

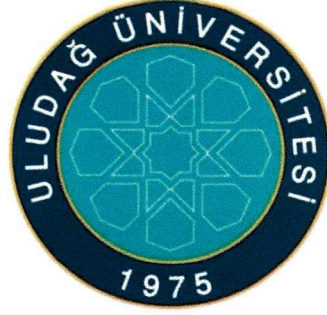
T.C. ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLE ÜYELERİ- PROFESYONEL
YÖNETİCİ ÇATIŞMALARININ PROFESYONEL
YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hale DEMİRCAN

BURSA-2017



T.C. ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLE ÜYELERİ- PROFESYONEL
YÖNETİCİ ÇATIŞMALARININ PROFESYONEL
YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hale DEMİRCAN

Danışman:

Doç.Dr. Kurtuluş KAYMAZ

BURSA-2017

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701414022 numaralı Hale DEMİRCAN'ın hazırladığı "Aile İşletmelerinde, Aile Üyeleri-Profesyonel Yönetici Çatışmalarının Profesyonel Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkileri" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 03/03/2017 günü ...11.5 - ...12.30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği/oyçokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç.Dr. Kurtuluş KAYMAZ

Uludağ Üniversitesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç.Dr. Çağatan TAŞKIN

Uludağ Üniversitesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Umut EROĞLU

Çanakkale 18 Mart Üniversitesi

03/03/2017

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde, Aile Üyeleri-Profesyonel Yönetici Çatışmalarının, Profesyonel Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkileri” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

03.03.2017



Adı Soyadı: Hale DEMİRCAN

Öğrenci No: 701414022

Anabilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Programı: İşletme Tezli

Statüsü: Yüksek Lisans

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

17/01/2017

Tez Konusu/Başlığı:Aile İşletmelerinde, Aile Üyeleri-Profesyonel Yönetici Çatışmalarının Profesyonel Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkileri

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan 127 sayfalık kısmına ilişkin, 17/01/2017 tarihinde şahsım tarafından "Turnitin" adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1-Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı: Hale DEMİRCAN

Öğrenci No: 701414022

Anabilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Programı: İşletme Tezli

Statüsü: Yüksek Lisans

Tarih ve İmza

03.03.2017



Danışman



ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Hale DEMİRCAN
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: CXXVIII + 128
Mezuniyet Tarihi	: 03/03/2017...
Tez Danışman(lar)ı	: Doç.Dr. Kurtuluş KAYMAZ

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLE ÜYELERİ - PROFESYONEL YÖNETİCİ ÇATIŞMALARININ PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu çalışma, aile işletmelerinde, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmaların, profesyonel yöneticilerin performansı üzerindeki olası etkilerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma anketi, toplam 199 aile üyesi ve profesyonel yöneticiye uygulanmıştır. Söz konusu çalışmada, güvenilirlik ve regresyon analizleri, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü anova testi teknikleri uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ise; aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında çatışma olgusunun varlığı tespit edilmiştir.

Tez, genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde teori kısmı, üçüncü bölümde ise uygulama kısmı yer almaktadır. Birinci bölüm; iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda; aile şirketinin tanımı, önemi ve temel özellikleri, kurumsallaşma süreçleri, aile işletmeleri ile bağlantılı teorik yaklaşımlar; ikinci kısımda ise; çatışma kavramının tanımı, önemi ve temel özellikleri ile birlikte çatışmayı yönetme süreci ve stratejileri açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde; aile işletmelerinde devir problemi, yönetim çeşitleri, profesyonel yöneticilerin karşılaşabileceği ikilemler, profesyonel yönetici çatışmaları ve türleri ve bunların performans olgusu üzerine etkileri teorik olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümde ise; birinci ve ikinci bölümlerdeki teorik çerçeve göz önünde bulundurularak yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde, yapılan anketlerden elde edilen sonuçlar, SPSS paket programı 22.0 kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Aile Şirketleri, Profesyonel Yönetici, Çatışma Yönetimi, Performans, Görev Performansı, Bağlamsal Performans.

ABSTRACT

Name and Surname : Hale DEMİRCAN
University : Uludağ University
Institution : Social Sciences Institute
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : CXXVIII + 128
Degree Date : 03/03/2017...
Supervisor : Assoc.Prof.Dr. Kurtuluş KAYMAZ

THE EFFECTS OF CONFLICTS BETWEEN FAMILY MEMBERS AND THE PROFESSIONAL MANAGERS ON THE PERFORMANCE OF PROFESSIONAL MANAGERS IN FAMILY BUSINESSES

The aim of this study is to determine the effects of conflicts between family members and the professional managers on the performance of professional managers in family businesses. This study's survey applied to 199 people who are family members or professional managers. Also, in this research reliability, principal component, regression analysis techniques and independent samples t test, one way anova test were used. According to these techniques, conflicts between family members and professional managers were observed.

This thesis is composed into three parts. Its theory section is to take place in the first part and the second part. Its application section is to take place in the third part. The first part of this study is to be composed of two sections. In the first part of the first section it is explained that the family companies' description, their importance and basic characteristics, institutionalization process of family businesses, some theoretical approaches which associated with family businesses. In the second part of first section includes; conflict descriptions, importance of conflict and basic characteristics, the process of managing the conflict and its strategies. The second section only includes one part and this part includes the problems of transfer to the next generation in family businesses, professional managers' dilemma, conflicts of professional managers types and their effects to the performance.

To take into account the first parts' and the second part' theoretical, a research was done and it takes place in the third part of the study. In this part, the surveys' results are evaluated thanks to SPSS 22.0 package program.

Keywords:

Family Business, Professional Manager, Conflict Management, Performance, Task Performance, Conceptual Performance.

ÖNSÖZ

Ekonomilerin bel kemiği olan aile işletmelerinde, kurumsallaşma süreci ile birlikte profesyonel yöneticilere daha fazla yer verilmeye başlanmıştır. Çünkü profesyonel yöneticiler, aldıkları eğitim, tecrübeleri ve aile üyesi olmamaları sebebiyle, işletmenin yararına olacak kararları daha tarafsız bir biçimde alırlar. Fakat, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiler bazen çatışmalara dönüşebilmekte ve bu durum da, profesyonel yöneticilerin performanslarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu gibi nedenlerle bu çalışmanın amacı, ekonomideki yeri çok büyük ve önemli olan, aile işletmelerindeki, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında yaşanan çatışmaların tespitine yönelik araştırma yapmak olup, bu çatışmaların profesyonel yöneticilerin performansına olan etkilerini açığa çıkarmaktır.

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında büyük katkısı olan, sonsuz sabırla çalışmamın her aşamasında benden desteğini esirgemeyen, tez danışmanım, Doç.Dr. Kurtuluş KAYMAZ'a, yüksek lisans öğrenimim boyunca görüşleri ile bana yol gösteren değerli Uludağ Üniversitesi hocalarıma ve bugünlere ulaşmamda katkıları büyük olan bütün öğretmenlerime çok teşekkür ederim. Çalışmamın uygulama aşamasında, desteği ile bana çok yardımcı olan Martur Fabrika Üretim Müdürü Fatih KARAKULLUKÇU'ya, çalışmamın ve hayatımın her aşamasında desteğini gördüğüm Prof.Dr. Türker SUSMUŞ hocama, tezimin özellikle uygulama ile ilgili istatistiksel bölümlerinde bana çok yardımcı olan değerli hocam Dr. Erhan ZALLUHOĞLU'na, çalışmamla ilgili hem teori hem uygulama aşamalarında, ihtiyacım olan bilgilere ulaşabilmem için, bilgi, çalışma ve deneyimlerini benden hiçbir zaman esirgemeyen Ege Üniversitesi Doktora öğrencisi Mustafa Kemal YILMAZ'a, ayrıca, uygulama aşamasında ankete katılım göstererek ve sorularıma içtenlikle yanıt vererek, çalışmama büyük katkıda bulunan değerli yöneticilere, bana her zaman destek olan iş arkadaşlarıma ve şirket yöneticilerime çok teşekkür ediyorum. Son olarak, özellikle uygulamamın veri toplama aşamasında, bazı kurumlarla iletişim kurabilmem için, benden tüm çevresini ve desteğini esirgemeyen Aslıhan GÖKALP'e, hayatımın her aşamasında benden sevgilerini, desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma ve özellikle beni her zaman, büyük bir sabırla dinleyen, destekleyen ve yanımda olan güzel aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar	X
ŞEKİLLER	X
GRAFİKLER	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ OLGUSUNA GENEL BAKIŞ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL TEORİK ÇERÇEVESİ	5
1.1. Aile İşletmesi Kavramının Tanımı, Önemi ve Temel Özellikleri	5
1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşamama Nedenleri	9
1.3. Aile İşletmelerinde Rol Modelleri ile Bağlantılı Teorik Yaklaşımlar	14
1.3.1. Aile Sistem Modeli (İki Daire Modeli)	14
1.3.2. Üç Daire Modeli	16
1.3.3. Dört Daire Modeli	19
1.3.4. Sürdürülebilirlik Modeli	19
1.4. Mülkiyet Sahibi ve Profesyonel Yönetici İlişkileri Bağlamında Vekâlet Teorisi	20
2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN GENEL TEORİK ÇERÇEVESİ	22
2.1. Çatışma Kavramının Tanımı ve Özellikleri	25
2.2. Çatışma Türleri ve Nedenleri	28
2.3. Çatışma Yönetim Süreci ve Stratejileri	29
2.3.1. Kaçınma	38
2.3.2. Problem Çözme	39
2.3.3. Yumuşatma	40
2.3.4. Güç kullanma	40
2.3.5. Taviz Verme (Ödün Verme)	41
2.3.6. Pazarlık	41
2.3.7. Diğer Çatışma Türleri	42

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM, ÇATIŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

1. AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM VE DEVİR PROBLEMİ ÇERÇEVESİ.....	44
2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ÇEŞİTLERİ	50
2.1. Merkeziyetçi Yönetim	51
2.2. Katılımcı Yönetim	53
2.3. Profesyonel Yönetim Biçimi	54
3. AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞABİLECEĞİ İKİLEMLER	56
4. AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI VE TÜRLERİ	57
4.1. Profesyonel Yöneticinin Kendi İçindeki Çatışmalar.....	60
4.2. Profesyonel Yönetici ve Gruplararası Çatışmalar.....	60
4.3. Profesyonel Yönetici ve Bireylerarası Çatışmalar	61
5. AİLE ÜYELERİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI	63
6. PERFORMANS KAVRAMI VE ÇATIŞMANIN PERFORMANSA ETKİSİ..	66
6.1. Görev Performansı	74
6.2. Bağlamsal Performans.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLE ÜYELERİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİLER ARASINDAKİ ÇATIŞMANIN PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇÜMLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	78
2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	78
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	80

3.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği	81
3.2. Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği	81
3.3. Çatışma Nedenleri Ölçeği	82
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	84
4.1. Güvenilirlik Analizi	84
4.2. Temel Bileşenler Analizi	85
4.3. Regresyon Analizi	86
4.4. Çatışma Nedenlerinin Analizi	90
4.5. Bağımsız Örneklem t Testi	94
4.6. Tek Yönlü Anova Testi (Eğitim ve Nesil)	96
4.7. Tek Yönlü Anova Testi (Yaş ve Kıdem)	99
SONUÇ VE ÖNERİLER	101
KAYNAKLAR	106
EKLER	122

TABLolar DİZİNİ	Sayfa
Tablo 1: Çatışma Yelpazesi	27
Tablo 2: Anket Bölümleri ve İfade Sayıları	82
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	84
Tablo 4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	85
Tablo 5: Normallik ve Varyansların Homojenliği Testi	87
Tablo 6: Regresyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 7: Çatışma Nedenleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	93
Tablo 8: Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	95
Tablo 9: Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları (Eğitim-Nesil)	97
Tablo 10: Tukey Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Eğitim)	98
Tablo 11: Tukey Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Nesil)	99
Tablo 12: Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları (Yaş-Kıdem)	100
ŞEKİLLER DİZİNİ	
Şekil 1: Aile Sistemi	15
Şekil 2: Üç Daire Modeli	18
Şekil 3: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci	33
Şekil 4: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model	34
Şekil 5: İki Boyutlu Model	36
Şekil 6: Araştırma Modeli	79
GRAFİKLER	
Grafik 1: Temel Bileşenler Analizi İle Çatışma Durumu	86

GİRİŞ

Aile işletmelerinin ulusal ekonomideki önemi tartışmaya sunulamayacak kadar açıktır (Akdoğan ve Mirap, 2008: 1). Ayrıca ülke bazında da, aile işletmelerinin ülke ekonomilerine yüzdesel oranda katkısı tüm dünyada azımsanamayacak kadar fazladır. Dünya üzerindeki büyük veya küçük olmak üzere tüm ekonomik faaliyetlerin önemli bir kısmı aile işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, aile işletmelerinin olumlu etkileri sadece ekonomik yönden değildir. Aile işletmelerinin ekonomiye katkılarının yanı sıra istihdam yaratma ve bölgeler arası kalkınmayı destekleme gibi önemli konularda da faydalı etkileri mevcuttur (Develi, 2008: 1). Örneğin, Avrupa Birliği ülkelerindeki Gayrisafi Milli Hâsılının yüzde 35'den 65'e kadar ki oranı sadece aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Gelire olan katkıyı içeren söz konusu bu oran, ülkeler bazında farklılaşmaktadır. Kuzey Amerika ülkelerinde yüzde 40-45'i, Latin Amerika ülkelerinde yüzde 50-70'i, Asya ülkelerinde ise yüzde 65-82'yi bulmaktadır (PWC, 2007: 7). Özetle ifade etmek gerekirse aile işletmeleri, dünya ekonomisinde ödediği vergiler dahil olmak üzere önemli bir ölçüde istihdam ve gelir yaratan kurumlardır (Baraz, 2008: 45). Bu doğrultuda, aile işletmelerinin ekonomilerin can damarı ve ekonomik sistemin vazgeçilmez unsurlardan biri olduğu yorumu yapılabilir.

Aile işletmelerinin, onu diğer işletmelerden ayıran çok farklı özellikleri vardır. Aile işletmelerindeki aile üyelerinin hem işletme içerisinde hem de normal hayatlarında birlikte olmaları nedeniyle aile işleri ile kurum ile ilgili işlerin birbirine karıştırılması gibi bir durum söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde, günlük hayatta yaşanan birtakım olaylar işletmeye de yansiyebilir. Özelliklerinin farklı olması durumu gibi, aile işletmelerinin sorunları da diğer işletmelerden farklıdır. Örneğin; aile işletmelerinin gelecek kuşağa devri gibi bir problemi mevcuttur. Aile üyelerinin hepsinin bir süre sonra işleri yapma gücü kalmayacak, emekli olacağı zamanlar gelecektir. Bu gibi nedenlerden dolayı işletme alt kuşağa devredeceklerdir. Bu konuda yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarına göre; aile işletmelerinin sadece üçte birinin bir sonraki kuşağa devri gerçekleşebilmektedir. Kalan üçte ikisinin ise kurucunun ölmesiyle nedeniyle kapandığı veya başka bireylerin yönetimine geçtiği görülmüştür. Bu gibi nedenlerden dolayı, aile işletmeleri incelenirken diğer büyük işletmelerden farklı bir şekilde ele alınmalıdır (Baraz, 2008: 46). Rakamlardan da görüldüğü üzere, aile işletmelerinin üstün yönleri kadar negatif yanları da mevcuttur. Bunlardan en önemlisi, bu firmaların

ömürlerinin çok kısa olması durumudur. Çünkü yapılan diğer bir araştırma sonucunda da, aile işletmelerinin sadece yüzde 30'unun ikinci nesile, yüzde 5-15'inin üçüncü nesile devrolabilme şansını elde ettiği ortaya çıkmıştır. Bu durum ise birçok nedenden kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde devretme sürecinde görülen bu başarısızlığın nedenleri arasında ise; ülkenin ekonomik ortamı, yönetim tarzı, devir sürecinin plansız yapılması gibi nedenler sayılabilmektedir (Güney, 2007: 122).

Aile işletmeleri, hemen hemen tüm dünyada ekonominin ana yapı taşıdır. Ülkelerin ekonomisi için son derece önemli olan bu işletmelerin yeni nesil sahiplerinin kuşak farklarıyla yönetime bakış açıları ve ileriye dönük düşüncelerinin nasıl olduğu önemli bir konudur. İşletmenin sahip veya sahipleri ile (asil) profesyonel yöneticiler (vekil) arasındaki ilişkiler, bir post modern teorisi olan “vekâlet kuramı” çerçevesinde sıkça tartışılmaktadır. Teorinin en temel varsayımı, asiller ile vekiller arasındaki “*çıkar çatışmaları*” üzerinden tartışılmaktadır (Wasti, 2013: 112). Esasen kuram, asiller ve vekiller arasındaki çatışmalar ve çatışmaların çözümü üzerine nasıl bir sistematik geliştirilmesi gerektiğini sorgulamaktadır (Podrug vd., 2010: 1227). Asiller ile vekiller arasındaki amaç farklılıkları, risk yaklaşımlarındaki farklılıklar, güven algıları, bilgi asimetrisi gibi düzenleyici alanlar, her iki kesim arasındaki hassas etkileşimin varlığına dair kanıt niteliği taşımaktadır. Diğer bir deyimle; i) asillerin servetlerini arttırma çabasına karşın, vekillerin servetten daha az gayretle daha fazla pay almak istemeleri, yeri geldiğinde asillerin verdiği yetkileri kendi çıkarları lehine kullanmak istemeleri (artık kayıp), ii) asillerin “güven” sorununa yönelik vekillerin fırsatçı davranışlarına karşı sürekli gözetim altında tutmaya yönelik kullandıkları yönetim kurulu mekanizması ya da çıktı-davranış odaklı sözleşmeler; iii) vekilin asilden bilgi saklamasına veya bilgiyi manipüle etmesine bağlı bilgi asimetrisini önlemeye dönük yaklaşımlar bir anlamda tam güven ve işbirliğinin tesis edilmesinin çok güç olduğu bir ortamın mevcudiyetini göstermektedir. Bu ve benzeri koşullar, asil ve vekil arasındaki çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır. Asiller ve vekiller arasındaki çatışma ortamı ise iktisadi ve diğer örgütsel çıktılar bazında işletmeyi tehdit etmektedir (Bendickson vd., 2016: 438). Dolayısıyla bu araştırma, vekalet kuramı bakış açısıyla, asiller ile vekiller arasında yaşanabilecek olası çatışmaların, vekillerin performansını ne derecede etkilediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Uygulamada aile işletmelerine bakıldığında, özellikle kurumsallaşma sürecini tamamlamamış ya da bütünüyle kurumsal yapılardan uzak örgütlerde, asiller ile vekiller arasındaki ilişkilerin bir mekanizmaya bağlı olmadığı, günün gereklerine göre şekillendiği görülmektedir. Buna karşın, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütlerde, asiller ile vekiller arasındaki ilişkileri düzenleyen formel süreçlerin olduğu, yetki kullanımlarının tanımlanmış belirgin koşullara bağlandığı gözlenmektedir. Bu noktada araştırma, asiller ile vekillerin, biçimlenmemiş örgüt koşullarında daha çok çatışma eğilimi içerisinde oldukları yönündeki gözlemden hareketle kurgulanmıştır. Buna ilave olarak, sadece işletme sahip veya sahiplerinin değil, ailenin örgütte çeşitli pozisyonlarda çalışan diğer üyelerinin de benzer biçimde profesyoneller ile etkileşiminde çatışmalar yaşayabildiği yönünde tespitler yapılmıştır. Söz konusu gözlem ve tespitlerden hareketle araştırma, aile işletmelerinde, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmaların profesyonel yöneticilerin performansları üzerindeki etkilerini saptamayı hedeflemektedir.

Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın iki bölümden oluşan ilk bölümünde; aile işletmeleri kavramı ve teorik esasları ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmiştir ve bu kapsamda öncelikle genel olarak aile işletmeleri kavramı ele alınmıştır. Birinci bölümün, ikinci bölümünde ise, çatışma kavramı ve esasları ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak, çatışma türleri ve nedenlerine değinilmiştir; ikinci aşama olarak ise, çatışmayı yönetme stratejileri ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise; aile işletmelerinde profesyonel yönetim ve devir problemi, yönetim çeşitleri, profesyonel yöneticilerin karşılaşılabileceği ikilemler, profesyonel yönetici çatışmaları, türleri ve bunların performans kavramı üzerindeki etkileri teorik olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; yapılan alan çalışması ile aile üyeleri-profesyonel yönetici çatışmalarının, profesyonel yöneticilerin performanslarına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunların analizinde, nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma kısmında, veri toplamada en çok tercih edilen teknik olan: 'Anket Yöntemi' kullanılmıştır. Aile işletmelerinde, profesyonel yöneticilerle yapılan anketler sonucu veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistikî yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise, literatürde yer alan bilgiler ve üçüncü bölümde gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen bulgulara dayanılarak, aile işletmelerinde yeni nesilin bakışı ile ilgili yorumlarda bulunulmuştur. Son olarak, araştırmanın kavramsal boyutları ve araştırma sonuçları değerlendirilerek, aile işletmelerinin geleceğe bakış açısı hakkında değerlendirmelerde bulunulmuş ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ OLGUSUNA GENEL BAKIŞ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL TEORİK ÇERÇEVESİ

Gelişmiş ülkelerin birçoğunda aile işletmeleri, ekonomik olarak etkili ve diğer işletmelere göre oranı çok daha fazla olan işletmelerdir. Geriye kalan işletmeler de girişimlerine aile işletmesi olarak başlamış olan işletmelerdir. Aile işletmelerinin kökenleri ise Roma İmparatorluğu ve öncesine kadar dayanmaktadır (Arslan, 2006: 42).

Türkiye'deki şirketlerin, yaklaşık % 95 ve üzerini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bir aile tarafından yönetilen işletmelerin toplam işletme sayısına bölünmesiyle çıkan oran ise %98.8 bulunmuştur (Peşkircioğlu, 2014: 2). Bu bağlamda aile işletmelerinin, önemi hafife alınamayacak kadar yüksektir.

Aile şirketlerini bir tanım, *“Birbirileri ile kan bağı, evlilik veya evlat edinme gibi yollarla ilişkileri bulunan aile üyelerinin sahipliğinde olan ve yönetilen işletmeler”* olarak açıklamıştır (Olson, Zuiker, Danes, Stafford and Heck, 2003: 440 ; Ongar, 2011: 4). İşletme türleri arasında aile işletmeleri, daha farklı ve özel bir yere sahiptir. Çünkü aile işletmelerinde, aile yaşamı ile iş yaşamı birbirine karışmış bir yapıdadır. Aile ve şirket kavramları bir araya geldiğinde ise, duygular ile mantığın birlikte olduğu farklı bir yapı oluşur. Bu iki kavramın başarılı olabilmesi için hâkimiyet alanları birbirinden ayrılmalıdır (Arslan, 2006: 11-29). Aile işletmelerinin özellikle duygusal ve geleneksel nedenlere bağlı olarak oluşmuş özellikleri nedeniyle kurumsallaşmalarında bir takım zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden de, işletme içerisindeki profesyonel yöneticiler de birtakım zorluklarla karşılaşabilmektedir.

1.1. Aile İşletmesi Kavramının Tanımı, Önemi ve Temel Özellikleri

Global ekonomilerin kahramanları aile işletmeleridir. PWC (2012)'nin yaptığı *“2012 Küresel Aile Şirketleri”* adlı araştırmaya göre; 21. yüzyılın vazgeçilmez iş modeli olarak adlandırılan aile işletmeleri, ekonominin önemli kaynaklardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Cumhuriyet.com, 25.09.2016). Ancak, önemi bu kadar büyük olan

aile işletmelerinin, literatürde ortak kabul görmüş tek bir tanımı yoktur. Aile işletmesi kavramının, birçok farklı tanımı mevcut olmakla birlikte, daha net anlaşılabilmesi için aşağıda belli başlı bazı tanımlamaları verilecektir.

Aile şirketleri ya da işletmeleri, “Sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletme yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği” işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2004: 9).

Aile şirketlerine yönelik bir başka tanım, işgücünün kan bağı ile ilgisine değinmiştir ve şu şekildedir: “Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir” (Potobsky, 1992: 601; Ateş, 2005: 3).

Bir aileye mensup üyelerden en az iki tanesi aynı işletmede çalışıyorsa ve bu kişiler kurucu aile üyesi ile birlikte işletmenin çoğunluk hisselerini ellerinde bulunduruyorlar ise bu işletme “*Aile İşletmesi*”; bir işletmenin eğer tek sahibi var ise ve bu kişinin ailesinden kimse bu iş yerinde çalışmıyor ise bu işletme “*Patron İşletmesi*” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde, her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçmesiyle, büyük bir olasılıkla, aile işletmesine dönüştüğü söylenebilir (Yıldırım, 2007: 7).

Aile işletmeleri belirli bir aile tarafından kurulan ve en az iki nesilden beri olmak üzere, söz konusu ailenin üyeleri tarafından yönetildiği işletmelere verilen isimdir (Harms, 2014: 284). Bir ailenin en yaşlı üyesinin veya aileden herhangi bir kişinin kâr elde etmek ve geçimlerini sağlayabilmek amacıyla açtığı, daha sonrasında da aileden olan üyelerin işletme yönetimine, sürecine katıldığı kurumlara aile işletmesi denilmektedir (Ongar, 2011: 4).

Aile işletmeleri içlerinde duygular barındıran işletmelerdir. Ayrıca bu duygular, aile işletmelerinde onların karar verme mekanizmalarını da etkilemektedir (Berrone, Cruz and Gomez-Mejia, 2012: 263). Aile işletmelerinde söz konusu sahip ailenin istekleri, işletmenin ihtiyaçlarından ve isteklerinden daha öncelikli olarak önem arz etmektedir (Develi, 2008: 7).

Aile işletmeleri ile ilgili verilen tüm tanımlara baktığımızda, şu ortak noktalara ulaşılabilmektedir; aile işletmeleri, belirli bir ailenin iş kurmuş halidir ve bu tarz

işletmelerde mülkiyet kavramı çok önemli bir konudur. Bahsedilen mülkiyet kavramı ise, işletme sahipliğini elinde bulunduran aileye ve üyelerine aittir. Aile işletmeleri çoğunlukla, ellerinde bulundurdukları varlıkların dağılmasına, kaybolmasına engel olmak amacıyla kurulmuş olan işletmelerdir. Aile işletmeleri, karar mekanizmalarında yer alan karar verici kişilerin genellikle sadece belirli bir aileden olduğu işletme tarzıdır (Ongar, 2011: 7).

PWC (2007)'in araştırmasında yapılan bir tanıma göre ise de aile işletmeleri; hisselerinin en az %50 den fazlasının belirli bir aileye ait olduğu, üst düzey yönetim kadrosu pozisyonlarının birçoğunun söz konusu aile üyeleri tarafından oluşturulduğu, kurucu sahiplerin ise işletme yönetiminde sadece günlük sorumluluklara sahip olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (PWC, 2007: 7).

Yapılan tanımlara bakıldığında ise aile işletmeleriyle ilgili olarak; "Aile işletmesi, kurucu üye ve ikinci neslin şirkette çalıştığı, kurulum amacı ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek olan, bunun yanında genellikle kurucu üyenin işlerin büyük bir bölümünü idare ettiği, organizasyon şemasındaki önemli görevlerin büyük bölümünde aile üyelerinin yer aldığı, bunun yanında, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir" tanımı temel alınabilir (Ateş, 2003: 4).

Farklı araştırmalardan alınan tanımlamalardan da görüldüğü üzere, aile işletmeleri üzerinde çok farklı açıklamalar vardır. Ancak, bu tanımların bazı ortak noktaları da vardır. Bu ortak noktalar; aile işletmeleri genellikle nesilden nesle geçen belirli bir aile tarafından sürdürülebilirliğinin sağlandığı işletmelerdir. Ayrıca aile işletmeleri, yönetimde önemli görevlerin aile üyeleri tarafından yürütüldüğü, karar alım aşamalarında da aile üyelerinin daha etkin olduğu işletmelerdir.

Yapılan araştırmalara göre; aile işletmelerinin, Amerika'da, gayri safi milli hâsılanın %49'unu ve diğer ülkelerin birçoğunda ise %70' inden fazlasını yaratmada etkili olduğu, dünya çapında ise çalışan işgücünün en az %75'inin istihdamında önemli rol oynadığı, Fortune 500 firmalarının %37'sinin, yine Amerika'da borsaya kayıtlı şirketlerin toplamının %60'ının sadece belirli bir aile kontrolü altında olduğunu göstermektedir. Ayrıca, aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi içinde de çok önemli bir payı yer almaktadır (Koçel, 2004: 43). Dünya üzerindeki ekonomilerin %80-%90'nının aile işletmeleri üzerinden çalıştığı, bu işletmelerin gerek bulunduğu ülke, gerekse dünya

ekonomisi için çok önemli olduğu yapılan araştırmalarda gözlemlenen bir tespittir. Ayrıca ekonomilerin önemli bir yapı taşı olan aile işletmeleri, sağladığı istihdam açısından da son derece önemli işletmelerdir. Dünya genelinde ve dolayısıyla hemen hemen tüm ekonomilerde bu kadar önemli bir pozisyona sahip olan bu işletmelerin, uzun yıllar sürdürülebilirliğini sağlayabilmekte ülke ekonomileri için son derece önemli bir hedef olmalıdır.

Literatür açısından sadece bir işletme yönetim türü olan aile işletmelerinin, diğer işletmelerden ayırt edilmesini sağlayan bir takım temel özellikleri vardır. Aile işletmesinin aile işletmesi olmasını sağlayan bu özellikler şunlardır:

- Aile işletmeleri, belirli bir aile üyeleri tarafından kurulan ve içerisinde dışa kapalı bir sistem barındıran işletmelerdir. İşletmeye ait hiçbir bilgi dışarıdan insanlarla paylaşılmaz. Söz konusu işletme, finansal bir zorlukla karşılaşırsa borçlanma gibi çözümler kullanmaz, sadece aile üyelerinin mali desteğinden yararlanarak süreci atlama çalışır (Develi, 2008: 8).
- Aile işletmelerinde, aileden en az iki nesil işletme yönetiminde görev almaktadır (Ak, 2008: 28).
- Bir aile üyesi, aile işletmesinde, sahip olduğu görevi ile başarılı, güçlü bir pozisyona gelir ise bu durum kişinin aile içerisindeki durumunu da etkileyebilir ve görevinde de olduğu gibi onu aile bireyleri içerisinde de yüksek bir güce sahip konuma getirebilir (Bilgin, 2007: 8).
- Aile işletmelerinde aynı aileden olan bireylere fazla güvenilmesi nedeniyle, yönetimde etkili olacak kişilerin, karar alma süreçlerinde yer alacak bireylerin belirlenmesinde etken olarak aile bağları kullanılmaktadır (Develi, 2008: 8).
- Aile işletmelerinde kurumun ismi, sahibi olduğu ailenin ismi ile daima birlikte anılır, birlikte büyür ve gelişir (Ak, 2008: 28).
- Aile işletmelerinin kuruluş aşamasında, kurucu girişimci ile birlikte görev alan fakat söz konusu aile ile herhangi bir kan bağı bulunmayan yöneticilerin çocuklarının da yönetimde yer almaları sağlanarak gelişme sağlanmaya çalışılır. Onlar da ailedenmiş gibi değerlendirilir. Fakat, aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaların sebeplerinden biri de bu özelliktir (Ak, 2008: 28).

- Aile işletmelerinde yer alan idari pozisyonlara genellikle aileden veya aile ile kan bağı olan kişiler yerleştirilmektedir. Çünkü bu tür işletmelerde, belirli bir alanda uzman olmaktan daha önemli olan şey kişinin güvenilirliğidir. Hatta bazı aile işletmelerinde şirkete, aileden bireyler varken, dışarıdan ve aileden olmayan bireylerin alınması hoş karşılanmamaktadır (Bilgin, 2007: 8-9).
- Aile işletmelerinde, kurum sahibi ve yönetim kurulu başkanı aynı kişidir. Kurumun tüm yönetim ve işletme politikası belirleme yetkileri işletmede aktif olarak çalışan bu kişide toplanmıştır. Bu yüzden bu işletmelerde, merkezi bir yönetim vardır (Develi, 2008: 7).
- Aile işletmelerinde sahip ailenin sosyal hayat tarzı, inançları, kültürü işletmede alınan tüm kararları ve üretilen mal veya hizmetlerin kalitesini önemli ölçüde etkiler (Ak, 2010: 28).
- Aile işletmelerinde girişimciler, kurdukları işletmeyi çocuklarının tanınmalarını isterler. Çünkü, ileride firmalarını onlara miras bırakacaklardır. Bu yüzden işletme sahipleri, çocuklarının firmalarını sahiplenmelerini ve işletme ile ilgili işleri öğrenmelerini çok önemserler. Bu durumun ileride, ailenin geleceğine olumlu katkıları olacağına inanırlar (Bilgin, 2007: 7).

1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşamama Nedenleri

Kurumsallaşma kavramı, bir örgütte değişimin ve yapılan değişimler sonucunda da belirli bir standardizasyonun sağlanması anlamına gelmektedir (Gümüş ve Gümüş, 2014: 80). Aile işletmeleri içerisinde fazlasıyla, hem pozitif hem negatif duygular bulunmaktadır. Bunlar: sevgi, sıcaklık, hassasiyet, öfke, korku, depresyon gibi duygulardır (Berrone, Cruz and Gomez-Mejia, 2013: 263) Aile işletmelerinin bu tür duygulara sahip olması ise, şirket içinde çeşitli anlaşmazlıklara ve kurumsallaşmalarında çeşitli zorluklara neden olabilir.

Türkiye’de aile işletmeleri hakkında, ‘‘Babalar kurar, oğullar yer, torunlar batırır’’ gibi ifadeler klişe söylem gibi gözükse de, istatistikler bu söylemi doğrular niteliktedir. Çünkü çeşitli araştırmalarda, Türkiye’de aile işletmelerinin %90’ının üçüncü kuşağa devredilemediği bulgulanmıştır (Bloomberg, 27.09.2016). Diğer bir araştırma ise, gelişmiş batı ülkelerinde aile şirketlerinin, yaklaşık olarak sadece %30’unun ikinci nesile,

%16'sının da üçüncü nesile kadar ayakta kalabildiğini ortaya çıkarmıştır (Arslan, 2006: 38). Avrupa birliği tarafından fonlanan, “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerde Başarı Planlaması*” temalı proje ise, aile işletmelerinin %70'inin bir sonraki jenerasyona bile ulaşmadığını, %90'ının da üçüncü jenerasyona geçmeden hayatlarının son bulduğunu ve %96'sının da dördüncü nesile geçmeden yok olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kaminski, 2012: 3).

Aile işletmeleri genellikle; yönetim ve organizasyon konusunda yaşanan sorunlar, finansman sorunları (mali sorunlar), insan kaynaklarının işleyiş süreci ile ilgili sorunlar, danışmanlık konusuna önem verilememesi sorunu gibi çeşitli problemlerle yüzleşmektedir (Kızıl, Akman ve Esmir, 2013: 28-29). Aile işletmelerinde karşılaşılan bu genel sorunlara ek olarak, diğer karşılaşılan problemler belirtilecek olursa: Aile üyeleri arasında yaşanan rekabet sorunu, miras hakkı, yönetim devri, şirket içinde aile üyelerinin pozisyonlarının belirlenmesi, kar payı dağıtımı konusu ve güvensizlik olarak maddelendirilebilir. Ayrıca bir aile işletmesinin birden fazla ailenin ortaklığı ile kurulmuş olması durumu da, aile işletmelerinde karşılaşılabilecek sorunları artırabilecek diğer bir sorun olarak sayılabilir (www.solarisdanismanlik.com, 26.09.2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde de birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların en önemlilerinden biri ise; profesyonel yöneticiye geçiş sürecinde yaşanan sorunlardır. Aile işletmelerinde, aile üyesi olmayan, dışarıdan bir profesyonel yönetici ile çalışmak, aile bireylerinin birçoğu tarafından pek kabullenilmeyen ve istenmeyen bir durumdur. Aile üyeleri, dışarıdan bir profesyonel yönetici ile çalışmak yerine, aileden bir bireyin yönetici pozisyonunu almasını tercih etmektedirler. Ancak, bu her zaman mümkün olabilecek bir durum değildir. Çünkü, aile işletmeleri yönetimini diğer işletmelerden ayıran; aile bireyleri arasındaki ilişkilerden etkilenme yani duygusallık, fazla geleneksel değer yargıları gibi özellikler bulunmaktadır (Kürkçü, 2014: 1).

Aile işletmelerinde karşılaşılan önemli sorunlardan biri olan nepotizm, Webster's Third New International Sözlüğü'nde, “*kan bağı ile bağlı kişilere (akrabalar), yeterliliklerine göre değil, yakın ilişkiye dayalı gösterilen ayrıcalık*” olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan hareketle nepotizm, ilgili örgütsel pozisyon için gerekli yeteneklere sahip olmayan ya da ilgili pozisyonun gerektirdiği yetenekleri tam olarak karşılayamayan akrabaların, örgütte belirli hiyerarşik kademelere yerleştirilmesi olarak değerlendirilmektedir (Wong and Kleiner, 1994: 10). Bu durumda nepotizm,

profesyoneller ile aile üyeleri arasında çatışma yaratma potansiyeli taşımaktadır. Aile işletmelerinde, aile-iş arasındaki ilişkide çatışma zemini oluşturan iki amaç bulunmaktadır. Aile boyutu ile değerlendirildiğinde temel amaç ailenin güvenliği ve geleceği iken, işteki temel amaç karlılık sağlayan kaliteli ürün ve hizmetler üretmektir. Esasen çatışma, aile üyesi olup iş arayan, yetenekleri karlılığa istenen düzeyde hizmet etmeyen aile üyelerinin, işletmede istihdam edildiği anda başlamaktadır. Tam bu noktada, profesyonel kademeler ile söz konusu aile üyeleri arasında birtakım uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bazı koşullarda, ortaya çıkan bu çatışma ya da uyumsuzluk, yöneticilerin işten ayrılmalarına da neden olabilmekte (Wong and Kleiner, 1994: 10), aile üyesi olmayan çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini düşürecek etkiler yaratabilmektedir (Cowell and Saunders, 2010: 121). Hatta, yüksek yönetici istihdam maliyetleri nedeniyle (Tsai et al, 2009: 74), yetenek düzeyleri düşük aile üyelerinin örgütte tutulmaya devam edildiği de görülebilmektedir (Cassia et al, 2012: 203). Nepotizm, sadece aile üyeleri ile profesyoneller arasında değil, örgütte çalışan aile üyelerinin, ailedeki rolleri ile işte kendisinden beklenen rolleri arasında davranış bazlı rol çatışması yaşamalarına da neden olabilmektedir (Beehr et al, 1997: 299; Braun and Uhlener, 2012: 23). Özellikle ilişki temelli çatışmanın yaşanması halinde, aile üyelerinin örgüte olan pozitif katkılarının da düşmesi söz konusudur (Kidwell et al, 2012: 513). Diğer taraftan Morris ve meslektaşları (1996), aile şirketlerinde girişimcilerin, durağan bir yapıdan kurtulmak için aile üyelerini üst düzey yönetici pozisyonlarına atadıklarını, ancak bu atamanın profesyoneller ile olan ilişkilerde belirsizlik, karmaşa ve çatışma yaratacağını ifade etmektedirler. Diğer bir çalışmada nepotizm, düşük düzeyde performans ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Özellikle, aile üyeleri tarafından yönetilen şirketlerde, “aile baskın yönetimin”, örgütün performansını negatif yönde etkilediği belirtilmektedir (Liu et al, 2015: 423).

Buna karşın, aile üyelerinin, istenen nitelikleri taşıması halinde, nepotik yapılanmanın kuruma katma değer yaratacağını da söylemek gerekmektedir. Söz konusu yeteneklere sahip aile üyelerinin, önceki nesillere göre daha bilgi odaklı, profesyoneller ile kişisel ve sosyal ilişkiler geliştiren, paydaşlar ile etkileşim içinde oldukları da görülmektedir. Bu durumda nepotizm, kurum içi rekabetten çok uyum sağlayan bir etki yaratmaktadır (Gubta and Levenburg, 2012: 62).

Aile işletmeleri genellikle, sahip olduğu merkezîyetçi yapısının nesiller arası tartışmalara sebep olması nedeniyle yok olma sorunu ile baş başa kalmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinin birçoğunun başarısız olma nedenleri arasında da iki sebep belirgindir. Bunlardan biri kurumsallaşamama problemi iken diğeri ise yönetimin yetersizliğidir. (Yolaç ve Doğan, 2011: 96). Kurumsallaşma olgusu kavram olarak, bir yapının belirli kurallarla yürütülmesi süreci iken, profesyonelleşme; işlerin yeterli bilgiye sahip kişiler tarafından bizzat yürütülmesi anlamına gelmektedir (Kıray, 2010: 53). Bu iki kavram da, aile işletmelerinin geleceği için son derece önemlidir.

Aile işletmeleri genellikle işlerine, başlangıçta, küçük bir işletme olarak başlarlar. Zamanla büyüyüp gelişerek, ulusal veya uluslararası bir işletme haline gelirler. Aile işletmeleri gelecekte de kalıcı olabilmek ve kurumlarını gelecek nesillere güçlü bir şekilde bırakmak isterler. Bu nedenle söz konusu kurumun aile üyeleri, kurumsallaşma çalışmalarına önem vermek ve diğeri işletmelerden ek olarak bir de kurumlarını sürekli olarak yenileştirmek zorundadırlar (Aslan ve Çınar, 2010: 92). Çünkü, yerinde sayarak ilerlemeyen bir işletmenin başarıya ulaşması mümkün değildir. Aile işletmeleri, tek başına kurucusunun çabalarıyla sadece belirli bir aşamaya kadar gelişim sağlayabilir. Ancak piyasada rekabetin artması, iş hacminin büyümesi, pazardaki beklentiler gibi nedenlerle aile işletmesi için profesyonelleşme kavramı önem kazanır. Kurumsallaşma yönünde adım atan veya kurumsallaşmış aile işletmelerinin yönetim kademelerinde mutlaka ailenin dışından olan profesyonel yöneticiler bulunur. Çünkü, kurumun zamanla dışarıdan desteğe ihtiyacı olacaktır. Bu yüzden aile ile uyum sağlayabilen, iyi seçilmiş olan profesyoneller söz konusu aile işletmesinin başarısına olumlu katkılarda bulunacaktır. Profesyonellerin barındırdığı yeteneklere sahip olan aile üyesi olan yöneticiler de elbette vardır. Fakat, aile işletmelerinin kurumsallaşabilmesi için, işletme yönetiminin profesyonel bir yapıya kavuşması, yönetimde profesyonellerin yer alması gerekmektedir. Aile işletmelerinde önemli pozisyonlarda, aile üyeleriyle birlikte profesyonel yöneticilerin de bulundurulması, işletmenin gelişerek, çok daha başarılı olmasına önemli bir katkı sağlayacaktır (Kıray, 2010: 53).

Karpuzoğlu'nun (2004) yaptığı araştırma, aile işletmelerinin geleceği ve sürekliliği önündeki engelleri tespit eden bir çalışma niteliğindedir. Bu engeller sırasıyla; akraba kayırma, girişimcinin tek yönetici olması, finansman sorunları, rekabete dayalı problemler olarak sıralanmıştır. Aynı çalışmada kurumsallaşma sürecini zorlaştıran

durumlar ise; yetersiz bilgiye sahip olunması, geleneksel iş yapısından kaynaklanan sorunlar, geleneksel ilişkilerden kaynaklanan sorunlar ve uygulamada yaşanan sorunlar şeklinde sıralanmıştır. Kurumsallaşma yapısı gereği, geleneksel aile işletmesi yapısına ters düşer. Bu yüzden de aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci zor bir süreçtir (Karpuzoğlu, 2004: 19). Kurumsallaşma kavramı, aile üyelerinde huzursuzluğa neden olabilir. Aile üyeleri, kurumsallaşma aşamasını önlerinde bir zorluk olarak görüyorlarsa, bu süreçte kendilerine yardımcı olması amacıyla, işletmelerine danışman atayabilirler. Çünkü aile üyesi olan yöneticiler, kurumsallaşma süreci hakkında bilgisiz olabilirler. Ayrıca, aralarındaki duygusal bağlar da bu aşamada onlara sorunlar yaşatabilir. Bu yüzden bu süreçte, olaylara tecrübesi yardımıyla bakan, uzman olan ve değerlendirmelerde bulunan bir danışman kullanmak rasyonel bir karardır. Ayrıca atanan danışman, işletmenin farklı yönlerinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Fakat kurumsallaşma süreci büyük yatırımlar gerektiren bir yapıya sahiptir. Bu yüzden kurumsallaşamama nedenleri arasında; büyük meblağlarda harcama yapmaktan kaçınma ve maddi kaynakların yetersiz olması sayılabilir. Ayrıca kurumsallaşma aşamasında, denetim ve planlama eksikliği, çalışanların eğitim seviyelerinin yeterli olmaması ve söz konusu işletmede aşırı geleneksel bir bakış açısının olması da süreci zorlaştıran faktörler olarak ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca personeller, kurumsallaşma aşamaları gereği üstlenecekleri ek sorumluluklar nedeniyle isteksiz de davranabilirler.

Barnes ve Hershon (1976: 106), Profesyonel yönetim mi? Aile yönetimi mi? sorusuna, “Çatışma Yönetimi” perspektifi ile farklı bir açıklama getirmektedirler. Barnes ve Hershon, büyümekte olan aile şirketlerinde, aile yönetiminin yerini zamanla profesyonel yönetime bırakmasının daha iyi olabileceğini ifade etmektedirler. Buna karşın, uzun dönemde profesyonel yönetime geçişin, hem aile hem de örgüt açısından bir karmaşa ve yıkım getirebileceği de belirtilmektedir. Uzun dönemde profesyonel kadroların, aile politikalarını ikinci plana atarak, örgüt için en iyi olana ve örgütün büyümesine odaklanacaklarına işaret edilmektedir. Bu davranış biçiminin de aile üyeleri ile profesyoneller arasında çatışmaya yol açabilecek bir problematik olduğu vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, aile işletmelerinin kuruluş ve gelişme aşamalarına bakıldığında, aile üyelerinin aynı zamanda yöneticilik faaliyetlerini de üstleniyor olması, girişimci bir yönetim, aile işletmeleri açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak, büyümenin

devam etmesi halinde bu durum işletme yönetiminin profesyonelleşmesi, kurumsallaşması önünde büyük bir engel teşkil edecektir. Çünkü, belirli bir düzeyden sonra aile üyeleri kurumu yönetirken yetersiz kalmakta ve özellikle kurumsallaşma aşamasında profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (Bingöl, Sığrı vd. 2010: 56). Birçok çalışma bulgularından da görüleceği üzere, bu süreci iyi yöneten veya yönetebilen işletmeler gelecekte kademe atlayarak daha da başarılı olmaktadır. Süreci iyi yönetemeyen işletmeler ise tarihin sayfalarında yok olacaklardır.

1.3. Aile İşletmelerinde Rol Modelleri ile Bağlantılı Teorik Yaklaşımlar

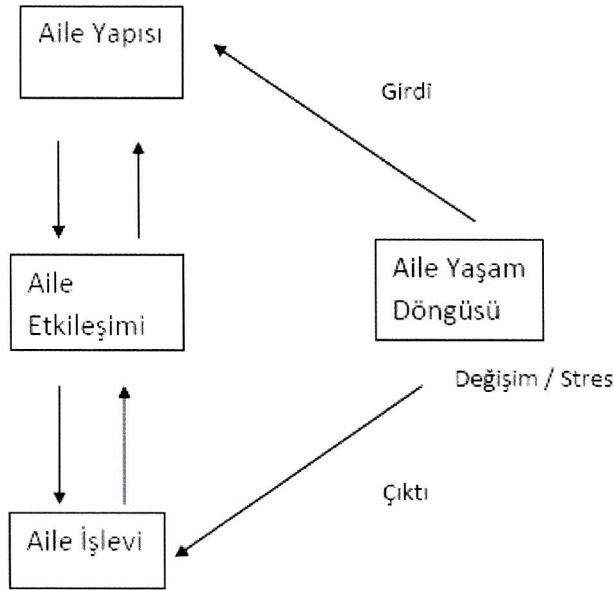
Aile işletmesi basitçe, belirli bir ailenin sahipliğinde ortaya çıkan yapıdır (Henssen et al., 2011: 1-3). Sözlük anlamına göre işletme ise; kar ve çıkarılarını maksimize etmek amaçlı olarak kurulmuş ticari bir kuruluştur. Aile işletmesi yapısı sayesinde, zıt iki kavram bir araya gelmektedir. Çünkü, aile kavramı, işletme kavramına göre daha manevi bir kavram olup, daha duygusal bir yapıya sahip toplumsal bir yapıdır. Bu farklı iki yapının birleşmesi sonucunda ise, aile üyelerine farklı roller, görevler düşebilmektedir. Aile işletmelerinde, kesişen farklı rollerin analizi konusu ise, çatışmaların yönetiminde ve çözümünde çok önemli bir yere sahiptir. Aile üyeleri arasında kesişen bu farklı rolleri birbirinden ayırmak amacıyla, literatürde aile işletmeleri ile ilgili başlıca dört farklı model bulunmaktadır. Bu modeller: Aile Sistem Modeli (İki Daire Modeli), Üç Daire Modeli, Dört Daire Modeli ve Sürdürebilirlik Modeli'dir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 499).

1.3.1. Aile Sistem Modeli (İki Daire Modeli)

Aile sistem modelinde yer alan iki alt sistem mevcuttur. Bunlar: aile ve işletme sistemleridir. Ayrıca bu modelde söz konusu iki alt sistemin birbirleriyle örtüşme dereceleri çok önemlidir. Çünkü bu derece oranları onları diğer kurumlardan farklı kılan bir özelliktir. Aile sistem modelinde yer alan iki alt sistemin çok farklı amaçları ve görevleri vardır. Aile alt sisteminin daha duygusal, daha muhafazakâr bir yapısı var iken; işletme sistemi daha gerçekçi kararlar alan alt sistemdir. Aile üyelerini doğuştan itibaren koşulsuz olarak kabul eden sistem; aile alt sistemidir. İşletme alt sisteminde ise, çalışanların seçimi aşamasında baz alınan konu bireylerin performanslarıdır. Aile

sisteminin görevleri arasında aile üyelerini eğitmek, yetiştirmek vb. maddeler varken, işletme sisteminde ise, üyelerden üretkenlik, rekabet gibi performansa dayalı özellikler beklenmektedir. Sonuç olarak ise, bu iki farklı sistemin sürekli bir çatışma içerisinde olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu iki sistem arasında dengeyi sağlayabilmek çok önemlidir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 499).

Aile, kendi içerisinde doğruları olan bir sistemdir. Fakat sistem modeline göre aile, çevresinde nispeten kapalı, bireylerle olan ilişkileri barındıran bir yapıdır. Söz konusu aile bir işletme kurduğunda ise, bu bakış açısı değişir ve aile ile işletme arasındaki etkileşimden dolayı sistem açık hale dönüşür. Bu modele göre aile alt sistemi, işletmeyi genelde olumsuz yönden etkilemektedir. Bunlara örnek olarak ise; ailenin insan kaynakları alanında yarattığı problemler verilebilir. Fakat bazı araştırmacılar bu etkinin kontrol mekanizması ile üstesinden gelinebileceğine inanmaktadır. İki daire modeli, diğer alt sistemleri baz almadan, sadece aile ve işletme alt sistemlerinden oluştuğu için çok eleştirilmiştir. Diğer modeller ise bu modele yapılan fazla eleştiriler sayesinde geliştirilmiştir (Barrett, 2014: 168).



Şekil 1: Aile Sistemi.

Kaynak: https://dss.mo.gov/cd/info/cwmanual/section7/ch1_33/sec7ch1.htm

(26.10.2016).

Şekil 1’de belirtildiği üzere; Aile yaşam döngüsü içerisinde yer alan kavramlardan biri olan aile yapısı, sistemin girdisi konumundadır. Aile yapısı içerisinde ailenin tanımlayıcı özellikleri olan ideolojisini içerir ve söz konusu ailenin etkileşim biçimlerini şekillendirir. Ailenin etkileşimleri ise bu sistemin aslında merkezi konumundadır ve ailenin uyum tarzı bu kavram içerisinde yer alır. Bu teoride, aile etkileşimleri içerisinde bireylerin ve ailenin ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır. Aile işlevi olgusu ise bu teoride, söz konusu etkileşim sisteminin çıktısı durumundadır. Aile işlevi ayrıca, aile yapısı aracılığıyla aile etkileşimlerini kullanarak ihtiyaçlarını karşılar. Aile yaşam döngüsü ise, aile sistemi içerisindeki değişiklikleri içerir. Aile de zamanla gelişim yönünde olan veya olmayan değişimler yaşanır. Bunlar da elbette; aile yapısını, aile ihtiyaçlarını ve aile arasındaki etkileşimleri de değiştirir. Fakat, ailenin değişikliklere yönelmesi durumu da, sistemdeki tüm bireylerde strese sebep olabilir.

(https://dss.mo.gov/cd/info/cwmanual/section7/ch1_33/sec7ch1.htm, 26.10.2016)

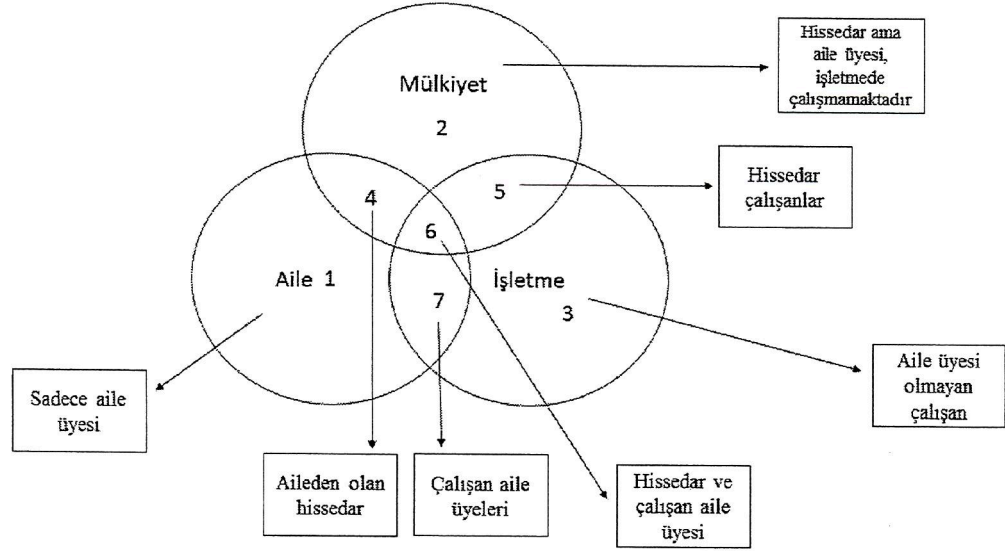
1.3.2. Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis, 1980’lerin başlarında, Harvard Üniversitesi’nde yaptıkları araştırmalar ile aile sistem modelinin gelişmiş hali olan, üç daire modelini ortaya koymuşlardır. Amaçları ise; aile işletmelerindeki mülkiyet ve işletme yönetim alt sistemlerini ayırtmaktır. Çünkü, aile işletmelerinde mülkiyet hakkına sahip olanlar farklılaşabilmektedir. Aile işletmelerinde, bazı bireyler mülkiyet hakkına sahiptir fakat, aktif olarak işletmede görev almazlar; bazıları ise şirkette yönetici konumunda olmalarına rağmen herhangi bir mülkiyet hakkına sahip değildir (Gersick vd., 1997: 15).

Daha önce de belirtildiği üzere aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olan özellikleri mevcuttur. Aile işletmelerini düzgün yönetebilmek için, bu özellikleri anlamak gerekmektedir. Basit bir aile işletmesinde genellikle üç farklı grupta yer alan insanlar bulunmaktadır. Bunlar; aile üyeleri, çalışan işgücü ve mülkiyet hakkına sahip olan hissedarlardır. Bu gruplarının üçünün birden yer aldığı aile işletmesinin modeline “Üç Daire Modeli” adı verilmektedir. Üç daire modeli, aile işletmeleri sistemini, birbirleriyle bağlantısı olmayan fakat, iç içe olan aile, iş ve mülkiyet kavramlarıyla birlikte tanımlamaktadır. Aşağıda, şekil 2’de belirtildiği üzere, üç daire modeline göre, birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyeti simgelemektedir. Kesişim alanları

ise farklı alanlardır. Bu bağlamda üç daire modelinde, yedi farklı alan karşımıza çıkmaktadır. Bu alanların her biri ise, özellikleri açısından şöyle ifade edilebilir: (Altınkaynak, 2007: 21-22)

- 1- Birinci alan; hissesi olmayan fakat aile üyesi olup, işletmede çalışan bir bireyi temsil eder,
- 2- İkinci alan; aile üyesi olmayan ve işletmede çalışmayan bir hisse sahibini temsil eder,
- 3- Üçüncü alan ise; sadece işletmenin bir çalışanını ifade eder, söz konusu kişi ne hissedar ne de aile üyesidir,
- 4- Dördüncü alan; aile üyesi ve hissedar olup, işletmede çalışmayan bir bireyi ifade eder,
- 5- Beşinci alana göre ise; söz konusu birey hissedardır, işletmede çalışıyor durumdadır fakat, aile üyesi değildir,
- 6- Altıncı alana göre; kesişimdeki birey aile üyesi olup, hissedar değildir fakat, işletmede çalışmaktadır,
- 7- Yedinci ve son alana göre ise de; söz konusu birey hem aile üyesi olup hem de hissedardır ve ayrıca işletmede de aktif olarak çalışmaktadır.



Şekil 2: Üç Daire Modeli.

Kaynak: Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Mccollom, H. and Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, p. 16.

Şekil 2’de, birbiri içine geçmiş ve üç alt sistemden oluşan; iş, mülkiyet, aile kavramlarında yer alan, farklı insan gruplarının, işletme ile ilgili konumları itibariyle kesiştikleri durumlar bulunmaktadır. Özetlemek gerekirse: Üç daire modeli, aile işletmelerinde, insanların bulunduğu 7 ayrı durumu ayrı ayrı tanımlayan bir teoridir. Aile şirketlerinin çoğunda, bu etkileşim alanlarının bulunması nedeniyle, bu model çok yaygın olarak kabul görmüştür (Ateş, 2003: 24-25). Ayrıca bu model, aile işletmelerinde yaşanan kişilerarası çatışmaların, rol ikilemlerinin çözümlenmesinde ve bireylerin farklı önceliklerinin temelini anlamada çok yararlı bir yapıya sahiptir. Çünkü bu teoride, aile işletmesi sisteminin üyesi olan bireyler farklı alanlarda yer alabilmektedir. Üç daire modelinin amacı olan, bireylerin farklı rollerini ve alt sistemleri belirleme olgusu ise, aile işletmelerinde görülen karışık ilişkileri netleştirmede yardımcı olmaktadır (Gersick et.al., 1997: 10).

Sonuç olarak bu model, tüm aile işletmelerinde 7 farklı insan konumu bulunmasa da, farklı konumlarda bulunan insanların işletmeden beklentilerinin farklı olduğunu açıklamaktadır. İşletmedeki kişilerin farklı rollerinden ve işletme ile farklı etkileşimlerinden dolayı farklılaşabilen bu beklentilerin, birbiriyle örtüşmemesi veya örgütsel hedeflerle uyuşmaması çatışmalara neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde ortaya çıkan büyük sorunlardan biri olan çatışmalar için de faydalı olan bu model, işletme ile bağlantılı insanların önceliklerini, beklentilerini, yaşanan çatışmaların kaynaklarını ve çatışmaların çözüm yollarını anlamada ve bu çatışmaların yaşanmaması için önlem almada, kurucu üyelere ve profesyonel yöneticilere rehberlik edecek önemli bir yöntemdir.

1.3.3. Dört Daire Modeli

Dört daire modeli; aile işletmelerinin içinde bulunduğu çevreyi de göz önünde bulundurur, söz konusu işletmenin çevre ile olan ilişkisi de inceler ve bu yönüyle iki daire ve üç daire modellerinden ayrılır. Ayrıca dört daire modeline göre; diğer modellerde, kapalı sistem olarak düşünülen aile işletmelerinin açık bir sisteme sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu yüzden bu model aile işletmelerini dört alt sisteme sahip olarak ele alır. Bu alt modeller ise; aile, mülkiyet, yönetim ve işletmedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500). Elbette, diğer iki modelde de olduğu gibi, baskın olan alt sistem olarak aile ön plandadır.

1.3.4. Sürdürülebilirlik Modeli

Sürdürülebilirlik modeli, aile işletmelerinde, sürdürülebilirliği etkileyen bazı önemli noktalara odaklanır. Bunlar; aile işletmesinin sürdürülebilirliği konusu, aile ve işletmenin başarıları, aile ile işletme arasında yapılan işlemler, aile ve işletmenin kaynakları, aile ve işletmenin kısıtlandığı noktalar ve süreçlerdir. Söz konusu aile ve işletmenin başarıları öznel veya nesnel olabilir. Örneğin; bir bireyin hoşnutluk durumu öznel bir başarı örneği olarak gösterilebilir. Kaynaklar ve kısıtlara ise, aile üyelerinin insan kaynağı veya söz konusu firma kültürü, teknoloji örnek olarak gösterilebilir (Stafford et al., 1999: 203-205).

Sürdürülebilirlik modeli sadece iki alt sistemden oluşur. Bunlar; aile ve işletme alt sistemleridir ve bu modelde tüm kaynaklar, süreçler karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen bir döngü izler (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500).

Özetle bu modele göre, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve başarısı hem ailenin başarısı ve etkisi, hem de işletmenin başarı ve etkisine bağlıdır. Bu doğrultuda da sürdürülebilirlik modeli, aile ve işletmenin uyumlu etkileşimi ile sürdürülebilirliğin sağlanacağını öngörmektedir.

1.4. Mülkiyet Sahibi ve Profesyonel Yönetici İlişkileri Bağlamında Vekâlet Teorisi

Ekonomide önemli bir teori olarak literatüre giren; '*Principal Agent*' problemi olarak da bilinen '*Agency Theory*', yani '*Vekalet Teorisi*' tanım olarak; "Bir işletmenin sahibi ya da müdürü ile çalışanı arasındaki ilişkileri inceleyen ekonominin alt dalıdır." (Ekonomi Türk, 26.10.2016).

Ekonomide çok sık kullanılan vekalet teorisine göre, bir işletme sahibi tarafından yönetildiğinde, sahibinin çıkarlarına hizmet eder. Bu çıkarlar, hem kurucu yöneticinin kişisel çıkarlarına yönelik olup hemde firmayla ilgili olan kar maksimizasyonu konusudur. Firma değerinin giderek artırılması da işletme sahibinin hedefleri arasında yer alır. Ancak söz konusu işletmedeki sahip-yönetici , yoğunluktan ve özellikle kurumun yaşadığı büyüme aşmasından dolayı zamanla uzmanlığı firmaya yetmeyebilir. Çünkü kurum da içerisinde değişiklikler barındırır. Örneğin; kurumlar, yeni ortaklıklar, birleşmeler yapabilir veya söz konusu kurumun hissedarlık yapısı değişebilir. Bazı alanlarda artık şirkete yetemeyen sahip-yöneticiler, şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığında işletmenin karar verme yetkisini profesyonel yöneticilere ve yönetim kuruluna devredecektir. Bu devir gerçekleştiğinde ise, işletmenin kontrolü olgusu, işletme sahibinden ayrılmış olacaktır. Fakat, profesyonel yöneticiler ile işletme sahiplerinin hedefleri birbirinden çok farklıdır. Çünkü burada, profesyonellerin ücret beklentileri ve kendi yararına olan konular da işin içine girmiştir. Ayrıca, bu bireyler arasında yaşanan farklılıklara '*Asil-Vekil Sorunu*' adı verilmektedir. Bu teoriye göre mülkiyet sahibi olan, vekalet veren (asil) taraf olup, vekil ise profesyonel yöneticidir. Vekalet teorisi söz konusu bu iki tarafın ortak amaçları mevzu olduğunda ortaya çıkan problemleri inceler.

Kurumsallaşma olgusu ile ortaya çıkan, yönetim kurulu üyeleriyle birlikte, işletmelerin üst düzey yöneticileri ile hisse sahipleri arasında yaşanan bazı önemli sorunlar vardır. Bu yaşanan sorunların giderilmesinde ise, bağımsız yönetim kurulu üyeleri önemli rol oynamaktadır. Asil-vekil teorisi, bireylerin fırsatçı olduklarını savunan bir modeldir. Çünkü, işletme kontrolü sahip-yöneticiden ayrılmıştır ve güçlü duruma gelen profesyoneller, elde ettiği güçle dürüst olmayan bir biçimde davranabilirler. Söz konusu teori bu konudaki çözümü ise, asillerin arzularıyla vekillerin davranışlarını uyumlaştırma da bulur. Bu nedenle, asiller vekillerle beraber, vekillerin hak ve sorumluluklarını ortaya koyan sözleşmeler yapmalıdırlar (Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 259). Ayrıca, literatürde son yıllarda bu teoriyle ilgili çalışılmış olan ve vekalet teorisi açısından aile işletmelerinde düşünülmesi gereken konulardan olan bazı çalışmalar mevcuttur. Bunlar: Aile içi-aile dışı yöneticilerin karşılaştırılması, sahiplik yapısı-başarı ilişkileri, ailenin yönetimdeki ağırlığı-sürdürülebilir refah ilişkisi gibi konulardır (Ayrancı, 2003: 6).

Vekâlet kuramı bakış açısıyla, asiller ile vekiller arasındaki çatışmaları önlemek için ise Follett (1924), üç strateji önermektedir. i) Bir tarafı, diğer tarafa üstün kılmak. Bu strateji iki nedenden ötürü yetersiz kalmaktadır. İlki, işgücü piyasasında, profesyoneller ile yapılacak iş sözleşmelerinde, asillerin bazı koşulları dikte etmesinin mümkün olmaması. İkincisi ise, vekilleri örgütün ortağı haline getirmeden, asillerin çıkarlarını savunacak bir pozisyon almalarının imkân dahilinde bulunmamasıdır. ii) Asiller ile vekiller arasında uzlaşma sağlamak. Bu durumda, her iki tarafın isteklerinde uzlaşmaya varamaması, karşılıklı negatif duyguların ortaya çıkmasına neden olacak ve anlaşmazlıklara zemin hazırlayacaktır. iii) Taraflar arasında entegrasyon sağlamak. Yani, asiller ve vekilleri ortak bir çözüm etrafında birleştirmek. Asiller genel olarak vekillerin daha fazla risk almasını istemektedirler. Buna karşın vekiller de üstlendikleri riske karşın tatmin edici ekonomik koşullar talep etmektedirler. Bu bağlamda çatışma, asillerin sağladıkları ekonomik koşullar karşılığında, vekillerin daha fazla risk alarak kurumun büyümesini sağlamasıyla çözüme kavuşabilecektir. Follet (1998), vekalet teorisinin karşılıklı bağımlılık ilişkisi üzerine oturduğunu ifade etmektedir. Asillerin, vekiller olmaksızın operasyonel işlerden kendilerini soyutlayarak kuruma bütüncül bakabilecek bir pozisyon alamayacağını, vekillerin ile uygun iktisadi koşullar olmaksızın kurumun rekabetçi pozisyon almasına katkı sağlamayacağını vurgulamaktadır. İşte bu karşılıklı bağımlı ilişki, ortak çözüm yaratılması gereken bir çatışma alanını ifade etmektedir.

Buna karşın, Stewardship teorisi farklı bir tezden hareket etmektedir. Stewardship teorisi, vekalet teorisinin aksine, asiller ile vekiller arasında motivasyon temelli bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedir. Bu kapsamda vekalet teorisi, asiller ve vekiller arasında daha çok ekonomik insan modeli ve sözleşmeye dayalı bir ilişki mekanizması öngörürken, stewardship teori psiko-sosyal insan modelini, güvene dayalı bir ilişki durumunu ve karşılıklı yardımlaşma halini baz almaktadır (Hiebl, 2015: 7; McCuddy and Pirie, 2007: 961). Asillerin hedeflerine odaklanan vekillerin, kendi hedeflerini realize edemediğini söyleyen vekalet teorisine karşın, stewardship teori, asiller ile vekiller arasında paylaşılan hedefler olması halinde, vekillerin örgütsel hedeflere daha fazla yöneleceği düşüncesinden hareket etmektedir. Benzer biçimde stewardship teori, vekil davranışlarının kollektivist (Davis et al, 1997: 34; Vallejo, 2009: 381), bireysel çıkarlardan çok örgütsel kazanımlara odaklı olduğunu, asiller ile olan ilişkilerinde güvenin esas teşkil ettiğini ve dolayısıyla bir kontrol mekanizmasına gerek bulunmadığını (Suher and Yeşilyurt, 2012: 4338) ifade etmektedir. Bu durumda, vekalet teorisinin aksine stewardship teorisi, asiller ve vekiller arasında, bireysel öncelikler temelinde bir çatışmanın var olmayacağına vurgu yapmaktadır (Preston, 1998: 9).

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN GENEL TEORİK ÇERÇEVESİ

İnsanlar, bireyler veya gruplar halinde her ortamda karşılıklı etkileşim içerisindeyler. Bu nedenle, devamlı bir etkileşim ve iletişim halinde oldukları her anda, farklı çatışmalar ile karşı karşıya kalma durumu içerisindeyler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde görülen uyumsuzluklar ise iki taraf arasında çatışma olgusunu doğurur. (Türk ve Süngü, 2004: 4-5). Çatışma, farklı bireyler arasında, birbirleriyle uyumsuz hedeflerin oluşmasıyla oluşan bir durumdur (Omisore ve Abiodun, 2014: 120).

Çatışma kavramı, iki taraf arasında farklı olan değerler, inançlar ve amaçlar gibi nedenlerden dolayı oluşan bir çekişmedir. Ortaya çıkan bu çatışmalardan, çalışanlar, olumsuz yönde etkilenirler (Kassim and Ibrahim, 2014: 45). Yapılan tanımlamalara göre, oluşan çatışmaların nedeni, bireyler arasındaki farklı düşüncelerin iş sahasında farklı yorumlanabilmesi olarak gösterilebilir.

Sözlük anlamı olarak çatışma ise: “İki ya da daha fazla seçenektan birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan görüş ayrılığıdır” (TDK, 09.01.2016). Bu yüzden işletmelerde profesyonel yöneticiler, bu farklılıkları uygun bir biçimde yöneterek, onları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmelidirler.

Çatışma kavramı ile ilgili literatürde, 19. yüzyıldan bu süreye kadar süregelen farklı görüşler mevcuttur. Bu görüşlerden genel anlamda üç görüş ön plana çıkmaktadır. İlk görüş; geleneksel görüş olarak ifade edilir. Bu görüşe göre, çatışma negatif, kötü ve hatta performans düşürücü etkiye sahip bir kavramdır. Bu yüzden, mutlaka çatışmalardan kaçınılmalıdır. Geleneksel görüşte çatışma kavramından mutlaka yok edilmesi gereken bir sorun olarak bahsedilmiştir. Ayrıca bu görüşe göre; çatışmaların, profesyonel yönetici otoritesi ile çözüme kavuşturulabileceği belirtilmiştir. İşçi sendikalarının kurulması, bu görüşün savunduğu özellikler sayesinde olmuştur. Ortaya çıkan ikinci görüş ise; davranışsal görüş, bir diğer ismiyle insan ilişkileri görüşüdür. Davranışsal görüşe göre çatışma, ikili ilişkilerin olduğu her örgütte ortaya çıkabildiği için, doğal bir oluşumdur. Çatışmanın etkileri açısından ise, geleneksel görüş ile aynı bakış açısında doğru değildir. Çünkü davranışsal görüşe göre; çatışmanın etkilerinin olumlu veya olumsuz olması durumu, söz konusu çatışmanın nasıl çözüldüğü ile ilgilidir. Hatta çatışmalar ortaya çıktığında, performans artırıcı bir etken olarak bile kullanılabilir. Bu yüzden profesyoneller, çatışmaları çözüme kavuştururken potansiyel faydalarından da yararlanmalıdırlar. En yeni ve modern görüş olarak adlandırılan etkileşimci görüşe göre ise; çatışmalar organizasyonlarda işbirlikçi bir yaklaşım oluşturabilmek açısından desteklenmelidir. Hatta onlar performans arttırabilmek için gerekli oluşumlardır. Etkileşimci görüş, profesyonel yöneticilerin, organizasyonlarda, çatışmayı uygun bir seviyede tutmaları gerektiğini savunur. Bunun nedeni olarak ise; çatışmaların, örgütlere, yaratıcılık ve yenilik sağlayan yönü gösterilmektedir (Verma, 1998: 1-2).

Günümüzde yapılan araştırmalar, çatışmaların olumlu olduğu hatta örgütlere fayda sağladığı konusunda birleşmektedirler. Ancak organizasyonlarda, örgüt mensupları için, tüm çatışmaların, hangi nedenden kaynaklı olursa olsun, (statü, amaç, değer, düşünce farklılıkları, görevlerin belirsizliği, haksız görev dağılımları, ulaşılamayacak hedefler vb.) çok iyi yönetilmesi ve en sonunda en iyi sonuçların elde edilmesi gereklidir (Akçakaya, 2003: 1). Eğer bir çatışmanın seviyesi, optimum bir noktada tutulamazsa, bu durum örgütler açısından tehlikeli bir durum olarak, onları etkileyebilecektir.

İnsanlar çatışmayı zararlılık, rahatsız edici ilişkiler, şiddet ve savaş gibi olumsuz kavramlarla ilişkilendirdikleri için, çatışmaları anlayamayabilirler ve onunla yüzleşmezler, kaçınmayı tercih ederler (Appelbaum, Abdallah and Shapiro, 1999: 63). Bu bağlamda, örgütler açısından olumlu sonuçlar da doğurabilecek potansiyelde bir kavram olan çatışmayı anlama konusunda dikkatli davranmak örgütler ve bireyler için faydalı olabilecektir.

İnsanlar iş hayatı ve aile hayatlarında yoğun bir tempo halindedirler. Bu yüzden, bazen, zaman konusunda dengeyi sağlayamazlar. Bu nedenle de insanların, tehlikeli bir çatışmaya dönüşebilecek bir durum ile karşılaşmaları her an olasıdır. Aile işletmelerinde ise bu durum şöyledir: Hem iş hem sosyal hayatta meydana gelen çatışmalar, aile bireyleri veya profesyonel yöneticilerin en fazla uğraştıkları, dolayısıyla zamanlarının önemli bir bölümünü alan konulardan biridir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi, insanların etkileşim içinde olduğu her ortamda çatışmalardan kaçınmak imkansızdır. Çatışma, organizasyonlarda genellikle istenmeyen bir durum olarak gözüktür. Fakat çatışmaların, bireylerin yeni fikirler üretmesine katkı sağlayan bir özelliği vardır. Bu nedenle, örgütlerde çatışma olgusunun varlığı kabullenilmiştir ve bunun sonucunda da çatışma yönetimi konusu ortaya çıkmıştır. İçerisinde hiç çatışma görülmeyen organizasyonlar, fazlasıyla durağan bir yapıya sahip olan kurumlardır (Baykal ve Kovancı, 2008: 21-22).

Son yıllarda ortaya çıkmış olan yeni yönetim modelleri ve gelişmelerin de katkısıyla, bir organizasyonda çatışmalar görüldüğünde, çalışanların yaratıcılıkları ortaya çıkmakta ve uyumları artmaktadır. Yani oluşan çatışmalar, personellerin iletişim yönlerini olumlu açıdan etkilemektedir. İşletme yönetimlerinin, ortaya çıkan çatışmalarla birlikte, örgütlerinin performanslarını, en kısa zaman içerisinde, en yüksek performansa ulaştırmak hedefleri arasındadır. Bu yüzden, çatışmaların çözülebilmesi amacıyla, tanımlamaları yapılırken çok dikkat edilmelidir. Çatışmaların tanımlamaları yapılırken, özellikle, söz konusu çatışmanın ortaya çıkış şekline, sonuçları ve etkilerine, doğma sebebine (kişisel olup olmaması) ve organizasyonda nasıl kaybolduğuna bakılmalıdır (Ada, 2013: 62). Bu nedenle, araştırmada çatışma konusunun analizine fazlasıyla yer verilecektir.

2.1. Çatışma Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Literatürde, çatışma kavramının genel kabul görmüş, tek bir tanımı yoktur. Fakat çatışma, sürekli etkileşim içinde olunan ortamlarda ve iş yaşamında, farklı karakterler veya farklı bireyler nedeniyle fazlasıyla yer almaktadır. Çatışma en basit anlamda, amaç ve faaliyetleri algılamada karşılaştığımız uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Çatışma konusunda çoğu insan, olumsuz bir görüşe sahip olup, onun kaçınılması gereken bir problem olduğunu düşünmektedir. Çünkü bireyler, çatışma kavramını düşmanlık, memnuniyetsizlik ve kavga gibi kelimelerle ilişkilendirmektedirler (Düşükcan, 2003: 101).

Çatışma tanımında, genel anlamda iki yaklaşım yer almaktadır. Birinci yaklaşım, Latineden “*Conflictus*” kelimesinden gelmektedir. “*Mücadele, kavga, savaş, terör anlamına gelmektedir*”. İlk yaklaşımın tanımında yer alan kavramlar nedeniyle rakipler, büyük kayıplara uğrayabilir. İkinci yaklaşım ise, çatışma tanımında, duyguların işin içine girdiği açıklamayı içerir. “*Kavgalar, anlaşmazlıklar, güç mücadeleleri burada kendini gösterir*”. Oluşan bu farklılıklar dikkat edilip, iyileştirilmez ise çok önemli kayıplara yol açabilecektir. Çatışma kelimesi ayrıca, bir organizasyon içerisindeki, bireyler ve gruplar arasında yaşanan zorluklara da işaret eder. Eğer kişiler veya gruplar arasında, seçim yapma, karar alma ve uygulama konularında bir zorluk yaşıyorsa, bu sorunun da adı çatışma olarak geçmektedir (Bréard and Pastor, 2011: 2-12; Ada, 2013: 62).

Pondy (1967: 298) ise çatışma kavramını, dört farklı boyutta açıklamıştır:

- Anlaşmazlığa yol açan durumlar (kaynakların kıt oluşu gibi),
- Tarafların içinde buldukları duygusal durumlar (gerilim, stres, endişe gibi),
- Çatışmadaki bireylerin bilişsel durumları (algılaması veya farkındalık gibi),
- Çelişkili davranış durumları (saldırganlık durumuna karşı olan pasif direncin değişimi).

Tanımlarda da belirtildiği gibi, çatışma tanımlarının birçoğunda ortak olan noktalar mevcuttur. Bunlardan en sık rastlanana, çatışmanın, kişilerin zihninde oluşturduğu bir algı olduğudur. Bu doğrultuda, algı veya farklılıklara örnek olarak; amaçların uyuşmazlığı, farklı yorumlamalar, kişilik anlaşmazlıkları gibi örneklemeler sayılabilir. Verilen bu örnekler, tanımlamalar ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere, genel kabul görmüş tek bir çatışma tanımı yoktur. Çatışma konusunda, bireylerin görüşlerine

ve yaklaşımlarına göre, yani kişiliklerden kaynaklanan algılara göre, çok farklı tanımlamalar ortaya çıkabilmektedir. Çatışma kavramının bizzat tanımından yola çıkılarak, sözlü olarak yaşanan atışmalar, kurumda maruz kalınan baskılar, (mobbing bile çatışma olarak adlandırılabilir) hatta fiziksel şiddete kadar aradaki tüm anlaşmazlık sürecinde yaşananlar çatışma olarak adlandırılabilir. Bu yüzden çatışma kavramını daha net kavrayabilmek için, çatışmanın hangi evrelerde ne ifade ettiğini de araştırmak gerekebilir. Bu süreçleri, Karip (1999) kitabında şu şekilde ifade etmiştir:

Tablo 1: Çatışma Yelpazesi						
KOŞULLAR	I.EVRE BASİT FARKLILIK	II.EVRE ANLAŞMAZLIK	III.EVRE UZLAŞMAZLIK	IV.EVRE KAMPANYA	V.EVRE YASAL ÇEKİŞME	VI.EVRE ŞİDDET VE KAVGA
ÇÖZÜME GÖTÜREN SÜREÇ	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlanma Pazarlık	İkna Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
PROBLEM ÇÖZME DAVRANIŞI	Ortak problem çözme	Seçenekler üzerinde tartışma	Ussal kanıt Oyunu kurala göre oynama	Duygusal ve mantıklı stratejiler kullanma	Hakim veya jüriye kanıtlar sunma	Psikolojik ya da fiziksel şiddet kullanma
TARAFLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ	Dostluk Arkadaşlık	Taraf tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
AMAÇLAR	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
TARAFLARIN YAKLAŞIMI	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-Kaybet Dostça olmayan	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Kazan- Kaybet Dışlayıcı	Bir araya gelemez
İLETİŞİM	Açık Dostça	Açık fakat Kasıtlı	Sınırlı Gergin	Sınırlı Planlı	Kontrollü Bloke	Şiddet dışında kapalı
KARAR VERME	Ortak	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma ve arabuluculuk yoluyla ortak karar	Oylama yada üçüncü taraf kararı	Hakim,jüri yada mahkeme kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
MÜDAHALE OLASILIĞI	İhtiyaç yok	Tarafsız üçüncü kişinin arabuluculuğu	Tarafsız üçüncü kişinin arabuluculuğu yada uzlaştırması	Tarafsız kişi kararı,oylama, seçim	Uzlaştırma Hakim yada Jüri	Güç kullanarak müdahale
MUHEMEL SONUÇLAR	Ortak anlaşma ve tatmin	Tarafların tatmin olduğu kabul edilen anlaşma	Ödün verme Bir taraf kazanır. En az bir taraf tatminsiz	Bir taraf kazanır yada çekilir. Kazanan memnun kaybeden kabul eder ve tatminsiz	Bir taraf kazanır kaybeden kırgın ve çaresiz	Biri kazanır. Her ikisi de zarar görmüştür. Biri ortadan kaldırılmıştır. Korku vardır.
KONTROLDEN ÇIKMA OLASILIĞI	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek

Kaynak: Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.12.

Sonuç olarak çatışma kavramı; taraflardan birinin değer verdiği veya sevdiği bir şeyin, karşı taraftaki kişi tarafından hoş olmayarak algılanması olarak ifade edilebilir.

2.2. Çatışma Türleri ve Nedenleri

Bireylerin karşılaşabileceği çatışmaların ortaya çıkması çok farklı etkenlere ve nedenlere bağlıdır. Fakat araştırmalarda, çatışma olgusuna sebep olan nedenleri, sadece tek bir başlık altında toplamak doğru bir yöntem olarak düşünülmemektedir. Bu bağlamda çatışmaya sebep olan nedenlere örnek olarak; bireylerden kaynaklı nedenler, yönetsel nedenler, bireylerin kişilikleri, işletmelerin kendine has olan örgüt ve yönetim yapısı, iletişim gibi konular verilebilir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77).

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların nedenlerinin en önemlilerine örnek vermek gerekirse sırasıyla; fonksiyonel olarak bağımlılık (yapılan iş bölümü gereği birlikte çalışma mecburiyeti durumu), sınırlı olan kaynaklar, ortak karar verme zorunluluğu, işyerinde yeni uzmanlara ihtiyaç olması, amaç ve iletişim farklılıkları, yönetim alanındaki belirsizlikler, kişilerin görev tanımlarının açık ve net olmaması, bireylerin çıkar farklılıkları, kişilik farklılıkları, işçi-işveren arasındaki anlaşmazlıklar, değişen şartlardan kaynaklan yeni nitelikler, algılama farklılıkları, statü ve güç farklılıkları ve söz konusu örgütün büyüklüğü gibi maddeler verilebilir (Akçakaya, 2003: 7-8; Türk ve Süngü, 2004: 7). Bu derece farklı sebep ile çatışmaların oluşabildiği için, çatışma türleri sayısı da fazlaşmıştır. Yapılan araştırmalarda, çatışmaların kaynaklandığı nedenler ise, genel anlamda üç başlıkta toplanmıştır. Bunlar: iletişim kaynaklı nedenler, örgütsel yapıyla ilgili nedenler ve bireysel davranışlarla ilgili nedenlerdir (Üngüren, 2008: 883). Çatışma türleri, çatışmaya taraf olanlara göre; Birey içi, bireyler arası, kişiler ve gruplar arası, grupların kendi içindeki çatışmalar ve işletmeler arası çatışmalar olarak ayrılmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 217). Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri ise; Dikey, yatay ve emir-komuta çatışmaları olarak üç adettir. Ayrıca, çatışma türlerinde, çatışmaların ortaya çıkış şekli konusu da önemlidir. Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen ve açık çatışmalar da, ortaya çıkış türüne göre çatışma türlerinden olarak sayılabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 5).

Fonksiyonel çatışmalar, bir organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan çatışma türüdür. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, fonksiyonel çatışmaların aksine, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına veya örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik görüşler, örgütlerde yaşanan bütün çatışmaların fonksiyonel olmayan çatışmalar türüne girdiğini savunmaktadır. Çünkü bu görüşler, çatışmaların oluşmasındaki kaynağın, yetersiz olan

formal örgüt yapısı olduğunu savunmaktadır. Modern yaklaşıma göre ise, çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak, tüm çatışmaları da fonksiyonel olmayan, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına fayda sağlamayan, çatışma olarak ele almak da doğru bir bakış açısı olmaz (Çağlayan, 2006: 59, 157).

Çatışmaların örgütlere, hem olumlu hem olumsuz getirileri vardır. Çatışma konusu analiz edilirken, bu iki açıdan da konuya bakmak gerekmektedir. Çatışmaların olumlu yönü, bir organizasyonun içindeki aksayan kısımları ortaya çıkarmasıdır. Ayrıca çatışmalar, örgüte canlılık katar ve örgütte yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlar. Bir örgütün amaçlarını güçlendirmesine en çok katkıda bulunan çatışma türü ise; fonksiyonel çatışmalardır. Çünkü bu çatışma türü, örgütün belirli bir bölümünde, yaşanan sorunların olduğunu yöneticilere göstermek amacıyla örgütlere faydalar sağlarlar. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütü, amaçlarına ulaşmaktan alıkoyduğu için, örgütlerin işleyişlerini engellerler (Akçakaya, 2003: 13).

2.3. Çatışmayı Yönetme Süreci ve Stratejileri

Çatışma kavram olarak, bir bireyin sevdiği bir şeyin, diğer çalışan tarafından olumsuz olarak algılanmasıyla oluşur. Bu yüzden profesyonel yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerden biri de, çatışmayı yönetebilme becerisidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 253-255). Yönetim biliminde ise, örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken isim Marry Parker Follet olmuştur. Follet, çatışmaların olumsuz olduğu düşüncesi yerine, sadece fikir ve ilgi farklılığı olduğunu savunmuştur (Üngüren, 2008: 888).

Geleneksel görüşe göre, çatışma olgusu yıkıcı olarak ele alınmış, çözüm yöntemi olarak ise; çatışmadan kaçınmak ve çatışmayı derhal ortadan kaldırmak fikirleri ortaya konulmuştur. Ayrıca bu yaklaşıma göre; söz konusu organizasyon için yöneticilerin görevi, çatışmanın nedenlerini ortaya çıkarıp onları analiz etmektir. Geleneksel görüşe göre; ortaya çıkan çatışmaların nedenleri ise iletişimsizlik ve güvensizliktir. Çatışmaların olumlu veya olumsuz etkileri ise, çözümü için seçilen yöntemlere göre ortaya çıkmaktadır (Omisore ve Abiodun, 2014: 122). Bu bakış açısından da, çatışmaların çözümü için seçilen yöntem veya teknikler kötü seçildiyse, çatışmaların o örgüte etkileri olumsuz olarak yansır yorumu yapılabilir. Ayrıca geleneksel görüş, bir organizasyonda çatışmanın olmaması gerektiğini savunur (Tengilimoğlu, 1991: 126). Davranışsal görüşe göre ise;

organizasyonlarda çatışmaların görülmesi, kaçınılmaz bir durumdur. Hatta çatışmalar yok edilemez. Bu görüşe göre; tüm çatışmalar olumsuz olarak algılanmamalıdır. Çünkü bazı çatışmaların örgütlerde olumlu sosyal faydaları görülmektedir. (Aksoy ve Kaplan, 2005: 141). Bunun yan sıra davranışsal görüşe göre; örgütte zaman zaman görülen çatışmaların çözümü üzerine fazla çaba harcamaya gerek yoktur, eğer çatışmalar önemli ve kritik ise üzerlerine odaklanılmalıdır Çünkü örgütlerde görülen çatışmalar, bireylerin iyi bir performans sağlamalarına neden olabilir (Omisore ve Abiodun, 2014: 122). Çatışma konusuna bakan en yeni yaklaşım ise; etkileşimci görüştür. Örgütlerde görülen çatışmaların teşvik edilmesi gerektiğini savunur (Tengilimoğlu, 1991: 127). Etkileşimci (modern) görüşte, çatışmaların, bireylerin daha iyi performans gösterebilmeleri için gerekli olduğu görüşü vardır. Hatta belirli düzeyde tutulan çatışmalar, örgüt bireylerinin yaratıcılıklarını kazanmalarına yardımcı olur. Önemli düzeylerde yaşanan büyük çatışmalar ise, organizasyonlara zarar verebilen türden çatışmalardır (Omisore ve Abiodun, 2014: 122-123). Bu bağlamda, çatışmaların doğru ve etkili yönetilmesi konusu önemli bir husustur. Fakat, bu görüşte yöneticiler, oluşan çatışmaları ortadan kaldırmaktan çok onlardan yararlanmayı hedeflerler. Modern görüşte yöneticilerin temel görevi, diğer görüşlerin benimsediği gibi, örgütte ortaya çıkan tüm çatışmaları hemen bastırmak değildir. Bu çatışmaları yönetirken zararlı yanlarını en alt seviyeye indirerek, örgüt için faydalı yanlarını kullanmaktır (Aksoy ve Kaplan, 2005: 141). Özetle bu yaklaşıma göre; çatışmaların hiç görülmediği örgütlerde yaratıcılık, yenilik gibi kavramlar gözlenmez. Ayrıca, geleneksel görüş ile davranışsal görüşün (insan ilişkileri görüşü), çatışma konusundaki yaklaşımlarına bakılarak, taşıdığı özelliklerin klasik yaklaşıma yakın olduğu, etkileşimci görüşün ise modern yaklaşımın özelliklerini taşıdığı görülmektedir.

Çatışma konusunda günümüzdeki en güncel yaklaşım modern (etkileşim) yaklaşımdır. Ayrıca bu yaklaşım, çatışmaların çözümü için profesyonel yöneticileri işaret eder. Özellikleri nedeniyle çalışmaya katkısı büyük olan modern yaklaşım (etkileşim) teorisine göre ise: (Çağlayan, 2006: 18)

1-Çatışmalardan kaçınılmaz,

2-Çatışmaların oluşma nedenleri: örgütlerdeki amaçsal farklılıklar, çalışanların birbirlerinden farklı olan algıları ve sorunlara karşı sahip oldukları farklı bakış açıları ve benzeri gibi maddelendirilebilir,

3-Çatışmalar genellikle bir organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar. Fakat, tam tersi de mümkün olabilmektedir,

4-Profesyonel yönetimin görevi ise, çatışmaları örgütsel başarıya katkıda bulunacak şekilde dengeye getirmektir,

5-Çatışmalar örgütsel başarı için gerekli oluşumlardır,

6-Etkileşimci yaklaşım, çatışmaların yönetilmesi aşamalarını, tamamen profesyonel yöneticilerin temel görevi olarak varsayar (Tengilimoğlu, 1991: 127)

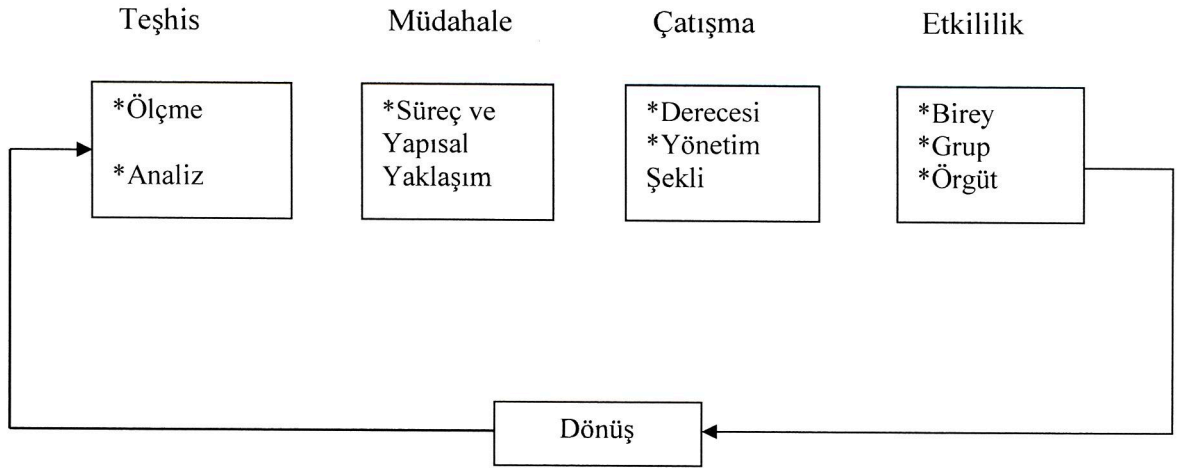
Etkileşimci yaklaşımın önemi çok büyüktür. Bunun nedeni, yukarıda da belirtildiği üzere, çatışmaların çözümüne yönelik olarak profesyonel yöneticileri hedef göstermesidir. Bu yaklaşım, çatışmaların oluşmasından önce, profesyonel yöneticiler tarafından gerekli tedbirlerin alınarak olası çatışmaların engellenmesinin önemini vurgulamaktadır. Klasik ve davranışsal yaklaşımlarda da belirtildiği gibi, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması imkansız olarak düşünülmektedir. Özetle bu görüşte; çatışmalar, örgütlerde meydana geldiğinde, organizasyon amaçları açısından zararlı olarak algılanmaktadır. Ancak, optimal bir düzeydeki çatışma için örgütler her zaman teşvik edilmelidir. Fakat aksi durumlar için ise, çatışmayı yönetme süreci ve yöntemleri konusuna da önem verilmelidir.

Çatışmayı yönetme süreci, işletme içinde görülen çatışmalardan yararlanılması anlamını taşımaktadır. Günümüzde çatışmaların yönetilmesi gereken bir problem olduğu düşüncesi yaygındır. Çünkü, çatışmaların olumlu yönleri de mevcuttur. Bu aşamada ilk atılacak olan adım ise; çatışmaların kaynağına inmektir. Bu nedenle profesyonel yöneticiler, çatışmaları yönetme sürecinde ilk olarak nedenlerini ortaya koymalı ve daha sonra da çatışma yönetimi ile ilgili teknikleri uygulamalıdır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77-78). Çünkü, nedenleri ortaya koyulamayan bir çatışmanın çözüme kavuşma olasılığı pek mümkün değildir.

Çatışma yönetimi konusunun amacı ise, ortaya çıkan çatışmaların olumsuz olan yanlarını (düşmanlık, şiddet kullanımı gibi) ortadan kaldırarak çatışmaları yıkıcı olmayan yapıya çevirerek, verimliliği arttırmaktır (Bercovitch, 1983: 106). Bu nedenle her profesyonel yönetici, kendi organizasyonu içindeki çatışmaları yönetmelidir ve oluşan çatışmaları yönetme sürecinde ise onları anlamak, organizasyon için olumlu olacak şekilde kullanmak zorundadır. Profesyoneller, çözümleme sürecinde ise, genellikle

çatışmanın bir tarafı ile aynı olan görüşünü ortaya koyarlar (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77-78).

M. Afzalur Rahim, örgütsel çatışmayı yönetme sürecini Şekil 3'deki gibi tanımlayarak dört aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, çatışma yönetim sürecinde, ilk önce çatışma teşhisinin konulması ve ondan sonra da duruma müdahale yapılması önem arz etmektedir. Bir işletmede yaşanan çatışmaları, doğru analiz edebilmek için, onun boyutunu, miktarını, taraflarını ve onunla ilgili kullanılan yöntemleri ve onların etkililik derecelerini bilmek gerekmektedir. Çünkü, çatışmalar söz konusu olduğunda önemli olan şey, doğru zamanda, doğru teşhisi yapmaktır. Ancak bunun sayesinde, çatışmaların olumsuz olan tarafları yok edilebilir. Çatışmaların yönetilmesi sürecinde, müdahale aşamasında ise iki yaklaşım söz konusudur. Bunlar: Süreç ve yapısal yaklaşımlardır. Süreç yaklaşımı, çatışmaları çözebilecek kesin çözümler sunar ve çalışanların çatışmalar konusunda beceri kazanmalarını esas alır. Yapısal yaklaşım ise, sürecin aksine, geçici çözümler önerir. Örneğin; üst kademe yöneticilere başvurulması gibi. Müdahale aşamasında işletmeler, bu iki yöntemden birini kullanırlar. Ayrıca işletmeler, çatışmaları her zaman olumlu olarak algılamalı ve onları örgütlerde, yenilik ve yaratıcılık için fırsat olarak görmelidirler. Literatürde, çatışmalara müdahale konusunda, çatışmaların olumsuz ve yıkıcı yönlerinin azaltılması amacıyla, birçok model ortaya atılmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin hangi çatışma türü ve derecesi için hangi modeli kullanacağına ilişkin kesin bir ifade yoktur. Tüm çatışma yönetim modelleri, yöneticilerin çatışma yönetimi konusundaki bilgisine ve işletmenin örgütsel yapısına göre söz konusu yöneticiler tarafından kullanılabilir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77-79).



Şekil 3: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.

Kaynak: Rahim, M.A. (2001)., *Managing Conflict in Organizations*, Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, p.87.

Literatürde, çatışma yönetim süreci iki boyutta ele alınmıştır. İlk boyut, kişinin kendisinin endişe boyutlarını, yüksek (high concern) veya düşük (low concern) düzeyde tatmin etmek ile alakalı açıklamalar içerirken, diğer boyut ise içerisinde, başkalarının endişe boyutlarını tatmin etmekle ilgili, düşük veya yüksek düzeylerde (high & low) yorumlamalar barındırır (Rahim ve Psenicka, 2002: 7).

Bireyler arasında oluşan çatışmaları çözebilmek için geliştirilmiş olan çatışma yönetim modelleri, Mary P. Follet (1926) tarafından üç tür olarak tanımlanmıştır. Bunlar: Hükmetme, Tümlleştirme ve Ödün Verme teknikleridir. Ayrıca literatürde, çatışmaları yönetebilmek için farklı yöntemler de öne sürülmüştür. Bunlar ise: Kaçınma ve Bastırma teknikleridir. Blake ve Mouton (1964) ise, ilk kez çatışma yönetim tarzlarını belirli bir çerçevede tanımlamışlardır. Söz konusu araştırmacıların sınıflandırması ise beşe ayrılır: Zorlama, Geri çekilme, Yumuşatma, Ödün verme ve Problem çözme. Rahim ve Bonoma (1979) ise, Hükmetme, Tümlleştirme, Uzlaşma, Kaçınma ve Ödün verme olarak tanımladığı çatışma çözüm yöntemlerini, Şekil 4’de gösterileceği üzere, iki boyutta ele alarak, “Kendine İlgili Düzeyi” ve “Diğerlerine İlgili Düzeyi” boyutlarıyla (düşük veya yüksek), karşı tarafın ya da kendi çıkarlarını tatmin etmekle ilişkilendirerek açıklamaktadır (Rahim, 2002: 216-217).



Şekil 4: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model.

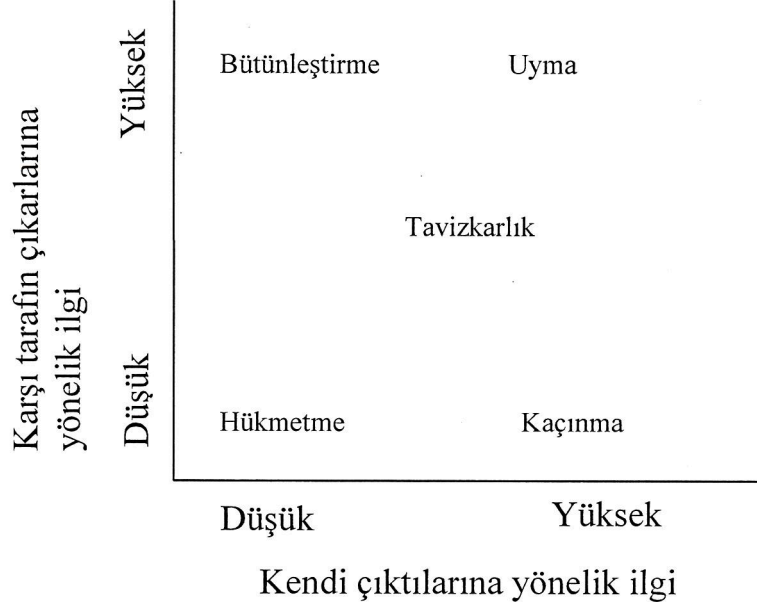
Kaynak: Rahim, A.M. (2002), “*Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*”, The International Journal Of Conflict Management, Vol: 13, No: 3, p.217.

Şekil 4’de gösterilen Rahim ve Bonoma iki boyutlu modeline göre; tümleştirme tarzında, çıkarlar açısından bireyin hem kendisine hem de diğerlerine yüksek düzeyde ilgisi olduğu görülmektedir. Ödün verme tarzında ise, bireyin kendine düşük, diğerlerine yüksek düzeyde ilgisi olup, çatışmayı yönetebilme amacı ile özellikle karşı tarafın çıkarları tatmin edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Hükmetme tarzında, bireyin kendine yüksek, diğerine düşük düzeyde ilgi vardır, bireyin kendi çıkarlarına verdiği önemin daha fazla olduğu görülmektedir. Kaçınma tarzı, bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilginin olduğu yöntem olup, bu yöntemde ayrıca çatışmadan bir kaçış söz konusudur. Son olarak ise, şekilde de görüldüğü üzere, uzlaşma tarzında, bireyin kendisine ve diğerlerine orta düzeyde ilgi düzeyi mevcut olduğundan bu tür ile ilgili, çatışmaların çözüme kavuşabilmesi için iki tarafın da bir şeylerden vazgeçmesi mantığına dayandığı söylenebilir.

Çatışma yönetim tarzlarından olan bütünleştirme stratejisi, çatışmaya taraf olanlardan her iki tarafın da işbirliğiyle oluşan bir sistemdir. Çünkü bu türde, hem bireyin kendisini hem de karşı tarafı önemseme düzeyi yüksektir. Bütünleştirme stratejisinde, karşılıklı yapılan fikir alışverişleri ile her iki tarafın kabul edebileceği ortak bir yöntemle

çatışmaların çözümü gerçekleştirilmektedir. Uzlaşma stratejisine göre ise; tarafların ikisi de ortak çıkarları uğruna isteklerinden vazgeçerler (Rahim ve Psenicka, 2002; 7-8). Bu türün sorunların çözümünde daha yararlı olabilmesi için, tarafların eşit düzeylerde güce sahip olmaları gerekmektedir (Rahim, 2002: 220). Uyma çatışma yönetim stratejisi ise, karşı tarafın çıkarlarının üstün tutulması ile oluşan türdür. Buradan yola çıkılarak da, çatışmaların çabuk sona erdirilmesi amacı taşıdığı söylenilebilir. Kaçınma türü, bireyin hem kendisinin hem de karşı tarafı önemseme düzeyinin düşük olduğu durumları içerir. Bu doğrultuda bu türün bir çekilme içermesi nedeniyle, konuyu önemsememe gibi davranışlar içerdiği söylenebilmektedir. Hükmetme stratejisinde ise; bir zorlama söz konusudur. Bu tür, birinin pozisyonu kazanabilmek için yapılan zorlamaları içermektedir (Rahim ve Psenicka, 2002; 7-8). Baskıcı bir yöntem olan bu yöntemde çözümler, genelde bir gücün kullanılması ve isteklerin karşı tarafa zorla kabul ettirilmesi ile gerçekleşmektedir. Çok çabuk çözülmesi gereken problem veya çatışmalarda kullanılır. Hükmetme stratejisinin sürekli olarak kullanılması, örgütteki bağlılığı ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir (Koçak ve Baskan, 2013: 213). Çünkü bu tür fazlasıyla zorlama içerdiği için, çatışmanın stresini ve baskısını ortama fazlasıyla hissettirip olumsuz yönde etki gösterme ihtimali yüksektir. Çatışma yönetim tarzlarının, tarafların çıkarlarına olan ilişkileriyle birlikte anlatıldığı ikili ilgi modeli Şekil 5’de gösterilmiştir:

İkili İlgı Modeli



Şekil 5: İki Boyutlu Model.

Kaynak: Rahim, A.M. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*, The International Journal of Conflict Management, p. 221.

Yukarıdaki modellerde de belirtildiği üzere, çatışma durumlarında, çatışmanın taraflarının aynı anda taviz vermeden ikna olduğu durumlar oldukça az sayıdadır. Taraflar arasındaki işbirliği sorununa çözüm bulmak amacıyla kullanılan, önemli iktisat teorilerinden olan “Oyun Teorisi” (Game Theory), günümüzde neredeyse her bilim alanında kendine yer bulabilen bir konu haline gelmiştir. Neumann & Morgenstern (1944) tarafından geliştirilen bu teori, oluşan çatışmalar ve çıkmazlarda, işbirlikçi yaklaşıma sahip olmanın olumlu yönlerine işaret etmektedir. Mahkumlar çıkmazı veya Tusak İkilemi (prisoner's dilemma) olarak adlandırılan model ise, işbirliği sorunun en çok üstesinden gelinmesine yardımcı olan modellerdendir. Bu modelde, iki taraf vardır ve işbirliği içinde olma ile işbirliği içerisinde olmama adlı iki strateji yer alır. İki “mahkum”, yani taraflar, seçim yapmaları amacıyla serbest bırakıldıklarında, ikisi de

işbirliği içinde olmayı değil, farklı görüşler içerisinde olmayı seçerler. Bu durum sosyal bir ikilemdir. Çünkü modele göre, söz konusu bireyler, daha işbirlikçi yöntemler seçmiş olsalardı, ortalama kazançları daha fazla olacaktı (Doebeli ve Hauert, 2005: 748-749). Görüldüğü üzere, bir oyun teorisi olan tutsak ikilemi modelinde, iki “mahkum” birbirlerinin seçimlerinden haberdar olmadıkları zaman, ikisi için de en kötü seçeneği seçmeye yöneleceklerdir. İktisadın temelini oluşturan modellerden biri olan bu modelde verilmek istenen mesaj ise; bir yapı içerisinde, sistemi meydana getiren tüm oluşumlar, sadece kendi yararları uğruna, en iyi olanı amaç haline getirirlerse ortamda onlar bir kayıp söz konusu olur. Herkesin olumsuz bir yapıdan en karlı çıktığı durum ise, kendi çıkarları kadar, grubun veya diğer tarafların ortak çıkarlarını da gözettiği durumdur (Tuicakademi, 28.03.2016). Bu sayede de, optimum yarar ön planda olacak şekilde sonuçlar alınacaktır. Çatışmalarda da bu model kullanılabilir ve belki de bu sayede, kendi çıkarlarından veya fikirlerinden ortak bir fayda için vazgeçen taraflar, çatışmalardan en çok faydayı sağlayarak çıkmış olacaklardır.

Durumsallık yaklaşımına göre, çatışmaların çözümüne yönelik gösterilen davranış ve tepkiler, söz konusu çatışmayla ilgili etmenlere göre değişebilmektedir. Örneğin; literatürde, Rahim vd. (2000) tarafından yapılmış bir çalışmaya göre, adalet kavramını idrak düzeyi yüksek ve gelişmiş olan bireyler, işbirlikçi çatışma yönetim tarzlarını (tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma gibi) tercih etmektedirler. Çünkü bu bireyler, daha yapıcı çözümler üretmeye yatkındırlar. Fakat, durumsallık yaklaşımına göre, çatışma çözümüne yönelik olan davranışlar ve onların etkileri ile bireylerin kişilik özellikleri arasında, tam olarak net bir bağ kurulamamış ve bu konuda çıkarım yapılamamıştır. Çünkü, bireylerin çatışma davranışları karmaşık bir konu olup, sadece durumsal veya kişilik kaynaklı gerçekleşmemektedir (Yürür, 2009: 26-27).

Çatışmaların çözümüne yönelik birçok yöntemin olması, oluşan çatışmaların kontrol altına alınmasını ve çatışmaların olumsuz taraflarının azaltılmasını sağlar. Bu amaçlarla oluşturulan tüm yaklaşımlar ise, yöneticilerin çatışmaları yönetmedeki yetkinliklerine, işletmenin örgütsel yapısı ve durumuna göre değişecek bir biçimde, tüm profesyonel yöneticiler tarafından kullanılabilir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79). Modern yönetim anlayışına göre; örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Çatışmanın hiç görülmediği organizasyonlarda, yenilik, yaratıcılık,

performans gibi olgular etkilenirler. Fakat, aynı durum sürekli ve önemli çatışmaların görüldüğü örgütlerde de mevcuttur. Çünkü, bu tarz örgütlerde de, önemli çatışmalar nedeniyle, kararlar gecikir veya hiç verilemezler. Hatta bu tarz organizasyonlarda, işletmenin varlığını sürdürmesi bile tehlikeye düşebilmektedir. Ayrıca, iyi yönetilemeyen çatışmalar da, örgütün performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler, organizasyonu durgun bir yapıya sokar. Çatışmaları yönetim aşamasında ise, güç ve otorite sahibi olan profesyonellere önemli sorumluluklar düşmektedir. Oluşan çatışmaları, örgüt amaçları doğrultusunda yönetmelidirler. Çatışmaların yönetilmesinde başarısız olan örgütler yüzünden işletmeler de başarısız olmaktadır. Literatürde, kabul görmüş tek bir çatışma çözüm yöntemi olmaması nedeniyle, yöneticilerin kullanabileceği yöntemler konusundaki yardımcısı, çatışmalara, oluşan "koşullara" ve "durumlara" göre ağırlık veren durumsallık yaklaşımı olmalıdır. Çünkü bu yaklaşımda, farklı olan çatışmalarda farklı yöntemler kullanılır. Ayrıca yönetici, çatışmaları yönetme sürecinde tarafsız bir rol üstlenmelidir.

Çatışma durumu ile karşı karşıya kalındığında, bir profesyonel yönetici açısından önemli olan şey, çatışmayı yaratan etkenleri bulmak ve ayrıca çatışmaların işletmenin performansı ve örgüt amaçları üzerindeki olumsuz taraflarını çözmeye çalışmaktır. Yöneticiler, çatışmaların çözümü için onarıcı önlemler alırken bu maddelere dikkat etmeli ve çatışmaya neden olan faktörleri doğru analiz etmelidirler. Organizasyonlarda, çeşitli düzeylerde yaşanan ve çeşitli taraflar arasında görülen çatışmaların çözümlenebilmesi amacıyla profesyonel yöneticiler, birbirlerinden farklı süreç ve teknikler izleyebilirler. Bu nedenle, hem geçici çözüm yaklaşımlarında hem de kesin çözüme dayalı yaklaşımlarda yer alan bazı çatışma yönetimi stratejilerine değinmek gerekmektedir (Akçakaya, 2003: 18-19-20). Bu doğrultuda, aşağıda kısaca bu stratejilerden bahsedilecektir.

2.3.1. Kaçınma

Çatışma yönetim modellerinden olan kaçınma, çatışma çözüm yöntemi olarak çekilme durumunu kullanan yöntemdir (Rahim ve Psenicka, 2002: 8). Çekilme de, çatışma yokmuş gibi davranıldığı söylenilebilir. Kaçınma davranışında taraflar birbirleriyle yüzleşmezler. Herhangi bir çatışmayla karşılaştıkları zaman bu tavrı gösteren

tarafların, çatışmalarda yaşanan olaylara ve sonuçlarına karşı ilgisiz bir tavır takınıp, fikirlerini açığa vurmadıkları söylenebilir (Weiss, Massey and Song, 2001: 5-6).

İçerisinde ne işbirliği ne de çıkarıcı tutumlar barındıran bu stilin kullanılma amacı; tarafsız olmak veya örgüt içerisinde yaşanan sorunları görmezlikten gelerek, çatışmalardan uzak durmaktır. Bu tür, kadere boyun eğme, ilgisiz olma gibi kavramlarla ilişkilendirilirler. Bir organizasyonda, bu strateji kullanılarak çatışmalar çözülürken, organizasyona ait uygulanan ortak kurallar kullanılır. Eğer kullanılan ortak kurullar yok ise, çatışmadaki bireyler özgür bırakılarak, çatışmaların çözülmesi beklenir. Çatışma ve anlaşmazlıkları önemsemeyen bir tutum sergileyen kaçınma stratejisi, oluşmuş bir çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken, önemsemeyen tavrı nedeniyle, bazen de çatışmanın dozunu artırıcı, daha olumsuz sonuçlara neden olan bir ortam yaratabilir. Bu yüzden, çatışma yönetim sürecinde, bu stilin sürekli ve sık kullanımı çok desteklenilmez (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9). Bu strateji, kısa dönemde geçici bir yöntem olarak kullanılabilir. Fakat, kaçınma stratejisinin uzun dönemde çatışmalar açısından pek faydalı olmayacağı düşünülmektedir. Kaçınma yöntemi, sadece çatışma konusunun pek de önemli olmadığı durumlarda etkili olabilir.

2.3.2. Problem Çözme

Taraflar arasında yaşanan, sorunların ve çatışmaların çözümünde en etkili yöntemlerden biri olarak anılan yöntemdir. Problem çözme yöntemi, çatışmalara kalıcı çözümler getirebileceği için, çatışmaların çözümünde etkili olacağı düşünülmektedir. Bireylerin arasında, birbirlerini dinlemeyip, anlamamaları nedeniyle bir diyalog sorunu mevcuttur. Bu sorun, problem çözme yöntemi kullanırken çözülür. Çünkü bu yöntemde, kaçınma stratejisinin aksine, çatışmaların üzerine gidilir ve taraflar belirli bir yerde yüz yüze getirilir. Bu türün amacı; çatışan tarafları bir araya toplayarak, sorunlarını tartışmaları, birbirlerini anlamaları ve tarafsız bir şekilde düşünmelerine imkân vermektir. Bu doğrultuda, çatışmalarla ilgili ortak bir zeminde buluşulur ve soruna uzun dönemli çözümler getirilebilir. Söz konusu taraflar, bakış açılarına bağlı kalarak, kurulan diyalog doğrultusunda, birbirlerini dinleyip çözüme ulaşırlar (Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006: 557).

Sonuç olarak bu türün, çatışan grupların bir araya gelerek çatışma nedenlerini bulmaları ve çözmeleri yöntemi olduğu söylenilebilir ve sorunların bütün yönleri ile, yüz

yüze ele alınıp tartışılmasının, çatışmaların çözümü için gerekli bir yol olduğu yorumu yapılabilir.

2.3.3. Yumuşatma

Çatışmaların yönetimi sürecinde, ortayı bulmayı hedef alan yumuşatma yöntemi, profesyonel yöneticinin, kendisine ait çözüm yollarını taraflara kabul ettirmeye çalışması yerine, profesyonel yöneticinin, söz konusu tarafları, çatışmadan vazgeçmeleri için ikna etmeye çalışması ile gerçekleşmektedir. Bu yöntemin etkili olabilmesi için, profesyonel yöneticinin anlaşmazlık hakkında taraflardan daha fazla bilgiye sahip olması ve onları yumuşatabilmek amacıyla, onlara, daha rasyonel önerilerde bulunması gerekmektedir (Türk ve Süngü, 2004: 11-12). Fakat, görüldüğü gibi bu yöntemde, profesyonel yönetici, çatışmanın esas nedenlerine inmek yerine, akıl verici bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yüzden de bu strateji, çatışmaların çözümünde kısa vadeli niteliktedir ve ileride söz konusu çatışmayı tekrar gündeme getirebilecektir. Çünkü burada, söz konusu sorun olduğundan daha basit gösterilmektedir ve bu nedenle, çatışmanın geçici olarak çözümlenmesi gibi bir ortam oluşmaktadır.

2.3.4. Güç Kullanma

Güç kullanma yönteminde, çatışma taraflarının arasındaki bağların bir önemi yoktur. Fakat, tarafların kendi amaçları çok önemlidir. Bu nedenle her iki taraf da, kendi çözüm yöntemlerinin kabul etmesini ister. Bu yüzden de, çatıştığı kişiyi zorlar ve üzerinde güç kullanmayı dener (Ünye Rehberlik ve Araştırma Merkezi, 24.10.2016). Profesyonel yöneticiler çatışmaları çözüme kavuşturmak için güçlerini ve otoritelerini kullanırlar. Yöneticinin çözüm yöntemi olarak sunduğu karar, bir tarafın hoşuna giderek mutlu ederken, çatışmanın diğer tarafında tatminsizlik oluşturabilir (Türk ve Süngü, 2004: 11-12). Çünkü, yöneticinin verdiği karar taraflardan sadece birisi lehine olabilir ve bu yüzden kullanılan otorite sonucunda çatışmaya taraf olanların tamamı aynı görüşte olmayabilir. Bu yöntem sonucunda, taraflardan biri güçsüz duruma düşebilir veya küsebilir. Bu doğrultuda, motivasyonu düşebilir. Bu yüzden bu yöntem, çatışmanın yeniden doğmasına zemin hazırlar. Bu yöntem, çatışmalara genellikle geçici çözümler üretir ve kalıcı olma konusunda son derece eksik kalabilmektedir.

2.3.5. Taviz Verme (Ödün Verme)

Çatışma yönetim stratejilerinden taviz verme yöntemi; hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını düşünerek, iki tarafın da kabul edilebilir bir karar vermeleri için taviz vermeleri veya almaları anlamına gelmektedir. Bu yöntemde amaç; orta bir noktada buluşarak, çatışmanın en ideal şekilde sonlanmasını sağlayabilmektir (Rahim ve Psenicka, 2002; 8). Bu yöntemde, verilen veya alınan ödümler, bireylerin işletmede buldukları mevkilerine veya güçlerine göre değişebileceği için, genellikle iki tarafın da eşit güce sahip oldukları anlaşmazlıklarda kullanılmasında fayda vardır. Bu yöntemi, çok karmaşık çatışmalar ve tarafların birinin, ısrarla kendisinin haklı olduğunu savunduğu durumlarda kullanmak yanlıştır. Çünkü bu durumda, çatışma, çözümsüzlüğe doğru ilerleyebilir. Daha faydalı bir sonuç alınabilmesi için bu tarz durumlar söz konusu olduğunda, diğer tekniklere başvurulmalıdır (Rahim, 2001: 83-84).

2.3.6. Pazarlık

Çatışmaların çözümünde pazarlık yöntemi, çatışma taraflarının, birbirlerini, kendi farklı görüşlerine inandırmak zorunda olmadıkları bir çatışma çözme yöntemidir. Bu doğrultuda, pazarlık sürecinde taraflar birbirlerine bazı önerilerde bulunurlar. Çatışma tarafları bu yöntemde, uzlaşılabilir bir noktada buluşabilmek amacıyla, yapılan öneriler doğrultusunda, kısmen taleplerinden vazgeçmek zorunda kalabilirler. Bu yöntemin uygulandığı organizasyonlarda, taraflardan birinin kazandığı yada kaybettiği, bunun sonucunda da çözüme ulaşıldığı gibi bir yorum yapılamaz. Sadece tarafların, yapılan anlaşmadan memnun olmaları hedefi söz konusudur. Ayrıca bu yöntemde, profesyonel yönetim tarafından, çatışmaların, daha uzun vadede yönetilmesinin sağlanması amacıyla, çatışma taraflarının her ikisine de destek verilir. Bu şekilde, çatışmaların yönetimi aşamasında, ödün veren taraf veya taviz alan taraflar küsmez, kendini aşağılanmış veya güçsüz hissetmez. Ayrıca, tarafların motivasyonları da üst düzeyde tutulmuş olur (Çağlayan, 2006: 105-106).

Pazarlık yöntemi, tarafların kendi fikirleri dışında, kendisinden farklı düşünen, karşı tarafın düşüncelerine de hak vermesi sonucunda geçerli olan bir yöntemdir. Bu yöntem, karşı tarafın, alınacak ödül karşılığı olarak, diğer tarafa çeşitli ödülleri vermesiyle oluşur (Tokat, 1999: 38). İşçi işveren ilişkilerindeki toplu pazarlık

görüşmeleri, bu türe örnek olarak gösterilebilir. Bu tarz sözleşmelerde, işçi ve işverenler, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek problemi ve çözüme yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar ve bunun karşılığında da, karşılıklı çeşitli ödünler vererek veya tavizler alarak, sorun hakkında en optimal çözüme ulaşılmasını sağlarlar.

2.3.7. Diğer Çatışma Türleri

Çatışma kavramının nedenlerinin, çok farklı olmasından dolayı, çatışma türlerinin sayısı da çok çeşitli hale gelmiştir. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde, yukarıda belirtilmeyen birkaç farklı çatışma türüne daha değinilecektir.

Rol çatışması: İki veya daha fazla ve birbirleriyle hiç uyumu olmayan işler ile ilgili sorunlardan doğan bir kavramdır (Tang and Chang, 2010: 871). Örneğin; baba-patron rol çatışmasına değinecek olursak bu durumda çatışmaların çözümü için söz konusu baba, evde baba rolü, işte patron rolü göstermelidir.

Diğer bir tanıma göre ise rol çatışması; bir organizasyonda çalışan bir işgörenin veya örgüt yöneticisinin, çok çeşitli roller arasından hangi rolü üstleneceğini bilememesi ve karışıklığa düşmesinden kaynaklanan bir kararsızlık ve zorlanma aşamasıdır. İşletmelerde rol çatışmalarının farklı türleri görülebilmektedir. Rol çatışmalarının, çok farklı türleri vardır ve bu türler kaynaklanma biçimine göre farklılık göstermektedir. Bir profesyonel yöneticinin, herhangi bir personelinden birbirleriyle alakasız ve çelişen taleplerde bulunması, yöneticiden kaynaklanan rol çatışmasına örnek olarak gösterilebilir. Roller arası çatışmaya örnek olarak da; personelin sorumluluğunda olan roller arasında bir tercih yapamaması gösterilebilir. Kişinin rol ile çatışması durumu ise, söz konusu çalışanın rolü ile uyumsuzluğudur. Ayrıca, kişiye yapabileceğinden çok daha fazla iş yüklenmesi de, yine bireyde rol çatışması oluşmasına neden olan durumlardandır (Adıgüzel, 2012: 164-165). Birbiriyle çelişki içinde olan beklentiler nedeniyle bireylerde strese sebep olan rol çatışması hakkında, literatürde farklı görüşler vardır. Bir kesim akademisyene göre; rol çatışmaları bireylerin performanslarına ve yeteneklerine stres nedeniyle olumsuz olarak yansımaktadır. Diğer görüş ise, söz konusu çifte roller veya sorumluluklar sayesinde, bireylerin daha fazla yaratıcılık, esneklik ve gayret kazandıkları ile ilgilidir. Kendilerinden çok farklı beklentiler beklenmesi nedeniyle, söz konusu kişilerin bilgi kaynakları daha da gelişir (Tang and Chang, 2010: 871).

Yetki Çatışması: Herhangi bir işgörenin yetki alanına, başka bir çalışanın girmesiyle oluşan çatışma türüdür. Bu çatışmayı oluşturan çeşitli nedenlere ise; bir işgörenin yetkisinin net olmaması, yetkisini tam olarak kullanmayı bilmemesi, bir işgörenin birden fazla üste karşı sorumlu olması veya bir işgörenin aynı yetkiyi başka biriyle paylaşması gibi nedenler gösterilebilir (Akçakaya, 2003: 13).

Kurumlaşmış Çatışma: Çatışmayı oluşturabilecek tüm durumların, çatışmanın yoğunluğunun, düzeyinin, hatta çatışma çözüm yollarının ve çatışmalar oluştuğunda, hangi yöntemlerin izlenilmesi gerektiğinin, toplumsal sistemler tarafından net olarak belirlendiği çatışma türüdür. Bu tür çatışmalara verilebilecek örnek ise; işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan sendikal anlaşmazlıklardır. Bu konuda çatışmalar söz konusu olduğunda, nasıl bir yöntem izleneceği ve bu anlaşmazlıkların nasıl değerlendirileceği, disiplin ve grevle ilgili konular, toplu sözleşmelerde ve yasalarla ortaya konulmuştur (Akçakaya, 2003: 14). Bu belirlenmiş yöntemler doğrultusunda, çatışmalar çözüme ulaştırılmaya çalışılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM, ÇATIŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

1. AİLE İŞLETMELEİNDE PROFESYONEL YÖNETİM VE DEVİR PROBLEMİ ÇERÇEVESİ

Profesyonel yönetim kavramını detaylı irdeleyebilmek için, öncelikle bazı kavramların tanımlarını da açıklamak gerekmektedir. Bu doğrultuda, ilk olarak yönetim ve yönetici kavramı, daha sonra da profesyonel yönetici kavramı ele alınacaktır.

Yönetim kavramı, neler yapılacağına karar vermek anlamını taşır (Timms, 2011: 19). Yönetim, bir karar alma ve uygulama sürecidir ve belirli amaçlara ulaşabilmek için eldeki bütün kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasıyla oluşmaktadır. Yönetim fonksiyonlarını uygulayan, en önemli karar alma mekanizması ise; yöneticidir. Yönetici hakkında genel kabul görmüş tek bir tanım yoktur. Yönetici kavramını basitçe tanımlamak gerekirse; mal veya hizmet üretebilmek için, kâr ve riski başka bireylere ait olmak üzere, üretim için gerekli tüm faktörleri sağlayan kişi olarak açıklamak mümkündür (Uğur ve Uğur, 2014: 122-123). Başka bir tanıma göre ise yönetici; örgütteki insanların en üst kademesinde yer alan ve yönetimin en eski fonksiyonlarını (planlama, koordinasyon, kontrol etme, örgütlenme, yöneltme) yerine getirme görevi olan kişidir (Cieslinska, 2007: 3). Yönetici özelliklerine göre ise yönetici: (Kuntz and Scholtes, 2008: 3)

- Organizasyon ile ilgili kararları veren,
- Üst yönetime veya paydaşlara karşı sorumlulukları olan,
- Örgüt hedeflerini gerçekleştirme amaçları olan,
- Grubu için kararlar alıp ve grubun uzlaşmasını sağlayan kişidir.

Girişimci kavramı ise; kar amacı ile sorumluluğun tamamını üstlenen kişi olup, ekonomi de ilk tanımı, 1755 yılında İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon, 18. yüzyılda, girişimciyi; diğer ekonomik aktörler olan toprak sahipleri ve işçiler arasındaki arabulucu olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, girişimcinin üreticiler ve tüketiciler arasındaki bağı kuran kişiler oldukları

görülmektedir. Ayrıca Cantillon, girişimciliğin risk alma, üstlenme gibi özelliklerini de öne çıkaran kişidir (Özkul, 2007: 345).

Önceki yıllarda girişimciler, sadece işletmelere yatırım yapıp, kuran kişiler değillerdi. Kurdukları işletmelerin yönetimini de bizzat kendileri ele alırlardı. Yani girişimci kavramı, içerisinde, hem sahip hem de yönetici anlamlarını taşıyordu. Ancak işletmeler, 1940'lardan günümüze kadar, hatta özellikle 1980 ve sonrasında yaşanan endüstrileşme süreci içerisinde, ekonomik, teknolojik, toplumsal ve politik çevre koşulları gibi alanlarda yaşanan ani değişim ve gelişmeler nedeniyle, faaliyet konularında ve örgütlerinde değişiklikler yapma yöntemine gittiler. Kurumlarda, yabancılarla yapılan ortaklıklar, kurumsallaşma çalışmalarına önem verilmesi, denetlemelerin sıklaşması gibi yaşanan değişiklikler, girişimcilerin kurdukları işletmeleri daha verimli ve etkin bir şekilde yönetebilmeleri için, yönetim alanında eğitilmiş profesyonel yöneticilere ihtiyaç konusunu gündeme getirmiştir (Güney, 2008: 249).

Sakıp Sabancı (2004)'de yayınlanan "*Bıraktığım Yerden Hayatım*" adlı kitabında, sanayileşmenin ilk dönemlerinde, sermayedar, müteşebbis ve yönetici kavramlarının farklı kavramlar olmadıklarını, aynı kişiyi tabir ettiklerini belirtmiştir. Ancak Sabancı'ya göre, ekonomi geliştikçe, sermayedar-müteşebbis aynı kişi kalmıştır. Gelişen yönetim tarzlarıyla beraber, bunların yanına ek olarak profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Sanayi, büyük bir olgunlaşma süreci geçirdikten sonra ve ülkemizin ekonomisi gelişip Batı'nın sanayileşmiş ülkeleri düzeyine doğru yaklaştıkça, sermayedar, müteşebbis kavramından ayrılacak ve müteşebbis de profesyonel olacak veya müteşebbis-yönetici de aynı kişi olacaktır. Profesyonel yöneticiler yeni projeler hazırlayacak, projelerin uygulamaları için sermayedarlar arayıp bulacak veya projelerini direk halka açacaklardır. Bu döneme ise "*Müteşebbisleşme Dönemi*" denilecektir. Ayrıca Sabancı kitabında, profesyonel yöneticilerin, işletmelerde çok geniş yetkilerle donatılmış olduğunu ve çok önemli sorumluluklar üstlendiklerini belirtmiştir. Modern profesyonel yöneticilere taleplerin sürekli artacağı görüşündedir (Güney, 2008: 247).

Yukarıda belirtildiği üzere, girişimcilik ve profesyonel yönetici kavramları birbirlerinden ayrı kavramlardır. Sadece bu kavramlar ile ilgili, bir işletme için yapılan tüm faaliyetler sonucunda kar veya zararın profesyonelle değil, direk girişimciye ait

olduğu farkı söylenebilir. Başarılı durumlar veya tam tersi firma başarısızlıklarında ilk zararı gören her zaman işletmelerdeki profesyonel yöneticiler değil girişimcilerdir.

Profesyonel yöneticilik günümüzde, her geçen gün önemi artan bir kavramdır. Günümüzde, kâr amaçsız kuruluşların bile birçoğunda, büyük kuruluşların ise hemen hemen hepsinde profesyonel yöneticiler yer almaktadır. Drucker'a (1998) göre ise; geleceğin örgütleri tamamen profesyoneller tarafından oluşturulacaktır (Arslan, 2006: 93).

Aile işletmelerinin, kuruluş aşamasından sonra nesillere aktararak başarılı olması beklenilir. Bu amaç doğrultusunda, aile işletmelerinin ilk önce girişimci bir yapıdan kurtularak, profesyonel yönetim yapısına geçmesi gerekmektedir. Ancak, henüz profesyonelleşme konusundaki bu gelişmelere aile işletmeleri yeterince önem vermemektedir (Arslan, 2006: 99-100).

Aile işletmelerinde, aile üyeleri, aile üyesi olmayan, dışarıdan bir profesyoneli işletmelerine almak konusunda isteksizdirler ve profesyoneller de bu nedenle söz konusu işletmede çalışırken zorlanabilir (Hu and Lin, 2007: 31-32). Bu durum, söz konusu işletmenin bizzat aile üyeleri tarafından kurulmasından dolayı yaşadıkları doğal bir yanılgıdır. Gün geçtikçe, işletmelerin fazla büyümesi nedeniyle girişimciler, tüm işleri tek başına planlayıp, yürütemez hala gelmişlerdir. Bu gibi nedenlerle aile üyeleri, sadece kendilerinin sahip olduğu yönetim görevlerinin bir kısmını veya tamamını, kendisini yöneticilik mesleğine tamamen adanmış olan profesyonel yöneticilere devretme ihtiyacı duymuşlardır. Bunun sonucunda ise, özellikle sermaye işletmelerinde, yönetim görevleri büyük bir ölçüde girişimcilerden, yöneticiliği bizzat meslek olarak edinmiş ücretli olarak çalışan ve aile üyesi olmayan, profesyonel yöneticilere geçmiştir. Yaşanan bu tarz ilerlemeler sayesinde, profesyonel yöneticilik kavramı oluşur. Girişimcilerde söz konusu olduğu gibi, profesyonel yöneticilerin risk alması gibi bir durum yoktur. Çünkü profesyonel yönetici, yönettiği işletmenin üretim faktörlerini tedarik ederek, ürettiği mal ve hizmetlerdeki kar ve riski, girişimcilere ait olmak üzere yürütür. Buradaki asıl riski üstlenen kişi sermaye sahibi, yani, işletmeyi kuran kişidir. Fakat kurumlarda, profesyonel yöneticilerin de geniş yetkileri mevcuttur (Memiş, 2006: 34-35).

Aile üyeleri tam tersini savunsa da, bir aile işletmesinin kurumuna, dışarıdan bir profesyonel yönetici getirmesini gerektirecek birçok neden mevcuttur. Bunları sıralamak gerekirse: (Dyer, 2009: 222-223)

- Ailedeki yönetim becerisi eksikliği, (dışarıdan farklı bir görüş desteği)
- İşletme operasyonlarında değişiklikler yapabilme isteği,
- İşletmeye, koşulsuz bir sevgi ile bağlı olma görüşü yerine, akılcı bir bakış açısı getirme arzusu, (özellikle merkezîyetçi yönetim tarzını kendisine benimsemiş aile şirketlerinde)
- İşletmelerinde başarılı bir lider profili olmasını istemeleri (girişimcilerin emeklilikleri öncesi işletmenin yürüyüp yürüyemeceğini görebilme arzusu ve sonrasında firma geleceğine, kendileri olmadan da inanmaları amacı ile).

Aslında bir aile işletmesinde, işletme operasyonlarının yürütülmesi aşamalarında, firma sahipleri, hissedarlar ve diğer aile üyeleri şahsen yer almazlar. Profesyonel bir şekilde yönetilen bir aile işletmesinde, aile; işletme operasyonlarını değil, firma servetini, yöneticiler ise; sadece firmayı yönetmektedirler (Dökümbilek, 2010: 11).

Her girişimci, bizzat kurduğu işletmesinden, belirli bir süre sonunda, eski enerjisini bulamayarak emekli olmaktadır. Yapılan bir takım araştırmalara göre; aile işletmelerinin sadece üçte birinin bir sonraki kuşağa geçebildiği; üçte ikisinin ise kurucunun ölmesiyle kapandığı ya da başka bir firmaya satıldığı görülmüştür (The Economist, 6.11.2015). İşte bu gibi nedenlerden dolayı, aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayrı bir şekilde ele alınıp, incelenmesi gerekmektedir (Baraz, 2008:46). Ayrıca, FMI'nın 2013 yılında yapmış olduğu "*Ownership Transfer and Management Succession*" anketine göre; katılımcıların sadece %47'si, yokluklarında güçlü bir profesyonel yöneticinin firmasını yürütebileceğine inanmaktadır (www.fminet.com, 27.10.2016). Bu çalışmada sonucunda görüldüğü gibi, aile işletmelerinde, aile bireyinden sonra işletmenin devamlılığı açısından profesyonel yöneticilerin önemi çok büyüktür.

Aile işletmeleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların birçoğunun sonucunda ortaya çıkan bulguların ortak yönlerinden biri, devir sürecinin aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olduğudur. Aile işletmelerinde süreklilik ve devretme konuları, ailenin ve işletmenin gündeminde sürekli olarak yer alır. Fakat aile işletmesi olarak kalabilmek ancak, ailenin bir sonraki nesile yönetimi vermek

istememesi istemesi ve girişimcinin gücünü bırakmak istemesi ile gerçekleşir. Gücü bırakmak olgusu da, insanın yapısı gereği zor bir durumdur. Bu bağlamda, bu süreç aile ve işletme için son derece kritik bir süreçtir (Adsan, 2011:55). Doğru aşamalarla gerçekleştirilebilen bir devir, söz konusu olan aile işletmesinin sürekliliği için son derece önemli bir konudur.

İşletme yönetiminin gelecek kuşaklara devredilmesi konusu, kolay bir süreç değildir. Yüzyıllardır yönetimi en büyük erkek çocuğun alması ile biten ve süren bu süreç, artık değişime uğramıştır. Aile işletmelerinin üst yönetimin de yer alan bireyler, genellikle, işletmenin yönetimini aile bireylerinden birine bırakmak isterler. Bu nedenle, yönetimin devir aşamasında, aile üyeleri arasında veya profesyonel yöneticiler arasında çatışmalar ve huzursuzluklar gözlenebilmektedir. Aile işletmelerindeki bireylerin yönetimi sadece aile üyelerinden birine bırakmak arzusunda olmalarına rağmen, işletme yönetiminin kime devredileceği konusu söz konusu aile işletmelerinde büyük sorunlar yaratabilmektedir. Aile işletmelerinde görülebilen bu sorunların, işletme için yıkıcı etkileri olmaması için, bu sürecin şirket kurucusu tarafından çok iyi planlanması, kendisini kalıcı olarak görmemesi gerekmektedir. Bu yüzden aile işletmeleri kurucusunun, işletmeyi, gelecekte en iyi yönetebilecek kişiye devretmesi ve onu yetiştirmesi konusu da çok önemlidir. Eğer bu süreç kurucu tarafından iyi bir şekilde planlanmazsa, işletmenin yaşamı riske atılmış olur (Ateş, 2003:18). Bu bağlamda, aile işletmelerinde devretme süreci önemli bir sorundur ve üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Dikkatsiz yapılan bir devretme işlemi, ileride şirket geleceği açısından büyük sorunlara yol açabilecektir.

Bir işletmede sürekliliğin sağlanabilmesi açısından, devir süreci konusunun çok önceden planlanması ve doğru zamanda, doğru hamlelerle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir devretme sürecinin gerçekleşebilmesi için üç bileşenin varlığı gereklidir. Bunlar; girişimcinin kurumunu devretme arzusunda olması, bir sonraki nesilde bu konuda yeterli olabilecek bir bireyin varlığı ve söz konusu nesilin bu deviri kabul etme isteğidir. Aile işletmelerinde devretme konusu ve bu sürecin planlanması mutlaka olması gereken bir süreç iken, birçok aile işletmesinde, kurucunun isteksizliği ve çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu sorunu nedeniyle, bu konuda zorlanmalar mevcuttur. Bu yüzden devir sürecinde, kurumsallaşmanın ilk adımlarından olan aile anayasasını hazırlamak gerekmektedir. Bu anayasasının içerisindeki en önemli bölüm ise;

kurumu yönetecek olan gelecek nesillerin hangi özelliklerde olması gerektiğinin belirlenmesi bölümüdür. Ayrıca, aile işletmelerinde, onların sürekliliğini tehdit eden nepotizm, aile üyeleri arasında yaşanan kavgalar, yönetim ve finansman sorunları gibi problemler de görülmektedir. Devir kavramı, bizzat aile işletmeleri ile ilgili yapılan tanımlamaların birinde mevcuttur. Bu tanım ise şu şekildedir: Aile işletmeleri, yönetiminin, ailenin bir sonraki nesiline geçtiği işletmedir. Yapılan araştırmalara göre; işletmelerin sürekliliği, büyük oranda, devir sürecine bağlıdır. İyi yapılan devir planlamaları sayesinde, kurumlar devamlılıklarını sağlayabilmektedirler. Ayrıca yapılan çalışmalarda, devir sürecinin yönetme yetkisinin de işletme kurucusunda olduğu belirtilmiştir. Fakat devir konusunda bazı araştırmalar da, ikinci kuşağın aile üyeleri ile iletişiminin iyi olmasından ve deneyimli olmalarının öneminden bahsetmiştir. Ayrıca, yapılan çalışmalara göre; örgütler ve kurucular devir planlamalarına olumsuz bakabilmektedirler. Devir yönetimi süreci, kurumların geleceklerini etkileyen önemli bir konudur. Bir devir sürecinin verimliliği de, kurucu üyenin devri iyi anlamasına ve bu doğrultuda, bu aşamalarla ilgili çalışmasına bağlıdır (Adsan, 2011: 47-58).

Başarılı bir devretme planı hem eski kurucuyu hem de gelecekte yönetimi alacak kişiyi içerir. Bu süreçte, önemli kararların birlikte alınıp uygulanması, beraber çalışılması devretme sürecinin başarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasında etkili olacaktır (Erven, 2005: 1-2). Jenerasyonlar arası yönetici değişimlerinde başarı sağlayabilmek için, mutlaka geçmiş ile gelecek ilişkileri iyi kurulmuş olmalıdır. INTES Akademi tarafından, 2016 yılı içerisinde gerçekleştirilen ve Almanya'nın en büyük aile şirketleri arasında yapılan jüri oylamasına göre; Viessmann Grubu'nu temsilen Prof. Dr. Martin Viessmann en başarılı aile işletmesi yöneticisi seçilmiştir. Çünkü Martin Viessmann, ekonomik olarak başarılarının yanında, grubunun 4. jenerasyona (şuan şirketin Chief Digital Officer'ı olan oğlu Maximilian Viessmann'a devir) devir süreci çalışmalarını başlatmış olup, bu süreçte çok büyük çabalar sarf ederken aynı zamanda da, aile üyeleri ile yakından işbirliğini hiç kaybetmeden sürdürmektedir (Vi2go, 09.11.2016). Ayrıca devri gerçekleştirme sürecinde, gelenekçi ve karasız yapıların olumsuz etkilerinden de yeni yönetimi korumak gerekmektedir (Dökümbilek, 2010: 12). Çünkü bu yapılar işletmelerde, çatışmaların çıkmasına ve olumsuz yönde bazı etkilere neden olabilir. Ayrıca, aile üyeleri ve yönetimi devralan nesil arasında rekabet mevcut ise, bu da işletme

de sorunlara yol açabilir. Hatta bu durumun yaratabileceği huzursuzluklar nedeniyle, işletme varisleri ile profesyonel yöneticiler arasında çatışma çıkma ihtimali de oluşabilir.

Bazı araştırmacılar ise, aile işletmelerinin profesyonel yöneticiler tarafından değil de, kurucuları tarafından yönetildiğinde daha başarılı oldukları inancını taşımaktadır. Örneğin; Fortune 500 şirketlerinden, hala kurucusu tarafından yönetilen 26 şirketin, son 10 yıllık performansına bakıldığında, hisse getirisi açısından, Fortune 500 ortalamasından yüzde 7, kar artışında ise yüzde 8 daha iyi durumda oldukları gözlenmiştir. Aynı durum, Türkiye’de Capital ilk 100 şirketi içinde yapılmıştır ve kurucusu hala işletmenin başında olanlarla, diğerlerinin büyümeleri karşılaştırılmıştır. 2001-2005 arasında kurucusu hala işin başında olan işletmelerin, diğerlerine göre her yıl cirolarını ortalama 2 kat daha fazla arttırdıkları tespit edilmiştir. Yine, 2001-2005 tarihleri arasında, bir CEO tarafından yönetilen şirketler, yılda ortalama yüzde 34, kurucuların yönettiği firmalar ise yüzde 68 büyüme hızı yakalamıştır. Kurucuların daha başarılı olma nedenleri ise; işi çok daha fazla sahiplenmeleri, sektörün bizzat içerisinde yetişmiş olmaları, çok çalışmaları, disiplin sahibi olmaları, fırsatlara çok daha iyi odaklanmaları, daha isabetli kararlar vermeleri gibi maddeler halinde sayılabilir (Capital, 31.10.2016). Kurucuların, aile işletmelerini kendi yarattıkları eserleri olarak görmeleri de bu sonuçlara neden olarak sayılabilir. Fakat, ikinci kuşak devri ve sonrasında, kurucusunun iş disiplininin ve aşırı özverisinin aynısını, aynı derece de yeni üyelerden beklenmesi de çok gerçekçi bir yaklaşım olmaz. Özellikle, ikinci nesil sonrası, profesyonel yöneticiler işletme içerisine daha fazla istihdam edilirse, bu durum aile işletmelerine sayısız faydalar getirebilecektir. Söz konusu profesyoneller sayesinde, karar süreçleri daha objektif bir biçimde çalışmaya başlayacak ve firma içi klasikleşmiş engeller ortadan kalkmış olabilecektir.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ÇEŞİTLERİ

Organizasyonların yönetim biçimleriyle ilgili literatürde farklı görüşler mevcuttur. Örneğin; Kotter (1998), kurumların yönetim aşamalarındaki aşırılıklarından bahsetmiştir. Mintzberg (1998) ise; kurumların üst kademelerinde yer alan liderlerin yönetim yetenekleri sayesinde yönetildiklerini ve bu yönetimin, onların liderlik becerileriyle ilgisi olmadığını belirtmiştir. Rowe (2001), liderlerin, liderlik becerilerini söz konusu organizasyonla savaşmak için kullanıldığı kanısına varmıştır

(Rowe and Guerrero, 2011: 7). Çünkü onlara göre, bir örgüte liderlik yapmak ve örgütü yönetmek kavramlarının anlamları birbirlerinden farklıdır. Görüşlerden de anlaşıldığı üzere, liderlik kavramı daha köklü değişiklikler yapabilme anlamını içerisinde barındırır.

Aile işletmelerinde çıkarılı farklı olan birçok grup mevcuttur. Bu nedenle, aile işletmelerinin yönetimi konusu, aile şirketi özelliği göstermeyen işletmelerden daha farklı olup, zor bir süreçtir (Arslan, 2006: 87). Yapılan araştırmalarda, bir aile işletmesinin ömrünün ortalama 24 yıl kadar kısa olduğu saptanmıştır. Aile işletmelerinin ömrünün bu kadar kısa olma nedenleri arasında ise: İşletme kurucusu, geleneksel yönetim tarzı, işletmede iş paylaşımı olmaması gibi faktörler sayılabilir (Alkara ve Kiracı, 2009: 169)

Ailelerin kültürel yapıları, geçmiş birikimlerinden dolayı farklılaşabilmektedir. Birçoğunun ortak yönleri olmasına rağmen, farklı bölgelerde ve zamanlarda oluşmalarından dolayı birbirinden farklı aile yapıları oluşmuştur. Bir kurumun ilk kuruluş aşamalarında, kurucusu tarafından yönetilmesinde çok büyük faydalar vardır. Fakat, belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerin yönetimlerinde profesyonellerin yer alması, onlar için başarıyı getirecektir. İşletmeler, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra ise, ailelerin işletme üzerindeki güçleri düşmekte, yönetim sürecinde profesyonel yöneticiler devreye girmektedir (Arslan, 2006: 70-72: 130-131). Aileden aileye farklılaşabilen aile işletmelerinde yönetim tarzları, aşağıda kısaca açıklanacaktır.

2.1. Merkeziyetçi Yönetim

Aile işletmeleri yönetim modellerinden olan merkeziyetçi yönetim tarzı, *“Paternalist Yönetim”* ismiyle de anıldığı için, bu konuda ilk önce *“Paternalizm”* kavramına değinmekte fayda vardır (Arslan, 2006: 73). Paternalizm kavramı, Sokrates ve Platon'un felsefesine dayanmaktadır (Hoye and Palfreyman, 2004: 1). Paternalizm görüşü, devletin vatandaşlarını koruması adlı amaçtan meydana gelmektedir. Bu kavramda ikili ilişkiler, ast ve üstün görev ve sorumlulukları bazında ele alınmıştır. Paternalizm anlayışında, ast ile üstler arasındaki ilişkiler, ebeveyn ve çocuk arasındaki ilişkilere benzemektedir. Zamanla toplumlarda görülen bu durum ise, kurumlara da yansımaktadır ve kurumlardaki profesyonel yöneticiler personellerine ebeveyn gibi davranmaktadır. Ataerkillikten türemiş olan bu yönetim anlayışında, yönetici ve çalışan

ilişkileri; usta-çırak veya öğretmen-öğrenci ilişkilerine benzetilebilmektedir. Çünkü, söz konusu profesyonel yönetici çalışanın özel hayatı ile ilgili de ona yol göstermektedir. Hatta bu yönetim tarzında profesyoneller, astlarının yararına olacak kararları bizzat bile alabilmektedir. Onu koruyan üstüne göre de asttan beklenen sonsuz bir itaattir. Bu ilişkide, çalışanlar yöneticilerine çok güvenmektedir. Ayrıca bu yönetim tarzı, geçmişte, daha çok derebeylikler zamanında aile ve devlet yapılarında görülen bir türdür (Köksal, 2011: 103).

Merkeziyetçi yönetim tarzına, geleneksel toplumlarda daha fazla rastlanmaktadır. Örneğin; Asya kültürü (Erben ve Güneşer, 2008: 955). Merkeziyetçi yönetim tarzında, üstler astları ile uyumlu ilişkilerinin olmasına önem verir ve bu nedenle onların her türlü sorunu ile ilgilenirler. Ayrıca profesyonel yöneticiler, astlarla olan ilişkilerinde, fedakârlık, adalet, ılımlılık ve saflık gibi değerlerin olması gerektiğine inanırlar (Chen and Kao, 2009: 2534).

Merkeziyetçi yönetim tarzı genellikle, birinci nesil aile işletmelerinde çok fazla görülmektedir. Çünkü bu yönetim tarzında, işletme ile ilgili kararlar, tek yönetici pozisyonunda olan kurucu tarafından verilir ve diğer aile üyelerine neredeyse hiç söz hakkı tanınmaz. Bu yüzden, bu yönetim tarzında otokratik bir yönetim biçimi mevcuttur. Merkeziyetçi yönetim tarzında, herşeyi denetim altında tutmak isteyen aile işletmesi sahibinin amacı aslında; diğer aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Fakat kimi zaman, söz konusu işletme sahipleri, kırtasiye alımları kadar küçük harcamalara kadar karışabilen bir davranış şekli göstermektedirler. Bu nedenle, bu tarzı benimsemiş aile şirketlerinde, üst kademede yer alan profesyonel yöneticilerin birçoğunun, aile üyesi olduğu görülmektedir. Ayrıca kurum da bizzat, aile işletme sahibinin görüşleri ile şekillenmektedir. Merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemiş şirketler, personel istihdamı konusunda sadece aile üyesi olup olmama durumunu baz aldıkları için, büyüme ve gelişme konusunda sorun yaşarlar (Bilgin, 2007: 16-17). Merkeziyetçi yönetim tarzında görülen otokratik liderlik tarzı, grup üyelerini yönlendirici nitelik taşıyan bir liderlik tarzıdır. Otoriter bir lider, bulunduğu işletmede, sahip olduğu amaçları ve stratejilerini en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla, bazı standartları kendisi belirler (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 136).

Merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemiş ve özellikle çok büyüyen aile işletmelerinde, üst yöneticilerin çalışanlara hiç söz hakkı tanımayan tavrı nedeniyle

profesyonel yöneticilere sorunlar yaşamaktadır. Bu nedenle merkeziyetçi yönetim tarzı, bir aile işletmesinde, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında sorunlara ve çatışmalara sebep olabilecek bir yönetim modelidir. Daha önce de belirtildiği gibi, merkeziyetçi yönetimi benimsemiş aile işletmelerinde, işletmenin üst yönetimine, profesyonel yönetici pozisyonlarına, hep aile bireylerinden kişilerin getirilmesi durumu nedeniyle, aile üyesi olmadığı halde işletmeye dışarıdan istihdam edilen çalışanlara karşı da çok büyük bir güvensizlik söz konusudur (Arslan, 2006: 73).

2.2. Katılımcı Yönetim

21. yüzyılın yönetim anlayışı, bir önceki yüzyıla göre oldukça farklıdır. 20. yüzyılda; daha kapalı, hiyerarşik düzeni olan, merkeziyetçi ve katı bir anlayış hüküm sürerken günümüzde ise; yönetim anlayışı daha katılımcı bir yapı izlemektedir. Günümüzde yönetim kavramı, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının hepsini içine alıp, aralarındaki ilişkileri izleyen bir anlayıştır. Yaşanan bu kadar değişim sonrasında ise, bu iki yüzyılın yönetim anlayışları hakkında, adeta bir devrim niteliğinde farklılıkların yaşandığı yorumu yapılabilir (Özer, 2006: 63). Türkiye’de yönetim alanında yaşanan değişmelerde ve gelişmelerde ise, 2000’lerin başlarında hız kazanan Avrupa Birliği’ne uyum çalışmalarının etkili olduğu yorumu yapılabilir.

Katılımcı yönetim tarzını benimsemiş bir aile işletmesinde, çoğunluk olarak hissedarlık yapısı yine söz konusu aileye aittir. Fakat bu yönetim tarzında, merkeziyetçi yönetim tarzı aksine, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilere de söz verilmektedir. Oligarşik bir yönetim anlayışı içeren katılımcı yönetim tarzı, aile bireylerinin uzmanlıklarını aşan konularda, teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin çalışması gerektiği düşüncesini savunmaktadır. Çünkü bu şekilde, söz konusu aile işletmesi daha başarılı olacaktır. İş değerlerinin fazlasıyla önemsendiği, şirkette, işe uygun profesyonel yönetici alımının vurgulandığı bu yönetim şeklinde, nepotizm sorunu görülmez. Aksine aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında iyi bir takım çalışması olması gerektiği görüşü savunulur. Ayrıca, katılımcı yönetim biçiminin görüldüğü aile işletmelerinde, işbirlikçi bir aile yapısı gözlenir (Dökümbilek, 2010: 10).

Katılımcı yönetim tarzında, merkeziyetçi yönetim tarzının aksine, örgütteki farklı kademelerde çalışan personeller karar verme mekanizmaları evrelerine katılabilirler.

Fakat bu yönetim tarzı, hissedar sayısı fazla olan bir aile işletmesinde benimsendiğinde, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu yüzden, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen ve hissedar sayısı fazla olan aile kurumlarında, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin yetki alanları net olmalıdır. Oluşan çatışmalar ise, ancak, profesyonel yöneticiler ile aile üyelerinin arasındaki işbirliğinin artırılması ile mümkün olur (Arslan, 2006: 74). Katılımcı yönetim tarzının; işbirlikçi ve katılımcı bir çalışma tarzını benimsemesi nedeniyle, daha insancıl bir yönetim tarzı olduğu ve bu yönetim anlayışı sayesinde, hem yöneticilerin hem de çalışanların, işlerini etkileyen ve iş alanları ile ilgili konuların karar verme süreçlerinde boy gösterebildikleri yorumu yapılabilir.

2.3. Profesyonel Yönetim Biçimi

Diğer bir adıyla, ‘‘Aristokratik Yönetim’’ olarak anılan profesyonel yönetim biçiminde, aile işletmesi sahipleri ve aile üyeleri tam olarak işletmede görev almaz. İşletme ile ilgili stratejik kararların verilmesinden aile bireyleri sorumlu iken, operasyonel kararlar ile ilgili sorumluluk ise; profesyonel yöneticilerin inisiyatifi altındadır. Ayrıca, işletme ile ilgili işleri yürütenler de aile üyeleri değil, profesyonellerdir. Profesyonel yönetici sayısının daha fazla olduğu ve aile üyelerinin fiilen işletme işlerine karışmadıkları, bu tarz yönetim modelini benimseyen işletmelere; Tekfen Holding, Ülker Grubu, Sabancı Holding gibi büyük kurumlar örnek olarak gösterilebilir (Dökümbilek, 2010: 10-11). Profesyonel yönetim biçimini benimsemiş aile işletmelerinde, işletme kurucusu ve aile üyeleri sadece alınan kararlara onay veren makam konumundadırlar (Arslan, 2006: 75).

İşletmelerin birçoğu, faaliyet türüne bakmaksızın, kuruluşundan ortalama 20 yıl geçmeden yok olmaktadır. Ancak, aile işletmelerinde daha zor bir büyüme ve gelişme süreci gerçekleştiği için, kurulan aile işletmelerinin içerisinde %30’undan bile daha az bir oranı, ikinci kuşakta hayatını sürdürebilmektedir. Bu oranın ise %10’u civarı üçüncü kuşakta varlığını sürdürmekte ve dördüncü kuşakta işletmesine devam eden aile işletmesi oranı ise sadece %4 olarak tespit edilmiştir (familybusinessmagazine.com, 12.03.2016). Bu nedenle aile işletmeleri sahipleri, yıllar boyunca emek vererek geliştirdikleri kurumlarının plansızlık yüzünden yok olmaması için, emeklikleri öncesinde yönetim

devri planı yapmış olmalıdırlar. Hatta aile işletmesi kurucuları, belirli yaşlardan sonra, önemli yetkilerini azaltmalıdırlar. Çünkü, 60'lı yaşlardan sonra kurucu yöneticilerin, kurumlarının gelecekte de var olabilmesi amacıyla, sorumluluklarını, çeşitli aşamalarla profesyonel yöneticilere devretmeleri gerekmektedir (Arslan,2006: 39-40).

Türkiye'de, profesyonel yönetime geçiş yönünde çalışmalarını başlatmış birçok işletme mevcuttur. Deniz Sipahi Milliyet'de de yayımlanmış *‘‘Yaşar'da Aktif Yönetim Kızlara Selim Yaşar Aile Meclisi'ne’’* adlı yazısında, Yaşar Holding'te 2002 yılı başından itibaren İcra Başkanlığı (CEO) görevini yapan, Hasan Denizkurdu'nun, bazı bulgularından bahsetmiştir. Denizkurdu'na göre; Aile işletmelerinde tek adam devri kapanmış olup, eski düzende aile fertlerinin CEO'luk yaptığına değinip, bu dönemin artık kapandığını belirtmiştir. *‘‘Sabancı'da Koç'da aynı şeyleri gördü’’* tespitini belirtip, göreve başladığında aile üyeleri ile net bir şekilde konuştuğunu, ailenin yönetim içinde olup onları denetleyebilip, hesap sorabileceğini fakat, günlük karar verme yetkisinin sadece kendilerinde, profesyonellerde, olması gerektiği konusunda anlaştıklarını belirtmiştir. Denizkurdu'na göre; Koskoca Enron, Arthur & Anderson batmıştır. Bu nedenle aile işletmelerinde, patronluk şapkasıyla patron locasında, yönetici şapkasıyla yönetici locasında oturulmalıdır. Hasan Denizkurdu; *‘‘Ben patronlarıma şunu söylüyorum. Gidin şirketlerinizi kontrol edin, kasaya bakın, hesaplara bakın, iş geliştirmek için öneriler getirin. Ama kararlar bize ait. Bu bir çelişki değil, armoni’’* sözlerini dile getirmiştir. Yaşar'ın bu taktikler sayesinde hasarlarını onarabildiğini belirtmiştir (milliyet.com.tr, 11.11.2003; Güney; 2008: 249-250). Özetle burada; profesyonel yöneticilerin katkılarıyla, Yaşar Holding'in kurucusunun değiştirilmesi aşamasının başarıyla üstesinden gelinip, işletmenin şuanda aile üyeleri ile birlikte başarılı ve iyi bir yol aldıkları görülmektedir. Sonuç olarak; profesyonel yönetim tarzı, aile işletmelerinde, aile üyelerinin stratejik kararlar verdiği, ancak iç işleyişte profesyonel yöneticilere tam yetki verdikleri yönetim tarzıdır. Günümüzde uygulanma açısından da son derece yaygın bir model olan söz konusu yönetim tarzının, kurumlar kurumsallaştıkça daha da yaygınlaşması olasıdır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞABİLECEĞİ İKİLEMLER

Profesyonel yönetici, temel görevleri olan planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon gibi kavramları yürüten kişidir. Aynı zamanda profesyonellerin işi, hedefler belirlemek ve o hedeflere etkili bir biçimde ulaşabilmektir. Profesyonel yöneticiler, maddi araçları en az kullanarak ve çalışanları üzerinde en az hoşnutsuzluk yaratarak, elindeki kaynakları kullanıp, mensubu olduğu organizasyonun amaçlarına ulaşan kişilerdir. Ancak, yönetim fonksiyonlarına verilen önem ve harcanan zaman, profesyonel yöneticilerin hiyerarşide yer aldıkları seviyelerine göre değişebilmektedir (Olum, 2004: 2-7).

Kelime olarak ikilem, Türkçe sözlükte; *“İki şıktan birini istemeden seçme”* ve *“Eşit derecede istenmeyen iki alternatif arasında yapılan bir seçim”* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 22.05.2016). Fakat, sadece bu iki tanıma bakarak, ikilemi, istenmeyen alternatiflerle sınırlamak doğru olmayabilir. Çünkü, kişi için iki alternatif eşdeğerde olursa, aralarında karar vermekte ve seçim yapmakta zorlanabilir. Bu nedenle tanımlardan birinde, istemeden seçme olgusu vardır. Tabii ki alternatiflerden birisi daha cazipse, seçim yapmak kişi için daha da kolay olacaktır.

“Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin İkilemleri” adıyla yapılan araştırmada, aile işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin, ikilem yaşamalarına neden olan üç faktörün olduğu saptanmıştır. Bu faktörler: (Arslan, 2006: 122)

- Bilgilendirme/İletişim,
- İşin Niteliği,
- Eşitliktir.

Dolayısıyla, aile işletmelerinde, söz konusu faktörlere yönelik düzenlemeler ve iyileştirmelerin yapılması gerektiği söylenilebilir. Profesyonel yönetici kavramına ait tanımlarda da yer alan bilgilendirme/iletişim faktörü ve planlama kavramı işletmeler için çok önemlidir. Çünkü, profesyonel yöneticiler, işletme içerisinde kararları, kendisine ulaşan bilgi ve veriler doğrultusunda alırlar. Aile işletmesinde yer alan bir profesyonel yönetici, piyasada kendisiyle aynı derecede çalışan diğer profesyonellere sağlanan sosyal haklara haklarla, aynı haklara sahip olmayı bekleyecektir. Bu konuda bir eşitlik

sağlanmaz ise, söz konusu profesyonel yönetici, geleceği konusunda endişe duyacak ve bu aile işletmesinde görev almak istemeyecektir. Bu durumda profesyonel yönetici, geleceği konusundaki iç çatışmaları ve endişeleri sebebiyle, bu konuda eşitlik sağlanması için mücadele etmek veya işinden ayrılmak noktasında ikilemler yaşayabilir (Arslan, 2006: 105-113).

Arslan (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise, aile işletmelerinde görev alan profesyonel yöneticilerin yaşadıkları ikilemler, aşağıdaki maddelerde belirtildiği gibi saptanmıştır:

- 1- Karar Verme ve Planlamada Karşılaşabileceği İkilemler,
- 2- Bilgi Akışında Karşılaşabileceği İkilemler,
- 3- Yetki ve Sorumluluk Dağılımında Karşılaşabileceği İkilemler,
- 4- Performans Değerlemede Karşılaşabileceği İkilemler,
- 5- Şirket Sahibini Yönlendirmede Karşılaşabileceği İkilemler,
- 6- İş-Ücret Dengesinde Karşılaşabileceği İkilemler,
- 7- Sosyal Haklardaki Dengesizlik Sebebiyle Karşılaşabileceği İkilemler,
- 8- Yönetim Devrindeki Belirsizlik Sebebiyle Karşılaşabileceği İkilemler,
- 9- Kuşaklar arası Çatışma Sebebiyle Karşılaşabileceği İkilemler,
- 10- Kariyer Gelişimi Noktasında Karşılaşabileceği İkilemler.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI VE TÜRLEİ

Uzmanlık alanlarıyla ilgili çok uzun saatler ilgili çalışabilen, sözlü iletişimi çok sık kullanan ve işletme yönetimi sürecinde, bilgi toplamak için, pek çok araştırma noktası kullanan kişiye profesyonel yönetici denilmektedir. Olası çatışmalar nedeniyle olsa gerek, literatürde profesyonel yöneticilerin genellikle yalnız veya kendi meslektaşlarından oluşan küçük bir grupla çalışmayı istedikleri ortaya çıkmıştır (Arslan, 2006: 93-94).

Çatışma, işletmelerde zaman zaman yaşanılacak bir problem olduğu için, üzerinde oldukça çalışılan bir konudur. Literatürde çatışma türleriyle ilgili birçok çalışma, çok fazla ve farklı gruplamalar vardır. Ayrıca literatürde, araştırmacıların uzmanlık alanlarındaki ve konuya bakış açılarındaki farklılıklardan dolayı bu kadar farklı görüşler

söz konusudur. Bu nedenle, çatışma olgusu hakkında ortak bir tanım yoktur. Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışmaların, üç türü mevcuttur. Bunlar: Kişilerin kendi içindeki çatışmalar, kişi ve gruplar arasındaki çatışmalar ve son olarak da kişiler ile bireyler arasında oluşan çatışmalardır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 216-217). Aşağıda bu çatışma türleri, araştırmanın konusu olan profesyonel yönetici açısından ele alınacaktır.

Literatürde, organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların azaltılması amacıyla kullanılan temel stratejiler vardır. Bunlar; bireyler arası rekabetle ilgili olan kayıp-kayıp veya kazan-kayıp stratejileridir. Sonuncusu ise; bireyler arası işbirliği ile alakalı olan kazan-kazan stratejisidir (Ceylan, Ergün ve Alpan, 2000: 44-45).

Kazan-Kayıp yaklaşımı bireylerin, sosyal yaşantılarında rekabet veya kendilerini savunma gibi durumlarla karşılaştıklarında kullandıkları bir stratejidir. Bu strateji, biri kazanıyorsa mutlaka biri kaybeder adlı yanlış yaklaşımı içerir ve karşı tarafı teslim olmaya zorlar. Fakat, uzun dönemde herkesin kaybetme olasılığı vardır. Bu yaklaşım, otoritesini sık sık kullanan yöneticiler tarafından çok kullanılan bir yaklaşımdır. Kazan-Kayıp yaklaşımı nedeniyle örgütlerdeki çatışmalarda, biz ve onlar ifadelerinin olduğu gözlemlenmiştir. Kaybet-kaybet çatışma çözüm stratejisinde ise; çatışmaların çözümü için en kolay yöntemler seçilir. Çünkü bu görüşe göre; anlaşmazlıkların yaşanması zaten normal bir durumdur. Bu stratejide tarafların ikisi de isteklerini kısmen elde ederler. Bu nedenle, kaybet-kaybet yaklaşımında sonuçlar, kazan-kaybet yaklaşımından daha az maliyetli olacak şekilde sonuçlanır (Fisher, 2000: 4-5). Profesyonel yönetici, oluşan çatışma durumunu çok fazla önemsemediğinden bu yaklaşıma başvuruyor olabilir. Ancak uyuşmazlıklarda, birçok araştırmacının belirttiği gibi ve Oyun Teorisi'nde (game theory) de bahsedildiği gibi, karşı tarafın fikrinin, hamlesinin bilinmediği durumlarda iletişime geçilmezse, iki taraf içinde olaydan zararlı çıkılabilecektir.

Diğer bir çatışma çözüm yollarından olan kazan-kazan stratejisine göre ise; amaç çatışmalarda iki tarafında amaçlarını maksimum seviyeye ulaştırmaktır. Bu yaklaşımda, kazan-kayıp yaklaşımının aksine, sadece biz ifadesi kullanılır ve baskı içermeyen bir yapı söz konusudur. Çünkü çatışmalar, bir savaş olarak algılanmaz. Bu yönüme göre, çatışma bir sorundur ve bu soruna neden olan faktörler analiz edilir, çatışmada yer alan her iki tarafın da kabul ettiği çözümler ile çatışma sorununun üstesinden gelinir. İlişkiler, dolaysız ve açıktır. İki tarafında ihtiyaçlarına hitap eden bu yöntemde, profesyonel

yönetici taraflarla konuşarak da çatışmayı çözme yöntemine de başvurabilir. Çatışma çözüm yöntemlerinden olan kazan-kazan stratejisine göre; taraflar arasında uzun vadeli ve kaliteli ilişkiler olmalıdır. Bu yöntem bu nedenle, çatışmaların çözümünde uzun vadeli bir nitelik taşır, işbirliği içerisindeki çözüm yöntemlerini savunur. Bireylerin birbirlerine artıran ilerleyen bir güven duygusu vardır. Kazan-kazan tekniğinde, çatışmaların çözümü için, çok yüksek bir sabır ve iyi insan ilişkileri yeteneği gerekmektedir. Çatışmalara müdahale konusunda bahsedilen birçok modelden, hangi çatışma türünün kullanılacağı konusunda kesin bir ifade yoktur ve bu durum profesyonel yöneticilerin insiyatifi altındadır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 78-79). Bu nedenle profesyoneller, çatışma türleri çözüm önerilerinden herhangi birini içeren davranışlar sergileyebilir. Örneğin; bir profesyonel, çatışmayı görmezden gelebilir, böylece çatışmadan kaçınma stratejisini uygulamış olacaktır.

Alparslan ve Özdaşlı (2009) tarafından yapılmış “Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma” adlı çalışmaya göre; araştırmaya dahil olan yöneticiler bağlamında, Türk özel sektöründe çalışan yöneticilerin etkileşimci yaklaşıma, Türk kamu örgütlerinin yöneticilerinin ise geleneksel yaklaşıma daha yakın davranışlarda buldukları sonucuna varılabilmektedir. Türk işletmelerinin yöneticilerinin en çok kullandığı çatışma stratejisi, azaltma stratejilerinden olan “yumuşatma”, “sorun çözme” ve “teşvik etme” stratejilerinden “uygun yöneticilerin seçimi” olduğu sonucu bulgulanmıştır. Ayrıca bu araştırmada, Türk yöneticilerin en çok kazan-kazan çatışma çözüm stratejisini kullandıkları ve çatışmaların çözümüne ilişkin çatışmalarda yer alan her iki tarafın da rızasını aldıkları izlenimi verdikleri görülmektedir.

Çatışma çözüm yolları ile ilgili yukarıda açıklanan kavramları da inceledikten sonra, aşağıda sırası ile, profesyonel yöneticilerin kendi içerisindeki çatışmaları, bireyler ile çatışmaları ve gruplar ile çatışmaları konuları açıklanacak, profesyonel yöneticilerin karşılaşılabilecekleri yönetimsel çatışmalar, sorunlar ve bunların performanslarına etkileri ortaya konulacaktır.

4.1. Profesyonel Yöneticinin Kendi İçindeki Çatışmalar

Bireylerin kendi içerisinde yaşadıkları çatışmalar, bireylerden, kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları ile ilgisi olmayan görevler istenildiği zamanlarda ortaya çıkar. Ayrıca bireylerin, birbirleriyle uyumsuz rolleri üstlenmesi de bu çatışma türüne sebep olabilmektedir (Korkmaz, 2013: 16).

Bireylerin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, birbirleriyle uymayan yönelimlerden kaynaklanır. Söz konusu bu çatışmalar, analiz edilebilirlik açısından en zor olanıdır ve kişilerin dışarıya karşı davranışlarında değişikliklere sebep olabilir. Örneğin; kişinin, iş yerinde devamsızlık davranışları göstermesi gibi. Bu nedenle, kişilerin dışarıya karşı olumsuz tepkiler göstermesini engellemek amacıyla, söz konusu bireylerin üzerinde kaygı yaratan faktörler ortadan kaldırılmalıdır (Bercovitch, 1983: 107-108).

Bireylerin, kendi içlerinde yaşadıkları rol çatışmaları, fazla beklenti içinde olmaları veya başkalarının kendilerinden fazla beklenti içinde olması, emin olmadıkları durumların varlığı gibi durumlar da, bireylerin kendi içlerinde çatışmalara sebep olan faktörlerdendir (Baykal ve Kovancı, 2008: 23).

Aile işletmelerinde görev alan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı en önemli problemlerden biri, aile üyelerinin kendilerini onlardan daha özel, farklı, ayrıcalıklı hissetmelerinden doğan sorunlardır. Birçok aile işletmesinde, yaşanan bu durum nedeniyle, hiyerarşideki en yüksek pozisyonlara, yeterliliklerine bakılmaksızın, sadece aile üyeleri getirilmektedir (Güney, 2008: 254-259). Aile üyelerine yapılan bu ayrımcılık nedeniyle, profesyonel yöneticiler kendi içlerinde çatışmalar yaşayabilir ve bu durumlar da onların performanslarını, verimliliklerini olumsuz etkileyen sonuçlar doğurabilir. Çünkü, işinde uzman hiçbir profesyonel yönetici, sadece o aileye mensup biri olmadığı için, kendisinin değersiz olarak görülmesini ve görevini sürdürürken bu tarz engeller ile karşılaşmayı istemez.

4.2. Profesyonel Yönetici ve Gruplararası Çatışmalar

Organizasyonlar genellikle, ürün hatlarının olduğu yakın yerlere ve teknik özelliklerine göre konumlandırılırlar. Örgütlerde, bir departman veya grubun kazancı diğerinin kaybı olabileceği için, gruplar arası çatışmalar görülebilmektedir. Farklı departmanlar veya gruplar arası çatışmaların doğmasına neden olup sebeplere örnek

olarak: Çalışanlar arası farklı tutumlar, fiziksel veya iletişimsel engeller, eşit olmayan yetkiler, ödüllendirmeler ve belirsiz görev tanımları gösterilebilir. Departmanlar veya gruplar arasında çıkan çatışmaların nasıl çözümlenebileceği konusu profesyonel yöneticilere bağlı olup, söz konusu profesyonellerin, daha önceki açıklamalarda yer aldığı gibi, çatışmaların temeline inerek, kaynağını bulmaları ile gerçekleşmektedir (Bercovitch, 1983: 108-109).

Bir aile işletmesinde, profesyonel yöneticilerin, en fazla çatışma yaşayabileceği grup elbette aile üyeleridir. Aile üyeleri, sahibi oldukları işletmelerinin kültürü ile aile kültürlerinin aynı olması için çalışırlar ve işletmelerini sadece kendilerine ait bir yapı olarak görürler. Bu nedenle de, profesyonel yöneticilere karşı olumsuz davranabilmektedirler. Aile üyelerinin, profesyonellerin görev ve sorumluluk alanlarına sürekli müdahale etmeleri, kuruma ait bazı bilgileri onlardan gizlemeleri ve söz konusu profesyonel yöneticilerden emir almaktan kaçınmaları, literatürde sıkça rastlanan durumlardandır. Bu bağlamda, iki grup arasında çatışma olması kaçınılmaz bir durumdur (Güney, 2006: 256). Bu gibi çatışmaların çözümündeki en önemli nokta ise; söz konusu grupların başındaki profesyonel yöneticinin tutumu ve çatışma konusunda nasıl bir yol izleyeceğidir. Çünkü, profesyonellikten çıkarak organizasyondan ayrılma, işyerinde devamsızlık gibi duygusal kararlar alabilen bir yönetici, çatışmayı çözme konusunda yetersiz duruma gelebilir. Bu nedenle profesyonel yöneticiler duygularından bağımsız olarak çatışmaların nedenine inmeli ve çalışmada daha önce belirtilen çatışma çözüm yöntemlerini kullanarak, söz konusu çatışmanın moderatörü olmalıdırlar.

4.3. Profesyonel Yönetici ve Bireylerarası Çatışmalar

Bireyler arasında yaşanan çatışmalar, bireysel farklılıklardan doğan ve kişilerin birbirlerinden ayrı olan görüş ve duygularını ifade etmektedir. Organizasyonlarda en sık görülen bireyler arası çatışma türleri; ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Ayrıca, aynı düzeylerde çalışanlar arasında da bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalar çıkmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler arasındaki görüş ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Atiker, 2006: 6).

Bireyler arasında yaşanan çatışmaların oluşmasının en büyük nedenleri; her bir kişinin amaçlarının, bilgi donanımlarının ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca, kişiler arasındaki iletişimsizlik de bu tarz çatışmalara sebep olmaktadır. Ayrıca, rol çatışmalarından kaynaklanan bireyler arası çatışmalara da: Göndericiden kaynaklı rol çatışması, göndericiler arası rol çatışması, kişinin kendisinin rol çatışması ve farklı roller arası çatışmalar örnek olarak gösterilebilir (Tokat, 1999: 33-34).

Bireyler arasında oluşan çatışmalar, içerisinde fazlasıyla rekabet duygusu içerir. Bu nedenle bu tarz çatışmalar, örgütlerin hareketliliğini ve gelişimini sağlayabilirler. Fakat bu çatışmaların içerisinde oluşan rekabet duygusu, aynı zamanda içerisinde uyumsuzlukları ve zıtlıkları da barındırdığından, taraflar arasındaki iletişimi azaltıcı etkisi de görülebilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008: 23).

Bir aile işletmesinde, profesyonel yöneticilerin en fazla sorun yaşayabileceği kişiler; ona bağlı olan personeller, eşitler ve özellikle de aile işletmesi üyeleri olabilmektedir (Güney, 2008: 255). Bir aile işletmesinde, her profesyonel yönetici, kendi uzmanlık alanıyla ilgili kararları kendisi almak ve aile bireylerinin kendi başına aldıkları yanlış kararlara tepki verebilmek isterler. Ancak, söz konusu aile işletmesinde aile üyeleri profesyonellere böyle bir hak tanımıyor olabilir. Bunun sonucunda, profesyonel yönetici aile üyeleriyle çatışma yaşamak durumunda ve bu anlaşmazlıkların sonucunda da işinden ayrılmak durumunda bile kalabilir. Söz konusu profesyonel yöneticiler, işe devam etme kararı aldıklarında ise, karar verme süreçlerinde etkisiz eleman durumuna düşürüldükleri için profesyonel yöneticiler, moral ve motivasyonlarında bir düşüş yaşarlar ve yaptıkları işe karşı istekleri azalır (Arslan, 2006: 105-106).

Bir profesyonel yönetici, kendisiyle eşit düzeyde çalışan diğer profesyonel yöneticilerle de sorunlar yaşayabilir. Örneğin; bazı alanlarda birlikte çalışmak durumunda olan iki farklı profesyonel yönetici, farklı olan iş yapma şekillerinden dolayı çatışmalar yaşayabilirler. Bir kısım aile işletmelerinde ise, farklı profesyonel yöneticiler aynı insan kaynağını kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum da, aralarında çatışmalara neden olabilen konulardandır. Ayrıca, aralarındaki bilgi paylaşımı konusu da çatışmalar neden olabilmektedir. Bu durumdaki sorunun kaynağı ise, eşit düzeydeki profesyonelleri rakip görerek, onlar ile bilgiyi paylaşmayan yöneticinin kendisidir. Ayrıca, aile

işletmelerinde ihtiyacı olan bir bilgiye doğru zaman ve yerde ulaşamayan bir profesyonel yönetici de, bu tarz sorunlar yaşayabilir (Güney, 2008: 256).

Özetle; profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler ile eşit düzeydeki yöneticiler arasında çatışmalar oluşabilir. Bu tarz çatışmalara bireylerarası çatışmalar denir ve genellikle yetki sorunu yüzünden ortaya çıkarlar. Aile işletmelerinde, emir-komuta düzeylerinin ve sorumlulukların netleştirilmesi gibi yöntemlerle, bu çatışmaların minimum düzeye düşürülme olasılığı vardır.

5. AİLE ÜYELERİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI

Aile işletmelerinde, çatışmaların oluşmasına neden olan bazı temel sebepler mevcuttur. Bunlar: kurumsallaşma aşamalarına direnç gösterilmesi, profesyonel yöneticileri kabul etmeme, gelecek nesili yetiştirme sorunları, devir problemi gibi sorunlardır (Ak, 2008: 154). Bu problemlerden belkide en önemlisi ise; aile üyeleri arasında yaşanan çatışmaların profesyonel yöneticilerin performanslarını etkilemesi sorunudur (Güney, 2008: 254-256).

Profesyonel yöneticilerin, aile üyeleri ile çatışmalar yaşamalarına sebep olan sorunlar ise, altı madde olarak belirlenmiştir. Bunlar: (Kalkan, Bozkurt, Oktar ve Türk, 2013: 131)

- Karar alma aşamalarında yaşanan sorunlar,
- İşletme politikalarının oluşturulmasında yaşanan sorunlar,
- Yönetime katılma konusunda yaşanan sorunlar,
- Performans ölçülmesi aşamalarında yaşanan sorunlar,
- İletişim konusunda yaşanan sorunlar,
- Güvensizlik gibi sorunlardır.

Kurumlarda, profesyonel yöneticilerin işe alım aşamalarında da sorunlar yaşanmaktadır. Çünkü, söz konusu iş yerinin kurucusu, tek adamlık pozisyonunu bozabilecek yeni fikirlere açık değildir ve onlara göre bir profesyonel yöneticinin maliyeti şirket için çok yüksektir.

Profesyonel yöneticilerin işyeri sahipleri ile ilgili eleştirileri ise aşağıdaki maddeler şeklinde belirlenmiştir:

- Çalışanlarına yatırım yapmamaları, gerek mesleki gerek kişisel gelişimlerine önem vermemeleri,
- Yetki devri sürecine karşı olmaları,
- Profesyonellere güvenmemeleri,
- Çok fazla ani kararlar almaları,
- Yasalara ve yönetmeliklere uyum göstermemeleri,
- Her şeyi bildiklerini düşünmeleri,
- Liderlik özelliklerinin zayıf olması,
- Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar,
- Hiyerarşiyi kabullenmemeleridir.

Aile işletmeleri kurucuları, işletmelerinde, kendilerini daima daha deneyimli, bilgili ve becerikli kişiler olarak görürler. Bunun nedeni ise, sahibi oldukları işletmeyi bizzat kendilerinin sıfırdan yaratmalarıdır. Bu doğrultuda, profesyonel yöneticilerin istihdamı konusunu kendilerine bir tehdit olarak algırlar. Bu nedenle de aile işletmesi sahipleri, yönetimi, dışarıdan istihdam edilen profesyonel yöneticilere devretme konusuna da tamamen karşıdırlar. Bu gibi nedenlerle işletme kurucuları, işletmedeki önemli pozisyonlara, bir yabancıyı getirmektense, yeteneklerine bakmaksızın, aile üyelerinden birini getirmeyi daima tercih ederler. Bu gibi hak etmedikleri davranışlarla karşılaşmalarından dolayı da, işlerinde teknik uzmanlığa sahip olan profesyoneller, ‘‘Ailenin İşletmesi’ne’’ karşı içlerinde bir aitlik duygusu hissetmezler ve her zaman çatışabilmeye uygun bir ortam içinde bulunurlar. Yukarıda belirtildiği gibi, birçok aile işletmesinde, farklı alanlarda, yönetici olarak bizzat aile üyelerinin yer alması nedeniyle, aile işletmelerinde, aile üyesi olup, yönetici konumunda yer alan aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışması, hemen hemen kaçınılmaz bir gerçektir (Ak, 2008: 154). Ayrıca, profesyoneller ve aile üyeleri arasındaki güç farklılıkları da önemli bir çatışma nedeni olabilir. Çünkü, hem aile bireyleri hem de profesyonel yöneticiler, sahip oldukları güç ve statüyü daima koruma ve artırma eğilimindedirler.

Bir profesyonel yönetici, her çalışan gibi, işletme ile yaptığı işe giriş sözleşmesinde yer alan, haklarının zamanında ödenmesini, sağlanmasını bekler. Fakat,

profesyonellerin işletmelerden tek beklentileri sadece ekonomik düzeyde değildir. Ayrıca, işletmenin gelişimi amacıyla verdikleri fikirlerin kolayca kabul görmesini, kendilerini tam ifade edebilmeyi ve projelerinin önemsenmelerini isterler. Profesyonel yöneticilerin, çalıştıkları aile işletmelerinde karşılaşmayı hiç istemedikleri durumlar ise; işletme üyelerinin sürekli işlerine karışmaları, onlara olan güven eksikliklerini göstererek patronluk taslayıcı tavırlar sergilemeleridir. Aile işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticiler, söylemek istediklerini tam olarak ifade edemeyip, varsa yeni projelerinden aile üyelerine söz edemedikleri zaman, hem işletmenin gelişimi ve kurumsallaşması hem de söz konusu profesyonel yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri konusu, bazı engellerle karşılaşmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşmasını tamamlamamış işletmelerde görