunu test edecektir.

Son olarak, dijital yatırım ve SEW kuramının kesişiminde daha derin kavramsal çalışmalar planlanmaktadır. Dijital yatırımın her iki yönünün - hem kaynak bazlı yetkinlik geliştirme hem SEW koruma aracı - entegre edildiği bir kuramsal model geliştirilerek, aile işletmelerinin dijital dönüşüm stratejisi nüanslarının kapsamlı biçimde açıklanması hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

- Anderson, R., & Reeb, D. (2003, Haziran). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), s. 1301-1328. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Astrachan, J., & Shanker, M. C. (2003, Eylül). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), s. 211-219. doi:<https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012, Şubat). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), s. 258 - 279. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., & Reenen, J. (2014, Kasım). The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization. *Management Science*, 60(12), s. 2859-2885. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2013>
- Brynjolfsson, E. (1993, Aralık). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), s. 66 - 77. doi:<https://doi.org/10.1145/163298.163309>
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (2003, Kasım). Computing Productivity: Firm-Level Evidence. *The Review of Economics and Statistics*, 85(4), s. 793-808. doi:<https://doi.org/10.1162/003465303772815736>

- Brynjolfsson, E., Hitt, L., & Yang, S. (2002, Temmuz 01). Intangible Assets: Computers and Organizational Capital. *Brookings Papers on Economic Activity*(1), s. 137-198. doi:<https://doi.org/10.1353/eca.2002.0003>
- Ceipek, R., Hautz, J., De Massis, A., Matzler, K., & Ardito, L. (2021, Ocak). Digital Transformation Through Exploratory and Exploitative Internet of Things Innovations: The Impact of Family Management and Technological Diversification. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), s. 142-165. doi:<https://doi.org/10.1111/jpim.12551>
- Chrisman, J., Chua, J., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015, Nisan). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), s. 310-318. doi:<https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007, Mart). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), s. 106-137. doi:<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gujarati, D., & Porter, D. (2008). *Basic Econometrics*. (N. Fox, Dü.) New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011, Haziran 24). Comparison of Values of Pearson's and Spearman's Correlation Coefficients on the Same Sets of Data. *Quaestiones Geographicae*, 30(2), s. 87-93. doi:<https://doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1>
- Hiebl, M. (2012, Aralık 28). Risk aversion in family firms: what do we really know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), s. 49-70. doi:<https://doi.org/10.1108/15265941311288103>
- Hulten, C., & Hao, X. (2008). *What is a Company Really Worth? Intangible Capital and the "Market to Book Value" Puzzle*. NBER: National Bureau of Economic Research. doi:<https://doi.org/10.3386/w14548>
- İş Yatırım - Hisse Senetleri. (2026, Mart). 2026 tarihinde İş Yatırım: <https://www.isyatirim.com.tr/tr-tr/analiz/hisse/Sayfalar/default.aspx> adresinden alındı
- KAP - Endeksler. (2026, Mart). 2026 tarihinde Kamuyu Aydınlatma Platformu: <https://kap.org.tr/tr/Endeksler> adresinden alındı
- Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2005). The Valuation of Organization Capital. C. Corrado, J. Haltiwanger, & D. Sichel (Dü) içinde, *Measuring Capital in the New Economy* (s. 73-110). Chicago: University of Chicago Press. doi:<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226116174.003.0004>
- Lu, X., & White, H. (2013, Ağustos 13). Robustness checks and robustness tests in applied economics. *Journal of Econometrics*, 178(1), s. 194-206. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2013.08.016>
- Maddi Olmayan Duran Varlıklar. (2026). Mart 15, 2026 tarihinde T.C. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu: https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2018Seti/TMS/TMS_38_2018.pdf adresinden alındı
- Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I., & Goh, J. (2012, Mart). Information Technology and Firm Profitability: Mechanisms and Empirical Evidence. *MIS Quarterly*, 36(1), s. 205-224. doi:<https://doi.org/10.2307/41410414>
- Sirmon, D., Arregle, J.-L., Hitt, M., & Webb, J. (2008, Kasım 1). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), s. 979-998. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>
- Suluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021, Mart 18). Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), s. 867-905. doi:<https://doi.org/10.1177/1042258721998946>

- Tambe, P., & Hitt, L. (2012, Mart). The Productivity of Information Technology Investments: New Evidence from IT Labor Data. *Information Systems Research*, 23(3-part-1), s. 599-617. doi:<https://doi.org/10.1287/isre.1110.0398>
- TCMB - EVDS. (2026). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası: https://evds3.tcmb.gov.tr/tumSeriler/2501/bie_dkdovyt1 adresinden alındı
- Üsdiken, B., Yıldırım-Öktem, Ö., & Şenol, F. (2015, Aralık). İç Halkaya Dahil Olmak: Türkiye'deki Büyük Aile Holdinglerinde Profesyonel Yöneticiler. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42(2), s. 521-551.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006, Mayıs). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), s. 385-417. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press. https://store.hbr.org/product/leading-digital-turning-technology-into-business-transformation/17039?searchid=57410716&search_query= adresinden alındı
- Wooldridge, J. (2018). *Introductory Econometrics: A Modern Approach, Seventh Edition*. Boston: Cengage.

AİLE İŞLETMELERİNİN Z KUŞAĞINI ÇEKME VE ELDE TUTMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Damla Karaköy

Marmara Üniversitesi, damla.karakoy@marmara.edu.tr

Dr. Taha Yusuf Çakarel

İstanbul Kültür Üniversitesi, t.cakarel@iku.edu.tr

ÖZ

Bu araştırma, aile işletmelerinin Z kuşağı yeteneklerini kuruma çekme ve elde tutma stratejilerini insan kaynakları yöneticilerinin perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma deseninde tasarlanan çalışmada, farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş aile işletmesinin insan kaynakları yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş; veriler MAXQDA aracılığıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular, Z kuşağının özgüven, girişkenlik, dijital adaptasyon ve eleştirel düşünme gibi güçlü yönlerle; sabırsızlık, hızlı yükselme beklentisi ve olumsuz geri bildirim kapalılığı gibi gelişim alanlarıyla tanımlandığını göstermektedir. İşletmelerin çekme stratejilerinde şeffaf ilan dili, sen dili, yapay zekâ destekli işe alım, kampüs entegrasyonu ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları öne çıkmaktadır. Elde tutma stratejilerinde ise esnek ve hibrit çalışma, serbest zaman izni, rol zenginleştirme, rotasyon, yatay iletişim ve tersine mentorluk belirleyici uygulamalar olarak saptanmıştır. Araştırma, aile işletmelerinde geleneksel sadakat ve uzun vadeli istihdam anlayışı ile Z kuşağının çeviklik, özerklik ve şeffaflık beklentileri arasındaki gerilimin stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla yönetilebileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Z Kuşağı, Aile İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çekme ve Elde Tutma Stratejileri

ABSTRACT

This study aims to examine the strategies employed by family businesses to attract and retain Generation Z talent from the perspective of human resources managers. Designed as a qualitative study, the research is based on semi-structured interviews conducted with human resources managers from five family businesses operating in different sectors, and the data were analyzed through content analysis using MAXQDA. The findings indicate that Generation Z is characterized by strengths such as self-confidence, proactiveness, digital adaptability, and critical thinking, as well as by developmental areas including impatience, expectations of rapid advancement, and limited openness to negative feedback. In terms of attraction strategies, transparent job advertisements, informal and direct communication, AI-supported recruitment practices, campus integration, and corporate social responsibility initiatives emerged as prominent themes. Regarding retention strategies, flexible and hybrid working arrangements, discretionary time-off, job enrichment, rotation, horizontal communication, and reverse mentoring were identified as key practices. The study demonstrates that the tension between the traditional loyalty- and long-term employment-oriented structure of family businesses and Generation Z's expectations of agility, autonomy, and transparency can be managed through strategic human resource practices.

Keywords: Generation Z, Family Business, Human Resources Management, Attraction and Retention Strategies

1. GİRİŞ

Günümüz iş gücü piyasası; demografik değişim, teknolojik dönüşüm, ekonomik belirsizlikler ve çalışan beklentilerindeki farklılaşmaların etkisiyle çok boyutlu bir yeniden yapılanma sürecinden geçmektedir. Bu dönüşümün insan kaynakları yönetimi açısından en belirgin yansımalarından biri, Z kuşağının iş gücüne katılımıyla birlikte çalışan beklentilerinin daha görünür ve belirleyici hâle gelmesidir (Vieira vd., 2024). Dijital teknolojilerle iç içe büyüyen, esneklik, anlamlı iş, gelişim olanakları, geri bildirim, iş-yaşam dengesi ve örgütsel adalet gibi unsurlara önem veren Z kuşağı, işletmelerin geleneksel insan kaynakları uygulamalarını yeniden değerlendirmesini gerekli kılmaktadır (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019). Bu nedenle örgütler açısından temel mesele yalnızca nitelikli Z kuşağı yeteneklerini kuruma çekmek değil; aynı zamanda bu kuşağın beklentilerine uygun çalışma koşulları, gelişim fırsatları ve bağlılık mekanizmaları oluşturarak söz konusu çalışanları sürdürülebilir biçimde elde tutabilmektir.

Literatürde farklı yılların temel alındığı çalışmalar olsa da genel olarak 2000’li yıllarda dünyaya gelmiş bireyleri kapsayan Z kuşağı; küreselleşmenin hızlandığı ve yoğunlaştığı, dijital teknolojilerin günlük hayatla bütünleştiği ve sosyoekonomik belirsizlikler ve krizlerin yoğunlaştığı bir dönemde yetişmiştir (Haeberle vd., 2009; Benítez-Márquez vd., 2022). Belirtilen durumlardan dolayı bu kuşak diğer kuşaklardan farklı olarak daha yüksek dijital okuryazarlık, anlamlı iş arayışı, hızlı geri bildirim beklentisi, yatay iletişim tercihi ve esnek çalışma düzenlerine açık olma gibi farklı özellikleri ile ön plana çıkmaktadır (Prensky, 2001; Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019; Pekel vd., 2020). Bu kuşağa mensup çalışanlar açısından kariyer gelişimi, iş-yaşam dengesi, çeşitlilik, sürekli öğrenme, ruh sağlığı, kapsayıcılık, eşitlik, değer uyumu ve olumlu örgüt kültürü gibi hususlar daha merkezi hale gelmektedir (Schroth, 2019; Benítez-Márquez vd., 2022; Vieira vd., 2024; Esteve Seguí & Orero-Blat, 2025). Bununla birlikte, söz konusu beklentiler geleneksel çalışma düzenleriyle her zaman örtüşmemekte; bu durum örgütler ile genç yetenekler arasında uyum sorunlarına yol açabilmektedir (Schroth, 2019).

Z kuşağının iş gücü piyasasına girişi ve özellikle önümüzdeki dönemlerde artan ve artacak olan ağırlığı, yetenek yönetimi literatüründe işe çekme ve elde tutma stratejilerinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Son dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalar, bu kuşağın yalnızca iş güvencesi ve ücret gibi geleneksel motivasyon araçlarıyla yetenek yönetimi kavramının açıklanamayacağını; gelişim fırsatları, şeffaflık, esneklik, düzenli geri bildirim, kurumsal sosyal sorumluluk, psikolojik iyi oluş gibi unsurların da bu kuşağın karar süreçlerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Festing & Schäfer, 2014; Schroth, 2019; Vieira vd., 2024; Esteve Seguí & Orero-Blat, 2025).

Z kuşağı kapsamında çekme ve elde tutma stratejilerini yalnızca yeni kuşak tercihleri bağlamında ele almak da yetersiz kalacaktır. Bu kapsamda ilgili konunun daha kapsamlı bir biçimde incelenebilmesi adına, Z kuşağının çalışma yaşamına ilişkin beklentilerinin yanı sıra, işverenlerin bu kuşağı nasıl algıladıkları ve bu beklentilere karşılık olarak hangi somut insan kaynakları uygulamalarını geliştirdikleri de dikkate alınmalıdır. Literatürde Z kuşağının değerleri, iş yaşamından beklentileri ve çalışma tercihleri üzerine önemli bir bilgi birikimi oluşmuş olmakla birlikte, bu beklentilerin örgütsel düzeyde nasıl karşılandığı ve işverenler tarafından nasıl yorumlandığı daha sınırlı biçimde ele alınmaktadır. Dolayısıyla Z kuşağını çekme ve elde tutma stratejilerinin yalnızca çalışan ya da aday perspektifinden değil, işverenlerin deneyimleri, uygulamaları ve yönetsel öncelikleri üzerinden de incelenmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın odağını oluşturan aile işletmeleri ise, ilgili tartışmaya özgün bir bağlam kazandırmaktadır. Aile işletmeleri yalnızca mülkiyet yapılarıyla değil; aile kimliği, kuşaklar arası devamlılık, değer aktarımı, uzun vadeli ve sürdürülebilir olma arzusu itibar ve duygusal bağlar üzerinden şekillenen yönetim anlayışlarıyla da çok uluslu ve uluslararası diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Belirtilen özellikler aile işletmelerine; aidiyet, sadakat, güven ve istikrar üretme gibi avantajlar sağlarken aynı zamanda nepotizm algısı, sınırlı kariyer imkânları, profesyonelleşme zayıflığı, aile dışı bireyler için adalet ve yazılı olmayan aile kuralları gibi dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

Özellikle Z kuşağının beklentileri ile karşılaştırıldığında aile işletmelerinin bu ikili yapısı çok daha görünür hale gelmektedir. Z kuşağının çeviklik, liyakat, hızlı inisiyatif alma, yatay iletişim, adil yönetim, şeffaf kariyer imkanları gibi talepleri; aile işletmelerinde sıklıkla görülebilen kişisel ilişkilere dayalı yönetim, hiyerarşi, aile kültürü gibi pratiklerle gerilim yaratabilmektedir (Barnett & Kellermanns, 2006; Stewart & Hitt, 2012; Schroth, 2019). Bunlara karşılık aile işletmeleri, uzun vadeli istihdam bakış açısı, güçlü organizasyonel aidiyet, güven odaklı ilişkiler ve değer odaklı kurum kültürü aracılığıyla Z kuşağı için çekici bir çalışma ortamı da sunabilmektedir (Esteve Seguí & Orero-Blat, 2025). Belirtilen hususlar kapsamında aile işletmelerinde Z kuşağını çekme ve elde tutma konusu, yalnızca genç çalışanların beklentilerine uyum sağlama sorunu değil, aynı zamanda aileye özgü değerlerin de profesyonel insan kaynakları uygulamalarıyla nasıl dengelendiği sorunudur.

İlgili literatür incelendiğinde, Z kuşağına yönelik çalışmaların önemli bir bölümünün öğrenciler, yeni mezunlar ya da genel yönetici beklentileri etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Aile işletmeleri literatüründe ise kurumsallaşma, aile anayasası, yönetim ve kuşaklar arası devir gibi temalar öne çıkmaktadır. Bunlara karşı, Z kuşağı yeteneklerinin aile işletmelerine çekilmesi ve bu işletmelerde elde tutulması hususunu doğrudan insan kaynakları yönetimi perspektifinden ve işveren tarafının deneyimleri üzerinden inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu sınırlılık, özellikle aile işletmelerinin kurumsal ve çok uluslu işletmeler ile uluslararası işletmeler karşısında genç yetenekler için nasıl bir değer yarattığının ve sunduğunun anlaşılmasını önemli kılmaktadır.

Belirtilen bağlamda bu araştırmanın temel özgünlüğü, Z kuşağı çalışanları ya da adaylarının beklentilerini tek taraflı biçimde ele almak yerine, aile işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri üzerinden işe çekme ve elde tutma stratejilerini incelemesidir. Araştırma, aile işletmelerinin nitelikli Z kuşağı yeteneklerini kuruma kazandırma ve elde tutma amacıyla hangi insan kaynakları uygulamalarını benimsediğini, bu süreçte ne tür yapısal ve kültürel dönüşümler yaşadığını ve aile işletmesi olmanın bu stratejiler üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlamayı amaçlamaktadır. Böylece çalışma, işveren markası, yetenek yönetimi, Z kuşağı ve aile işletmelerinde kurumsallaşma literatürleri arasında kavramsal bir köprü kurma potansiyeli taşımaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşak Teorisi ve Z Kuşağı

Kuşak kavramı, yalnızca belirli doğum yılları arasında yer alan bireyleri sınıflandıran kronolojik bir kategori olarak değil; ortak olarak tarihsel, ekonomik, sosyokültürel ve teknolojik deneyimlerin bireylerin değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını şekillendirdiği sosyolojik bir yapı olarak ele alınmaktadır (Lyons & Kuron, 2014). Mannheim'ın kuşak teorisi, bireylerin aynı yaş grubuna mensup olmalarından ziyade, benzer oluşum dönemlerinde ortak toplumsal olaylara maruz kalmaları nedeniyle ortak yönelimler geliştirebileceklerini ileri sürmektedir (Mannheim, 1952). Bu yaklaşım, yönetim yazınında farklı kuşakların otoriteye, kariyer gelişimine, işe, organizasyonel ilişkilere ve iş-yaşam dengesine yönelik beklentilerinin farklılaşabileceği varsayımına temel oluşturmaktadır (Costanza vd., 2012; Rudolph vd., 2021)

Literatürde kuşak sınıflandırmaları farklılık göstermekle birlikte, ilgili çalışmalarda Z kuşağı çoğunlukla 1990'ların ortalarından veya 2000'li yılların başından itibaren doğan bireyleri kapsayan bir kuşak olarak ele alınmaktadır. Bu kuşağın ayırt edici yönü, yalnızca doğum yılı aralığıyla değil, dijital teknolojilerle iç içe büyümesiyle açıklanmaktadır (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019). “Dijital yerliler” olarak nitelendirilen Z kuşağı; yüksek dijital okuryazarlık, teknolojik adaptasyon, çeviklik, eleştirel düşünme, hızlı geri bildirim beklentisi ve yatay iletişim tercihi ile tanımlanmaktadır (Yılmaz vd., 2024). Bunun yanında küresel belirsizlikler, ekonomik kırılganlıklar ve değişen çalışma normları, bu kuşakta anlamlı iş arayışı ile finansal ve psikolojik güvenlik ihtiyacını eş zamanlı olarak güçlendirmiştir (Schroth, 2019; Vieira vd., 2024).

Z kuşağının çalışma yaşamına ilişkin beklentileri belirli temalar etrafında yoğunlaşmaktadır. Bunlar arasında esneklik, iş-yaşam dengesi, anlamlı ve değerlerle uyumlu iş, öğrenme ve kariyer gelişimi, kapsayıcı örgüt kültürü, düzenli geri bildirim, tanınma, adil ücretlendirme, finansal güvenlik, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019; Vieira vd., 2024; Esteve Seguí & Orero-Blat, 2025). Belirtilen bağlamda Z kuşağını çekme ve elde tutma, yalnızca dijital işe alım araçları ya da esnek çalışma düzenlemeleri sunmakla sınırlı kalmamaktadır. Etkili bir insan kaynakları yaklaşımı, araçsal unsurlar ile sembolik unsurları birlikte içermelidir. Başka bir ifadeyle; ücret, yan haklar, kariyer fırsatları ve teknoloji kullanımı kadar; etik iklim, kapsayıcılık, güvenilir yönetim, örgütsel adalet ve anlamlılık da belirleyici olmaktadır (Vieira vd., 2024; Berthon vd., 2005). Bununla birlikte kuşaklar arası farklılıkların mutlak ve homojen kategoriler olarak değerlendirilmesi metodolojik açıdan sorunludur. Meta-analitik çalışmalar, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi temel çıktılarda kuşak farklarının çoğu zaman sınırlı olduğunu göstermektedir (Ravid vd., 2025). Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları sistemlerini yalnızca kuşak etiketleri üzerinden yeniden tasarlaması yerine, ortak ihtiyaçlar ile kuşağa özgü öncelikleri birlikte dikkate alan bir yaklaşım geliştirmesi daha uygun görünmektedir (Lyons & Kuron, 2014). Bu çerçevede tüm kuşaklar için adalet, kişi-örgüt uyumu, destekleyici kültür ve iş-yaşam dengesi temel unsurlar olarak önemini korurken; Z kuşağı için dijital işe alım deneyimi, hızlı geri bildirim, görünür öğrenme olanakları, anlamlı iş ve şeffaf kariyer yolları daha güçlü biçimde vurgulanmaktadır (Seemiller & Grace, 2016; Vieira vd., 2024).

2.2. İşletmelerde Çekme ve Elde Tutma Stratejileri

Yetenek çekme, organizasyonların hedefledikleri nitelikli adayların dikkatini çekme, kurumda çalışma isteği oluşturma ve adayların başvuru ya da iş teklifini kabul etme davranışlarını destekleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen süreç, günümüzde işveren markası ile doğrudan ilişkilidir (Berthon vd., 2005). İşveren markası; organizasyonun potansiyel ve mevcut çalışanlar bağlamında nasıl algılandığı, hangi değer önerisini sunduğu ve çalışan deneyimini ne ölçüde güvenilir biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla yetenek çekme, yalnızca ilan yayımlama ya da ücret teklif etme süreci değil; organizasyonun itibarı, değerleri, kültürü, gelişim olanakları ve toplumsal sorumluluk anlayışıyla bütünlüklü stratejik bir insan kaynakları faaliyetidir (Backhaus & Tikoo, 2004).

Gerçekleştirilen araştırmalar, Z kuşağı yeteneklerin işe başvurma niyetinde geleneksel finansal teşviklerin tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Şeffaf yan hak politikaları, kariyer gelişim fırsatları, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, etik iklim, olumlu ofis atmosferi ve sosyal medya üzerinden aktarılan işveren imajı adayların organizasyona yönelik algısını güçlendirmektedir. Özellikle genç adaylar, işverenin yalnızca ekonomik değer sunup sunmadığına değil; sosyal değer, gelişim değeri, organizasyonel itibar ve değer uyumu gibi unsurlara da dikkat etmektedir (Lievens & Highhouse, 2003; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon vd., 2005; Düger & Bayram, 2023). Bu nedenle dijital işe alım araçları, açık ve kapsayıcı iletişim dili, gerçekçi iş ön izlemesi ve özgün işveren anlatısı, çekme stratejilerinin önemli bileşenleri hâline gelmiştir (Backhaus & Tikoo, 2004; Vieira vd., 2024).

Yetenek elde tutma ise organizasyonun kilit çalışanlarını kurumda tutmaya yönelik uygulama ve politikalar bütünüdür. Modern insan kaynakları yönetiminde elde tutma, yalnızca ücret artışı veya yan haklarla açıklanabilecek reaktif bir süreç değil; çalışan bağlılığı, iş tatmini, gelişim olanakları, organizasyonel adalet ve anlamlı iş deneyimiyle desteklenen sürekli bir ilişki yönetimi sürecidir (Allen vd., 2010). Özellikle genç çalışanlarda iş değiştirme eğiliminin daha görünür hâle gelmesi, organizasyonların elde tutma stratejilerini daha bütüncül ve proaktif biçimde tasarlamasını gerekli kılmaktadır.

Literatürde öne çıkan elde tutma stratejileri üç ana başlık altında toplanabilir. Öncelikle esneklik ve iş-yaşam dengesi, çalışanların organizasyona bağlılığını güçlendiren temel unsurlar olarak ifade edilebilmektedir (Allen vd., 2010; Vieira vd., 2024). Hibrit ve uzaktan çalışma modelleri, zaman ve mekân esnekliği, bireysel sınırlara saygı ve psikolojik iyi oluşu destekleyen uygulamalar bu kapsamda ele alınabilmektedir (Esteve Seguí & Orero-Blat, 2025). İkinci olarak, kariyer gelişimi ve öğrenme olanakları çalışanların organizasyonda kalma niyetini artırmaktadır (Festing & Schäfer, 2014). Rol zenginleştirme, yatay kariyer hareketliliği, çapraz fonksiyonel projeler, mentorluk ve sürekli öğrenme mekanizmaları bu bağlamda önem taşımaktadır. Son olarak ise, şeffaf organizasyon kültürü ve katılımcı iletişim, çalışanların aidiyet ve güven algısını güçlendirmektedir. Düzenli geri bildirim, açık kariyer yolları, çift yönlü iletişim ve çalışan görüşlerinin karar süreçlerine yansıtılması, özellikle Z kuşağı açısından kritik görülmektedir (Esteve Seguí & Orero-Blat, 2025; Kızıldere vd., 2026).

Türkiye bağlamında ise Z kuşağına yönelik çekme ve elde tutma stratejilerinin ekonomik koşullardan bağımsız değerlendirilmesi mümkün değildir. Hayat pahalılığı, ekonomik istikrarsızlık ve işsizlik kaygısı, genç çalışanların finansal güvenlik beklentisini güçlendirmektedir. Bunlardan dolayı uluslararası literatürde ücretin kimi zaman daha geri planda değerlendirildiği bulgular, Türkiye gibi ekonomik belirsizliklerin yüksek olduğu bağlamlarda dikkatle yorumlanmalıdır. Türk Z kuşağı için adil ve rekabetçi ücret, yan hakların şeffaflığı, gelişim fırsatları, esnek çalışma düzenlemeleri ve katılımcı yönetim anlayışı birlikte ele alınması gereken temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Deloitte, 2023; TİSK, 2023).

Belirtilen çerçevede işletmeler açısından en uygun yaklaşım, çekme ve elde tutma stratejilerini yalnızca kuşak farklılıkları üzerinden değil, ortak payda ve farklı öncelikler mantığıyla kurgulamaktır (Rudolph vd., 2021). Ortak paydada adalet, güven, kişi-örgüt uyumu, gelişim, destekleyici kültür ve iş-yaşam dengesi yer alırken; Z kuşağına yönelik farklı önceliklerde dijital deneyim, hızlı geri bildirim, anlamlı iş, görünür kariyer yolları, esneklik ve değer uyumu daha belirgin biçimde öne çıkmaktadır (Seemiller & Grace, 2016; Vieira vd., 2024). Böyle bir yaklaşım, hem kuşaklara yönelik kalıplaşmış yargılardan kaçınmayı hem de genç yeteneklerin özgün beklentilerini insan kaynakları stratejilerine dâhil etmeyi mümkün kılmaktadır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Literatür incelendiğinde, Z kuşağı yeteneklerinin aile işletmelerine çekilmesi ve elde tutulması konusunu doğrudan insan kaynakları yönetimi perspektifinden ve işveren tarafının deneyimleri üzerinden inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle aile işletmelerinin, kurumsal şirketler ve çok uluslu işletmeler karşısında genç yeteneklere nasıl bir değer önerisi sunduğuna ilişkin literatürde sınırlı bilgi bulunması, bu araştırmanın söz konusu alana yönelik derinlemesine bir anlayış geliştirme amacını güçlendirmektedir.

Araştırmanın amacı değerlendirildiğinde bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bulgular, araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelerin insan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmelerde Z kuşağı çalışanlara ilişkin çekme ve elde tutma stratejilerini incelemeye yönelik belirlenen sorulara karşılık elde edilen verilerle sınırlıdır.

Nicel araştırmalar genelleme yoluyla kapsamlı bir anlayış geliştirmeyi hedeflenirken, nitel araştırmalar belirli bir olguya ilişkin anlam, yorum ve süreçleri derinlemesine incelemeye odaklanılır (Patton, 2014). Bu nedenle nitel araştırmalarda, araştırma konusuna en uygun ve bilgi sağlayıcı katılımcıların kasıtlı olarak seçildiği amaçlı örnekleme geçerlilik açısından önem taşır (Creswell & Creswell, 2017). Bu araştırma kapsamında da amaçlı örnekleme seçimi yapılmış ve beş farklı sektörden aile işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerine araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Bu çalışmada 5 farklı insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucunda ulaşılan veriler MAXQDA programı ile kodlanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Tablo 3.1.'de araştırma kapsamında yürütülen görüşmelere ilişkin işletme bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 3.1. Görüşme Sağlanan İşletmelere İlişkin Bilgiler

İşletme Kodu	Yaklaşık Çalışan Sayısı	Z Kuşağının Yaklaşık Oranı
İşletme 1 (K1)	1200	%13
İşletme 2 (K2)	3000	%15
İşletme 3 (K3)	1600	%16
İşletme 4 (K4)	170	%12
İşletme 5 (K5)	1200	%35

Araştırma dâhilinde yer alan katılımcı işletmeler; FMCG, otomotiv, perakende, enerji ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Katılımcıların anonimliğini güvence altına almak adına bu bilgiler Tablo 3.1.'de detaylandırılmamıştır. Aynı gerekçe ile işletmelerin çalışan sayısı tam olarak öğrenilmesine karşın en yakın tam sayıya yuvarlanarak paylaşılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen verilerin nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2025'ten yararlanılarak içerik analizi ile çözümlenmesi sonucu elde edilen tema, alt tema ve kodlara ilişkin bilgiler Tablo 3.2.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.2. Tema, Alt Tema ve Kodlara İlişkin Bilgiler

TEMA	ALT TEMA	KODLAR
Karakteristik Özellikleri ve Beklentiler	Güçlü Yönler	Özgüven, Eleştirel Yaklaşım, Risk Alma Eğilimi, Girişkenlik, Dijital Adaptasyon, Yardımseverlik
	Gelişim Alanları	Sabırsızlık, Problem Çözmekten Kaçınma, Geri Bildirime Kapalılık, Sorumluluk Bilinci Eksikliği, Kolaya Kaçma,
	Motivasyon ve İş Değerleri	Anlık Takdir, Görünür Olma İhtiyacı, İş-Yaşam Dengesi, Net Mesai Sınırları, Çalışma Rahatlığı, Serbest Zaman İzinleri, İş Yeri Sosyalleşme.
Yetenek Çekme ve İşveren Markası	İletişim ve İş İlan Stratejisi	Sen Dili, Şeffaf Yan Hak Beyanı, AI Destekli İşe Alım Deneyimi
	Erken Dönem Entegrasyon	Öğrenciyken İşe Alma, İş Başı Eğitim Programları
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Amaç Odaklılık	Çevre, Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Elde Tutma ve Bağlılık Dinamikleri	İş Yaşam Dengesi ve Esneklik	Hibrit Çalışma, Full Remote Çalışma, Serbest Zaman İzni
	Kurum İçi Gelişim	Rol Zenginleştirme, Karma Proje Grupları, Hat Değişikliği, Rotasyon
	Örgüt Kültürü	Hiyerarşisiz, Yatay İletişim, Çevik Yönetim (Agile), Tersine Mentorluk, "Büyük Resmi" Gösterme
	Bağlılık Sorunları	Basamak Olarak Görme, İstifa, Sabırsızlık, Vazgeçme

Gelecek Vizyonu	Teknoloji	Dijital, Adaptasyon, Kodlama
	Gelecek Kaygıları	Beyin Göçü, Çalışma Süresi, Şeffaflık
4 TEMA	12 ALT TEMA	

4.1. Karakteristik Özellikler ve Beklentilere İlişkin Bulgular

Araştırma dahilinde, katılımcılara Z kuşağının ayırt edici/baskın özellikleri ve iş hayatından beklentilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular ‘Karakteristik Özellikler ve Beklentiler’ teması altında üç alt tema çerçevesinde toplanmıştır.

‘Güçlü Yönler’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "İş hayatına döndüğümüzde, Z kuşağı bizlere göre çok daha kendinden emin."

K3: "Önceki kuşaklar, yani belli bir yaş grubunun üzerindeki çalışanlar, çok daha sağlamcı hareket etme ihtiyacı hissediyorlar. Ancak Z kuşağındaki arkadaşlarımız çok daha kolay risk alabiliyorlar... bahsettiğim o girişkenlik ve yardımseverliklerini Sosyal Sorumluluk projelerinde çok net görüyorum...Z kuşağı da bu yüksek dijital ortama girdiği an çok rahat ve iyi bir konsantrasyonla adapte olabiliyor.

K4: "Z kuşağındaki arkadaşlarımız çok daha özgüvenliler, daha girişkenler ve daha korkusuzlar diyebilirim."

K5: "Güç mesafesinin onlarda daha az olduğunu gözlemliyorum... makama saygılı yaklaşırlarken, onlar memnun olmadıkları bir şey varsa gelip çatır çatır konuşuyorlar ve çok da iyi yapıyorlar bu arada. Ayrıca çok daha eleştirel bakıyorlar."

‘Gelişim Alanları’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "Biz kariyer basamaklarında daha sabırlı ve sebatkârken, onlar çok daha hızlı bir üst seviyeye çıkmak istiyorlar... Gördüğüm bir diğer eksiklik; çözüm bulmak için kendilerini zorlamamaları... Gelişim alanlarıyla (olumsuz geri bildirimlerle) ilgili asla bir kabulleniş yok... Ben Y kuşağıyım ve bizimkiyle aynı 'sorumluluk bilincini' onlarda göremiyorum... Çok daha kolaya kaçıp topu yöneticiye atıyorlar."

K2: "Ancak bu ilk aylarda doğru temeller atılmazsa ve doğru mesajlar verilmezse hiç sabırlı değiller."

K5: "Naçizane daha sabırsız olduklarını söyleyebilirim. Hemen hızlıca bir şeylere kavuşmak istiyorlar."

‘Motivasyon ve İş Değerleri’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "...bunu fark ettikleri için de hemen takdir ve ödüllendirme bekliyorlar."

K1: "Onların iş-yaşam dengesi (work-life balance) hassasiyeti çok farklı... Ancak Z kuşağında 'Saat 18:00 oldu, mesaim bitti' veya 'Sen bana esnek çalışma imkânı sundun, ben trafiğe kalmamak için 16:00'da ofisten çıkarım, kalan işimi evden yaparım' mantığı çok daha baskın."

K1: "Çok para kazanayım değil dertleri gerçekten. Mutlu çalışayım. Tabii ki para istiyorlar. Orası çok ayrı ama ama önceliklerinde mutlu çalışayım, rahat çalışayım. "

K2: "Ancak özellikle son yıllardaki gözlemim şu; bu kuşak takdir edilmeyi, teşekkür almayı ve başarısıyla görünür olmayı çok önemsiyor... Z kuşağı 'Beni takdir edin, beni motive edin, bana geri bildirim verin' yaklaşımını çok net bir şekilde dile getiriyor. "

K3: "Maddi olmayan ödüller, özellikle 'Serbest Zaman İzni' onları bazen alacakları fazla mesai ücretinden çok daha fazla motive ediyor... Z kuşağı kapının önünde bir çay içip sohbet etmeyi, iş yerinde sosyal vakit geçirmeyi önemsiyor."

K4: "Z kuşağı esnek çalışma saatlerine ve mesai dengesine çok dikkat ediyor... Mesaim bittiğinde işimi bırakır giderim' mantığı yaygın."

K5: "Daha belirlenmiş iş standartları içinde çalışmak istiyorlar: 'Yapacağımız iş belli olsun, ne zaman geleceğiz, ne zaman çıkacağız?' gibi."

Bu tema altında elde edilen bulgular, katılımcıların Z kuşağının karakteristik özellikleri ve iş yaşamından beklentilerini güçlü yönler, gelişim alanları ile motivasyon ve iş değerleri çerçevesinde değerlendirdiklerini göstermektedir. Güçlü yönler alt temasında katılımcılar, Z kuşağını özgüvenli, girişken, risk almaya açık, dijital ortamlara kolay uyum sağlayabilen, eleştirel düşünen ve güç mesafesi düşük bireyler olarak tanımlamıştır. Gelişim alanları alt temasında ise sabırsızlık, hızlı yükselme beklentisi, olumsuz geri bildirimi kabul etmede zorlanma, çözüm üretme konusunda yeterince çaba göstermeme ve sorumluluk bilinciyle ilgili eksiklikler ifade edilmiştir. Motivasyon ve iş değerleri alt temasında katılımcılar, Z kuşağının takdir edilme, görünür olma, geri bildirim alma, esnek çalışma, iş-yaşam dengesi, sosyal etkileşim ve belirgin iş standartları beklentilerine vurgu yapmıştır.

4.2. Yetenek Çekme ve İşveren Markasına İlişkin Bulgular

Araştırma dahilinde, katılımcılara Z kuşağı yetenekleri çekme stratejilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular 'Yetenek Çekme ve İşveren Markası' teması altında üç alt tema çerçevesinde toplanmıştır.

'İletişim ve İlan Dili' alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "Yayınladığımız bir 'İletişim Manifestosu' ile bütün şirkette birbirimize 'Sen Dili'ni kullanmaya başladık... Gençleri hedefleyen ilanlarımızda da tüm bu sosyal haklarımızı şeffaf bir dille paylaşıyoruz."

K2: "İlan dilimize gelirsek; üstten bakan resmi bir dil yerine tamamen 'Sen Dili'ni kullanmaya başladık... Bu nedenle sunduğumuz yan hakları ve kariyer yönetimi süreçlerini doğrudan ilanlarımızın içine gömdük... Örneğin genç yetenek programımızda Yapay Zeka (AI) teknolojisini kullanarak video mülakatları ve envanter sistemlerini dijital bir altyapıyla birleştirdik... Bu hem İK için çeviklik sağladı hem de adaya mükemmel bir dijital deneyim yaşattı."

'Erken Dönem Entegrasyon' alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K2: "Genç yeteneğe ulaşma sürecini son 5-6 yılda doğrudan kampüslere taşıdık."

K3: "Ancak mevcut şirketimizde yeni mezunları daha çok 'İş Başı Eğitim Programları' ile bünyemize dahil etme üzerine bir stratejimiz var."

K4: "'X Projesi' adını verdiğimiz bir çalışmamız var. Üniversitelerin 2. veya 3. sınıfindaki öğrencileri stajyer olarak alıyoruz."

'Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Amaç Odaklılık' alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "Bunun yanı sıra Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve sürdürülebilirlik gençler için çok çekici... Biz ilanlarımızı çok daha yeni nesil ilan olarak çıkıyoruz. Yaptığımız sosyal sorumlulukları yazıyoruz."

K2: "Üretim yapan bir şirket olduğumuz için çevresel sürdürülebilirlik bizim odağımızda... Bunun yanında 'eğitim ve öğretime odaklanan' Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleri yürütüyoruz. Örneğin, geçtiğimiz yıllarda maratonda TEV (Türk Eğitim Vakfı) için koştuk ve şirket bünyesinde takımlar oluşturduk."

K4: "'Sıfır Atık' ve 'Yeşil Çevre' vizyonuyla çalışıyoruz."

Bu tema altında elde edilen bulgular, katılımcıların Z kuşağı yeteneklerini çekme sürecinde iletişim dili, erken dönem entegrasyon uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine vurgu yaptıklarını göstermektedir. İletişim ve ilan dili alt temasında katılımcılar, iş ilanlarında daha şeffaf, doğrudan ve "sen dili"ne dayalı bir anlatım kullandıklarını; yan haklar, kariyer süreçleri ve dijital işe alım uygulamalarını adaylarla açık biçimde paylaştıklarını belirtmiştir. Erken dönem entegrasyon alt temasında, genç yeteneklere

ulaşmak amacıyla kampüs etkinlikleri, staj programları, iş başı eğitim programları ve genç yetenek projelerinden yararlanıldığı ifade edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve amaç odaklılık alt temasında ise katılımcılar, sürdürülebilirlik, çevresel duyarlılık, eğitim odaklı sosyal sorumluluk projeleri, sıfır atık ve yeşil çevre uygulamalarının Z kuşağına yönelik işveren markası çalışmalarında öne çıkarıldığını aktarmıştır.

4.3. Elde Tutma ve Bağlılık Dinamiklerine İlişkin Bulgular

Araştırma dahilinde, katılımcılara Z kuşağı çalışanları elde tutma stratejilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular ‘Elde Tutma ve Bağlılık Dinamikleri’ teması altında dört alt tema çerçevesinde toplanmıştır.

‘İş Yaşam Dengesi ve Esneklik’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "En büyük kozlarımızdan biri Esnek ve Hibrit Çalışma modelimiz... Hatta İstanbul'dan ayrılmak isteyen arkadaşlarımıza "Full Remote" çalışarak Fethiye'den, İzmir'den veya Erzurum'dan çalışma imkanı tanıdık."

K3: "Maddi olmayan ödüller, özellikle "Serbest Zaman İzni" onları bazen alacakları fazla mesai ücretinden çok daha fazla motive ediyor."

‘Kurum İçi Gelişim’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "Ancak içeride "yetenek" olarak gördüğümüz, işinin ona yetmediği anlaşılan bir Z kuşağı çalışanı varsa onu elde tutmak için rolünü zenginleştiriyoruz."

K2: "Genç yeteneklere yeni fırsatlar sunabilmek adına farklı fonksiyonlardan oluşan "karma proje grupları" kuruyoruz."

K4: "Onlara farklı vizyonlar katmak için "Hat Değişikliği (Rotasyon)" yapıyoruz... Eğitime odaklı rotasyonlar yapmazsak, gençler 2-3 yıl içinde aynı işi yapmaktan sıkılıp şirketi kafalarında bitirecekler."

‘Örgüt Kültürü’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "Katı bir hiyerarşik ortamımız yok... Z kuşağı bu yatay iletişime diğer kuşaklara göre çok daha hızlı adapte oldu... Çeviklik (Agile) ofisimiz ve prensiplerimiz var... Bu kuşaklar arası iletişimi güçlendirmek için ayrıca "Tersine Mentorluk" uygulaması yapıyoruz."

K2: "En güçlü yanımız hızlı ve çevik (Agile) olmamız... Bu "Büyük Resmi" göstermek için CEO iletişimini çok aktif kullanıyoruz; CEO ile kahvaltı organizasyonları veya online toplantılar düzenliyoruz."

‘Bağlılık Sorunları’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K2: "Ancak bu ilk aylarda doğru temeller atılmazsa ve doğru mesajlar verilmezse hiç sabırlı değiller... "Dur düzelir, emek harcaayım" demiyorlar; durumu kabullenmeyip rotayı anında başka bir şirkete çevirebiliyorlar."

K3: "Ertesi gün size bir mesaj atıp "Ben artık yokum" diyebiliyorlar ve istifayı çok hızlı normalleştirebiliyorlar... Gittikleri yerde verilen sözlerin tutulmadığını gördükleri an sabretme eğilimleri çok düşük."

K4: "Birinci grup; ne yapacağını tam bilmeyen, iş hayatına sırf "bir işim olsun" diye giren ve buradaki ilk deneyimini daha iyi bir yere "zıplamak" basamak olarak kullanmak için değerlendirenler."

K5: "Memnun değillerse çok uğraşmadan çekip gidiyorlar."

Bu tema altında elde edilen bulgular, katılımcıların Z kuşağı çalışanlarını elde tutma stratejilerini iş-yaşam dengesi ve esneklik, kurum içi gelişim, örgüt kültürü ve bağlılık sorunları çerçevesinde ele aldıklarını göstermektedir. İş-yaşam dengesi ve esneklik alt temasında katılımcılar, esnek, hibrit ve uzaktan çalışma modelleri ile serbest zaman izni gibi uygulamalara değinmiştir. Kurum içi gelişim alt temasında rol

zenginleştirme, karma proje grupları, fonksiyonlar arası çalışma ve rotasyon uygulamalarının kullanıldığı ifade edilmiştir. Örgüt kültürü alt temasında ise yatay iletişim, çevik çalışma prensipleri, CEO ile doğrudan iletişim olanakları ve tersine mentorluk uygulamaları öne çıkmıştır. Bağlılık sorunları alt temasında katılımcılar, Z kuşağı çalışanlarının özellikle ilk aylarda beklentilerinin karşılanmaması, verilen sözlerin tutulmaması veya memnuniyetsizlik durumlarında işten ayrılma kararını hızlı biçimde alabildiklerini belirtmiştir.

4.4. Gelecek Vizyonuna İlişkin Bulgular

Araştırma dahilinde, katılımcılardan gelecek yıllarda Z kuşağını kuruma çekme ve elde tutma stratejilerine yönelik öngörülerini paylaşmaları talep edilmiştir. Elde edilen bulgular ‘Gelecek Vizyonu’ teması altında iki alt tema çerçevesinde toplanmıştır.

‘Teknoloji’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K2: "Ancak Z kuşağının arkasından teknolojiye doğan, kodlamayı ilkokulda öğrenen çok daha güçlü ve zorlu bir nesil gümbür gümbür geliyor... Z kuşağının önümüzdeki dönemde arkadan gelen bu güçlü rakiplere karşı iş hayatında kendi pozisyonlarını koruma ve donanımlarını sürekli güncelleme konusunda ciddi bir çaba sarf etmesi gerekecek."

K3: "Z kuşağı da bu yüksek dijital ortama girdiği an çok rahat ve iyi bir konsantrasyonla adapte olabiliyor."

K4: "Ancak 1-2 aylık alışma sürecinden sonra gençler bu teknolojiye hızla adapte olup 'İyi ki geçmişiz' diyorlar."

‘Gelecek Kaygıları’ alt temasına ilişkin bulgular şu şekildedir:

K1: "En büyük zorluk 'Beyin Göçü' ve büyük şehirlerden kaçış olacak... 5 yıl içinde bu tersine göç talebi çok daha artacak."

K3: "Önümüzdeki dönemde onları elde tutmak için şirketlerin kesinlikle çok daha şeffaf olması gerekecek."

K4: "Haftalık 45 saatlik çalışma süresi Z kuşağı için fazla; bunun esnemesi veya düşürülmesi gerekecek."

Bu tema altında elde edilen bulgular, katılımcıların gelecek yıllarda Z kuşağını kuruma çekme ve elde tutma süreçlerini teknoloji ve gelecek kaygıları çerçevesinde değerlendirdiklerini göstermektedir. Teknoloji alt temasında katılımcılar, Z kuşağının dijital ortamlara hızlı uyum sağlayabildiğini; ancak teknolojik yetkinlikleri daha erken yaşlarda kazanan yeni kuşakların iş yaşamına katılımıyla birlikte Z kuşağının kendi donanımını sürekli güncellemesi gerekeceğini ifade etmiştir. Gelecek kaygıları alt temasında ise beyin göçü, büyük şehirlerden uzaklaşma eğilimi, çalışanların şeffaflık beklentisi ve haftalık çalışma sürelerinin esnetilmesi ya da azaltılması gerekliliği öne çıkmıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, Z kuşağı yeteneklerinin aile işletmelerine çekilmesi ve elde tutulması süreçleri, insan kaynakları yöneticilerinin perspektifinden nitel bir araştırma tasarımıyla incelenmiştir. Araştırma modeli, aile işletmelerine özgü yapısal ve kültürel dinamiklerin çekme ve elde tutma stratejileri üzerindeki etkisini, derinlemesine görüşmeler ve yarı yapılandırılmış mülakatlara dayalı içerik analizi ile çözümlemek üzerine kurgulanmıştır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; “karakteristik özellikler ve beklentiler” kapsamında, Z kuşağının dijital adaptasyonu, özgüveni ve risk alma eğilimleri yöneticiler tarafından "güçlü yönler" olarak tanımlanmıştır. Bunlara karşılık; sabırsızlık, olumsuz geri bildirim kapalı ve sorumluluk almaktan kaçınma ise "gelişim alanları" olarak öne çıkmıştır. Katılımcı ifadelerine göre bu kuşağın temel motivasyon unsurları arasında anlık takdir, net mesai sınırları ve iş-yaşam dengesi yer almaktadır. İkinci olarak, “yetenek çekme ve işveren markası” teması kapsamında işletmelerin genç yetenekleri kuruma çekmek amacıyla şeffaf ve doğrudan bir ilan dili (sen dili), yapay zekâ destekli mülakat uygulamaları, kampüs temelli erken dönem entegrasyon programları ve çevre odaklı kurumsal sosyal sorumluluk projelerinden yararlandıkları belirlenmiştir. Üçüncü olarak, “elde tutma ve bağlılık” teması çerçevesinde uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, serbest zaman izni,

rol zenginleştirme, rotasyon, yatay iletişim ve tersine mentorluk uygulamaları başlıca elde tutma stratejileri olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Z kuşağı çalışanlarının kurumu zaman zaman kariyerlerinde bir geçiş basamağı olarak görmeleri ve memnuniyetsizlik durumunda hızlı biçimde istifa etme eğilimleri, bağlılık açısından öne çıkan sorunlar arasında yer almıştır. Son olarak, "gelecek vizyonu" teması kapsamında teknolojik yetkinliklerin sürekli güncellenmesi gerekliliği, beyin göçü, büyük şehirlerden uzaklaşma eğilimi ve çalışma sürelerinin esnetilmesi ya da kısaltılması beklentisi geleceğe ilişkin belirleyici dinamikler olarak ifade edilmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında, aile işletmelerinin geleneksel ve hiyerarşik yapısı ile Z kuşağının çeviklik ve bağımsızlık beklentileri arasındaki potansiyel çatışmanın, stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla dengelenmeye çalışıldığı görülmektedir. Aile işletmelerine atfedilen "katı hiyerarşi" ve "kişisel ilişkilere dayalı yönetim" algısının, araştırmaya katılan işletmelerde yatay iletişim, çevik prensipler ve CEO ile doğrudan temas gibi uygulamalarla kırılmak istendiği anlaşılmaktadır.

Z kuşağının sabırsızlık ve hızlı sonuç alma eğilimi ile aile işletmelerinin uzun vadeli, sadakat odaklı istihdam anlayışı arasında belirgin bir gerilim bulunduğunu göstermektedir. Bu gerilimin yönetilmesinde yalnızca geleneksel finansal ödüllerin yeterli olmadığı; serbest zaman izni, esneklik ve otonomi gibi maddi olmayan unsurların psikolojik sözleşmeyi güçlendiren araçlar olarak öne çıktığı söylenebilir. Ayrıca bulgular, işverenlerin Z kuşağını kuruma çekme aşamasında erken dönem entegrasyon programları ve teknolojik işe alım uygulamaları aracılığıyla daha proaktif bir yaklaşım benimsediklerini; buna karşılık elde tutma sürecinde çalışanların hızlı ayrılma eğilimleri karşısında hibrit çalışma, esnek zaman düzenlemeleri ve çalışma sürelerinin yeniden yapılandırılması gibi daha uyumlayıcı stratejilere yöneldiklerini göstermektedir.

Aile işletmelerinin geleneksel (hiyerarşik, kişisel ilişkilere dayalı) yapısı ile Z kuşağının çeviklik, liyakat ve yatay iletişim talepleri arasındaki tezatlık, araştırma bulgularıyla doğrulanmış ve işletmelerin bu gerilimi aşmak için özgül stratejiler geliştirdiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında Z kuşağı için finansal ödüllerin tek başına yeterli olmadığı, "serbest zaman izninin, fazla mesai ücretinden daha fazla motive etmesi" ve "anamlı/mutlu çalışma arayışı" kodlarıyla somut bir şekilde kanıtlanmıştır. Aile işletmelerinin aidiyet ve uzun vadeli istihdam sağlama avantajı ise, Z kuşağının "sabırsızlık", "kurumu bir basamak olarak görme" ve "anında istifa eğilimi" gibi özellikleri karşısında en çok zorlanılan alan olarak saptanmıştır.

Bu araştırma, literatürde Z kuşağının esneklik, iş-yaşam dengesi, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve şeffaflık beklentilerine (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019) yönelik çalışmaları destekler niteliktedir. Şirketlerin iş ilanlarında çevresel sürdürülebilirlik vizyonunu öne çıkarması, Z kuşağının amaç odaklı çalışma beklentisini karşılamaya yönelik evrensel bir strateji olarak teyit edilmiştir.

Araştırma bulguları, incelenen aile işletmelerinin yapay zeka destekli işe alım, çevik ofis prensipleri, tersine mentorluk ve yatay iletişim gibi oldukça yenilikçi İK uygulamalarını sisteme entegre edebildiklerini göstermektedir. Ayrıca, Türkiye bağlamına özgü ekonomik ve sosyolojik dinamiklerin bir yansıması olarak "beyin göçü" ve "büyük şehirden kaçış (tersine göç)" kaygıları, bu araştırmada öne çıkan farklılıklardır.

Bu araştırmanın en temel özgünlüğü, analiz birimi olarak "Z kuşağı çalışanlarını" değil, aile işletmelerinin "İnsan Kaynakları Yöneticilerini" merkeze almasıdır. Mevcut literatür çoğunlukla yeni neslin ne istediğini nicel yöntemler ile ölçerken; bu çalışma, söz konusu beklentilerin işveren tarafından nasıl algılandığını, hangi kurumsal politikalara dönüştürüldüğünü ve uygulamadaki kısıtları (verilen sözlerin tutulmaması durumunda anlık istifa vb.) kurumsal bir perspektiften ortaya koymuştur. Aile işletmelerinin, kuşak çatışmasını yönetmek için geleneksel sınırlarını esneterek "sen dili"ne geçiş yapması ve "rol zenginleştirme" gibi modern yetenek yönetimi araçlarını benimsemesi, kurumsallaşma yazınına önemli bir ampirik katkı sunmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında elde edilen bulgular detaylı incelendiğinde işletmelere yönelik bazı stratejik öneriler getirilmektedir.

Çekme stratejileri kapsamında öncelikle gerçekçi iş ön izlemesi yaklaşımının benimsenmesi önem taşımaktadır. Bulgularda yöneticiler tarafından dile getirilen, Z kuşağı çalışanlarının verilen sözlerin tutulmaması durumunda hızlı biçimde işten ayrılma eğilimi göstermesi, işe alım sürecinde beklenti yönetiminin kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle iş ilanlarında, mülakatlarda ve aday iletişiminde kurumun sunduğu olanaklar abartılı biçimde aktarılmamalı; çalışma koşulları, kurum kültürü, kariyer olanakları, yönetsel yapı ve işin gereklilikleri adaylara açık, tutarlı ve gerçekçi bir şekilde sunulmalıdır.

Bununla birlikte, Z kuşağına yönelik işveren markası iletişiminin yalnızca ücret, yan haklar ve kariyer fırsatları üzerinden değil, aynı zamanda amaç odaklılık ekseninde yapılandırılması gerekmektedir. Kurumun ekolojik duyarlılık, sürdürülebilirlik, toplumsal katkı ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarındaki uygulamaları işveren markasının görünür bileşenleri hâline getirilmelidir. Özellikle kampüs etkinlikleri, staj programları ve genç yetenek programları, kurumun yalnızca istihdam sağlayan bir yapı değil; aynı zamanda toplumsal ve çevresel değer üreten bir işveren olduğu mesajını destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu doğrultuda çekme stratejilerinde şeffaflık, tutarlılık ve amaç odaklı işveren değeri birlikte ele alınmalıdır.

Elde tutma ve bağlılık stratejileri kapsamında; esnek zaman sistemi veya ödül izin sistemleri tasarlanmalıdır. Z kuşağının maddi ödüllerden ziyade serbest zamana değer verdiği bulgusundan hareketle, geleneksel fazla mesai ücretlendirmesi yerine çalışanların inisiyatifinde kullanılabilecekleri esnek zamanlı çalışma ya da elde ettikleri başarılar kapsamında ödül izin sistemleri tasarlanmalıdır. Bunların yanı sıra, mikro kariyer basamakları ve çapraz rotasyon uygulamaları gerçekleştirilmelidir. Bu kuşağın "sabırsızlık" ve "hızlı yükselme" beklentisini geleneksel uzun vadeli terfi sistemleriyle karşılamak mümkün değildir. Bu nedenle, organizasyon şemasında yatay kariyer yolları oluşturulmalı, 6-12 aylık periyotlarla departman içi/arası hat değişiklikleri (rotasyon) ve proje bazlı otonom roller verilerek kurumu "basamak" olarak görme eğilimi kurum içi hareketliliğe dönüştürülmelidir. Çift yönlü ve anlık geri bildirim mekanizmaları benimsenmelidir. "Olumsuz geri bildirime kapalılık" ve "anlık takdir beklentisi" bulgularına istinaden, yıllık performans değerlendirmeleri yerine oyunlaştırılmış, kısa döngülü ve gelişim odaklı anlık geri bildirim uygulamaları sisteme entegre edilmelidir. Ayrıca, "tersine mentorluk" uygulamaları sistematik hale getirilerek kuşaklar arası empati ve bilgi transferi kurumsallaştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. doi:10.5465/amp.24.2.48
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837–854. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydmann, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 736820. doi:10.3389/fpsyg.2021.736820
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375–394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Deloitte. (2023). Y ve Z Kuşakları Araştırması, Erişim Tarihi: Mayıs, 2026, <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting/research/millennialsurvey-2023.html>
- Düger, Y. S., & Bayram, T. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren marka çekiciliğine etkisi: Z kuşağı bireylerin kişilik özellikleri bağlamında bir araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1).
- Esteve Seguí, G., & Orero-Blat, M. (2025). Talent acquisition and retention policies for Generation Z in family business. *Journal of Business*, 16(1), 5–39. doi:10.21678/jb.2025.2453

- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.010
- Haeberle, K., Herzberg, J., Hobbs, T. (2009): Leading the multigenerational work force. – *Healthcare Executive* 24(5): 62-67.
- Kızıldere, D., Güneri, B., & Yiğenoğlu, K. (2026). Generation Z's work values: An empirical study in Van. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Van Gölü Havzası Özel Sayısı*.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. doi:10.1002/job.1913
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (276–320). Routledge & Kegan Paul. Original work published 1928.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pekel, B., Kaya, T., Çalışkan, F., Özyıldız, Z., Doğan, M., Öner, S., & Erbay, E. (2020). Z kuşağı öğrencilerinin iş hayatı kişilik özelliklerinin ve iş beklentilerinin belirlenmesi: Ankara Üniversitesi örneği. *Sağlık Hizmetlerinde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 1(1), 1–9.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants, Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. doi:10.1108/10748120110424816
- Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 43–65. doi:10.1002/job.2827
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36, 945–967. doi:10.1007/s10869-020-09715-2
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. doi:10.1177/0008125619841006
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- 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. doi:10.1177/0894486511421665
- TİSK. (2023). Y ve Z Kuşağı Araştırması, Erişim Tarihi: Mayıs, 2026, <https://www.tisk.org.tr/dokuman/deloitte-2023-y-ve-z-kusagi-arastirmasi.pdf>
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), Article 49. doi:10.3390/admsci14030049
- Yılmaz, B., Dinler Kısaçutan, E., & Gürün Karatepe, S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in psychology*, 15, 1378982.

AİLE İŞLETMELERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM: 5G VE 6G TEKNOLOJİLERİNİN REKABETÇİLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN PORTER ELMAS MODELİ ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ

Rızvan YILMAZ

Doktor Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, ridvanyilmaz@hotmail.com
ORCID: 0000-0003-2726-3073

Tuncel ÖZ

Doktor, İstanbul Ticaret Üniversitesi, toz@ticaret.edu.tr
ORCID: 0000-0001-6603-0841

ÖZ

Dijital dönüşüm, günümüz rekabetçi iş ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir unsur haline gelmiştir. Özellikle yeni nesil iletişim teknolojileri olan 5G teknolojisi ve gelecekte geliştirilmesi beklenen 6G teknolojisi, yüksek veri iletim kapasitesi, düşük gecikme süresi ve gelişmiş bağlantı altyapısı sayesinde işletmelerin üretim, yönetim ve müşteri ilişkileri süreçlerinde önemli dönüşümler yaratmaktadır. Bununla birlikte aile işletmeleri, teknolojik adaptasyon, kurumsallaşma ve stratejik yönetim alanlarında çeşitli yapısal zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, 5G ve 6G teknolojilerinin aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyi üzerindeki etkilerini Porter Elmas Modeli çerçevesinde analiz etmektir. Araştırmada yöntem olarak literatür taraması ve doküman analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, 5G ve 6G teknolojilerinin üretim verimliliğinin artırılması, veri temelli karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi, tedarik zinciri entegrasyonunun geliştirilmesi ve müşteri odaklı dijital hizmetlerin yaygınlaştırılması açısından aile işletmelerine önemli avantajlar sağlayabileceğini göstermektedir. Ayrıca dijital altyapı yatırımları, teknolojik yetkinlikler ve yenilikçi yönetim anlayışlarının rekabet avantajı oluşturma sürecinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, aile işletmeleri literatürünü dijital dönüşüm ve yeni nesil iletişim teknolojileri perspektifiyle ele alarak literatüre teorik katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Dönüşüm, Bilişim Sistemleri ve Teknolojileri, Zekâ Teknolojileri ve Yönetimi*

1. Giriş

Dijital dönüşüm, küresel ekonomide işletmelerin rekabetçilik düzeylerini belirleyen en önemli stratejik unsurlardan biri hâline gelmiştir. Özellikle Endüstri 4.0 süreciyle birlikte yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti (IoT), bulut bilişim ve yeni nesil mobil iletişim teknolojileri işletmelerin üretim, yönetim ve karar alma süreçlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde 5G teknolojisi, yüksek veri aktarım kapasitesi, düşük gecikme süresi ve güçlü bağlantı altyapısıyla işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bunun yanında geleceğin iletişim altyapısı olarak değerlendirilen 6G teknolojisinin ise yapay zekâ destekli ağ sistemleri, otonom üretim yapıları ve gerçek zamanlı veri yönetimiyle işletmelerin rekabet avantajlarını daha ileri seviyeye taşıması beklenmektedir (Saad et al., 2020).

Küresel ekonomilerin temel yapı taşlarından biri olan aile işletmeleri, birçok ülkede toplam işletmelerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Türkiye’de de aile işletmeleri ekonomik faaliyetlerin önemli bir bölümünü temsil etmekte; istihdam, üretim ve ihracat açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak aile işletmeleri; kurumsallaşma eksikliği, profesyonel yönetim sorunları, teknolojik adaptasyon yetersizliği ve yenilikçi yönetim anlayışlarının sınırlı olması gibi nedenlerle dijital dönüşüm süreçlerinde çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Rondi et al., 2021). Özellikle dijital teknolojilere uyum sağlayamayan aile işletmelerinin rekabet güçlerinin azalabileceği ve sürdürülebilir büyüme açısından risklerle karşılaşabileceği belirtilmektedir (Kraus et al., 2020).

Literatürde dijital dönüşümün işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda uluslararası akademik çalışma bulunmaktadır. Özellikle yüksek etki değerine sahip uluslararası dergilerde yayımlanan araştırmalar, dijital teknolojilerin işletmelerin yenilik kapasitesini artırdığını ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır (Verhoef et al., 2021). Benzer şekilde farklı akademik çalışmalarda, dijital dönüşüm süreçlerinin işletmelerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Vial, 2019).

Aile işletmeleri üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda ise dijitalleşme süreçlerinde liderlik yapısı, örgütsel kültür ve kuşaklar arası yönetim anlayışlarının belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Kraus et al., 2020). Ayrıca uygulamalı ve sektörel araştırmalar, özellikle KOBİ ve aile işletmelerinde 5G tabanlı dijital altyapı yatırımlarının operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti ve tedarik zinciri yönetimi üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel problemi, aile işletmelerinin 5G ve gelecekte uygulanması beklenen 6G teknolojilerine uyum süreçlerinin rekabetçilik üzerindeki etkilerinin yeterince bütüncül biçimde incelenmemiş olmasıdır. Literatürde dijital dönüşüm ve aile işletmeleri üzerine çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, yeni nesil iletişim teknolojilerinin aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyi üzerindeki etkisini Porter Elmas Modeli çerçevesinde değerlendiren çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, 5G ve 6G teknolojilerinin aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyi üzerindeki etkilerini Porter Elmas Modeli kapsamında analiz etmektir. Araştırmada Porter'ın modelinde yer alan faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ile firma stratejisi ve rekabet yapısı boyutları dikkate alınarak dijital dönüşümün aile işletmelerine sağlayabileceği rekabet avantajları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın akademik katkısı, aile işletmeleri literatürünü dijital dönüşüm ve yeni nesil iletişim teknolojileri perspektifinden ele almasıdır. Ayrıca çalışma, 5G ve 6G teknolojilerinin rekabetçilik üzerindeki etkilerini Porter Elmas Modeli ile bütüncül biçimde inceleyerek literatüre teorik bir katkı sunmaktadır. Uygulama açısından ise araştırmanın, aile işletmelerinin dijital dönüşüm stratejilerinin geliştirilmesine ve teknoloji yatırımlarının rekabet avantajı oluşturacak şekilde planlanmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Literatür Taraması / Kuramsal Çerçeve

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik rol oynayan temel stratejik unsurlardan biri haline gelmiştir. Özellikle Endüstri 4.0 süreciyle birlikte büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), bulut bilişim ve yeni nesil mobil iletişim teknolojileri işletmelerin üretim, yönetim ve müşteri ilişkileri süreçlerinde önemli değişimlere neden olmaktadır. Bu teknolojik dönüşüm süreci, yalnızca işletmelerin teknik altyapılarını değil; aynı zamanda organizasyon yapıları, yönetim anlayışları ve rekabet stratejilerini de yeniden şekillendirmektedir.

Bu kapsamda 5G teknolojisi, yüksek veri aktarım hızı, düşük gecikme süresi ve gelişmiş bağlantı kapasitesi sayesinde işletmeler açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Özellikle üretim süreçlerinde otomasyonun artırılması, gerçek zamanlı veri yönetiminin sağlanması ve dijital tedarik zinciri entegrasyonunun geliştirilmesi açısından 5G teknolojinin stratejik bir rol üstlendiği görülmektedir. Bunun yanında geleceğin iletişim altyapısı olarak değerlendirilen 6G teknolojinin ise yapay zekâ destekli ağ sistemleri, holografik iletişim, akıllı üretim altyapıları ve ultra düşük gecikme süresi sayesinde işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini daha ileri seviyeye taşıması beklenmektedir (Saad et al., 2020).

Literatürde dijital dönüşüm kavramı farklı perspektiflerden ele alınmaktadır. Vial (2019), dijital dönüşümü işletmelerin değer yaratma süreçlerinin dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden yapılandırılması olarak tanımlamaktadır. Verhoef et al. (2021) ise dijital dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarından ibaret olmadığını; organizasyon kültürü, liderlik yapısı, müşteri odaklılık ve stratejik yönetim anlayışı ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Uluslararası akademik çalışmalarda dijital dönüşümün işletmelerin yenilik kapasitesini artırdığı, operasyonel verimlilik sağladığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturduğu belirtilmektedir.

Aile işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise dijital dönüşüm sürecinin daha karmaşık bir yapı sergilediği görülmektedir. Aile işletmeleri, uzun vadeli düşünme yapısı, hızlı karar alma yeteneği ve güçlü kurumsal bağlılık gibi avantajlara sahip olmalarına rağmen; profesyonel yönetim eksikliği, kurumsallaşma sorunları ve teknoloji adaptasyonundaki yetersizlikler nedeniyle dijital dönüşüm süreçlerinde çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir (De Massis et al., 2016). Literatürde aile işletmelerinin dijital dönüşüm süreçlerinde özellikle liderlik yapısı, kuşaklar arası yönetim anlayışı ve örgütsel kültürün belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Rondi et al., 2021).

Akademik çalışmalarda dijital dönüşümün aile işletmeleri üzerindeki etkileri farklı boyutlarıyla incelenmektedir. Özellikle veri temelli yönetim anlayışının işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini

güçlendirdiği belirtilmektedir. Ayrıca dijital teknolojilerin müşteri ilişkileri yönetimini geliştirdiği, üretim süreçlerini optimize ettiği ve tedarik zinciri entegrasyonunu güçlendirdiği ifade edilmektedir (Khin & Ho, 2019). Bunun yanında dijital altyapı yatırımlarının işletmelerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına katkı sunduğu vurgulanmaktadır.

Yeni nesil iletişim teknolojileri üzerine gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, 5G teknolojisinin üretim süreçlerinde otomasyonu desteklediği, gerçek zamanlı veri paylaşımını artırdığı ve işletmelerin dijitalleşme kapasitesini güçlendirdiği görülmektedir (Javaid et al., 2023). Bununla birlikte 6G teknolojisinin gelecekte yapay zekâ ile entegre çalışan akıllı ağ sistemleri sayesinde işletmelerin daha esnek, hızlı ve veri odaklı hâle gelmesini sağlayacağı ifade edilmektedir (Zhang et al., 2022).

Özellikle KOBİ ve aile işletmeleri üzerine gerçekleştirilen uygulamalı araştırmalar, dijital dönüşüm yatırımlarının operasyonel maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve küresel rekabet gücünün geliştirilmesi açısından önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Bunun yanında dijital dönüşüm sürecinde insan kaynağı niteliği, teknolojik yetkinlikler ve dijital liderlik anlayışının kritik öneme sahip olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal temelini Porter Elmas Modeli oluşturmaktadır. Porter (1990) tarafından geliştirilen model, rekabet avantajını dört temel unsur üzerinden açıklamaktadır: faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ile firma stratejisi, yapı ve rekabet. Faktör koşulları kapsamında dijital altyapı, insan kaynağı ve teknolojik kapasite ön plana çıkarken; talep koşulları müşteri beklentilerinin dijitalleşme düzeyiyle ilişkilendirilmektedir (Fainshmidt et al., 2016). İlgili ve destekleyici endüstriler kapsamında telekomünikasyon, yazılım ve teknoloji sağlayıcıları önemli rol oynarken; firma stratejisi ve rekabet boyutu işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlama kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir.

Bu kapsamda literatür bulgularına dayanarak aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

Önerme 1: 5G ve 6G teknolojileri aile işletmelerinin üretim süreçlerinde verimliliği artırmaktadır.

Önerme 2: Dijital altyapı yatırımları aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini olumlu yönde etkilemektedir.

Önerme 3: Veri temelli yönetim anlayışı aile işletmelerinin stratejik karar alma süreçlerini güçlendirmektedir.

Önerme 4: Dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlayan aile işletmeleri küresel rekabet ortamına daha hızlı uyum sağlamaktadır.

Tablo 1. 2024-2026 Yılları Arasında Dijital Dönüşüm ve Aile İşletmeleri Literatürü

Yazar / Yıl	Çalışma Konusu	Temel Bulgular	Çalışmanın Katkısı
Nuel-Okol (2026)	Dijital dönüşüm ve rekabetçilik	Dijital dönüşüm aile işletmelerinin rekabet avantajını artırmaktadır	Dijital dönüşüm ve rekabet ilişkisini ampirik olarak ortaya koymaktadır
Savchenko (2025)	Küçük işletmelerde dijitalleşme	Dijital dönüşüm küçük işletmeler için stratejik zorunluluk haline gelmiştir	KOBİ'lerde dijital dönüşüm stratejilerini değerlendirmektedir
Juchniewicz (2025)	Aile işletmelerinde dijitalleşme	Dijital teknolojiler aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini artırmaktadır	Dijitalleşmenin aile işletmelerindeki rolünü açıklamaktadır
Family Management Study (2025)	Aile yönetimi ve dijital dönüşüm	Dijital liderlik ve teknik insan kaynağı dönüşüm başarısını artırmaktadır	Yönetim yapısının dijital dönüşüm üzerindeki etkisini açıklamaktadır
Porfirio et al. (2024)	Aile işletmelerinde dijital dönüşüm	Dijital dönüşüm süreçlerinde kritik başarı faktörleri belirlenmiştir	Aile işletmelerinin dijital adaptasyon sürecini açıklamaktadır
Chen et al. (2024)	Dijital dönüşüm ve iş çevresi	İş çevresi koşulları işletmelerin dijital dönüşüm kapasitesini etkilemektedir	Dijital dönüşümün çevresel faktörlerle ilişkisini açıklamaktadır
Jarzębowski & Borkowski (2024)	Dijitalleşme ve rekabetçilik	Dijitalleşme işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır	Dijitalleşmenin rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklamaktadır

Sonuç olarak literatür incelendiğinde, dijital dönüşümün aile işletmeleri açısından yalnızca teknolojik bir yenilik süreci olmadığı; aynı zamanda stratejik yönetim, rekabetçilik ve sürdürülebilir büyüme açısından

kritik bir dönüşüm alanı olduğu görülmektedir. Özellikle 5G ve gelecekte uygulanması beklenen 6G teknolojilerinin aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyini artırabilecek önemli fırsatlar sunduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışma, dijital dönüşüm ve yeni nesil iletişim teknolojilerini Porter Elmas Modeli çerçevesinde ele alarak aile işletmeleri literatürüne teorik katkı sunmayı amaçlamaktadır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinde 5G ve 6G teknolojilerinin rekabetçilik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma, keşfedici ve açıklayıcı özellik taşıyan kavramsal bir çalışma niteliğindedir. Bu kapsamda yöntem olarak literatür taraması ve doküman analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, dijital dönüşüm gibi çok boyutlu ve dinamik süreçlerin derinlemesine incelenmesine olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir (Creswell, 2018).

Araştırmanın deseni, kuramsal inceleme ve kavramsal analiz yaklaşımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda aile işletmeleri, dijital dönüşüm, rekabetçilik, 5G ve 6G teknolojileri ile Porter Elmas Modeli üzerine uluslararası literatürde yer alan akademik çalışmalar sistematik biçimde incelenmiştir. Literatürde yer alan uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan çalışmalar değerlendirmeye alınmıştır. Sistematik literatür incelemesi yöntemi, belirli bir araştırma konusundaki mevcut bilgilerin bütüncül şekilde analiz edilmesine ve kavramsal çerçevenin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Snyder, 2019).

Araştırmanın veri kaynağını uluslararası indekslerde taranan akademik makaleler, raporlar, kitaplar ve kurumsal yayınlar oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde Scopus, Web of Science, ScienceDirect, IEEE Xplore ve Google Scholar veri tabanlarından yararlanılmıştır. Literatür taraması sürecinde “digital transformation”, “family business”, “5G”, “6G”, “competitiveness”, “Porter Diamond Model” ve “Industry 4.0” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Ayrıca konu bütünlüğünü sağlamak amacıyla son on yıl içerisinde yayımlanan çalışmalar öncelikli olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada ölçüm aracı olarak kavramsal sınıflandırma ve içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli bir konuya ilişkin akademik çalışmaların sistematik biçimde değerlendirilmesini sağlayan önemli yöntemlerden biridir (Krippendorff, 2018). Bu doğrultuda elde edilen çalışmalar; dijital altyapı, teknolojik yetkinlikler, veri yönetimi, rekabet avantajı, müşteri ilişkileri ve yenilikçilik boyutları açısından analiz edilmiştir. İncelenen çalışmalar Porter Elmas Modeli’nin dört temel bileşeni olan faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ile firma stratejisi ve rekabet yapısı çerçevesinde sınıflandırılmıştır.

Analiz sürecinde tematik analiz yönteminden yararlanılmıştır. Tematik analiz, araştırma verilerinde tekrar eden kavramların ve ilişkilerin belirlenmesine yardımcı olan etkili bir yöntemdir (Braun & Clarke, 2006). Bu kapsamda literatürde yer alan çalışmalar incelenerek dijital dönüşümün aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyi üzerindeki etkileri belirli temalar altında değerlendirilmiştir. Özellikle üretim verimliliği, dijital yönetim süreçleri, tedarik zinciri entegrasyonu, müşteri odaklı dijital hizmetler ve teknolojik adaptasyon gibi temalar ön plana çıkmıştır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla farklı veri tabanlarından elde edilen çalışmalar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca farklı disiplinlerden elde edilen çalışmaların birlikte ele alınmasıyla kavramsal çerçevenin daha kapsamlı biçimde oluşturulması hedeflenmiştir. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından kullanılan yöntemsel yaklaşımların karşılaştırılması, çalışmanın teorik tutarlılığını güçlendirmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada kullanılan yöntem, aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin rekabetçilik üzerindeki etkilerini teorik ve kavramsal açıdan değerlendirmeye yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Özellikle 5G ve 6G teknolojilerinin Porter Elmas Modeli kapsamında analiz edilmesi, çalışmanın literatüre özgün katkı sağlamasına olanak tanımaktadır.

4. Bulgular

Bu çalışmada gerçekleştirilen literatür incelemesi ve doküman analizi sonucunda, 5G ve 6G teknolojilerinin aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyi üzerinde önemli etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Elde edilen

bulgular, Porter Elmas Modeli kapsamında değerlendirildiğinde dijital dönüşüm sürecinin aile işletmeleri açısından stratejik bir gereklilik hâline geldiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Porter Elmas Modeli Kapsamında 5G ve 6G Teknolojilerinin Aile İşletmelerine Etkileri

Porter Elmas Modeli Boyutları	Bulgular
 1. Faktör Koşulları	5G ve 6G teknolojileri dijital altyapıyı, veri yönetimini, otomasyonu ve üretim verimliliğini geliştirmektedir.
 2. Talep Koşulları	Dijitalleşen müşteri beklentileri işletmeleri daha hızlı, erişilebilir ve kişiselleştirilmiş hizmet sunmaya yönlendirmektedir.
 3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler	Telekomünikasyon, yazılım, bulut bilişim ve teknoloji sağlayıcıları dijital dönüşüm süreçlerini desteklemektedir.
 4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet	Dijital liderlik, yenilikçi organizasyon yapısı ve veri temelli karar alma süreçleri sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaktadır.

Tablo 2’de gösterildiği gibi, faktör koşulları açısından değerlendirildiğinde, özellikle dijital altyapı yatırımları, teknolojik kapasite ve nitelikli insan kaynağının aile işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici olduğu görülmektedir. 5G teknolojisinin sunduğu yüksek veri aktarım kapasitesi ve düşük gecikme süresi sayesinde üretim süreçlerinde otomasyonun arttığı, veri yönetimi süreçlerinin hızlandığı ve operasyonel verimliliğin geliştiği anlaşılmaktadır (Javaid et al., 2023). Ayrıca gelecekte yaygınlaşması beklenen 6G teknolojisinin yapay zekâ destekli akıllı ağ sistemleri ile işletmelerin daha hızlı, esnek ve veri odaklı yönetim anlayışına geçiş yapmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir (Zhang et al., 2022).

Talep koşulları boyutunda ise dijitalleşen müşteri beklentilerinin aile işletmelerini dönüşüme zorladığı görülmektedir. Günümüzde müşteriler hızlı hizmet, dijital erişilebilirlik ve kişiselleştirilmiş deneyim beklentisi içerisindedir. Bu durum aile işletmelerinin dijital müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerine yönelmesine neden olmaktadır. Özellikle veri temelli müşteri analizleri sayesinde işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha doğru analiz edebildiği ve rekabet avantajı elde edebildiği belirlenmiştir (Chen et al., 2024). Benzer şekilde Verhoef et al. (2021), dijital dönüşüm süreçlerinin müşteri odaklı stratejilerle birlikte işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedir.

İlgili ve destekleyici endüstriler açısından değerlendirildiğinde, telekomünikasyon altyapısı, yazılım şirketleri, bulut bilişim hizmetleri ve teknoloji sağlayıcılarının dijital dönüşüm sürecinde kritik rol oynadığı görülmektedir. Dijital ekosistem içerisinde geliştirilen iş birliklerinin aile işletmelerinin yenilik kapasitesini artırdığı ve teknolojik adaptasyon süreçlerini hızlandırdığı anlaşılmaktadır (Autio et al., 2021). Ayrıca dijital altyapı yatırımlarının işletmelerin rekabet gücünü artırdığı ve küresel pazarlara uyum sürecini hızlandırdığı belirtilmektedir (Kraus et al., 2022).

Firma stratejisi, yapı ve rekabet boyutunda ise dijital liderlik anlayışının ve yenilikçi organizasyon kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önemli olduğu belirlenmiştir. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlayabilen aile işletmelerinin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağladığı, veri temelli karar alma süreçlerini daha etkin kullandığı ve pazardaki rekabet gücünü artırdığı görülmektedir. Bunun yanında dijital yetkinliklerin ve müşteri odaklı dijital stratejilerin işletmelerin rekabet avantajını güçlendirdiği ifade edilmektedir (Matarazzo et al., 2021).

Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma bulguları 5G ve gelecekte uygulanması beklenen 6G teknolojilerinin aile işletmeleri açısından yalnızca teknolojik bir yenilik olmadığını; aynı zamanda stratejik yönetim, rekabetçilik ve sürdürülebilir büyüme açısından kritik bir dönüşüm süreci oluşturduğunu göstermektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin dijital dönüşüm stratejilerini uzun vadeli planlamalarla desteklemeleri, dijital altyapı yatırımlarını artırmaları ve teknolojik yetkinliklerini geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

5. Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgular, 5G teknolojisi ve gelecekte yaygınlaşması beklenen 6G teknolojilerinin aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyi üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle dijital altyapı yatırımları, veri temelli yönetim anlayışı, müşteri odaklı dijital hizmetler ve tedarik zinciri entegrasyonu gibi unsurların aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim süreci olduğunu ortaya koyan akademik çalışmalarla paralellik göstermektedir (Warner & Wäger, 2019).

Araştırma bulguları Porter Elmas Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, özellikle faktör koşulları boyutunda dijital altyapının kritik bir unsur olduğu görülmektedir. Literatürde yüksek hızlı bağlantı teknolojilerinin üretim süreçlerinde otomasyonu artırdığı ve veri yönetim kapasitesini geliştirdiği belirtilmektedir (Khin & Ho, 2019). Bu çalışmada da benzer şekilde 5G teknolojisinin aile işletmelerinde operasyonel verimlilik ve karar alma süreçleri üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir. Bununla birlikte dijital yetkinliklere sahip insan kaynağı eksikliği ve teknoloji yatırımlarının maliyeti dönüşüm sürecinin önündeki temel engeller arasında yer almaktadır.

Talep koşulları açısından değerlendirildiğinde, müşteri beklentilerinin dijitalleşme süreciyle birlikte önemli ölçüde değiştiği görülmektedir. Özellikle müşterilerin hızlı, erişilebilir ve kişiselleştirilmiş hizmet beklentileri aile işletmelerini dijital dönüşüme yönlendirmektedir. Literatürde müşteri odaklı dijital stratejilerin işletmelerin rekabet avantajını güçlendirdiği ifade edilmektedir (Zou & Huang, 2023). Ayrıca teknoloji sağlayıcıları, yazılım şirketleri ve telekomünikasyon altyapısının aile işletmelerinin dijital dönüşüm süreçlerinde önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Autio et al., 2021). Bu durum Porter'ın destekleyici endüstrilerin rekabet avantajı üzerindeki etkisine ilişkin yaklaşımını desteklemektedir.

Firma stratejisi, yapı ve rekabet boyutunda ise dijital liderlik anlayışının ve yenilikçi organizasyon kültürünün dönüşüm sürecindeki belirleyici rolü dikkat çekmektedir. Literatürde aile işletmelerinin geleneksel yönetim yapıları nedeniyle dijital dönüşüme daha temkinli yaklaştıkları ifade edilmektedir (Matarazzo et al., 2021). Ancak bu çalışmanın bulguları, teknoloji yatırımlarını stratejik bir bakış açısıyla yöneten aile işletmelerinin pazardaki rekabet güçlerini artırabildiğini göstermektedir. Özellikle veri temelli karar alma mekanizmalarının işletmelerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Porter Elmas Modeli Kapsamında Dijital Dönüşüm ve Rekabetçilik İlişkisi

Porter Elmas Modeli Boyutları	Dijital Dönüşüm Unsurları	Rekabetçilik Üzerindeki Etkisi
 1. Faktör Koşulları	5G/6G altyapısı, veri yönetimi, dijital yetkinlikler	 Operasyonel verimlilik ve üretim kapasitesinin artması
 2. Talep Koşulları	Dijital müşteri beklentileri, kişiselleştirilmiş hizmetler	 Müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığının artması
 3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler	Telekomünikasyon, yazılım ve bulut bilişim hizmetleri	 Teknolojik adaptasyon ve inovasyon kapasitesinin güçlenmesi
 4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet	Dijital liderlik, veri temelli yönetim, yenilikçi organizasyon yapısı	 Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi

Tablo 3’te incelendiğinde, dijital dönüşüm unsurlarının Porter Elmas Model’inin tüm boyutları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Özellikle 5G ve 6G teknolojilerinin sağladığı yüksek bağlantı kapasitesi, veri yönetimi ve dijital entegrasyon olanakları aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyini artırmaktadır. Dijital müşteri beklentilerinin artması işletmeleri daha yenilikçi hizmet modelleri geliştirmeye yönlendirirken; teknoloji sağlayıcıları ve destekleyici dijital ekosistemler işletmelerin dönüşüm süreçlerini hızlandırmaktadır. Ayrıca dijital liderlik anlayışı ve veri temelli yönetim yaklaşımlarının sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma sürecinde belirleyici olduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak çalışma bulguları, 5G ve gelecekte uygulanması beklenen 6G teknolojilerinin aile işletmeleri açısından yalnızca teknolojik bir yenilik değil; aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir dönüşüm aracı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin dijital dönüşüm stratejilerini uzun vadeli planlamalarla desteklemeleri, dijital altyapı yatırımlarını artırmaları ve teknolojik yetkinliklerini geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular, 5G ve 6G teknolojilerinin aile işletmelerinin rekabetçilik düzeyi üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle dijital altyapı yatırımları, veri temelli yönetim anlayışı, müşteri odaklı dijital hizmetler ve teknoloji destekli organizasyon yapılarının sürdürülebilir rekabet avantajı açısından kritik öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışma kapsamında Porter Elmas Modeli çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, dijital dönüşüm unsurlarının modelin tüm boyutlarını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Çalışmanın Temel Sonuçları

Değerlendirme Boyutu	Elde Edilen Sonuç
 Dijital Altyapı	5G ve 6G teknolojileri üretim ve veri yönetim kapasitesini artırmaktadır.
 Rekabet Avantajı	Dijitalleşme sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaktadır.
 Yönetim Süreçleri	Veri temelli karar alma süreçleri stratejik yönetimi güçlendirmektedir.
 Müşteri İlişkileri	Dijital müşteri deneyimi ve hizmet kalitesi gelişmektedir.
 Organizasyon Yapısı	Dijital liderlik ve yenilikçi yönetim anlayışı önem kazanmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde, dijital dönüşümün aile işletmeleri açısından yalnızca teknolojik bir yenilik süreci olmadığı; aynı zamanda stratejik yönetim, organizasyon yapısı ve rekabetçilik açısından dönüştürücü etkiler oluşturduğu görülmektedir. Özellikle dijital altyapı yatırımları sayesinde işletmelerin operasyonel verimliliklerinin arttığı ve çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabildiği anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma, literatür taraması ve belge analizine dayalı kavramsal bir çalışma niteliğindedir. Bu nedenle elde edilen bulgular doğrudan saha araştırmalarıyla desteklenmemiştir. Ayrıca 6G teknolojisi henüz geliştirme aşamasında olduğundan, değerlendirmeler büyük ölçüde teorik öngörülere dayanmaktadır.

Tablo 5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırma Sınırlılıkları	Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler
 Çalışmanın kavramsal yapıda olması	 Nicel ve ampirik araştırmalar yapılması
 Saha verilerinin bulunmaması	 Farklı sektörlerde vaka analizleri gerçekleştirilmesi
 6G teknolojisinin henüz yaygınlaşmamış olması	 6G uygulamalarının gelecekte ampirik olarak incelenmesi
 Belirli sektörlerle odaklanılmaması	 Sektörel karşılaştırmalı çalışmalar yapılması

Araştırma sonuçları doğrultusunda Tablo 5’de görüldüğü üzere aile işletmelerine yönelik çeşitli uygulama önerileri geliştirilmiştir. Özellikle dijital dönüşüm stratejilerinin uzun vadeli planlamalarla desteklenmesi, dijital altyapı yatırımlarının artırılması ve çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında üniversite-sanayi iş birliklerinin artırılması ve teknoloji odaklı devlet teşviklerinin güçlendirilmesi aile işletmelerinin dijital dönüşüm süreçlerine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Şekil 1. Aile İşletmeleri İçin Dijital Dönüşüm Önerileri

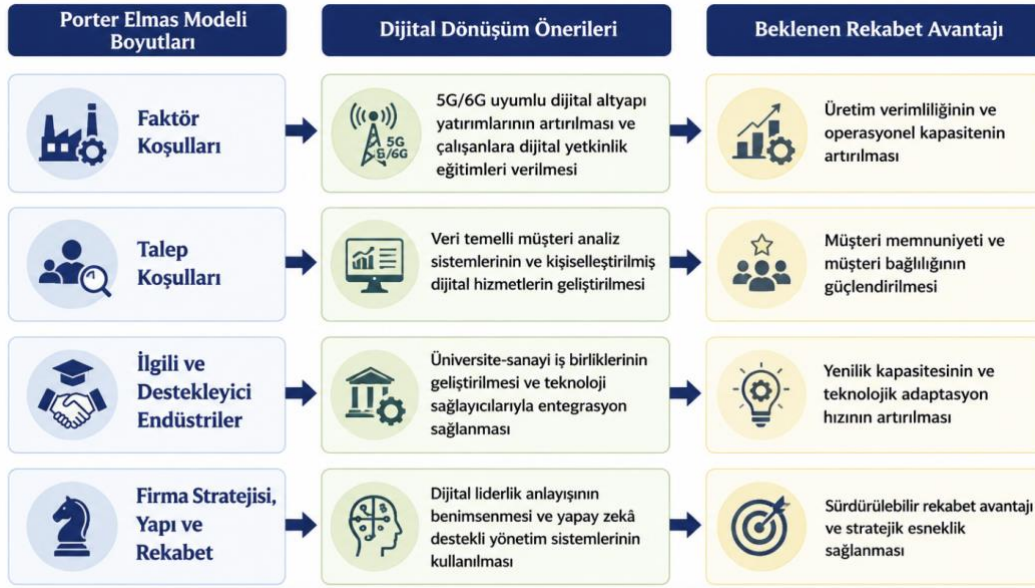


Şekil 1 incelendiğinde, aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin çok boyutlu bir yapı taşıdığı görülmektedir. Özellikle dijital altyapı yatırımlarının artırılması, işletmelerin 5G ve gelecekte yaygınlaşması beklenen 6G teknolojilerine uyum sağlayabilmesi açısından temel bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanında veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesi, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini güçlendirerek rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır.

Çalışanlara yönelik dijital yetkinlik eğitimlerinin verilmesi, dijital dönüşüm sürecinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü teknolojik altyapının etkin kullanılabilmesi, nitelikli insan kaynağı ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca üniversite-sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi, aile işletmelerinin yenilikçi teknolojilere erişimini kolaylaştırmakta ve bilgi paylaşımını desteklemektedir.

Şekilde yer alan yapay zekâ ve büyük veri uygulamalarının yaygınlaştırılması önerisi ise işletmelerin müşteri davranışlarını analiz edebilmesi, operasyonel süreçlerini optimize edebilmesi ve veri temelli rekabet avantajı oluşturabilmesi açısından önem taşımaktadır. Son olarak 5G ve gelecekte 6G uyumlu sistemlere geçiş yapılması, aile işletmelerinin dijital ekosistem içerisinde daha hızlı, esnek ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde Şekil 1, aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin yalnızca teknolojik yatırımlarla sınırlı olmadığını; insan kaynağı, stratejik yönetim, iş birlikleri ve yenilikçi organizasyon yapılarıyla birlikte ele alınması gereken bütüncül bir dönüşüm süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 6. Porter Elmas Modeli Çerçevesinde Aile İşletmeleri İçin Dijital Dönüşüm Önerileri

Tablo 6’da incelendiğinde, aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin Porter Elmas Modeli’nin tüm boyutlarıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Faktör koşulları kapsamında dijital altyapı yatırımları ve çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi, işletmelerin teknolojik kapasitesini güçlendirerek üretim verimliliğini artırmaktadır. Talep koşulları açısından dijital müşteri beklentilerinin analiz edilmesi ve kişiselleştirilmiş hizmet modellerinin geliştirilmesi işletmelerin müşteri odaklı rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır.

İlgili ve destekleyici endüstriler boyutunda üniversite-sanayi iş birlikleri ile teknoloji sağlayıcıları arasında kurulacak entegrasyonların dijital dönüşüm sürecini hızlandıracağı değerlendirilmektedir. Firma stratejisi, yapı ve rekabet boyutunda ise dijital liderlik anlayışı ve yapay zekâ destekli yönetim sistemlerinin aile işletmelerinin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda Porter Elmas Modeli, aile işletmelerinin dijital dönüşüm stratejilerinin planlanmasında önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Sonuç olarak çalışma bulguları, dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlayan aile işletmelerinin küresel rekabet ortamında daha güçlü konuma ulaşabileceğini göstermektedir. 5G ve gelecekte uygulanması beklenen 6G teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte dijitalleşme süreçlerini başarıyla yöneten aile işletmelerinin sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde etme potansiyellerinin daha yüksek olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3–16. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, X., Li, L., & Zhang, J. (2024). Digital transformation capability and business environment: Evidence. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>

- Fainshmidt, S., Smith, A., & Judge, W. Q. (2016). National competitiveness and Porter's diamond model: The role of MNE penetration and governance quality. *Global Strategy Journal*, 6(2), 81–104. <https://doi.org/10.1002/gsj.1116>
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Suman, R., & Rab, S. (2023). 5G technology for healthcare: Features, serviceable pillars, and applications. *Intelligent Pharmacy*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1016/j.ipha.2023.04.001>
- Juchniewicz, J. (2025). Development of digitalization of family businesses in Thailand. *Open Research Europe*. <https://open-research-europe.ec.europa.eu/articles/5-234>
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2022). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. SAGE Publications.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Nuel-Okol, C. M. (2026). Digital transformation and firms competitiveness among family-owned businesses. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/404027472_Digital_Transformation_and_Firms_Competitive_ness_among_Family-Owned_Businesses
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Jardim, J., & Mónico, L. (2024). Digital transformation in family businesses: An analysis of drivers with fsQCA. *Sustainability*, 16(23), 10326. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10326>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100236. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Saad, W., Bennis, M., & Chen, M. (2020). A vision of 6G wireless systems: Applications, trends, and challenges. *IEEE Network*, 34(3), 134–142.
- Savchenko, Y. (2025). Digitalization of processes in small service businesses. *Global Prosperity*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zhang, Z., Xiao, Y., Ma, Z., Xiao, M., Ding, Z., Lei, X., Karagiannidis, G. K., & Fan, P. (2022). 6G wireless networks: Vision, requirements, architecture, and key technologies. *IEEE Vehicular Technology Magazine*, 17(3), 20–30.
- Zou, C., & Huang, Y. (2023). Government participation in low-carbon technology transfer: An evolutionary game study. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122320. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122320>
- Jarzębowski, S., & Borkowski, V. (2024). The impact of digitalisation on the competitiveness of European countries. *SocioEconomic Challenges*. https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2024/10/SEC_3_2024_15.pdf

İŞVEREN MARKASI STRATEJİLERİ VE ÇALIŞAN ALGISI ŞUBELEŞEN VE ZİNCİR AİLE HASTANELERİ ÜZERİNE NİTEL BİR KARŞILAŞTIRMA

Dr. Taha Yusuf Çakarel

İstanbul Kültür Üniversitesi, t.cakarel@iku.edu.tr

Dr. Ezgi Çolak

Beykoz Üniversitesi, ezgicolak@beykoz.edu.tr

Dr. Gözdem Ayhan

Prof. Dr. Deniz Elber Börü

Marmara Üniversitesi, denizboru@marmara.edu.tr

ÖZ

Bu çalışma, aile sahipliğindeki hastanelerin şubeleşme ve zincirleşme evrelerinde uyguladıkları işveren markası stratejilerinin çalışan algısı üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma deseninin benimsendiği çalışmada, yeni şubeleşen ve kurumsal zincir yapısına dönüşmüş hastanelerde görev yapan profesyonellerle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bulgular, kurumsallaşma düzeyi arttıkça "aile sıcaklığı" algısının yerini "sistem güvenliğine" bıraktığını göstermektedir. Şubeleşme evresindeki kurumlarda rol belirsizliği, unvan karmaşası ve psikolojik sözleşme ihlalleri ön plana çıkarken; zincir yapılarda prosedürel netlik, liyakat odaklılık ve ulusal marka imajının sağladığı mesleki itibarın çalışan bağlılığını beslediği saptanmıştır. Aile işletmelerine özgü düşük maaş politikasının kurumsallaşma düzeyinden bağımsız bir yapısal özellik olduğu, ancak zincir yapıların bu dezavantajı güçlü yan haklar ve CV değeri ile tolere ettiği görülmüştür. Sonuç olarak, aile hastanelerinde işveren markasının inandırıcılığı, ailenin insani dokunuşunun profesyonel hiyerarşiyi bozmadan şeffaf sistemlere dönüştürülebilme yeteneğine bağlıdır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Aile İşletmeleri, Sağlık Yönetimi, Nitel Araştırma, Aile Hastaneleri

ABSTRACT

This study aims to comparatively examine the impact of employer branding strategies on employee perception during the branching and expansion (chaining) stages of family-owned hospitals. Adopting a qualitative research design, semi-structured interviews were conducted with professionals working in hospitals that are either newly branching or have evolved into a corporate chain structure. The findings indicate that as the level of institutionalization increases, the perception of "family warmth" is replaced by "system security." While role ambiguity, title confusion, and psychological contract violations come to the fore in institutions at the branching stage, it was found that in chain structures, procedural clarity, merit-based advancement, and the professional reputation provided by a national brand image foster employee commitment. It was observed that the low-wage policy characteristic of family businesses is a structural trait independent of the level of institutionalization; however, chain structures offset this disadvantage through robust fringe benefits and "CV value." In conclusion, the credibility of the employer brand in family hospitals depends on the ability to transform the family's human touch into transparent systems without undermining the professional hierarchy.

Keywords: Employer Branding, Family Businesses, Health Management, Qualitative Research, Family Hospitals

1. GİRİŞ

Sağlık sektöründe yoğunlaşan rekabet ve nitelikli personeli elde tutma zorluğu "işveren markası" kavramını stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir. Emek yoğun yapısı, 7/24 kesintisiz hizmet gereksinimi ve sıfır hata toleransı gibi sektörel dinamikler, sağlık kurumlarının sürdürülebilir rekabet avantajını doğrudan insan kaynağının kalitesine ve sadakatine bağlamaktadır. Modern işletme literatüründe insan kaynağının stratejik bir varlık olarak konumlandırılması, kurumların rekabet avantajı elde etmesinde "İşveren Markası" kavramını merkezi bir noktaya taşımıştır. Teorik temellerini atan Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını; istihdam edilen kurum tarafından sağlanan ve o kurumla özdeşleşen işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi

olarak tanımlamaktadır. Sullivan (2014) ise kavramı hem mevcut çalışanların hem de potansiyel yeteneklerin farkındalık ve algılarını yönetmeye odaklanan çift yönlü bir strateji olarak nitelendirir.

Türkiye sağlık sisteminde özel sağlık hizmetleri arzının önemli bir bölümü, mülkiyeti ve yönetimi ailelere ait olan hastaneler tarafından yürütülmektedir. Laczkó (1997)'ya göre aile işletmeleri; ailenin birikimleri ve üyelerinin uzmanlıklarıyla yönetilen, stratejik kararların doğrudan aile tarafından alındığı ve kararların nesillerin kaderini etkilediği yapılardır. Bu tür işletmeler, pazar paylarını artırma ve ölçek ekonomisinden yararlanma hedefleri doğrultusunda tekil bir yapıdan çıkarak şubeleşme ve nihayetinde kurumsal zincir hastanelere dönüşme süreçleri geçirmektedir. Büyüme ve kurumsallaşma olarak adlandırılan bu evreler, örgüt yapısında, iletişim kanallarında ve liderlik stillerinde köklü değişimleri zorunlu kılmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi artsa dahi "aile işletmesi DNA'sının" temel bazı alanlarda varlığını koruduğu, ancak bu DNA'nın çalışan algısındaki yansımalarının evrim geçirdiği görülmektedir.

Özellikle aile sahipliğinde hastanelerde uygulanan işveren markası stratejileri ve bu stratejilerin personel tarafından nasıl algılandığı önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonel büyüme sürecinde, yeni şubeleşen yapılar ile zincirleşmiş yapılar arasında işveren markası inşası bağlamında ciddi asimetrliler mevcuttur. Literatürde "rol belirsizliği" olarak tanımlanan ve profesyonelleşmeyi engelleyen bir karmaşayı da beraberinde getirmektedir.

Literatürde işveren markası üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, kurumsallaşmasını tamamlamış çok uluslu şirketlerin veya büyük ölçekli sanayi işletmelerinin statik yapıları üzerine odaklanmaktadır (Botero, 2014; Tumasjan vd., 2011; Kashyap & Verma, 2018). Aile kökenli sağlık işletmelerinin, tekil yapıdan zincir yapıya geçiş (şubeleşme) evrelerindeki dinamik krizlerinin ve bu krizlerin çalışanların psikolojik sözleşmeleri üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi literatürde belirgin bir boşluktur. Bu çalışma, ailenin başlangıçtaki "değer odaklı" yaklaşımı ile sistemin "mekanikleşme riski" arasındaki çatışmayı merkeze almaktadır. İşletmelerin büyüme evrelerinin (yeni şubeleşen vs. çok şubeli zincir) bağımsız birer değişken olarak ele alınması ve işveren markasının inandırıcılığı üzerindeki etkilerinin araştırılması, çalışmanın temel özgünlüğünü oluşturmaktadır.

Tüm bu teorik ve pratik gerekçeler ışığında bu çalışmanın amacı, aile sahipliğindeki hastanelerde uygulanan işveren markası stratejilerinin, hastanelerde görev alan profesyoneller tarafından nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığını derinlemesine incelemektir. Elde edilecek olan veriler ışığında, işletmelerin uygulamakta olduğu işveren markası stratejilerinin algılanan işveren markasına dönüşüm süreçlerinin, yeni şubeleşen ve zincirleşen hastaneler bağlamında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşveren Markası: Kavramsal Temeller ve Boyutlar

Stratejik yönetim literatüründe kaynaklara dayalı görüş, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını taklit edilemez ve ikame edilemez içsel varlıklarına (insan sermayesine) dayandırır. Bu bağlamda insan kaynağı, operasyonel bir gider kalemi değil, rekabet stratejisinin temel belirleyicisi olarak konumlanmaktadır. Bu kavramın teorik temellerini atan Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını; istihdam edilen kurum tarafından sağlanan ve o kurumla özdeşleşen işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlamaktadır.

İşveren markası, bir kurumun mevcut ve potansiyel çalışanlarının zihninde oluşturduğu değer teklifidir. Backhaus ve Tikoo (2004) ise işveren markasının sadece dışsal bir işe alım aracı olmadığını, aynı zamanda içsel bir kültürel taahhüt (psikolojik sözleşme) yarattığını savunmaktadır. Sağlık sektöründe işveren markası yönetimi, hekimler ve hemşireler gibi spesifik uzmanlık gerektiren yeteneklerin elde tutulması için kritik bir rekabet avantajıdır (Lievens & Highhouse, 2003).

İşveren markası, dışsal işgücü piyasalarında yetenekli personeli çekme unsuru iken, kurum içerisinde mevcut yetenekleri elde tutma stratejisinin merkezidir. Sullivan (2014) kavramı, hem mevcut çalışanların hem de potansiyel yeteneklerin farkındalık ve algılarını yönetmeye odaklanan çift yönlü bir strateji olarak nitelendirir. Sinyal teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde; kurumun sunduğu eğitim olanakları, şeffaf terfi sistemleri ve yan haklar, dışarıdaki adaya kurumun iç işleyişi hakkında güvenilir sinyaller gönderir (Spence, M., 1973). Kurumun sunduğu sembolik ve psikolojik faydalar (marka itibarının CV'ye katkısı), nesnel ve

ekonomik faydalarla (ücret, yan haklar) desteklenmediğinde çalışan algısında bir işveren markası asimetrisi ortaya çıkar.

2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Şubeleşme ve Yönetişim Dinamikleri

Aile işletmeleri, mülkiyet ve icra fonksiyonlarının iç içe geçtiği, kurumsal yönetim mekanizmalarının formel kurallardan ziyade gayri resmi ilişkiler ve hiyerarşiler üzerinden şekillendiği yapılardır. Laczkó (1997)'ya göre aile işletmeleri; ailenin birikimleri ve üyelerinin uzmanlıklarıyla yönetilen, stratejik kararların doğrudan aile tarafından alındığı ve kararların nesillerin kaderini etkilediği yapılardır.

Bu organizasyonların temel karar alma paradigması, salt finansal maksimizasyon değil; ailenin kontrolünü, itibarını ve örgüt üzerindeki otoritesini ifade eden sosyo-duygusal zenginliği korumaktır (Gómez-Mejía vd., 2007). İşletmenin tekil bir yapıdan şubeleşme evresine geçişi, kontrol alanının genişlemesini, yeni departmanların kurulmasını ve profesyonel yöneticilere yetki devrini zorunlu kılar. Ancak ailenin geleneksel mikro-yönetim refleksleri, bu yapısal dönüşümü yavaşlatır. Literatürde kurumsallaşma sancısı olarak adlandırılan bu evre, şubeleşen yapılarda "rol belirsizliği" ve "unvan karmaşası" yaratır. Zincirleşme evresi ise ailenin inisiyatif ve değerlerinin, kişilerden bağımsız, rasyonel sistemlere (standart operasyon prosedürleri, liyakat sistemleri) entegre edilmesini gerektirir. Kurum zincirleşmiş yapılara dönüştükçe ailenin fiziksel varlığı operasyonel süreçlerden geri plana çekilir.

2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Şubeleşme ve Yönetişim Dinamikleri

Örgütsel davranış literatüründe "Psikolojik Sözleşme", yasal iş akdinin ötesinde, çalışan ile kurumu temsil eden yöneticiler/işverenler arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle dayalı inançlar bütünüdür. Aile hastanelerinin şubeleşme ve zincirleşme süreçleri, psikolojik sözleşmenin doğasında keskin bir yapısal kırılma yaratır (Rousseau, D. M., 1989).

Erken evrelerde aidiyet "paternalist (babacan)" bir liderlik anlayışıyla doğrudan kurucuya (patrona) yönelir. Bu ilişkisel sözleşme modelinde, sadakat ve esneklik ön plandadır. Ancak şubeleşme sürecinde yapının genişlemesiyle birlikte yönetimin uzun vadeli planlar yerine günlük çözümler üretmesi ve tutulmayan sözler, çalışanda bir "psikolojik sözleşme ihlali" algısı yaratır. Kurumsallaşmasını tamamlayan zincir hastanelerde ise psikolojik sözleşme, kişilerden ya da aileden sisteme kayarak işlemsel bir forma bürünür. Kuralların ve sınırların netliğinin sağladığı öngörülebilirlik, düşük personel devir oranı ile birleşerek çalışma arkadaşlarına ve kuruma duyulan uzun vadeli sadakati (sisteme duyulan güveni) inşa eder. Güçlü ulusal marka imajı, çalışanlara yüksek profesyonel özgüven ve itibar sağlayarak, salt ekonomik kısıtları tolere edilebilir kılan bir psikolojik getiri işlevi görür.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışmanın araştırma konusu, işletmelerin uygulamakta olduğu işveren markası stratejilerinin algılanan işveren markasına dönüşüm süreçlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. Çalışma, kurumsallaşma evresinin (şubeleşen ve zincirleşen) işveren markası ve çalışanların psikolojik sözleşmeleri üzerindeki etkilerini somut verilerle ortaya koyması bakımından literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile tasarlanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleri ile incelenmiştir.

Nitel araştırmalar genelleme yoluyla kapsamlı bir anlayış geliştirmeyi hedeflenirken, nitel araştırmalar belirli bir olguya ilişkin anlam, yorum ve süreçleri derinlemesine incelemeye odaklanılır (Patton, 2014). Bu nedenle nitel araştırmalarda, araştırma konusuna en uygun ve bilgi sağlayıcı katılımcıların kasıtlı olarak seçildiği amaçlı örnekleme geçerlilik açısından önem taşır (Creswell & Creswell, 2017).

Araştırma verileri, amaçlı örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Örneklem grubu, yeni şubeleşme sürecine girmiş hastaneler (Katılımcı 1/K1) ile mevcutta çok sayıda şubesi bulunan zincir hastanelerde (Katılımcı 2/K2) görev alan profesyonellerden oluşmaktadır.

Bu çalışmada 2 farklı insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucunda ulaşılan veriler MAXQDA programı ile kodlanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Görüşmelerden elde edilen verilerin nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2025'ten yararlanılarak içerik analizi ile çözümlenmesi sonucu elde edilen tema, alt tema ve kodlara ilişkin bilgiler Tablo 3.1.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.1. Tema, Alt Tema ve Kodlara İlişkin Bilgiler

	Katılımcı 1	Katılımcı 2
Fonksiyonel ve Gelişim Boyutu	Rol Belirsizliği ve Unvan Karmaşası Kurumsallaşma eksikliğinden dolayı "direktör", "koordinatör" gibi unvanların altının boş kalması ve alt-üst ilişkilerinde belirsizlik Kariyer Fırsatları Yeni şubelerde liyakate dayalı kariyer yollarının kapalı olması, mevcut rollerin sadece iş yükü olarak artması	Sistematiik Düzen ve Zaman Tasarrufu Oturmuş prosedürler sayesinde "işin nasıl yapılacağı" karmaşasının ortadan kalkması Liyakat ve Kıdem Odaklılık Terfilerin aile yakınlığından ziyade "iş bitiricilik", kıdem süresi ve liyakate bağlı olarak daha şeffaf ilerlemesi
Ekonomik Boyut	Görüntüde Kalan İyileştirmeler Şubeleşmenin maaş ve haklarda maddi bir iyileşme yaratmaması, motivasyonun sadece "unvan" verilerek sağlanmaya çalışılması	Güçlü Yan Haklar Çıplak maaş yüksek olmasa bile, ücretsiz/indirimli sağlık hizmeti gibi yan hakların çalışan için vazgeçilmez bir ekonomik güvence oluşturması
Sosyal ve Psikolojik Boyut	Örgütsel Yapı ve İletişim Akışı Çalışanların kurucu/patrona doğrudan ulaşabilmesinin sorunları hızlı çözmesi ancak kurumsallığı ve orta kademe yöneticinin otoritesini zedelemesi Sınırlı İtibar Büyümenin anlık bir "gurur" yaratması ancak markalaşmanın henüz tamamlanmaması	Dolaylı Aile Sıcaklığı Hissi Ailenin insani dokunuşunun doğrudan değil, ailenin yetki verdiği profesyonel yöneticilerin inisiyatifleriyle dolaylı olarak hissedilmesi Güçlü Marka İmajı Ulusal düzeyde bilinen bir markanın parçası olmanın yüksek profesyonel özgüven ve itibar sağlaması
Psikolojik Sözleşme	Psikolojik Sözleşme İhlali Yönetimin uzun vadeli planlar yerine günlük çözümler üretmesi, tutulmayan sözler ve psikolojik sözleşmenin zayıf kalması	Sisteme Duyulan Güven Kuralların ve sınırların netliğinin sağladığı öngörülebilirlik. Düşük personel devir oranının çalışma arkadaşlarına ve kuruma olan uzun vadeli sadakati artırması

Elde edilen mülakat verileri, dört temel tema (Fonksiyonel ve Gelişim, Ekonomik, Sosyal ve Psikolojik, Psikolojik Sözleşme) altında katılımcı grupların beyanları doğrultusunda kodlanmıştır.

4.1. Fonksiyonel ve Gelişim Boyutuna İlişkin Bulgular

Şubeleşen yapılarda kurumsallaşma eksikliğinden dolayı "direktör", "koordinatör" gibi unvanların altının boş kaldığı ve alt-üst ilişkilerinde belirsizlikler yaşandığı tespit edilmiştir. Yeni şubelerde liyakate dayalı kariyer yollarının kapalı olduğu, mevcut rollerin sadece iş yükü olarak arttığı belirlenmiştir.

K1: "Bir direktör kime cevap verir, bir hastane çalışanı kime cevap verir gibi konularda kafa karışıklığı yaşıyorduk... Bu ünvanların tam olarak neye hizmet edeceğini bilmeden içeride atamalar yapılmıştı".

Zincir yapılarda oturmuş prosedürler sayesinde "işin nasıl yapılacağı" karmaşasının ortadan kalktığı; terfilerin aile yakınlığından ziyade "iş bitiricilik", kıdem süresi ve liyakate bağlı olarak daha şeffaf ilerlediği görülmüştür.

K2: "Nasıl yapılacağı önceden kurgulandığı, bilindiği ve tecrübe edildiği için... bize çok ciddi bir zaman tasarrufu kazandırdı. Gereksiz detaylara boğulmadık ve esas işimizden uzaklaşmadık".

4.2. Ekonomik Boyuta İlişkin Bulgular

Şubeleşen yapılarda şubeleşmenin maaş ve haklarda maddi bir iyileşme yaratmadığı, motivasyonun sadece "unvan" verilerek sağlanmaya çalışıldığı (görüntüde kalan iyileştirmeler) bulunmuştur.

K1: "Devam eden süreçte üçüncü şube açılışı oldu fakat maddi anlamda herhangi bir değişiklik olmadı. Sadece bazı kişilere görsel olarak güzel görünsün ve görev yüklemek için ünvanlar verildi".

Zincir yapılarda çıplak maaş yüksek olmasa bile, ücretsiz/indirimli sağlık hizmeti gibi yan hakların çalışan için vazgeçilmez bir ekonomik güvence oluşturduğu saptanmıştır.

K2: "Maddi anlamda o kadar çok harikalar yaratmıyor... Maaş olarak harikalar yaratmıyor ama sağlık hizmeti ihtiyacının sizin için bir maliyet kalemi olmaktan çıktığını... anlıyorsunuz. Biz ücretsiz bir sağlık hizmetini hem kendimiz hem de ailemiz için kullanıyorduk".

4.3. Sosyal ve Psikolojik Boyuta İlişkin Bulgular

Şubeleşen yapılarda çalışanların kurucuya doğrudan ulaşabilmesi sorunları hızlı çöze de, bu durumun kurumsallığı ve orta kademe yöneticinin otoritesini zedelediği görülmüştür.

K1: "Yönetim Kurulu Başkanı da birebir hastanede hekim olarak bulunduğu için... kişiler üst mercilere tabi kalmadan doğrudan ona ulaşarak çözebiliyorlardı... Çoğu zaman alt-üst ilişkilerini ve kurumsallığı bozuyordu". Büyümenin yarattığı etkinin anlık bir gururdan ibaret olduğu vurgulanmıştır: "Evet bir gururlanma oluyordu. 'Üçüncü şubeyi açıyoruz, demek ki bu başarıyı gösteriyor, geriye değil öne doğru gidiyoruz' gibi bir hissiyat oluşuyordu".

Zincir yapılarda ailenin insani dokunuşunun doğrudan değil, yetki verilen profesyonel yöneticilerin inisiyatifleriyle dolaylı olarak hissedildiği saptanmıştır.

K2: "Siz doğrudan aileyle o ilk halkada değilsiniz... Eğer o ilk halkadaki yöneticiler ailenin o sıcak ruh halini ve inisiyatifini yansıtıyorsa bunu hissediyorsunuz". Ulusal bilinirliğin sağladığı güçlü marka imajı belirgindir: "Yani 'nerede çalışıyorsunuz?' sorusunun cevabını bilinen bir markayla vermek... 'ha, evet, orayı biliyorum' (tepkisini almak)... Dolayısıyla bu sizin hem özgüveninizi artırıyor hem de o bilinirliğin bir parçası size de yansıyor".

4.4. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bulgular

Şubeleşen yapılarda yönetimin uzun vadeli planlar yerine günlük çözümler üretmesinin, tutulmayan sözlerin psikolojik sözleşmeyi zayıflattığı (psikolojik sözleşme ihlali) görülmüştür.

K1: "Hastane tam anlamıyla kurumsallığı tatmadığı ve yapı tam oturmamış için yönetim biraz günü kurtarma peşindeydi. Uzun vadeli planlar çok azdı". Buna rağmen, kurumun "10 yıldır burada, bizim evladımız gibi oldu" yaklaşımının çalışanda "beni kolay kolay göndermezler" hissiyatı yarattığı ifade edilmiştir.

Zincir yapılarda kuralların ve sınırların netliğinin öngörülebilirlik sağladığı, düşük personel devir oranının çalışma arkadaşlarına ve kuruma olan güveni artırdığı (sisteme duyulan güven) görülmüştür. Ayrıca yapı ne kadar büyük olursa olsun ailenin etkisinin yadsınamaz olduğu vurgulanmıştır.

K2: "Sistemin şartları ve sınırları çok net... Benim için güven hissini yaratan şey kurumun büyüklüğüyle orantılı olan personel devir oranıydı. Aynı insanlarla uzun süre güvenle birlikte çalışabiliyor olmak benim için çok kıymetli bir konfordu...Büyük yapılarda da olsa her türlü şirkette ailenin etkisi yok denemeyecek kadar vardır."

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Elde edilen bulgular, aile hastanelerinin şubeleşme ve zincirleşme evrelerinde işveren markası inşasının evrimsel bir süreç olduğunu göstermektedir. Şubeleşme evresinde, organizasyonun hacmi büyürken yönetim zihniyeti "küçük işletme" reflekslerinde kalmaktadır. Bu asimetri, "ünvan enflasyonu" yaratılmasına ancak altının maddi ve yönetsel yetkilerle doldurulamamasına neden olmaktadır. Organizasyon teorisinde "rol belirsizliği" olarak tanımlanan bu durum, çalışanların motivasyonunu yüzeysel olarak artırır da, uzun vadede psikolojik sözleşme ihlallerine zemin hazırlamaktadır.

Öte yandan, zincirleşmiş yapılarda ailenin fiziksel varlığının geri plana çekildiği; işveren markası algısının, ailenin şahsından ziyade kurumun sunduğu teknolojik altyapı, prosedürlerin netliği ve operasyonel verimlilik

üzerine inşa edildiği yorumlanmaktadır. Zincirleşen hastanelerde kurulan "sistem güvenliği", başlangıçtaki "aile sıcaklığının" yerini alarak daha rasyonel ve sağlam bir aidiyet mekanizması kurmaktadır.

Ekonomik beklentiler bağlamında çarpıcı bir sonuç olarak; aile işletmelerinin maliyet odaklı yapısının, kurumsallaşma düzeyinden bağımsız bir değişken olduğu gözlemlenmiştir. Her iki grupta da nakdi maaşların sektör ortalamasında (tutucu düzeyde) kaldığı tespit edilmiştir. Ancak zincir hastaneler bu durumu, sundukları yüksek fonksiyonel değere sahip yan haklarla (ücretsiz sağlık hizmeti vb.) ve kurumsal marka prestijinin sağladığı "özgüven" ile tolere edilebilir kılmaktadır.

Aile işletmesi olan hastanelerin şubeleşme sürecinde sadece finansal ve operasyonel bir büyüme değil, aynı zamanda bir "algı yönetimi" sınavı verdikleri ortaya çıkmıştır. Hastane kurumsallaşma düzeyi artsa dahi "aile işletmesi DNA'sının" temel bazı alanlarda varlığını koruduğu, ancak bu DNA'nın çalışan algısındaki yansımalarının evrim geçirdiği saptanmıştır. Kurum büyüdükçe "aile sıcaklığı" kavramının yerini "sistem güvenliğine" bıraktığı açıkça görülmektedir. Kurumsallaşma, ailenin insani dokunuşunu yok etmemeli; aksine bu dokunuşu profesyonel yöneticiler aracılığıyla dolaylı bir "kurum kültürü" haline getirmelidir. Yeni şubeleşen hastaneler için unvanların altı net görev tanımlarıyla doldurulmalı ve kurucuya erişim kanalları profesyonel hiyerarşiyi bozmayacak şekilde düzenlenmelidir. Zincirleşmiş hastaneler için sistemin mekanikleşme riski göz önüne alınarak, ailenin başlangıçtaki "değer odaklı" yaklaşımı profesyonel gelişim programlarıyla içselleştirilmelidir. Her iki yapıda da liyakat sisteminin şeffaflığı, işveren markasının inandırıcılığı için en kritik faktördür.

KAYNAKÇA

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Botero, I. C. (2014). Effects of communicating family ownership and involvement on employer brand perceptions. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 124-142.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer brand to organizational commitment: A study of family-owned enterprises. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 299-315.
- Laczko, M. (1997). Family businesses and institutional change. *Strategic Management Journal*, 18(2), 113-128.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Sullivan, J. (2014). The strategic value of employer branding. *Harvard Business Review*, 8(1), 22-26.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.

Tumasjan, A., Strobel, M., & Welp, I. (2011). Employer brand building for start-ups and SMEs: Which attributes drive applicant attraction? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(6), 111-136.

AİLE ŞİRKETLERİNDE YEŞİL DÖNÜŞÜM SÖYLEMİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE FAALİYET RAPORLARI ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Arş. Gör. Nesrin Sümeyye Özbay

İstanbul Kültür Üniversitesi, n.ozbay@iku.edu.tr

Arş. Gör. Sinan Kulaksız

İstanbul Kültür Üniversitesi, s.kulaksiz@iku.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Bekmezci

İstanbul Kültür Üniversitesi, m.bekmezci@iku.edu.tr

ÖZ

Sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm, son yıllarda işletmeler açısından çevresel duyarlılığın ötesine geçerek kurumsal meşruiyet, rekabet gücü, risk yönetimi ve uzun vadeli dayanıklılık ile doğrudan ilişkili stratejik bir alan hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, aile şirketleri açısından ayrıca önemlidir; çünkü aile şirketleri yalnızca finansal performansla değil, kurucu mirası, aile itibarı, kuşaklar arası süreklilik ve uzun vadeli yönelim gibi sosyo-duygusal unsurlarla da tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, BIST100 içerisinde yer alan seçilmiş aile kontrollü şirketlerin 2020–2024 dönemine ait faaliyet, sürdürülebilirlik ve/veya entegre raporlarında yeşil dönüşüm söyleminin nasıl kurulduğunu incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde karşılaştırmalı doküman analizi olarak tasarlanmış; veriler yönlendirilmiş içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. Analitik çerçeve; iklim ve karbon söylemi, kaynak verimliliği ve çevresel uygulamalar, yönetim ve organizasyonel yapı, hedef-taahhüt-performans dili ile uyum ve dış referanslar olmak üzere beş tema üzerine kurulmuştur. Bulgular, incelenen şirketlerde yeşil dönüşüm söyleminin 2020–2024 döneminde genel ve vizyoner ifadelerden daha ölçülebilir, standart uyumlu, yönetimle ilişkilendirilmiş ve performans göstergeleriyle desteklenen bir yapıya doğru evrildiğini göstermektedir. Bununla birlikte aile şirketi kimliğinin söyleme yansıma düzeyi şirketler arasında farklılaşmakta; bazı şirketlerde kurucu mirası ve gelecek kuşaklara karşı sorumluluk vurgusu açık biçimde görünürken, bazılarında bu vurgu daha çok kurumsal itibar, uzun vadeli değer yaratımı ve modern yönetim dili içinde örtük biçimde yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aile şirketleri, yeşil dönüşüm, sürdürülebilirlik raporlaması, meşruiyet kuramı, doküman analizi*

ABSTRACT

Sustainability and green transformation have moved beyond environmental responsibility and become a strategic issue associated with corporate legitimacy, competitiveness, risk management and long-term resilience. This transformation is particularly relevant for family businesses, as they are shaped not only by financial performance but also by founder legacy, family reputation, intergenerational continuity and long-term orientation. This study examines how the discourse of green transformation is constructed in the annual, sustainability and/or integrated reports of selected family-controlled companies listed in BIST100 for the 2020–2024 period. The study is designed as a comparative qualitative document analysis, and the data are analyzed through directed content analysis. The analytical framework consists of five themes: climate and carbon discourse, resource efficiency and environmental practices, governance and organizational structure, target-commitment-performance language, and alignment with external standards. The findings indicate that the green transformation discourse of the selected companies has evolved from general and visionary statements toward a more measurable, standard-aligned, governance-based and performance-oriented structure. However, the visibility of family-business identity varies across companies: while some firms explicitly connect sustainability with founder legacy and intergenerational responsibility, others embed such concerns more implicitly within corporate reputation, long-term value creation and modern governance narratives.

Keywords: *Family businesses, green transformation, sustainability reporting, legitimacy theory, document analysis*

1. Giriş

Sürdürülebilirlik raporlaması, son yirmi yılda gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarından yatırımcı, düzenleyici ve paydaş beklentileriyle iç içe geçmiş standartlaşmış bir raporlama alanına dönüşmüştür. GRI, CDP, TCFD, entegre raporlama çerçevesi, ISSB standartları ve Avrupa Birliği düzenlemeleri, şirketlerin çevresel ve toplumsal etkilerini yalnızca açıklamalarını değil, bu açıklamaları belirli bir sistematik, karşılaştırılabilirlik ve doğrulanabilirlik düzeyi içinde sunmalarını gerektiren yeni bir kurumsal bağlam üretmiştir. KPMG'nin 2024 küresel raporlama bulguları, dünyanın en büyük 250 şirketinin neredeyse tamamının sürdürülebilirlik raporlaması yaptığını göstermekte; bu durum raporlamanın istisnai bir iletişim faaliyeti olmaktan çıkıp ana akım kurumsal yönetim pratiği hâline geldiğine işaret etmektedir (KPMG, 2024).

Bu dönüşümün en belirgin yönlerinden biri, sürdürülebilirlik açıklamalarının finansal raporlama mantığına giderek daha fazla yaklaşmasıdır. ISSB tarafından 2023 yılında yayımlanan IFRS S1 ve IFRS S2 standartları, sürdürülebilirlikle ve iklimle ilişkili risk ve fırsatların genel amaçlı finansal rapor kullanıcıları açısından karar yararlı bilgiye dönüştürülmesini amaçlamaktadır (IFRS Foundation, 2023a, 2023b). Avrupa Birliği'nde CSRD, şirketlerin sürdürülebilirlik açıklamalarını daha geniş kapsamlı, denetime açık ve çiftli önemlilik yaklaşımına dayalı biçimde sunmasını öngörmektedir (European Commission, 2022). Türkiye'de ise KGG tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları, belirlenen kapsamdaki işletmeler açısından 1 Ocak 2024 sonrasında sürdürülebilirlik raporlamasını yeni bir zorunlu açıklama rejimine taşımıştır (KGG, 2023a, 2023b).

Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasının bu şekilde yaygınlaşması, raporların yalnızca teknik bilgi belgeleri olarak değil, aynı zamanda kurumsal meşruiyet üretim araçları olarak incelenmesini gerekli kılmaktadır. Meşruiyet kuramı, örgütlerin toplumsal normlar, değerler ve beklentilerle uyumlu görünmek için belirli açıklama stratejilerine başvurduklarını ileri sürmektedir (Suchman, 1995). Sosyal ve çevresel açıklamalar literatüründe Deegan (2002), O'Donovan (2002), Cho ve Patten (2007) ile Hahn ve Lülfs (2014) gibi çalışmalar, çevresel raporlamanın çoğu zaman kurumsal algı yönetimi, seçici açıklama ve sembolik meşruiyet üretimiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak son dönemde düzenleyici baskıların, standartların ve dış güvence beklentilerinin güçlenmesi, raporlamanın yalnızca sembolik değil, aynı zamanda kurumsallaşmış ve metriklerle desteklenen bir uyum alanı olarak da değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Aile şirketleri bu tartışmada özel bir yere sahiptir. Aile işletmeleri literatürü, bu şirketlerin karar alma süreçlerinde yalnızca finansal fayda maksimizasyonu ile hareket etmediğini; aile kontrolünü koruma, aile kimliği, toplumsal itibar, duygusal bağlılık ve kuşaklar arası süreklilik gibi sosyo-duygusal unsurların da belirleyici olduğunu göstermektedir (Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Bu nedenle aile şirketleri açısından sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm, yalnızca düzenleyici uyum veya piyasa rekabeti meselesi değil; aynı zamanda aile adının korunması, kurucu mirasının sürdürülmesi ve gelecek kuşaklara devredilebilir bir kurumsal yapı bırakılmasıyla ilişkili stratejik bir anlatıdır.

Türkiye bağlamı, bu tartışmayı daha da anlamlı kılmaktadır. Türkiye ekonomisinde çok sektörlü aile holdingleri, sanayi, hizmet, dayanıklı tüketim, enerji, finans ve gıda gibi pek çok alanda belirleyici aktörlerdir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin 2014 yılında hesaplanmaya başlanması ve şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim risklerine ilişkin politika geliştirmelerini teşvik etmesi, Türkiye'de sermaye piyasaları ile sürdürülebilirlik açıklamaları arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir (Borsa İstanbul, 2024). Avrupa Yeşil Mutabakatı, SKDM tartışmaları, ISSB çizgisindeki küresel standartlaşma ve TSRS uygulamaları, özellikle uluslararası pazarlara açık büyük Türk şirketleri açısından yeşil dönüşüm söylemini daha görünür ve daha zorunlu hâle getirmiştir.

Bu çalışmanın amacı, BIST100 içinde yer alan seçilmiş aile kontrollü şirketlerin 2020–2024 dönemine ait faaliyet, sürdürülebilirlik ve/veya entegre raporlarında yeşil dönüşüm söyleminin nasıl kurulduğunu incelemektir. Çalışmada şirketlerin fiili çevresel performansını ölçmekten ziyade, raporlarda hangi çevresel önceliklerin görünürlüğü kılındığı, hangi kavramların merkezileştirildiği, hedef ve taahhütlerin ne ölçüde somutlaştırıldığı, dış standartlarla uyumun nasıl kurulduğu ve aile şirketi kimliğinin söyleme nasıl yansıdığı analiz edilmektedir. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik raporlaması literatürü ile aile şirketleri literatürü arasında kavramsal bir köprü kurmayı amaçlamaktadır.

1.1. Araştırma Soruları

Araştırma aşağıdaki sorulara odaklanmaktadır:

- Seçilmiş aile kontrollü şirketlerin kurumsal raporlarında yeşil dönüşüm söylemi hangi temalar etrafında kurulmaktadır?
- Yeşil dönüşüm söylemi 2020–2024 döneminde nasıl bir değişim göstermektedir?
- Faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik/entegre raporlar arasında söylem yoğunluğu, açıklık ve hedef dili bakımından ne tür farklılıklar bulunmaktadır?
- Aile şirketlerine özgü uzun vadeli yönelim, süreklilik ve itibar vurgusu yeşil dönüşüm söylemine nasıl yansımaktadır?

2. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

2.1. Sürdürülebilirlik Raporlamasının Kurumsallaşması

Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasının gelişimi, şirketlerin çevresel ve toplumsal etkilerine ilişkin açıklamalarının giderek daha sistematik, standartlaştırılmış ve karşılaştırılabilir hâle geldiğini göstermektedir. Gönüllü çevre ve sosyal sorumluluk raporlarından GRI standartlarına, TCFD tavsiyelerine ve ISSB standartlarına uzanan süreç, sürdürülebilirlik bilgilerinin kurumsal hesap verebilirliğin ayrılmaz bir parçası hâline geldiğini ortaya koymaktadır. TCFD çerçevesinin yönetim, strateji, risk yönetimi, metrikler ve hedefler başlıklarına dayalı yapısı, iklimle ilişkili açıklamaların yalnızca çevre birimlerinin sorumluluğunda değil, üst yönetim, risk yönetimi ve stratejik planlama düzeylerinde ele alınması gerektiğini vurgulamıştır (TCFD, 2017).

IFRS S1 ve IFRS S2 standartları, sürdürülebilirlik açıklamalarını finansal raporlama ekosistemine yaklaştıran önemli bir dönüm noktasıdır. IFRS S1, işletmelerin sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlarına dair finansal açıdan önemli bilgileri açıklamasını hedeflerken; IFRS S2 iklimle ilişkili risk ve fırsatlara, sera gazı emisyonlarına, geçiş risklerine, fiziksel risklere ve iklim stratejilerine ilişkin daha özel açıklama gereklilikleri getirmektedir (IFRS Foundation, 2023a, 2023b). Bu standartlar, raporlamanın yalnızca “iyi uygulamaların” anlatıldığı bir iletişim faaliyeti olmaktan çıkıp, yatırımcıların karar süreçlerine bilgi sağlayan bir kurumsal açıklama düzenine evrildiğini göstermektedir.

Avrupa Birliği’nde CSRD ve ESRS çerçevesi, sürdürülebilirlik raporlamasını çiftli önemlilik yaklaşımıyla daha geniş bir hesap verebilirlik alanına taşımaktadır. Bu yaklaşım, şirketlerin yalnızca sürdürülebilirlik konularının finansal performans üzerindeki etkilerini değil, kendi faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki etkilerini de açıklamalarını gerektirmektedir (European Commission, 2022). Türkiye’de TSRS standartlarının yürürlüğe girmesi ise büyük ve halka açık şirketler açısından sürdürülebilirlik açıklamalarının standart temelli bir zemine kavuştuğunu göstermektedir (KGK, 2023a, 2023b). Bu bağlamda 2020–2024 dönemi, gönüllü raporlama geleneği ile zorunlu ve standart temelli raporlama rejimi arasında kritik bir geçiş evresi olarak değerlendirilebilir.

2.2. Meşruiyet Kuramı ve Çevresel Açıklamalar

Meşruiyet kuramı, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için toplumsal çevrenin normları, değerleri ve beklentileriyle uyumlu görünmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Suchman’a (1995) göre meşruiyet, bir örgütün eylemlerinin toplumsal olarak inşa edilmiş değer sistemi içinde uygun, doğru ve kabul edilebilir olarak algılanmasına ilişkin genelleşmiş bir yargıdır. Suchman (1995), meşruiyeti pragmatik, ahlaki ve bilişsel olmak üzere üç boyutta ele alır. Pragmatik meşruiyet paydaş çıkarlarıyla, ahlaki meşruiyet normatif doğruluk algısıyla, bilişsel meşruiyet ise örgütün faaliyetlerinin doğal ve sorgulanmadan kabul edilebilir görülmesiyle ilişkilidir.

Sosyal ve çevresel raporlama literatürü, meşruiyet kuramını şirketlerin sürdürülebilirlik açıklamalarını anlamak için güçlü bir kuramsal araç olarak kullanmaktadır. Deegan (2002), sosyal ve çevresel açıklamaların örgütlerin toplumla kurduğu zımni sözleşmeyi sürdürme veya onarma işlevi görebileceğini belirtmektedir. O’Donovan (2002), yıllık raporlardaki çevresel açıklamaların meşruiyet kazanma, sürdürme veya yeniden

inşa etme stratejileriyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Cho ve Patten (2007) ise çevresel açıklamaların yalnızca performansın teknik yansıması olmadığını; kimi durumlarda düşük çevresel performansın yarattığı meşruiyet baskısını dengelemeye dönük pozitif açıklama stratejileriyle ilişkili olabileceğini göstermiştir.

Bu çerçevede sürdürülebilirlik raporları, tarafsız veri depoları olmaktan ziyade kurumsal anlatı ve algı yönetimi alanları olarak değerlendirilebilir. Hahn ve Lülfs (2014), şirketlerin GRI odaklı sürdürülebilirlik raporlarında olumsuz çevresel veya sosyal unsurları düzeltici eylem, gerekçelendirme, soyutlama ve marjinalleştirme gibi stratejilerle meşrulaştırabildiğini göstermektedir. Boiral (2013) ise yüksek raporlama standardına sahip şirket raporlarının dahi gerçek sürdürülebilirlik sorunlarını perdeleyen idealize edilmiş temsiller sunabileceğini ileri sürmektedir. Buna karşılık Clarkson, Li, Richardson ve Vasvari (2008), çevresel performansı daha güçlü şirketlerin daha kapsamlı ve doğrulanabilir açıklamalar yaparak pazara güvenilir sinyaller gönderebileceğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporlaması, sembolik meşruiyet üretimi ile özel performans göstergeleri arasındaki gerilim içinde ele alınmalıdır.

2.3. Yeşil Dönüşüm Söylemi ve Greenwashing Riski

Yeşil dönüşüm, şirketlerin üretim, tedarik, enerji, kaynak kullanımı, atık yönetimi, karbon azaltımı ve yönetim yapılarını çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda dönüştürme yönelimini ifade etmektedir. Ancak raporlama bağlamında yeşil dönüşüm yalnızca yapılan uygulamalarla değil, bu uygulamaların hangi kavramlar, hangi hedefler ve hangi kurumsal anlatılar üzerinden sunulduğuyla da ilgilidir. Net sıfır, dekarbonizasyon, döngüsel ekonomi, kaynak verimliliği, iklim dirençliliği ve sürdürülebilir tedarik zinciri gibi kavramlar, kurumsal raporlarda hem teknik bir açıklama dili hem de meşruiyet üretici bir söylem alanı oluşturmaktadır.

Greenwashing literatürü, şirketlerin çevresel performansları ile çevresel iletişimleri arasında kopukluk bulunabileceğine dikkat çekmektedir. Lyon ve Maxwell (2011), greenwashing'i olumlu çevresel bilgilerin öne çıkarıldığı, olumsuz bilgilerin ise geri planda bırakıldığı seçici açıklama problemi olarak ele almaktadır. Boiral (2016), özellikle ölçülmesi güç çevresel konularda şirketlerin izlenim yönetimi stratejilerine başvurabildiğini göstermiştir. Bu nedenle kurumsal raporlarda yeşil dönüşüm söyleminin güvenilirliği, yalnızca kullanılan çevreci kavramların sıklığıyla değil; bu kavramların ölçülebilir hedefler, zaman ufku, performans göstergeleri, dış güvence ve standart uyumu ile desteklenip desteklenmediğiyle değerlendirilmelidir.

Bu çalışma, yeşil dönüşüm söylemini tamamen greenwashing olarak kabul eden indirgemeci bir yaklaşım benimsememektedir. Bunun yerine raporlarda yer alan açıklamaları sembolik, genel ve vizyoner ifadeler ile daha somut, ölçülebilir ve kurumsallaşmış açıklamalar arasındaki süreklilik üzerinde değerlendirmektedir. Böylece şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını yalnızca meşruiyet üretimi alanı olarak değil, aynı zamanda artan düzenleyici baskılar ve kurumsal içselleştirme süreçleri altında biçimlenen açıklama pratikleri olarak okumak mümkün olmaktadır.

2.4. Aile Şirketleri, Sosyo-Duygusal Servet ve Uzun Vadeli Yönelim

Aile şirketleri literatürü, bu işletmelerin finansal amaçların yanında aileye özgü ekonomik olmayan hedeflerle de hareket ettiğini göstermektedir. Sosyo-duygusal servet yaklaşımı, aile şirketlerinin aile kontrolünü koruma, aile üyelerinin şirketle özdeşleşmesi, bağlayıcı sosyal ilişkiler, duygusal bağlılık ve aile bağlarının kuşaklar arası yenilenmesi gibi unsurları stratejik kararlarında dikkate aldığını savunmaktadır (Berrone et al., 2012). Gómez-Mejía ve arkadaşları (2007), aile şirketlerinde sosyo-duygusal servetin korunmasının kimi zaman finansal rasyonaliteye göre daha baskın bir karar kriteri olabileceğini göstermiştir.

Sürdürülebilirlik bağlamında bu yaklaşım önemlidir; çünkü çevresel sorumluluk ve yeşil dönüşüm aile şirketlerinde yalnızca piyasa baskısı veya yasal uyumla açıklanamaz. Dyer ve Whetten (2006), aile şirketlerinin sosyal sorumluluk davranışlarının aile adının ve itibarının korunmasıyla ilişkili olabileceğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda aile adı ile kurumsal markanın iç içe geçtiği yapılarda çevresel sorunlar yalnızca kurumsal itibar riski değil, aynı zamanda aile itibarı ve kuşaklar arası miras riski de yaratabilir.

Bu nedenle aile kontrollü büyük şirketlerin sürdürülebilirlik söylemleri, meşruiyet kuramı ile sosyo-duygusal servet yaklaşımı kesişiminde incelenebilir. Raporlarda “kurucu mirası”, “gelecek kuşaklar”, “uzun vadeli değer yaratımı”, “toplumsal güven”, “ülkeye katkı” ve “sorumlu liderlik” gibi ifadeler, yalnızca genel kurumsal iletişim unsurları değil; aile şirketi kimliğinin yeşil dönüşüm söylemine yansıdığı alanlar olarak

değerlendirilebilir. Böyle bir okuma, teknik sürdürülebilirlik dili ile aile şirketlerine özgü duygusal ve tarihsel kurumsal anlatı arasındaki ilişkiyi görünür kılmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımına dayalı karşılaştırmalı doküman analizi olarak tasarlanmıştır. Doküman analizi, yazılı veya elektronik belgelerin sistematik biçimde incelenmesi yoluyla araştırma olgusuna ilişkin anlamlı çıkarımlar üretmeye imkân veren nitel bir yöntemdir (Bowen, 2009). Kurumsal raporlar, araştırmacının müdahalesinden bağımsız biçimde üretilmiş, kamuya açık ve tarihsel olarak izlenebilir belgeler oldukları için bu çalışmanın veri kaynağı olarak uygun görülmüştür. Bununla birlikte kurumsal raporların şirketler tarafından belirli iletişim amaçlarıyla hazırlandığı dikkate alınmış; raporlar tarafsız gerçeklik belgeleri değil, söylemsel kurumsal metinler olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde yönlendirilmiş içerik analizi kullanılmıştır. Hsieh ve Shannon'a (2005) göre yönlendirilmiş içerik analizi, mevcut kuram veya önceki araştırmalardan türetilen başlangıç kodlarıyla veriye yaklaşmayı ve analiz sürecinde bu kodların genişletilmesini mümkün kılar. Bu çalışmada başlangıç temaları meşruiyet kuramı, sürdürülebilirlik raporlaması, greenwashing ve aile şirketleri literatüründen hareketle belirlenmiştir. Analiz sürecinde amaç, raporlardaki kelime sıklığını mekanik biçimde ölçmek değil; yeşil dönüşümün hangi bağlamlarda, hangi meşruiyet diliyle ve hangi kurumsallaşma düzeyiyle temsil edildiğini yorumlamaktır.

3.2. Örneklem ve Veri Seti

Çalışmanın evrenini BIST100 içerisinde yer alan şirketler oluşturmaktadır. Ancak çalışmada tüm evrenin incelenmesi yerine, amaçlı örneklem yöntemiyle aile kontrolünün görünür olduğu, düzenli raporlama yapan ve sektör çeşitliliği sağlayan şirketlerden oluşan sınırlı bir örneklem tercih edilmiştir. Bu doğrultuda Koç Holding, Sabancı Holding, AG Anadolu Grubu Holding, Anadolu Efes, Aksa Akrilik ve Vestel Elektronik araştırma kapsamına alınmıştır. Örneklem seçimi, hem holding düzeyindeki çok sektörlü kurumsal yapıları hem de operasyonel şirket düzeyindeki sürdürülebilirlik söylemini karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye imkân vermektedir.

Veri seti, söz konusu şirketlerin 2020–2024 dönemine ait kamuya açık faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve/veya entegre raporlarından oluşmaktadır. Belirli yıllarda müstakil sürdürülebilirlik raporu bulunmayan durumlarda, sürdürülebilirlik açıklamalarının yoğun biçimde yer aldığı faaliyet veya entegre faaliyet raporları dikkate alınmıştır. Analiz birimi şirket-yıl-rapor düzeyinde tanımlanmıştır. Bu tercih, hem aynı şirketin yıllar içindeki söylemsel değişimini hem de şirketler arası farklılıkları izlemeyi mümkün kılmıştır.

Tablo 1. Örneklem Seçim Ölçütleri ve Analiz Mantığı

Ölçüt	Gerekçe	Çalışmadaki karşılığı
Aile kontrolünün görünür olması	Aile şirketi kimliği ile yeşil dönüşüm söylemi arasındaki ilişkiyi incelemek	Kurucu aile, aile itibarı, uzun vadeli yönelim ve süreklilik unsurlarının izlenmesi
Düzenli kurumsal raporlama	Tarihsel karşılaştırma ve rapor türleri arası analiz yapabilmek	2020–2024 döneminde faaliyet, sürdürülebilirlik ve/veya entegre raporların incelenmesi
Sektör çeşitliliği	Yeşil dönüşüm söyleminin sektörel bağlamdan nasıl etkilendiğini görebilmek	Holding, sanayi, gıda-içecek, dayanıklı tüketim ve üretim odaklı şirketlerin birlikte değerlendirilmesi
Kamuya açık veri	Araştırmacının izlenebilirliğini ve etik uygunluğunu sağlamak	Yalnızca erişilebilir kurumsal raporların veri setine alınması

Not: Tablo, araştırmanın örneklem seçimi ve veri seti oluşturma mantığını özetlemektedir.

3.3. Kodlama Temaları ve Analitik Prosedür

Kodlama temaları literatürden türetilmiş ve beş ana başlık altında yapılandırılmıştır:

Tablo 2. Kodlama Temaları

Tema	Kapsam	Kurumsal gerekçe
İklim ve karbon söylemi	Sera gazı emisyonları, karbon ayak izi, net sıfır, dekarbonizasyon, iklim riski	İklim açıklamalarının TCFD/IFRS S2 çizgisinde merkezileşmesi
Kaynak verimliliği ve çevresel uygulamalar	Enerji, su, atık, geri dönüşüm, döngüsel ekonomi, çevresel operasyonlar	Yeşil dönüşümün operasyonel uygulamalarla ilişkisinin görünür kılınması
Yönetişim ve organizasyonel yapı	Yönetim kurulu, sürdürülebilirlik komiteleri, risk yönetimi, iç politika ve sorumluluk mekanizmaları	Meşruiyetin yalnızca söylemle değil örgütsel yapılarla desteklenmesi
Hedef, taahhüt ve performans dili	Ölçülebilir hedefler, zaman ufku, KPI, ilerleme, dış güvence	Sembolik vaat ile doğrulanabilir açıklama arasındaki ayrım
Uyum ve dış referanslar	GRI, TCFD, ISSB, IFRS S1-S2, TSRS, CDP, SKA/SDG, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi	Kurumsal söylemin ulusal ve uluslararası normlarla bağlanması

Kodlama süreci üç aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada şirket raporları şirket-yıl-rapor düzeyinde envanterlenmiştir. İkinci aşamada her rapor, önceden belirlenen beş tema doğrultusunda okunmuş ve tematik görünürlük düzeyi sınıflandırılmıştır. Üçüncü aşamada ise şirketler arası farklar, yıllar içindeki gelişim ve rapor türleri arasındaki söylemsel ayrışmalar karşılaştırmalı biçimde yorumlanmıştır. Nitel içerik analizinde güvenilirliği artırmak için analiz biriminin açık tanımlanması, kodlama şemasının şeffaf biçimde sunulması ve kodlama sürecinin izlenebilir kılınması önemlidir (Elo & Kyngäs, 2008; Krippendorff, 2018).

3.4. Tematik Görünürlük Derecelendirmesi

Çalışmada tematik görünürlüğü sınıflandırmak amacıyla 0–1–2 dereceli bir değerlendirme mantığı kullanılmıştır. Bu yapı, bir nicel endeks üretmekten çok, raporlardaki söylemsel derinliği karşılaştırmalı biçimde izlemek için kullanılmıştır.

Tablo 3. Tematik Görünürlük Derecelendirmesi

Puan	Açıklama	Yorum
0	Tema raporda yoktur veya anlamlı biçimde yer almamaktadır.	Açıklama dışı / sessizlik
1	Tema genel, yüzeysel, sembolik veya nitel ifadelerle geçmektedir; somut hedef veya ölçülebilir veri sınırlıdır.	Sembolik veya sınırlı açıklama
2	Tema ölçülebilir hedefler, performans göstergeleri, zaman ufku, uygulama örnekleri veya dış güvenceyle desteklenmektedir.	Somut / kurumsallaşmış açıklama

Bu derecelendirme, şirketlerin yeşil dönüşüm söylemlerini yalnızca “var/yok” düzeyinde değil, açıklama kalitesi ve kurumsallaşma derecesi bakımından da karşılaştırmaya imkân vermektedir. Bununla birlikte puanlama kesin bir performans ölçümü olarak yorumlanmamış; söylemsel görünürlüğün sistematik biçimde sınıflandırılması amacıyla kullanılmıştır.

3.5. Etik İlkeler ve Sınırlılıklar

Araştırma yalnızca kamuya açık kurumsal raporlara dayanmaktadır. Bu nedenle çalışmada şirketlerin fiili çevresel performansları doğrudan ölçülmemiş, raporlarda kurulan söylem incelenmiştir. Bu tercih, çalışmanın bulgularının “gerçek performans” iddiası taşımadığı; şirketlerin kendilerini nasıl temsil ettiklerini analiz ettiği anlamına gelmektedir. Ayrıca bazı şirketlerde rapor türleri ve yıllar bakımından belge kapsamı farklılaşabildiğinden, karşılaştırmalar rapor erişilebilirliği ve rapor türü farklılıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır.

4. Bulgular

Bulgular, seçilmiş aile kontrollü büyük şirketlerin 2020–2024 döneminde yeşil dönüşüm söylemini beş ana tema etrafında kurduğunu göstermektedir. İncelenen raporlarda sürdürülebilirlik artık yalnızca genel çevresel duyarlılık veya toplumsal sorumluluk başlığı altında değil; iklim riski, karbon azaltımı, kaynak verimliliği, yönetim mekanizmaları, hedefler, standart uyumu ve dış referanslarla ilişkilendirilen çok katmanlı bir kurumsal anlatı olarak sunulmaktadır. Bununla birlikte söylemin yoğunluğu, teknikleşme düzeyi ve aile şirketi kimliğiyle kurduğu bağ şirketten şirkete farklılaşmaktadır.

4.1. İklim ve Karbon Söylemi

İklim ve karbon söylemi, örneklemdeki tüm şirketlerde yeşil dönüşüm anlatısının merkezî bileşenlerinden biri olarak görünmektedir. 2020 yılı civarındaki raporlarda çevresel duyarlılık, enerji verimliliği, çevre dostu üretim ve genel sürdürülebilirlik vurguları daha baskınken; sonraki yıllarda net sıfır, dekarbonizasyon, kapsam emisyonları, iklim riski ve geçiş planı gibi daha teknik kavramların öne çıktığı görülmektedir. Bu gelişim, TCFD ve IFRS S2 gibi çerçevelerin kurumsal iklim açıklamalarını yönetim, strateji, risk yönetimi ve metrik-hedef mantığıyla yapılandırma eğilimiyle uyumludur (IFRS Foundation, 2023b; TCFD, 2017).

Şirketler arasında iklim söyleminin kurulma biçimi farklılaşmaktadır. Sabancı ve Koç gibi holdinglerde iklim ve karbon söylemi daha erken dönemde stratejik üst anlatının parçası olarak sunulurken, Vestel’de ürün verimliliği ve çevresel fayda eksenli söylemin sonraki yıllarda daha teknik ve hedef odaklı bir yapıya evrildiği görülmektedir. Anadolu Efes’te iklim söylemi değer zinciri, su ve enerji verimliliği gibi operasyonel başlıklarla birlikte kurulmakta; Aksa’da ise sanayi üretimi, enerji ve çevresel performans göstergeleriyle daha teknik bir karakter kazanmaktadır. Anadolu Grubu’nda söylem, grup düzeyinde stratejik çatı ve alt şirketlere yayılan hedef mimarisi üzerinden yapılandırılmaktadır.

4.2. Kaynak Verimliliği ve Çevresel Uygulamalar

Kaynak verimliliği ve çevresel uygulamalar, yeşil dönüşüm söyleminin yalnızca karbon azaltımından ibaret olmadığını göstermektedir. Enerji verimliliği, su yönetimi, atık azaltımı, geri dönüşüm, ambalaj, döngüsel ekonomi ve sürdürülebilir tedarik uygulamaları raporların önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Özellikle üretim ve gıda-içecek sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde bu tema daha operasyonel bir niteliğe sahiptir. Anadolu Efes’te su, tarım, ambalaj ve tedarik zinciri başlıklarının; Aksa’da enerji, su, atık ve süreç verimliliğinin daha güçlü biçimde görünür olması bu durumla ilişkilidir.

Bu tema açısından dikkat çekici nokta, çevresel uygulamaların yıllar içinde daha fazla performans göstergesiyle desteklenmesidir. Erken dönemde “verimlilik”, “çevre dostu üretim” veya “kaynakların korunması” gibi genel ifadeler öne çıkarken, sonraki yıllarda daha somut hedefler, uygulama örnekleri ve ilerleme göstergeleri görünür hâle gelmiştir. Bu durum, sürdürülebilirlik açıklamalarının yalnızca meşruiyet üretici retorik değil, aynı zamanda standartlaşan raporlama rejiminin etkisiyle ölçülebilir bilgi sunma yönünde geliştiğine işaret etmektedir.

4.3. Yönetişim ve Organizasyonel Yapı

Yönetişim ve organizasyonel yapı teması, yeşil dönüşüm söyleminin kurumsallaşma düzeyini anlamak bakımından en kritik alanlardan biridir. Raporlarda sürdürülebilirliğin yönetim kurulu, üst yönetim, sürdürülebilirlik komiteleri, risk yönetimi süreçleri ve iç politika belgeleriyle ilişkilendirilmesi, çevresel konuların yalnızca iletişim departmanlarının değil, kurumsal yönetim mimarisinin parçası olarak sunulduğunu göstermektedir. Bu yönelim, TCFD’nin iklim açıklamalarında yönetim ve risk yönetimini merkezî unsurlar olarak ele alan yaklaşımıyla uyumludur (TCFD, 2017).

İncelenen şirketlerde yönetim söylemi özellikle 2022 sonrasında daha belirginleşmektedir. Sabancı ve Koç’ta sürdürülebilirliğin strateji ve risk yönetimi süreçleriyle ilişkili biçimde sunulduğu; Anadolu Efes ve Anadolu Grubu’nda komite ve izleme yapılarının entegre raporlama diliyle daha görünür hâle geldiği; Vestel’de iklim bağlantılı yönetim ve risk vurgusunun sonraki yıllarda güçlendiği görülmektedir. Bu bulgu, yeşil dönüşüm söyleminin yalnızca çevresel uygulamalarla değil, bu uygulamaları yöneten kurumsal düzeneklerle birlikte meşrulaştırıldığını göstermektedir.

4.4. Hedef, Taahhüt ve Performans Dili

Hedef, taahhüt ve performans dili, 2020–2024 döneminde en belirgin olgunlaşma gösteren alanlardan biridir. İlk yıllarda vizyoner ve genel ifadeler daha baskınken, sonraki yıllarda tarih içeren hedefler, net sıfır taahhütleri, ara hedefler, emisyon göstergeleri, hedef-gerçekleşme tabloları ve ilerleme beyanları daha görünür hâle gelmektedir. Bu dönüşüm, greenwashing literatüründe vurgulanan soyut vaatler ile doğrulanabilir açıklamalar arasındaki ayrımı değerlendirmek bakımından önemlidir (Lyon & Maxwell, 2011).

Bulgular, şirketlerin sürdürülebilirliği giderek “iyi niyet” veya “değerler” söylemiyle sınırlı bırakmadığını; performans göstergeleri ve izlenebilir hedefler aracılığıyla sunmaya başladığını göstermektedir. Ancak bu durum, tüm açıklamaların özsel performansı doğrudan yansıttığı anlamına gelmemektedir. Raporlarda yer alan hedeflerin güvenilirliği, hedeflerin ölçülebilirliği, baz yıl tanımı, kapsam bilgisi, ilerleme verisi, dış güvence ve standart uyumu gibi unsurlara bağlıdır. Bu nedenle çalışma, hedef dilini hem meşruiyet üretimi hem de kurumsallaşma göstergesi olarak çift yönlü biçimde değerlendirmektedir.

4.5. Uyum ve Dış Referanslar

Uyum ve dış referanslar teması, şirketlerin yeşil dönüşüm söylemlerini ulusal ve uluslararası normlarla ilişkilendirme eğilimini göstermektedir. GRI, CDP, TCFD, SKA/SDG, ISSB, IFRS S1-S2, TSRS, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve çeşitli dış derecelendirme araçları, raporlarda yalnızca teknik referanslar olarak değil, aynı zamanda kurumsal meşruiyetin dış dayanakları olarak kullanılmaktadır. Dış referansların artması, şirketlerin “biz sürdürülebilirlik yapıyoruz” iddiasını “belirli standartlara göre açıklama yapıyoruz” iddiasına dönüştürmektedir.

Özellikle 2023 ve 2024 döneminde TSRS, IFRS S1-S2 ve iklimle ilişkili standartlara yapılan atıfların artması, Türkiye’de zorunlu raporlama rejimine geçişin söylem üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu bulgu, sürdürülebilirlik açıklamalarının gönüllü ve seçici kurumsal anlatılardan daha kurallı, standart uyumlu ve denetime açık açıklama yapılarına doğru evrimde olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte dış referans kullanımı tek başına açıklamanın kalitesini garanti etmemekte; referansların somut veri, hedef, yönetim ve performans göstergeleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

4.6. Aile Şirketi Kimliği ve Uzun Vadeli Yönelim

Aile şirketi kimliği, örneklemdeki şirketlerin tamamında aynı açıklıkta görünmemektedir. Koç, Sabancı ve Anadolu Grubu gibi kurucu ailelerle güçlü biçimde özdeşleşen holdinglerde sürdürülebilirlik söyleminin kurucu mirası, toplumsal güven, uzun vadeli değer yaratımı, gelecek kuşaklara karşı sorumluluk ve ülkeye katkı gibi ifadelerle daha açık biçimde ilişkilendiği görülmektedir. Bu tür ifadeler, aile şirketlerinin sosyo-ekonomik servetini koruma ve aile itibarıyla kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi sürdürme çabası olarak yorumlanabilir (Berrone et al., 2012; Dyer & Whetten, 2006).

Buna karşılık Vestel, Aksa ve Anadolu Efes gibi operasyonel şirketlerde aile etkisi daha örtük biçimde görünmektedir. Bu şirketlerde sürdürülebilirlik daha çok kurumsal kapasite, grup desteği, teknik uzmanlık, operasyonel verimlilik ve modern yönetim dili üzerinden taşınmaktadır. Bu durum, aile şirketi kimliğinin yeşil dönüşüm söylemine her zaman doğrudan “aile” ifadesiyle yansımadığını; kimi zaman kurucu miras, kimi zaman kurum kültürü, kimi zaman da uzun vadeli değer yaratımı ve itibar dili üzerinden görünür hâle geldiğini göstermektedir.

5. Tartışma

Bu çalışmanın bulguları, seçilmiş aile kontrollü büyük şirketlerin 2020–2024 dönemine ait kurumsal raporlarında yeşil dönüşüm söyleminin giderek daha sistematik, daha ölçülebilir ve daha kurumsal bir yapıya kavuştuğunu göstermektedir. Bu sonuç, sürdürülebilirlik raporlamasının son yıllarda gönüllü iletişim alanından standartlaşmış açıklama rejimine doğru evrildiğini vurgulayan literatürle uyumludur (IFRS Foundation, 2023a, 2023b; KPMG, 2024; Stolowy & Paugam, 2023). Ancak bulgular, bu dönüşümün bütün şirketlerde aynı hızda ve aynı söylemsel repertuarla gerçekleşmediğini de göstermektedir.

İlk olarak, bulgular meşruiyet kuramının açıklayıcılığını desteklemektedir. Şirketler, iklim duyarlılığı, kaynak verimliliği, sürdürülebilirlik yönetimi, hedefler ve dış standartlar aracılığıyla kendilerini çağın gereklerine uyumlu, sorumlu ve geleceğe hazırlıklı aktörler olarak konumlandırmaktadır. Bu durum, sosyal

ve çevresel açıklamaların örgütsel meşruiyet üretimindeki rolünü vurgulayan çalışmalarla örtüşmektedir (Deegan, 2002; O'Donovan, 2002; Suchman, 1995). Ancak raporların tamamen sembolik kaldığını söylemek de isabetli değildir. Özellikle 2022 sonrasında hedef, metrik, komite yapısı, risk yönetimi ve standart uyumu gibi unsurların güçlenmesi, meşruiyet üretiminin daha kurumsallaşmış bir biçim aldığını göstermektedir.

İkinci olarak, çalışma greenwashing tartışmalarına daha dengeli bir katkı sunmaktadır. Raporlarda soyut ve vizyoner ifadeler bulunmakla birlikte, giderek daha fazla ölçülebilir hedef ve dış referans kullanılması, yeşil dönüşüm söyleminin yalnızca imaj yönetimi olarak okunmasını zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte Boiral (2013, 2016), Hahn ve Lülfs (2014) ile Lyon ve Maxwell'in (2011) uyarıları dikkate alındığında, kurumsal raporlardaki her olumlu açıklamanın doğrudan fiili çevresel performans olarak yorumlanmaması gerekir. Bu nedenle raporların analizi, şirketlerin ne yaptığını kesin olarak ölçmekten çok, neyi nasıl görünür kıldıklarını ve hangi unsurları nasıl çerçevelediklerini anlamaya yöneliktir.

Üçüncü olarak, aile şirketi bağlamı bulgulara ayrı bir yorum katmanı eklemektedir. Aile kontrollü şirketlerde sürdürülebilirlik söylemi yalnızca dışsal düzenleyici baskılara verilen bir yanıt değildir; aynı zamanda aile itibarı, kurucu mirası ve kuşaklar arası süreklilikle ilişkili bir kurumsal anlatı olarak da işlev görmektedir. Bu bulgu, sosyo-duygusal servet yaklaşımının aile şirketlerinde sürdürülebilirlik davranışlarını anlamak için kullanışlı olduğunu göstermektedir (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Özellikle kurucu ailelerle özdeşleşmiş holdinglerde yeşil dönüşümün “gelecek kuşaklara daha iyi bir dünya bırakma” veya “uzun vadeli değer yaratma” gibi ifadelerle ilişkilendirilmesi, sürdürülebilirlik söyleminin ahlaki meşruiyet ve aile itibarıyla iç içe geçtiğine işaret etmektedir.

Dördüncü olarak, Türkiye bağlamı çalışmanın özgün katkısını güçlendirmektedir. Türkiye’de büyük aile holdingleri hem sermaye piyasalarının hem uluslararası ticaretin hem de sanayi üretiminin önemli aktörleridir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, TSRS ve Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi gelişmeler, bu şirketlerin raporlamalarında yeşil dönüşüm söylemini daha görünür kılmıştır. Bu çalışma, Türkiye’de aile şirketleri ile sürdürülebilirlik raporlaması literatürü arasında henüz yeterince incelenmemiş olan söylemsel kesişimi görünür kılmaktadır.

6. Sonuç

Bu çalışma, BIST100 içinde yer alan seçilmiş aile kontrollü şirketlerin 2020–2024 dönemine ait faaliyet, sürdürülebilirlik ve/veya entegre raporlarında yeşil dönüşüm söyleminin nasıl kurulduğunu incelemiştir. Bulgular, yeşil dönüşüm söyleminin iklim ve karbon açıklamaları, kaynak verimliliği, yönetim yapıları, hedef ve performans dili ile dış referanslar etrafında şekillendiğini göstermektedir. İncelenen dönemde söylemin genel ve vizyoner ifadelerden daha ölçülebilir, standart uyumlu ve kurumsallaşmış bir yapıya doğru evrilmesi, sürdürülebilirlik raporlamasının Türkiye’de de yeni bir açıklama rejimine geçtiğini düşündürmektedir.

Çalışmanın kuramsal katkısı, yeşil dönüşüm söylemini meşruiyet kuramı ile aile şirketlerinde sosyo-duygusal servet ve uzun vadeli yönelim yaklaşımı kesişiminde ele almasından kaynaklanmaktadır. Böylece sürdürülebilirlik raporları hem dış paydaşlara dönük meşruiyet sinyalleri hem de aile şirketlerinin kurucu mirası, itibar ve kuşaklar arası süreklilik anlatılarını taşıyan metinler olarak değerlendirilmiştir. Yöntemsel katkı ise kamuya açık kurumsal raporların yönlendirilmiş içerik analiziyle incelenmesi ve tematik görünürlüğün 0–1–2 düzeyinde sınıflandırılmasıdır.

Çalışmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırma yalnızca kamuya açık raporlara dayanmaktadır; bu nedenle fiili çevresel performansla raporlardaki söylem arasındaki fark doğrudan ölçülmemiştir. İkinci olarak, örneklem altı şirketle sınırlıdır ve bulgular tüm aile şirketlerine genellenemez. Üçüncü olarak, rapor türleri ve yıllar arasında belge kapsamı farklılaşabilmektedir. Gelecekteki çalışmalar, şirket raporlarını bağımsız çevresel performans verileri, medya haberleri, dış güvence raporları ve paydaş görüşmeleriyle birlikte değerlendirerek söylem ile uygulama arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine inceleyebilir.

Sonuç olarak, aile kontrollü büyük şirketlerde yeşil dönüşüm söylemi, yalnızca çevresel sorumluluk dili değil; kurumsal meşruiyet, standart uyumu, yönetim kapasitesi, aile itibarı ve uzun vadeli değer yaratımı arasında kurulan çok katmanlı bir anlatıdır. Bu anlatının 2020–2024 döneminde giderek daha teknik, ölçülebilir ve kurumsallaşmış hâle gelmesi, sürdürülebilirlik raporlamasının Türkiye’de hem sermaye piyasaları hem de aile şirketleri açısından daha merkezi bir konuma yerleştiğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036–1071. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2012-00998>
- Boiral, O. (2016). Accounting for the unaccountable: Biodiversity reporting and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 751–768. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2497-9>
- Borsa İstanbul. (2024). BIST Sustainability Index. <https://www.borsaistanbul.com/en/indices/bist-stock-indices/sustainability>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 639–647. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.009>
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 303–327. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.003>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- European Commission. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*, L 322, 15–80.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Hahn, R., & Lülf, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401–420. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1801-4>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- IFRS Foundation. (2023a). IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information. IFRS Foundation.
- IFRS Foundation. (2023b). IFRS S2 Climate-related disclosures. IFRS Foundation.
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2023a). Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının belirlenmesine ilişkin Kurul Kararı. *Resmî Gazete*, 32414 (Mükerrer).

- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2023b). Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının uygulama kapsamının belirlenmesine ilişkin Kurul Kararı. Resmî Gazete, 32414 (Mükerrer).
- KPMG. (2024). Survey of sustainability reporting 2024: The move to mandatory reporting. KPMG International.
- Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371. <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>
- Stolowy, H., & Paugam, L. (2023). Sustainability reporting: Is convergence possible? *Accounting in Europe*, 20(2), 139–165. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2189016>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Financial Stability Board.

SINIRDA KARBON DÜZENLEME MEKANİZMASI SÜRECİNDE AİLE İŞLETMELERİNİN YEŞİL REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ANALİZ

Öğr. Gör. Tülay Ölmez

İstanbul Kültür Üniversitesi, t.olmez@iku.edu.tr, 0000-0001-6482-2933

Özet

Avrupa Birliği tarafından uygulamaya konulan Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), karbon maliyetini üretim ve dış ticaret süreçlerine doğrudan dahil ederek ihracatçı firmalar için yeni bir küresel rekabet zemini oluşturmuştur. Türkiye’de toplam ihracatın ve ekonomik üretimin çok büyük bir kısmını sırtlayan aile işletmeleri açısından bu radikal dönüşüm, acil ve stratejik bir uyum sürecini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma, SKDM’nin getirdiği yeni yükümlülükler karşısında aile işletmelerinin yeşil dönüşüm stratejilerini, küresel pazardaki rekabet konumlarını ve bu sürecin uzun vadeli performans algıları üzerindeki potansiyel etkilerini analitik bir perspektifle incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden kapsamlı literatür analizi ve kavramsal tarama modeli benimsenmiştir. Çalışmanın kuramsal ve teorik altyapısı, uluslararası ticaret teorileri ile yeşil karşılaştırmalı üstünlük yaklaşımına dayandırılarak şekillendirilmiştir. Bu doğrultuda konuyla ilgili güncel akademik yazın, kurumsal raporlar, AB direktifleri ve ulusal kalkınma planları bütüncül ve nitel bir süzgeçten geçirilerek sentezlenmiştir. Literatür taramasından elde edilen bulgular; kurumsallaşma düzeyi yüksek, dijital altyapısını tamamlamış ve yeşil teknoloji yatırımlarına öncelik veren aile işletmelerinin bu süreci yapısal bir riskten ziyade sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik temelli stratejik dönüşümün uluslararası rekabet gücü üzerindeki belirleyici ve dönüştürücü rolünü kavramsal düzeyde ortaya koyarak ilgili literatüre katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması, Yeşil Rekabet, Rekabet Gücü

Giriş

İklim değişikliğiyle mücadele sürecinde geliştirilen uluslararası çevre politikaları, yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda uluslararası ticaretin kurallarını, amaçlarını ve işletmelerin rekabet stratejilerini de yeniden şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, Avrupa Birliği (AB) Green Deal (Yeşil Mutabakat) çerçevesinde karbon nötr bir kıta olma hedefini koymuş ve bu hedefin en stratejik sacayağı olarak Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması’nı (SKDM) hayata geçirmiştir (European Commission, 2019). Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması, karbon kaçağını önlemeyi, Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi kapsamındaki karbon maliyetlerini ithal ürünlere de yansıtmayı ve küresel ölçekte daha adaletli bir rekabet ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır.

Türkiye’nin ihracatının yaklaşık yarısının Avrupa Birliği ülkelerine gerçekleştirilmesi, SKDM’nin Türk ihracatçıları üzerindeki etkisini daha da önemli hale getirmektedir. Özellikle demir-çelik, çimento, alüminyum, gübre, elektrik ve hidrojen gibi karbon yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin karbon emisyonlarını ölçmeleri, raporlamaları ve azaltmaları uluslararası pazarlardaki rekabet güçlerinin korunması açısından kritik önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalar, SKDM’nin Türkiye’nin AB’ye ihracatında önemli düzeyde ek karbon maliyeti oluşturabileceğini ve gerekli dönüşüm sağlanmadığı takdirde ihracat performansının olumsuz etkilenebileceğini ortaya koymaktadır (Koç ve Kaynak, 2023).

Bu dönüşüm süreci, Türkiye ekonomisinin temel dinamiklerinden biri olan aile işletmeleri açısından daha da önem kazanmaktadır. Türkiye’de işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri; üretim, istihdam ve ihracata sağladıkları katkılar nedeniyle ekonomik kalkınmada önemli bir role sahiptir. Ancak bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyi, finansal kaynaklara erişimi, dijitalleşme kapasitesi ve sürdürülebilir üretim uygulamalarını benimseme düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle SKDM’ye uyum süreci, aile işletmeleri için yalnızca yeni bir maliyet unsuru olarak değil; aynı

zamanda yeşil dönüşüm, teknolojik yenilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilme açısından stratejik bir fırsat olarak da değerlendirilmektedir. Nitekim mevcut literatürde SKDM'nin Türkiye ekonomisi ve ihracatı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar bulunmasına rağmen aile işletmelerinin bu süreçte geliştirebileceği yeşil rekabet stratejilerini kavramsal açıdan ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, SKDM sürecinde aile işletmelerinin benimseyebileceği yeşil rekabet stratejilerini nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmek ve bu stratejilerin uluslararası rekabet gücü üzerindeki olası etkilerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda literatür incelemesi gerçekleştirilmiş; ulusal ve uluslararası akademik çalışmalar, Avrupa Birliği düzenlemeleri, kurumsal raporlar ve politika belgeleri birlikte değerlendirilerek aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet anlayışına ilişkin bütüncül bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın, SKDM sürecinde aile işletmelerinin yeşil dönüşümüne yönelik stratejik öneriler sunarak ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

1. Literatür Taraması

Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) üzerine gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların büyük ölçüde karbon maliyetlerinin hesaplanması, ihracat üzerindeki olası etkilerin belirlenmesi ve karbon yoğun sektörlerin rekabet gücünün değerlendirilmesi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Avrupa Birliği'nin karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik uygulamaya koyduğu bu mekanizma, özellikle Avrupa Birliği pazarına ihracat yapan ülkeler ve bu ülkelerde ihracat yapan işletmeler açısından yeni bir rekabet ortamı oluşturmuş ve akademik çalışmalarda farklı yönleriyle ele alınmaya başlanmıştır.

Avrupa Birliği tarafından uygulamaya konulan Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması kapsamında yapılan değerlendirmeler, karbon fiyatlandırma uygulamalarının ihracatçı işletmeler üzerinde ilave maliyet baskısı oluşturabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, karbon emisyonlarının üretim süreçlerine doğrudan maliyet olarak yansımalarının, özellikle enerji yoğun üretim yapısına sahip işletmelerde rekabet koşullarını yeniden şekillendirdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, düşük karbonlu üretim teknolojilerine geçişin hızlandırılması, enerji verimliliğinin artırılması ve yeşil dönüşüm yatırımlarının teşvik edilmesinin, söz konusu maliyet baskısını azaltarak işletmelerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü korumasına katkı sağlayabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla karbon düzenlemelerinin yalnızca bir maliyet unsuru değil, aynı zamanda üretim süreçlerinde yapısal dönüşümü tetikleyen stratejik bir mekanizma olduğu vurgulanmaktadır (Acar vd., 2022).

İmer-Ertunga ve Seyhun (2022), SKDM kapsamındaki ürün gruplarının Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne ihracatı içerisindeki paylarını analiz ederek mekanizmadan en fazla etkilenecek sektörleri ortaya koymuştur. Çalışmada, Türkiye'nin ihracat yapısında karbon yoğun üretim süreçlerine sahip ürünlerin önemli bir yer tuttuğu ve SKDM uygulamasıyla birlikte bu ürün gruplarının maliyet baskısına daha fazla maruz kalabileceği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, Türkiye'nin ulusal bir emisyon ticaret sistemi oluşturmasının ve işletmelerin yeşil dönüşüm yatırımlarını hızlandırmasının uluslararası rekabet gücünün korunması açısından kritik önem taşıdığı ifade edilmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, üretkenlik artışı, verimlilik kazanımları ve uzun dönemli maliyet minimizasyonu sağlayan yeşil inovasyon faaliyetleri ile dijital dönüşüm süreçlerine uyum düzeyine bağlıdır. Bu bağlamda, kurumsal yapının kurumsallaşma düzeyi de kaynak tahsis etkinliğini artırarak inovasyon kapasitesini güçlendiren önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Nitekim, yeşil örgüt kültürünün çevresel duyarlılığı kurumsal düzeyde içselleştirerek yeşil inovasyon faaliyetlerini teşvik ettiği ve bu süreçlerin firma performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiler yarattığı ifade edilmektedir (Küçüköğlu, 2018). Bu süreç aile işletmeleri açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Türkiye ekonomisinde işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri, uzun dönemli bakış açıları, kuşaklar arası devamlılığı esas alan yönetim anlayışları ve yerel ekonomiye sağladıkları katkılar nedeniyle sürdürülebilir kalkınmada önemli aktörler olarak değerlendirilmektedir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, kurumsal yapı, yönetim kalitesi ve stratejik planlama kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. Kurumsallaşma üretim faktörlerinin daha etkin kullanılmasını sağlarken, profesyonel yönetim aile temelli karar alma süreçlerinden kaynaklanabilecek etkinlik kayıplarını azaltarak rekabet gücünü artırmaktadır. Stratejik planlama ise belirsizlik koşullarında kaynak tahsisini daha rasyonel hale getirerek sürdürülebilir büyümeye katkı sağlamaktadır. Nitekim Aslan ve Kılıç (2017), aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için kurumsallaşma, profesyonel yönetim ve stratejik planlamanın temel başarı faktörleri olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan sürdürülebilirlik uygulamaları, yalnızca çevresel sorumluluk boyutuyla sınırlı olmayıp işletmelerin uzun dönemli performansını da etkilemektedir. Bu kapsamda Eccles, Ioannou ve Serafeim (2014), sürdürülebilirlik uygulamalarının firmaların uzun dönemli finansal performansını ve kurumsal istikrarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde mevcut literatürün önemli ölçüde SKDM'nin dış ticaret, karbon maliyetleri ve sektörler üzerindeki ekonomik etkilerine odaklandığı görülmektedir. Buna karşılık aile işletmelerinin SKDM sürecinde geliştirebilecekleri yeşil rekabet stratejileri, kurumsallaşma düzeyleri, dijital dönüşüm kapasiteleri ve sürdürülebilirlik uygulamalarının uluslararası rekabet gücüne etkisini bütüncül biçimde ele alan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma, söz konusu literatür boşluğunu doldurmayı amaçlayarak SKDM sürecini aile işletmeleri perspektifinden değerlendirmekte; yeşil dönüşüm, sürdürülebilir rekabet ve kurumsal dayanıklılık arasındaki ilişkiyi kavramsal bir çerçevede ortaya koymaktadır.

2. Sonuç ve Öneriler

Türkiye'nin ihracatının önemli bir bölümünün Avrupa Birliği ülkelerine yönelmiş olması, SKDM 'nin Türk sanayisi üzerindeki etkisini daha da kritik hale getirmektedir. Bu dönüşüm, Türkiye ekonomisinin ihracat yapısında önemli bir paya sahip olan aile işletmeleri açısından hem yapısal bir risk hem de stratejik bir yeşil dönüşüm fırsatı niteliği taşımaktadır.

Bu doğrultuda yapılan literatür değerlendirmeleri, aile işletmelerinin söz konusu yeşil fırsatları yakalayabilmesinin ve dış ticaretteki sürdürülebilirliği güvence altına alabilmesinin temel olarak kurumsallaşma düzeylerine bağlı olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetim mekanizmaları yetersiz kalan, profesyonelleşme adımlarını tamamlayamamış ve geleneksel yönetim kalıplarından sıyrılamayan aile şirketlerinde, sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesi ve küresel regülasyonlara uyum sağlanması noktasında ciddi kurumsal engellerle karşılaşmaktadır; buna karşın kurumsallaşma bilinci yüksek olan işletmeler çevre stratejilerini çok daha hızlı içselleştirmektedir (İpek, 2025). Dolayısıyla, aile işletmelerinin SKDM gibi sert ticaret bariyerlerini aşabilmesi, yönetsel yapılarını profesyonel ve şeffaf bir sürdürülebilirlik zeminine oturtmalarıyla doğrudan ilişkilidir.

Bu kapsamda, SKDM'ye uyum sürecinin yalnızca bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm alanı olduğu dikkate alınarak aile işletmelerinin kurumsal kapasitelerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Özellikle kurumsallaşma düzeyinin artırılması, sürdürülebilirlik süreçlerinin profesyonel yönetim yapıları içinde ele alınması ve emisyon yönetiminin dijital sistemlerle desteklenmesi kritik önem taşımaktadır. Ayrıca devlet desteklerinin yeşil dönüşüm ve dijitalleşme yatırımlarına yönlendirilmesi, özellikle aile işletmelerinin uyum sürecini kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda, çevresel düzenlemelerin işletmelerde inovasyonu teşvik ettiği ve rekabet gücünü artırdığı literatürde de vurgulanmaktadır.

Gelecek çalışmaların, SKDM kapsamındaki sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile yeşil rekabet performansı arasındaki ilişkiyi nicel yöntemlerle test etmesi, literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

Acar, S., Aşıcı, A. A., & Yeldan, A. E. (2022). Potential Effects of The EU's Carbon Border Adjustment Mechanism On The Turkish Economy. *Environment, Development And Sustainability*, 24(6), 8162-8194.

- ASLAN, Ş., & KILIÇ, C. (2017). Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri. *International Journal Of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 4(15), 2128-2136.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact Of Corporate Sustainability On Organizational Processes And Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- European Commision (EU) (2019). “The European Green Deal”, https://Commission.Europa.Eu/Strategy-And-Policy/Priorities-2019-2024/European-Green-Deal_En.
- İmer-Ertunga, E., & Seyhun, Ö. K. (2022). Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması Ve Türkiye’nin İhracatına Olası Etkileri. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 1-13.
- İpek, İ. (2025). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Sürdürülebilirlik. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 302-317. <https://izlik.org/JA42DF26HA>
- Koç, B. E., & Kaynak, S. (2023). Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizmasının Türkiye-AB-27 Dış Ticaret İlişkisi Üzerine Olası Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 57(2), 273-288.
- Küçüköğlü, M.B., (2018). Sürdürülebilirlik Ve Yeşil Yenilik İlişkisinde Yeşil Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. (2018). *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 64-85. <https://doi.org/10.15295/Bmij.V6i1.208>

AİLE İŞLETMELERİNDE YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ KARAR SİSTEMLERİ VE OBJEKTİF KARAR ALMA SÜREÇLERİ: VERİ TEMELLİ YÖNETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Ahmet Gökhan Uluçay

İstanbul Kültür Üniversitesi, g.ulucay@iku.edu.tr

ORCID: 0009-0002-5275-2952

Dijital dönüşüm süreci, işletmelerin yalnızca teknolojik altyapılarını değil, yönetim anlayışlarını ve karar alma mekanizmalarını da önemli ölçüde dönüştürmektedir. Bu dönüşümün en dikkat çekici boyutlarından biri, yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin işletme yönetimine giderek daha fazla entegre edilmesidir. Söz konusu sistemler, büyük veri setlerini analiz ederek yöneticilere daha sistematik, ölçülebilir ve veri temelli değerlendirmeler sunmaktadır. Karar alma süreçlerinde deneyim, sezgi ve aile ilişkilerinin belirleyici olduğu aile işletmeleri açısından bu dönüşüm daha kritik bir hale gelmektedir. Dijitalleşme, karar alma süreçlerini kişisel değerlendirmelerden tamamen bağımsızlaştırmasa da daha izlenebilir, karşılaştırılabilir ve kurumsal bir zemine taşımaktadır.

Aile işletmeleri, mülkiyet yapısının ve yönetim süreçlerinin büyük ölçüde aile üyeleri tarafından şekillendirildiği işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Bu işletmelerde karar alma süreçleri yalnızca ekonomik gerekliliklere göre değil; aile içi ilişkiler, kuşaklar arası yönetim anlayışı ve yöneticilerin kişisel yaklaşımları doğrultusunda da şekillenmektedir. Bu yapı bazı durumlarda hızlı ve esnek karar alma avantajı sağlasa da özellikle kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve yönetsel şeffaflık açısından çeşitli sınırlılıklar ortaya çıkarabilmektedir. Özellikle stratejik kararların kişisel deneyimlere ve ilişkisel dinamiklere bağlı biçimde şekillenmesi, karar süreçlerinde nesnellik ve hesap verebilirlik tartışmalarını gündeme getirmektedir. Bu noktada yapay zekâ destekli karar sistemlerinin, karar süreçlerinin daha nesnel ve veri temelli ilerlemesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinde yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin objektif karar alma süreçleri üzerindeki potansiyel etkilerini veri temelli yönetim perspektifi doğrultusunda kavramsal olarak değerlendirmektir. Çalışma ampirik bir saha araştırması niteliği taşımamakta; literatür incelemesine dayalı kavramsal bir değerlendirme sunmaktadır. Bu doğrultuda aile işletmeleri yönetimi, yapay zekâ destekli karar sistemleri, dijital yönetim ve veri temelli yönetim alanındaki güncel çalışmalar birlikte ele alınmış ve konuya ilişkin bütüncül bir değerlendirme çerçevesi oluşturulmuştur.

Araştırmanın kavramsal çerçevesi üç temel eksen üzerinden şekillendirilmiştir. İlk olarak aile işletmelerinde karar alma süreçlerinin yapısal özellikleri değerlendirilmiş ve bu süreçlerin hangi koşullarda daha nesnel bir zemine taşınabileceği tartışılmıştır. İkinci olarak yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin işletmelere sağladığı analitik kapasite, öngörü gücü ve karar süreçlerine etkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda veri analitiği, örüntü tanıma ve senaryo modelleme gibi yapay zekâ temelli uygulamaların yönetsel süreçlerde nasıl bir dönüşüm oluşturabileceği değerlendirilmiştir. Son olarak veri temelli yönetim yaklaşımı kapsamında şeffaflık, hesap verebilirlik, izlenebilirlik ve sürdürülebilir karar alma süreçleri ele alınmıştır.

Literatür incelemesinden elde edilen bulgular, yapay zekâ destekli sistemlerin aile işletmelerinde karar süreçlerine üç temel katkı sunduğunu göstermektedir. Bunlar; veri temelli değerlendirme kapasitesinin artırılması, karar süreçlerinde şeffaflık ve izlenebilirliğin güçlenmesi ve duygusal ya da ilişkisel etkenlerin karar çıktıları üzerindeki etkisinin azaltılmasıdır. Bunun yanında yapay zekâ destekli sistemlerin kurumsal hafızanın sürdürülebilir biçimde aktarılmasına katkı sağlayabileceği de değerlendirilmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinde yapay zekâ sistemlerinin kullanımını sınırlayan bazı unsurlar bulunmaktadır. Özellikle örgütsel direnç, teknolojik altyapı eksiklikleri, veri kalitesi sorunları ve kuşaklar arası farklılaşan teknoloji algısının dönüşüm sürecini zorlaştırabildiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin karar süreçlerini tamamen algoritmik sistemlere bırakması ile yapay zekâ önerilerini tamamen reddetmesi arasında hassas bir denge bulunduğu değerlendirilmektedir.

Çalışma, aile işletmeleri ve dijital yönetim literatürleri arasında kavramsal bir bağ kurarak yapay zekâ destekli karar sistemlerinin aile işletmelerindeki potansiyel etkilerini veri temelli yönetim perspektifiyle ele almaktadır. Bu yönüyle araştırma, aile işletmelerinde insan deneyimi ile veri temelli yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin yeniden değerlendirilmesine katkı sunmaktadır. Çalışmanın kavramsal nitelik taşıması

temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalarda bu çerçevenin farklı sektörlerde gerçekleştirilecek ampirik çalışmalarla desteklenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Aile işletmeleri, yapay zekâ, karar destek sistemleri, veri temelli yönetim, dijital yönetim*

FIRTINAYI MİRAS ALMAK: DENİZCİLİK AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAKLAR ARASI DEVAMLILIK

Sultan Serter

Yüksek Lisans Öğrencisi, Işık Üniversitesi, sltn340735@gmail.com

Bu çalışma, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsal devamlılık üzerindeki rolünü incelemektedir. Yüksek sermaye gereksinimi, uzun yatırım döngüleri ve yüksek risk barındıran bu sektörde aile şirketlerinin nasıl sürdürülebilirlik sağladığı, hangi yapısal sorunlarla karşılaştığı ve bu sorunlara nasıl uyum sağladığı analiz edilmektedir. Çalışma, aile şirketlerinin geleneksel yönetim pratikleri ile modern kurumsal yönetim araçlarını birleştirerek sektörde istikrar sağlayan özgün bir model oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Bu çalışmanın yapılma nedeni, denizcilik sektöründe aile şirketlerinin nicel olarak güçlü olmasına rağmen akademik literatürde sınırlı biçimde ele alınmasıdır. Aile şirketleri, yalnızca ekonomik birimler değil; aynı zamanda bilgi aktarımı, kurumsal hafıza ve sektör kültürünün taşıyıcılarıdır. Bu bağlamda çalışmanın önemi, aile şirketlerini “geçici” değil “devamlılık üreten” aktörler olarak konumlandırmasında yatmaktadır. Çalışma, kurumsal süreklilik teorisi ve aile işletmeleri literatürü çerçevesine dayanmaktadır. Aile şirketlerinde kuşaklar arası bilgi aktarımı kurumsal devamlılığı artırır. Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe aile şirketlerinin krizlere dayanıklılığı artar.

Nitel araştırma yöntemi benimsenmiş; derinlemesine mülakatlar ve ikincil veri analizi kullanılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren üç denizcilik aile şirketi örneklem olarak seçilmiştir.

Bulgular, aile şirketlerinin uzun vadeli karar alma, risk yönetimi ve insan kaynağı sadakati sayesinde sektörel dalgalanmalara karşı daha dirençli olduğunu göstermektedir.

Çalışma, aile şirketlerinin denizcilik sektöründe yalnızca ekonomik değil, kurumsal ve kültürel bir devamlılık işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, aile şirketlerini sürdürülebilir kalkınma tartışmalarında merkezi aktörler haline getirmektedir.

Dalgalar Arasında Süreklilik: Denizcilik Sektöründe Aile Şirketlerinin Kurumsal Devamlılık Rolü

Denizcilik sektörü, yüksek sermaye gereksinimi, uzun vadeli yatırım döngüleri, küresel piyasa dalgalanmalarına açıklık ve yoğun düzenleyici çerçevesi nedeniyle ekonomik açıdan en riskli sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yapısal özellikler, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yalnızca finansal değil, aynı zamanda kurumsal ve yönetsel olarak da yüksek dayanıklılığa sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda aile şirketleri, uzun vadeli perspektifleri, kuşaklar arası bilgi aktarımı ve güçlü aidiyet ilişkileri sayesinde denizcilik sektöründe özgün bir “kurumsal devamlılık” modeli üretmektedir. Bu çalışma, denizcilik alanında faaliyet gösteren aile şirketlerinin sektörel istikrar ve kurumsal süreklilik üzerindeki rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın yapılma gerekçesi, denizcilik sektöründe aile şirketlerinin hem niceliksel hem de tarihsel olarak güçlü bir varlık göstermesine rağmen, bu işletmelerin akademik literatürde genellikle ya “geleneksel ve profesyonelleşmeye dirençli” yapılar olarak ya da yalnızca ekonomik aktörler biçiminde ele alınmasıdır. Oysa aile şirketleri, sadece sermaye sağlayan işletmeler değil; aynı zamanda sektörel bilgi birikiminin, iş yapma kültürünün ve etik normların taşıyıcısıdır. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, aile şirketlerini geçici ekonomik birimler olarak değil, sektörel devamlılık üreten kurumsal aktörler olarak kavramsallaştırmaktır. Bu yönüyle çalışma, aile işletmeleri literatürüne sektörel bağlam temelli bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Kurumsal olarak çalışma, aile işletmeleri literatürü ile kurumsal süreklilik ve dayanıklılık (organizational resilience) yaklaşımlarını bir araya getirmektedir. Aile şirketlerinin uzun vadeli yönelimleri, kısa dönemli kâr maksimizasyonu yerine kurumsal varlığın korunmasını öncelleyen bir yönetim anlayışını beraberinde getirmektedir. Bu durum, özellikle denizcilik gibi navlun dalgalanmaları, jeopolitik krizler, pandemi benzeri küresel şoklar ve çevresel regülasyonlarla sürekli değişen bir sektörde stratejik bir avantaj yaratmaktadır. Çalışmada bu çerçevede iki temel hipotez öne sürülmektedir: Aile şirketlerinde kuşaklar arası bilgi ve değer

aktarımı kurumsal devamlılığı güçlendirir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi arttıkça, işletmelerin sektörel krizlere karşı dayanıklılığı artar.

Araştırma nitel yöntemle tasarlanmıştır. Türkiye’de denizcilik sektöründe faaliyet gösteren üç köklü aile şirketi örneklem olarak seçilmiştir. Şirketlerin seçimi, kuşak sürekliliği (en az ikinci kuşağa geçmiş olma), faaliyet alanı çeşitliliği (armatörlük, liman işletmeciliği ve lojistik) ve sektördeki bilinirlik kriterlerine göre yapılmıştır. Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş; şirket arşivleri, faaliyet raporları ve sektörel yayınlar ikincil veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Mülakatlar, kurucu kuşak temsilcileri, ikinci ve üçüncü kuşak yöneticiler ile profesyonel yöneticilerle yapılmış ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırma bulguları, aile şirketlerinin kurumsal devamlılık üretme kapasitesinin üç temel boyutta ortaya çıktığını göstermektedir. Birinci boyut, bilgi ve deneyim aktarımıdır. Kuşaklar arası aktarım yalnızca teknik bilgiyle sınırlı değildir; sektörle ilgili sezgisel bilgi, kriz dönemlerinde izlenen stratejiler ve müşteri ilişkileri gibi örtük bilgi de aktarılmaktadır. Bu durum, aile şirketlerinin belirsizlik koşullarında daha hızlı ve bağlamsal olarak uygun kararlar alabilmesini sağlamaktadır.

İkinci boyut, aidiyet ve sorumluluk duygusudur. Aile üyelerinin işletmeye yalnızca ekonomik değil, duygusal ve sembolik bağlarla da bağlı olması, işletmenin uzun vadeli varlığını bireysel çıkarların önüne koyan bir motivasyon yaratmaktadır. Bu aidiyet, kriz dönemlerinde kısa vadeli maliyet azaltma politikaları yerine işletmenin itibarını ve çalışan bağlılığını koruyan stratejilerin tercih edilmesine yol açmaktadır. Bulgular, çalışan sadakatinin aile şirketlerinde daha yüksek olduğunu ve bunun operasyonel istikrarı artırdığını göstermektedir.

Üçüncü boyut ise kurumsallaşma ve profesyonelleşmedir. Bulgular, geleneksel aile işletmesi imajının aksine, incelenen şirketlerin önemli ölçüde kurumsallaştığını ortaya koymaktadır. Yönetim kurulları oluşturulmuş, aile anayasaları hazırlanmış ve profesyonel yöneticiler istihdam edilmiştir. Bu durum, aile içi çatışmaların işletmeye yansımaları azaltmakta ve karar alma süreçlerinin şeffaflaşmasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma, aile şirketlerinin geleneksel yapısını ortadan kaldırmak yerine, onu sürdürülebilir kılan bir araç işlevi görmektedir.

Sonuç olarak çalışma, denizcilik sektöründe aile şirketlerinin yalnızca ekonomik aktörler değil, aynı zamanda kurumsal hafıza ve sektörel kültürün taşıyıcıları olduğunu göstermektedir. Aile şirketleri, uzun vadeli yönelimleri, kuşaklar arası bilgi aktarımı ve kurumsallaşma pratikleri sayesinde sektörel belirsizlikler karşısında istikrar üretmektedir. Bu yönüyle aile şirketleri, neoliberal piyasa koşullarında sıklıkla vurgulanan esneklik ve hız kadar, süreklilik ve dayanıklılığın da ekonomik başarı için merkezi olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın literatüre katkısı, aile şirketlerini yalnızca içsel örgütsel yapılar üzerinden değil, faaliyet gösterdikleri sektörel bağlamla birlikte ele almasıdır. Denizcilik sektörü gibi yüksek riskli ve uzun vadeli yatırımlar gerektiren alanlarda aile şirketlerinin rolü, sürdürülebilirlik tartışmalarına farklı bir perspektif kazandırmaktadır. Bu bağlamda çalışma, hem aile işletmeleri literatürüne hem de denizcilik ekonomisi çalışmalarına kavramsal ve ampirik düzeyde katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Denizcilik sektörü, Aile şirketleri, Kurumsal devamlılık, Kuşaklar arası aktarım, Kurumsallaşma*

KAYNAKÇA

- 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.
- Bernault, I., & Ferrendo, M. (2018). Governance, entrepreneurial orientation, and performance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 18–29.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management* (2nd ed.). Routledge.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.

- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Hatun, A., & Pettigrew, A. M. (2004). Adaptation under environmental turbulence: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237–258.
- Kronke, J., Lulwitz, S., & Lulwitz, S. (2019). Family business governance and organizational resilience. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 253–270.
- Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, 16(5), 456–473.
- Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2009). Port regionalization: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, 36(2), 89–106.
- OECD. (2021). The role of family business in economic development. OECD Publishing.
- Pettigrew, A. M. (2014). The conduct of qualitative research in organizational settings. *Corporate Governance: An International Review*, 22(2), 123–135.
- Rodrigue, J. P., Comtois, C., & Slack, B. (2020). The geography of transport systems (5th ed.). Routledge.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 25(1), 5–22.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- UNCTAD. (2023). Review of maritime transport 2023. United Nations Conference on Trade and Development.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Wiley.

AİLE İŞLETMELERİNDE HALEFİYET PLANLAMASININ ÖNEMİ: ANİ LİDER KAYBINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Handan GÜNYAKTI AKDENİZ

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hgunyakti@anadolu.edu.tr

ORCID: 0000-0001-5206-766X

Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, zguven@anadolu.edu.tr

ORCID: 0000-0003-2926-5136

Küresel ekonomide trilyonlarca dolarlık gelir yaratan ve istihdamın önemli bir bölümünü üstlenen aile işletmelerinin en kırılgan yönlerinden biri, nesiller arası devamlılığı sağlama süreçlerinde karşılaşılan başarısızlıklardır (EY & University of St. Gallen, 2025). Araştırmalar, aile işletmelerinin yalnızca yaklaşık %30'unun ikinci kuşağa geçebildiğini, sonraki kuşaklara aktarım oranlarının ise daha da düştüğünü göstermektedir (Poza, 2010). Bu durumun önemli nedenlerinden biri, mülkiyetin ve liderliğin devrine ilişkin süreçlerin önceden planlanmaması ve sistematik bir halefiyet yaklaşımının geliştirilememesidir (Karpuzoğlu, 2000). Kurucu liderlerin statü kaybı yaşama endişesi veya ölüm gerçeğiyle yüzleşmekten kaçınmaları gibi psikolojik faktörler, bu planlama süreçlerinin ertelenmesine yol açabilmektedir (Lansberg, 1988). Bu tür planlamaların eksik olduğu işletmelerde kilit liderin beklenmedik şekilde kaybedilmesi, örgütsel belirsizliği artırarak işletmenin işleyişinde ciddi aksamalara neden olabilmektedir (Eddleston vd., 2025).

Halefiyet planlamasına ilişkin literatür ağırlıklı olarak planlı liderlik geçişlerine ve varislerin yetiştirilmesine odaklanırken, ani lider kaybı gibi öngörülemeyen ve kriz yaratan geçiş süreçlerinin sınırlı biçimde ele alındığı görülmektedir (Meroño-Cerdán, 2023). Bu çalışma, ani lider kayıplarını yalnızca örgütsel sonuçları üzerinden değil, aynı zamanda güç ilişkileri, anlamlandırma süreçleri ve duygusal deneyimler bağlamında ele alarak literatürde sınırlı düzeyde incelenmiş olan insani ve ilişkisel boyuta nitel bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmanın temel amacı, halefiyet planlamasından yoksun bir aile işletmesinde kilit liderin ani kaybının, aile üyeleri tarafından nasıl anlamlandırıldığını ve bu sürecin örgütsel ve ailesel yapıda ne tür dönüşümler yarattığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma, şu temel soru etrafında şekillendirilmiştir: “Beklenmeyen lider kaybı krizi aile üyeleri tarafından nasıl deneyimlenmekte ve ortaya çıkan otorite boşluğu bağlamında örgütsel ve ailesel dinamikler nasıl yeniden şekillenmektedir?”

Öngörülemeyen yönetsel krizlerin sosyal etkilerini kendi doğal bağlamında bütüncül bir şekilde analiz edebilmek amacıyla nitel araştırma yaklaşımlarından tekil örnek olay deseni benimsenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Eskişehir'de üretim alanında faaliyet gösteren ve yakın geçmişte kurucusunu ani bir trafik kazasında kaybeden bir aile işletmesi oluşturmaktadır. Veriler, birinci ve ikinci nesle mensup on üç katılımcıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Toplanan veriler içerik analizi tekniğiyle kodlanmıştır. Elde edilen bulgular, Anlamlandırma Teorisi (Weick, 1995), Sosyo-Duygusal Zenginlik yaklaşımı (Gomez-Mejia vd., 2007) ve Örgütsel Adalet Teorisi (Cropanzano vd., 2007) çerçevesinde yorumlanmıştır.

Araştırma bulguları, kilit liderin aniden sistemden çıkışının kurum içinde yoğun bir belirsizlik ve büyük bir otorite boşluğu yarattığını ortaya koymaktadır. Planlı ve kurallı bir halefiyet planının yokluğu, yetki ve görev sınırlarının birbirine girmesine ve karar mekanizmalarında çok başlılığın oluşmasına neden olmuştur. Liderlik koltuğunun liyakatten ziyade hisse oranlarına ve mülkiyet gücüne dayalı olarak doldurulmaya çalışılması, işletmedeki dağıtımsal ve işlemsel adalet hissini zedeleyerek yeni yönetimin meşruiyetini sorgulatmıştır. Aile üyeleri bu karmaşık süreçte yoğun kimlik çatışmaları yaşamış, profesyonel sorumlulukları ile ailevi bağları arasında kalarak zorunlu bir aidiyet hissiyle mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Öte yandan kriz, kuşaklar arası farklılıkların daha görünür hale gelmesine de zemin hazırlamıştır. Birinci kuşak mevcut yapının korunmasına yönelik bir tutum sergilerken, ikinci kuşak daha kurumsal, sistematik ve yenilikçi bir yönetim anlayışını talep etmektedir. Süreçte verimlilik düşüşü, güven zedelenmesi ve motivasyon kaybı gözlemlense de süreç ilerledikçe bu kriz bir örgütsel öğrenme fırsatına dönüşmüş; üyeler ilişkileri onarmak ve sistemi kurumsallaştırmak üzere inisiyatif almışlardır.

Elde edilen bulgular, halefiyet planlamasının bulunmadığı aile işletmelerinde kilit liderin ani kaybının yalnızca operasyonel bir sorun değil, örgütsel yapı, güç dengeleri ve duygusal ilişkiler üzerinde çok boyutlu etkiler yaratan kritik bir kırılma noktası olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin benzer krizleri daha etkin yönetebilmeleri için halefiyet süreçlerini önceden planlamaları, aile anayasası gibi kurumsal düzenlemeler geliştirmeleri ve liderliğe ilişkin örtük bilgiyi örgütsel hafızaya dönüştürmeleri önerilmektedir. (Ergin & Nayır, 2024). Ayrıca, farklı kuşakların beklenti ve bakış açılarını ortak bir vizyon çerçevesinde bütünleştirecek mekanizmaların oluşturulması önem taşımaktadır. Gelecek araştırmaların, ortaya konan bu nitel çıktıları daha geniş ölçekli sektörel verilerle nicel ve karma desenli çalışmalarla test etmesi ve kriz ortamında yönetsel sorumluluğu devralan haleflerin başa çıkma stratejilerine odaklanmasının alan yazını zenginleştireceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Halefiyet Planlaması, Ani Lider Kaybı, İşletme Devamlılığı*

KAYNAKÇA

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Eddleston, K. A., Sieger, P., Chirico, F., & Baù, M. (2025). The king is dead—long live who? A family and firm embeddedness perspective on succession after the CEO-owner's sudden death. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13089>
- Ergin, A. A., & Nayır, D. Z. (2024). Aile işletmelerinde 1. kuşak, 2. kuşak ve profesyonel yöneticiler arasındaki nitelikli ilişkilerin sürdürülebilirliğe etkisi. 10. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 15–38). İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ernst & Young (EY) & University of St. Gallen. (2025). Global 500 family business index. https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119>
- Meroño-Cerdán, A. L. (2023). Unexpected successor in family firms: Opportunity or trap for women? *Journal of Family and Economic Issues*, 44(2), 313-324. <https://doi.org/10.1007/s10834-022-09826-3>
- Poza, E. J. (2010). *Family business* (3rd ed.). South-Western Cengage Learning.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

SHAKESPEARE'İN KRAL LEAR'I TAHTINI 3 KIZINA MİRAS VERİR, SONUÇ: EVLAT NANKÖRLÜĞÜ!

Kutlay ARTUÇ, Öğretim Görevlisi

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga UBF, kutlayartuc@comu.edu.tr

“İnsan nankördür” (Zuhruf/15. Ayet ve Machiavelli, Prens Kitabı).

Kardeş katli, namus cinayeti, gelin-kaynana çekişmesi (ilginç ki damat-kaynata yok), iç savaş, eltiler savaşı İngilizce “kin” kelimesinin Türkçe anlamı “akraba”yı teyit gibidir. Kuran-ı Kerim ve miras hukukunda da düzenlenen miras ise, maalesef, çoğu kez kardeş davası, kavgası, kini doğurmaktadır. J. Hughes “savaş en önemli ekonomik girişimdir” der. Miras’ın kavga nedeni olması ise savaş tanrısı olan Mars kelimesinden mi, Mars-Miras Misali, türemiştir? Ama, “Ağlarsan Anam ağlar, gerisi yalan ağlar” sözünü hatırlayarak Rahmetli Anneciğimin “miras durur biraz” sözü var. Babacığma da Allah rahmet eylesin. W. Buffett, çocuklara aşırı miras/baba malı bırakmayı önermez, vakfa katkı yapın der. Ekonomi; “eco:ev”, “nomy:yönetim” ile “ev yönetimi”dir. Mahfuz hisse saklı olmak üzere bu “ekonomi” için insan, mirasını ölmeden önce mirasçılara bölüşürmeli midir? Shakespeare’nin “Kral Lear” kitabında enstet ilişki, Oedipus ve Elektra Kompleksi yok ve Anne hiç sahne almaz. “İnsan ihtiyarlar ama iki özelliği genç kalır: Uzun yaşama ve mal hırsı,” Hadis-i Şerifi aksine Britanya Kralı Lear 80 yaşında daha sağ iken, tahtını 3 kızına miras dağıtır. Kral Lear, öldüğünde kendisinden nefret edenlere mal biriktirmekten ziyade sevdiği ve kendisini sevdiğini düşündüğü kızlarına daha ölmeden mirasını bırakır. Ama Türkiye’de erkek değil de kız çocuğu yaşlanınca sana daha iyi bakar düşüncesini çürütücü şekilde evdeki hesap çarşıya uymaz. Büyük kızı Goneril ve ortanca Regan muvazaa denilebilecek süslü sözlerle babasını sevdiklerini söyleyerek primus inter pares ile mirastan büyük payları kaparlar. Ancak, 3. yani en küçük kız Cordelia, babası Kral Lear’a sevgi süslü sözler söylemez ve “Baba sizi sevmem gerektiği kadar seviyorum. Ne çok, ne az” deyince Kral Lear ebeveyn zorbalığı & nankörlüğü ile “payına ancak dürüstlük düştü” diyerek Cordelia’ya miras vermez. Goneril ve Regan’ın kendi kocalarını aynı kişi ile (Edmund) ile gayrimeşru aldatma yanında bu iki kız kardeş paylarını babalarından alınca, yapılan iyiliğin azalan marjinal faydası ile babalarına “evlat nankörlüğü”, kız kardeşleri Cordelia’ya da kardeş payı değil de “kardeş (veya akran) zorbalığı” yaparlar. Zaten, “besle kargayı oysun gözünü” destekler şekil de G. Soros “iyilik, alanı da vereni de yozlaştırır,” der. Sende mi Brütüs, kızım, kardeşim, babam? Vefa sadece İstanbul’da bir semt adı gibi! Oysa İsrâ/23. Ayet yaşlanan anne ve babanıza üf bile demeyin ifadesi, evlat nankörlüğünün veya nesil çatışmasının panzehri olmalıdır. Kartalın çocuklarından büyük kardeşin, küçük kardeşini öldürmesi, Kabil’in kardeşi Habil’i öldürmesi, Hz. Yakup ile kardeşi Esav arasındaki çekişme ve Osmanlı’daki kardeş katlinin aksine Aristoteles’in Retorik kitabı, Sophokles’in Antigone kitabında Sokrates’in şöyle dediğini anlatır; “Antigone, kardeşini ve kocasını çocuklarından daha çok sever, çünkü çocuklar ölseler onların yerine yenilerini koyabilecekler; ‘Ama babam ve anam mezarda iken, nerden bulurum bir kardeş daha?’ ” Feministlerin gönlünü almak için olmalı Japon Yönetmen Akira Kurosawa’nın “Ran” (1985) filmi Kral Lear’ın erkek çocuklu versiyonudur. Kral Lear’ın, Anthony Hopkins başrolü ile 2018 yapımı modern versiyon filmi de var. Machiavelli’nin “Prens”te “sevilmekten çok korkulmak daha güvenlidir” sözünü doğrular gibi, Kral Lear’ın “iyiliğinden maraz doğması” ile “evlat nankörlüğü” hiç anakronik değildir, tarih hep tekerrür eder. Türkiye’de Huzur Evleri doludur ve insanlar arası küslük oranı yüksektir. “Karı-koca arasına girmeyin”, “Akraban ile ye iç ama ticaret yapma” ve “Akrabanın akrabaya yaptığını akrep bile akrebe yapmaz” sözleri var. Türkiye’de güven endeksinin diplerde gezmesi “babana bile güvenmeyeceksin” sözünü destekleyicidir. Bugün, İngiliz Kralı III. Charles eşi Leydi Di’den boşanmış, kardeşi Andrew’in prens ünvanı alınmış ve Kral Charles’in küçük oğlu Harry ve eşi Kraliyeti terk edip ABD’ye yerleşmiştir. İşte Kral Lear gibi aile faciası yaşayan 2026’ın İngiliz Kraliyeti ve tüm insanlar damdan düşen Kral Lear’dan kadim benchmark alırlarsa Kral Lear da mezarında dejavu demeyebilir! Nitekim “kefenin cebimi var?” serzenişine rağmen Türkiye’de yaşlıların ölmeden mirasını, mirasçılara vermek istememelerinin sebebi, damdan düşen yani ölmeden mirasını kız çocuklarına veren ama evlat nankörlüğü yaşayan Kral Lear durumuna düşmek istemedikleri için olmalı. İbrahim Tatlıses “Urfa’da Oxford vardı da Biz mi okumadık” der ama kızdığı oğlu Ahmet için söylediği “hayatımdan A harfini çıkardım. Bana babamdan bir şey kalmadı. Herşeyi ben kazandım. Bu kazandıklarımı çocuklarıma miras bırakmayacağım, devlete bırakacağım” sözleri ile Urfa’da Oxford olmasa da sanki Kral Lear’ı okumuş, ders almış gibidir.

Aslında miras konusunda en ideal durum şu Hadis-i Şerif olabilir; “İnsan öldüğünde, bütün amellerinin sevabı da biter. Şu üç şey bundan müstesnadır: Sadaka-i câriye, istifade edilen ilim, kendisine dua eden hayırlı evlat.” Voltaire “Candide” kitabında Leibniz’in optimistik (belki de Pollyannacı) felsefesini karikatürize eder. A. Schopenhauer de acı ve mutsuzluğun her yerde olmasına dayanarak pesimistikçe dünya, olası dünyaların en kötüsüdür der. Nâzım Hikmet “Yaşamak Güzel Şey Be Kardeşim” dese de Zhuangzi der ki; “Ölümlerin de yaşamış olmaktan pişmanlık duymadıklarını nereden bilebilirim?” Disütopik “Cesur Yeni Dünya”nın yazarı A. Huxley de “Belki de dünya, başka bir gezegenin cehennemidir,” der. Japon yazar R. Akutagawa’nın 1927’de 35 yaşında yüksek dozda barbital içerek intihar etmesinin nedeni de şu düşüncesi olmalı; “Hayat cehennemden daha cehennemdir. Mutlak ölümün tatlı, sessiz gecesi (bu dünya) cehenneminin yok oluşudur.” Mevlana’nın “ölüm, Allah’a kavuştuğumuz için Şeb-i Arûs”tur sözü Akutagawa ile aynı anlama çıkar gibidir. İşte, gerçekler acıdır. Dolayısıyla Kral Lear’ın başına gelenler, optimistik Leibniz ve Nazım Hikmet’i değil de pesimistik Schopenhauer, Zhuangzi, Huxley ve Akutagawa’yı onaylar gibidir de. Nitekim Kral Lear kitabı tüm miras alışverişine rağmen mutlu değil mutsuz sonlanır. Kral Lear ve 3 kızı ölür. İsrâ Suresi 29. Ayet “Eli sıkı olma, büsbütün eli açık da olma; sonra kınanacak, kendi kendine hayıflanacak duruma düşersin!”. Öyleyse tüm bu bilgilerden sonra yaşlılar miraslarını ölmeden cömertçe dağıtmalı mı yoksa cimrilik yapıp ancak ölünce miras, doğal olarak zaten dağılacak ki durumundan hangisi doğrudur için kesin bir cevap yok gibidir. Hz. Muhammed, Atatürk ve Don Kişot’un miras kılıgıları bizlere benchmark olabilir. “Han sahibi mülk sahibi hani bunun ilk sahibi sözü gibi” Halil Cibran da “Ermîş”te “veren el, alan elden üstündür” Hadisi Şerifini destekler şekilde şöyle der; “Sanki alıkoyabileceğimiz bir şey mi var? Tüm sahip olduklarınız bir gün verilecek. Öyleyse şimdiden verin de, size ait olsun verme mevsimi, mirasçılarınıza kalsın.” Şu söz Marcus Aurelius’a atf edilir; “Dünyadaki hiçbir şey aslında sana ait değilken, neyi kaybetmekten korkuyorsun?” Keza Aşık Veysel’in “benim sadık yarım kara topraktır” dizeleri gibi 1964 yapımı “Iguana Geceleri” filminde şöyle bir şiir dizesi var; “kaybolacak tarihin altın devri toprağa karışacak sonunda.” “Mezarlıklar meşhur merhumlarla, vazgeçilmezlerle doludur,” sözü gibi. “Gün Olur Asra Bedel”de teyit edemesem de Cengiz Aytmatov’un bu kitabından internette şu alıntı söz dolaşır; “Kaldı ki burası dünya, burada bir şeyler hep yarım kalacak.” Cahit Zarifoğlu’nunda “güzel her şey yarım kalır,” dizeleri var. R. Akutagawa da “her hikayenin bir sonu var mıdır? Olmak zorunda mıdır?” diyerek başyapıtı Raşomon’da hayatı çoğunlukla yarım bırakır. Nitekim Akutagawa intiharı ile hayatı yarım bırakmayı hızlandırmıştır. Zaten “Bugün/An/Şimdi=1/2 Dün + Yarım Yarın” olabilir! Alvin Toffler’in klasığı “Gelecek Şok”unda dediği “kalıcılığın ölümü” gibi herşey geçici gibidir. W. Faulkner “Ses ve Öfke” kitabında Jefferson’da zencilere eski eşya satarak çok zengin olan bir adam parasını harcamayıp kötü şartlarda (dükkanın üstünde domuz ağılı kadar bir odada yaşaması, kendi yemeğini kendisinin pişirmesi gibi vs.) yaşayarak yaptığı cimrilik sonucu hastalanır ve kiliseye bağlanır ve yılda \$5.000’ını misyonerliğe verir. Faulkner bu zengin ama cimri adama şu öneri de bulunur; “dediğim gibi onun yapacağı şey hemen yolu tutmak ve ölmek ve böylece hiç olmazsa parasını harcamamaktadır!” Nitekim Üzeyir Garih “Deneyimler” kitaplarını neden yazdığını destek için Platon’un şu sözünü alıntılar; “Eflatun ‘İnsanlar bu dünyadan göçerken her şeylerini burada bırakmakla mükelleftirler. Çoğunu bırakıyorlar da. Ancak beraber götürdükleri çoğu kez bilgi ve kültürleri oluyor,’” der. Goethe de “(Geleceğe) bilgiler bırakıyoruz, zihniyetleri aktarıyoruz, aynı mal varlığımız gibi.” Keza E. E. Hirsch de “Anılarım” kitabına mal-mülkün bize kalmadığını ifade eden Goethe’nin şu sözü ile başlar; “Geçer gider yeryüzünde en güzel nimetler bile, zaman sınırlarını aşan düşüncelerimizle, yaptığımız etki düşününlere, bir tek o vardır, o kalır sonsuzluğa.” Görünen o herşey ya geçici ya da rüzgar gibi geçer. Nizamiye medreselerinin de kurucusu Nizamülmülk, “Siyasetname”sini şöyle bitirir; “Dünyanın halini alim adamdan (ferzâne) sordum; ‘ya uykudur, ya rüzgardır, ya da efsane’ dedi.” Shakespeare de Kral Lear’ın 2 kızının nankörlüğüne uğraması hikayesi için, Nizamülmülk’ün bu sözünden ve Tevrat’ta Süleyman’ın Meselleri Bap11/29’daki “Evine düzensizlik verenin mirası rüzgardır...” ayetinden esin almış olabilir. Elde var sıfır gibi! Gerçi Garih kitabının adına “Deneyimler” demiş ama Hipokrat “Aforizmalar” kitabında “her hasta özgündür o yüzden tecrübe (deneyim) işe yaramaz,” der. Keza Eric Hoffer de “Kesin İnançlılar” kitabında “tecrübe dezavantajdır” der. İşte özetin özeti; “Yaşarken ölüm yok, ölünce ben yokum” sözü olsa da malı mülkü ölmeden önce yaşarken mi miras vermeli, yoksa ölümün doğal sonucu ile zaten miras kalacak dolayısıyla öldükten sonra kalan mirasçılar “bırakınız yapsınlar, etsinler mi” doğru veya yanlış cevaptır için herkesin durumu- durumsallık miras kılıgılarını tercihlerini değiştirebilir. Kesin doğru yok gibidir dolayısıyla deneyim, tecrübe işe yaramayabilir. Nitekim Nasreddin Hoca’nın “sen de (mirası dağıtan) haklısın, sen de (mirası dağıtmayan)...” sözünü destekler şekilde Montaigne’nin “Denemeler”de “bana doğru gelen, aynı zamanda yanlış da gelir” sözü gibi herşey göreceli durur. Herkesin kendi doğrusu/yanlış var gibidir. İnsanın eşek ve eşref zamanı ve tavrı; kişiden kişiye farklı, farklı olabilir. Eskimolarda acı çekmeden kolay ölsün diye yaşlılarını Kuzey Kutbunda buz üzerine bırakmak evlatların görevidir. “Narayama Türküsü” filminde de Japonlarda 70 yaşına gelen büyüğü Narayama dağının karlı tepelerinden ölüme terk etmek, gençlerin

nankörlüğü değil, vicdanı istemese de, zorunlu görevidir. Agamemnon kızı İphigenia'ı kurban etmişti ve Hz. İbrahim de oğlu İsmail'i nerede ise kurban edecekti. “A.Hamdi Tanpınar “Saatleri Ayarlama Enstitüsü” klasiğinde “akrabasız adam olmaz,” der. Kimin olduğu muğlak eski bir Milli Eğitim Bakanının söylediği “Şu Mektepler Olmasa Maarifi Ne Güzel İdare Ederdim” sözü var. İşte “akrabasızlık da olabilseydi insan ilişkileri ne güzel idare edilebilirdi” ve Kral Lear’daki “akrabanın akrabaya yaptığı akrep akrebe yapmaz” üzerine olan bildiriyi kaleme almak da gerekemeyebilirdi! İğneyi kendine çuvaldızı başkasına batır” sözü ile bu bildiri yazarının bir insan olarak olası nankörlükleri ayrı bir bildiridir.

Anahtar Kelimeler: *Annem & Babam, Ebeveyn & Evlat & Kardeş Nankörlüğü, Geçici, Kral Lear,*

DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Gözde Kuzu Uluçay

İstanbul Kültür Üniversitesi, g.kuzu@iku.edu.tr

ORCID: 0009-0004-7161-7179

Dijital dönüşüm, işletmelerin yalnızca teknolojik altyapılarını değil, yönetim anlayışlarını, karar alma süreçlerini ve yönetsel rolleri de yeniden şekillendiren kapsamlı bir dönüşüm süreci olarak öne çıkmaktadır. Bu dönüşüm aile işletmelerinde daha farklı dinamiklerle ortaya çıkmaktadır. Çünkü aile işletmelerinde karar alma süreçleri yalnızca işletme gereklilikleri doğrultusunda değil; aile ilişkileri, kuşaklar arası yönetim anlayışı ve kurumsallaşma düzeyi çerçevesinde şekillenmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, aile işletmeleri açısından yalnızca teknik bir uyum süreci değil, aynı zamanda yönetsel yetkinliklerin yeniden şekillendiği bir değişim alanı olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde dijital dönüşümün işletme performansı, yenilikçilik ve rekabet avantajı üzerindeki etkileri yaygın biçimde incelenmektedir. Ancak aile işletmelerinde görev yapan yöneticilerin dijital dönüşüm sürecini nasıl deneyimlediği ve bu süreçte hangi yetkinlik alanlarının öne çıktığına ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle yöneticilerin deneyimlerini merkeze alan nitel araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluktan hareketle aile işletmelerinde dijital dönüşüm sürecinin yönetici yetkinlikleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın kavramsal çerçevesi; aile işletmelerinde dijital dönüşüm, yönetici yetkinlikleri ve World Economic Forum'un gelecek becerileri yaklaşımı temel alınarak oluşturulmuştur. Çalışmada özellikle analitik düşünme, teknolojik okuryazarlık ve değişime uyum sağlama becerileri üzerinde durulmuştur. Dijital dönüşüm sürecinde yöneticilerin yalnızca teknolojiyi kullanan bireyler değil, aynı zamanda değişimi yönetebilen ve organizasyonel uyumu sağlayabilen aktörler haline geldiği görülmektedir.

Araştırma nitel araştırma yöntemi doğrultusunda tasarlanmıştır. Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş; dijital dönüşüm süreçlerine doğrudan dahil olan yöneticilerin deneyimlerine odaklanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu dokuz sorudan oluşmaktadır. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, dijital dönüşümün özellikle karar alma süreçleri, teknolojiye uyum, çalışan yönetimi ve aile yapısına bağlı yönetsel yaklaşımlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, dijital sistemlerin veri temelli karar alma süreçlerini güçlendirdiğini ve yöneticilerin teknoloji kullanımına ilişkin becerilerini geliştirme gerekliliğini artırdığını ifade etmektedir. Bunun yanında kuşaklar arası yaklaşım farklılıklarının teknolojiye uyum sürecini doğrudan etkilediği görülmektedir. Bulgular, analitik düşünme, teknolojik okuryazarlık ve değişime uyum sağlama becerilerinin aile işletmelerinde görev yapan yöneticiler açısından daha görünür hale geldiğine işaret etmektedir.

Çalışma, aile işletmelerinde dijital dönüşümün yönetsel boyutuna ilişkin deneyim temelli bir bakış sunmaktadır. Araştırmanın, aile işletmelerinde dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin yönetsel farkındalığın geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın belirli sektörlerle sınırlı olması temel kısıtlardan biridir. Farklı sektör ve örneklem gruplarıyla yürütülecek araştırmaların konuya ilişkin daha kapsamlı değerlendirmeler sunabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, dijital dönüşüm, yönetici yetkinlikleri, nitel araştırma, tematik analiz

AİLE İŞLETMELERİ YAZININDA ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALARA DAİR BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Dr. Öğr. Üy. Aşlı KAYA

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, askaya@gelisim.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3648-6608>

Dr. Aşlı ERCAN ÖNBIÇAK

Bağımsız Araştırmacı, Proje Uzmanı, dr.asliconb@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2479-0919>

Dr. Hikmet Emir ÖNBIÇAK

Bağımsız Araştırmacı, Dış Ticaret Uzmanı, emironbicak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7876-6394>

Aile işletmeleri, işletmeyi kuran, geliştiren ailenin ekonomik geçimini sağlayan bir işletme türüdür. Bu bağlamda işletme içerisinde yönetsel kararlar aile üyeleri tarafından verilmektedir. En az iki kuşağın işletmede çalıştığı işletmelerdir. Aile işletmelerinde, işletmeyi aynı aileden birden fazla kişi yönetmekte ve çalışmaktadır (Özbay ve Ellidört, 2020). Küresel ekonominin temel taşı oluşturan aile işletmelerine yönelik araştırmalar, son yıllarda stratejik yönetimden sosyo-teknik dönüşümlere kadar geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Bu çalışma, aile işletmeleri alanındaki akademik yazını ulusal ve uluslararası çalışmaları sistematik bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, ulusal ve uluslararası dergi platformlarına ait veri tabanlarından yararlanılarak, önceden belirlenen kriterler çerçevesinde sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, mevcut literatürdeki boşlukları tanımlayarak hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için bütüncül bir perspektif açısından incelenecek olup, gelecek araştırmalar için öneri sunması planlanmıştır.

Çalışma her ne kadar literatür taramasına yönelik olsa da verilerin analizi ve görselleştirilmesi için nitel ve nicel analiz programları kullanılmıştır. Araştırmanın iki aşaması bulunmaktadır. Belirlenen özellikler dahilinde ulusal yazın için Dergipark veri platformundan veriler elde edilmiştir. Uluslararası yazın için de Web of Science veri platformundan veri elde edilmiştir. Ulusal yazın için verilerin analizi, gruplandırılması ve görselleştirilmesi MAQDA nitel veri analiz programında yapılmıştır. Uluslararası yazın için verilerin analizi, gruplandırılması ve görselleştirilmesi Biblioshiny veri analiz programında yapılmıştır. Öncelikle anahtar kelimeler belirlenmiştir. Dergipark için belirlenen anahtar kelimeler; “aile işletmeleri”, “aile işletmesi” şeklindedir. Web of Science veri platform için de anahtar kelimeler belirlenmiştir. Buradaki anahtar kelimeler, “family business*”, “family businesses*” gibi kelime gruplarıdır. İki araştırma içinde belirli bir alan, yıl, dergi seçilmemiştir. Buradaki amaç geçmişten günümüze “aile işletmeleri”yle ilgili yapılan çalışmalara ulaşmaktır. Dergipark’tan elde edilen verilere göre 156 makaleye ulaşılmıştır. WoS’tan elde edilen verilere göre ise 1671 makale yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre ulusal yayınlarda kurumsallaşma teması ön planda olmak üzere girişimcilik, yönetim devri- örgütsel hafıza, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, stratejik yönetim, finans-sermaye-denetim, örgütsel davranış (nepotizm, örgüt kültürü) alanlarında çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Uluslararası yayınlarda ise girişimcilik, inovasyon, firma performansı, kurumsal sosyal sorumluluk, yönetişim, bilgi yönetimi, vekâlet teorisi, sürdürülebilirlik konularında araştırma yapıldığı belirlenmektedir. Ulusal ve uluslararası yayınlar arasında bir diğer fark, ulusal yazında Türk Aile Şirketlerinde kültürel kodların etkisi görülmektedir. İleriki araştırmalarda diğer veri platformlarının eklenmesi ve sektör alanı seçilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Sistematik Literatür Taraması*

AİLE İŞLETMELERİNDE AKADEMİ-KAMU-SANAYİ-STK-MEDYA İŞBİRLİĞİNE İLİŞKİN PERSPEKTİFLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: AHP TABANLI BİR ANALİZ

Doç. Dr. Sabri Öz

BeTa İlim Derneği, soz.iticu@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6280-726

Aile işletmeleri, ekonomik süreklilik, istihdam yaratma, yerel kalkınma ve girişimcilik kültürünün kuşaklar arası aktarımı bakımından stratejik bir role sahiptir. Bununla birlikte bu işletmelerin sürdürülebilir büyüme, kurumsallaşma, inovasyon kapasitesi, dijital dönüşüm ve yeni nesle geçiş süreçlerinde yalnızca içsel kaynaklara dayanması çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Bu nedenle akademi, kamu, sanayi, sivil toplum kuruluşları ve medya aktörleriyle kurulacak çok paydaşlı iş birlikleri, aile işletmelerinin rekabet gücünü ve kurumsal dayanıklılığını artırabilecek önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinin akademi-kamu-sanayi-Sivil Toplum Kuruluşları (STK)-medya iş birliği modeline ilişkin önceliklerini Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın temel araştırma sorusu şudur: Aile işletmeleri açısından çok paydaşlı iş birliğinin hangi boyutları daha öncelikli görülmektedir ve bu öncelikler akademi, kamu, sanayi, STK ve medya aktörleri arasında nasıl hiyerarşik olarak sıralanmaktadır? Bu soruya yanıt verebilmek için çalışma, ana hedef, değerlendirme kriterleri ve iş birliği aktörlerinden oluşan çok düzeyli bir karar hiyerarşisi önermektedir. Değerlendirme kriterleri; güven ve ilişki kalitesi, bilgiye ve uzmanlığa erişim, finansal ve kurumsal destek, itibar ve görünürlük oluşturma, pazar erişimi, sürdürülebilirlik yönelimi, inovasyon potansiyeli, dijital dönüşüm kapasitesi ve kuşaklar arası süreklilik gibi unsurlar etrafında yapılandırılmaktadır. Araştırma kapsamında uzmanlardan ve/veya aile işletmesi temsilcilerinden elde edilecek ikili karşılaştırma verileri AHP yöntemiyle analiz edilerek kriterlerin ve paydaş gruplarının göreceli önem ağırlıkları hesaplanacaktır.

Çalışmanın, aile işletmelerinin dış paydaşlarla ilişki kurarken hangi beklenti ve öncelikleri merkeze aldığını ortaya koyması beklenmektedir. Bu yönüyle araştırma, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilir büyüme tartışmalarını yalnızca işletme içi yönetim dinamikleriyle sınırlı görmemekte; aksine bilgi üretimi, kamu politikası, sektörel deneyim, sivil toplum katılımı ve medya görünürlüğü gibi dışsal destek mekanizmalarıyla birlikte ele almaktadır. Bulguların, aile işletmeleri için daha etkin destek programları geliştirmek isteyen politika yapıcılara, üniversitelere, iş dünyası kuruluşlarına, sivil toplum aktörlerine ve iletişim platformlarına yol gösterici olması beklenmektedir. Ayrıca çalışma, üçlü sarmal ve beşli sarmal yaklaşımlarını aile işletmeleri bağlamında AHP temelli bir karar modeliyle bütünleştirerek literatüre özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışma, üçlü sarmal ve beşli sarmal yaklaşımlarını aile işletmeleri bağlamında AHP temelli bir karar modeliyle bütünleştirirken, Türkiye özelinde akademi-kamu-sanayi-STK-medya etkileşimini açıklayan yerli Beşli Sarmal modelinden de kavramsal olarak yararlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Akademi-Kamu-Sanayi İşbirliği, STK, Medya, Beşli Sarmal, AHP Analizi, Kurumsallaşma,*

Evaluating Perspectives on Academia–Public–Industry–NGO–Media Collaboration in Family Businesses: An AHP-Based Analysis

ABSTRACT

Family businesses play a strategic role in economic continuity, employment generation, local development, and the intergenerational transmission of entrepreneurial culture. However, relying solely on internal resources may not be sufficient for these firms to address the challenges of sustainable growth, institutionalization, innovation capacity, digital transformation, and succession. In this regard, multi-stakeholder collaboration with academia, public institutions, industry actors, non-governmental organizations, and media platforms may serve as a critical mechanism for strengthening the competitiveness and organizational resilience of family businesses. This study aims to evaluate the priorities of family businesses regarding academia–public–industry–Non-Governmental Organizations (NGO's)–media collaboration through the Analytic Hierarchy Process (AHP).

The main research question of the study is: Which dimensions of multi-stakeholder collaboration are considered more important by family businesses, and how are these priorities hierarchically structured across academia, public institutions, industry, NGOs, and media actors? To address this question, the study proposes a multi-level decision hierarchy consisting of the main goal, evaluation criteria, and collaboration actors. The evaluation criteria are structured around trust and relationship quality, access to knowledge and expertise, financial and institutional support, reputation and visibility building, market access, sustainability orientation, innovation potential, digital transformation capacity, and intergenerational continuity. Pairwise comparison data to be collected from experts and/or representatives of family businesses will be analyzed through the AHP method, enabling the calculation of the relative priority weights of both the criteria and stakeholder groups.

The study is expected to reveal the expectations and managerial priorities that shape family businesses' engagement with external stakeholders. In this respect, the research does not limit the discussion of institutionalization and sustainable growth in family firms to internal governance dynamics; rather, it situates these firms within a broader ecosystem of knowledge production, public policy, sectoral experience, civil society participation, and media visibility. The findings may provide practical implications for policymakers, universities, business associations, civil society organizations, and communication platforms seeking to design more effective support and collaboration mechanisms for family enterprises. Furthermore, by integrating Triple Helix and Quintuple Helix perspectives with an AHP-based decision model in the context of family businesses, the study aims to offer an original contribution to the literature on multi-stakeholder collaboration, family business sustainability, and strategic decision-making. Conceptually, the study also draws on the Five-Helix framework developed for the Turkish context, which integrates academia, government, industry, civil society, and media as complementary actors of collaborative governance.

Keywords: *Family Businesses, Academia–Public–Industry Collaboration, NGOs, Media, Quintuple Helix, AHP Analysis, Institutionalization, Intergenerational Continuity*

KAYNAKÇA

- 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, 2897–2920.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.
- Öz, S. (2026). Kalkınmanın Yeni Kodu: Beşli Sarmal. BeTa İlim Derneği Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19294926>
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill.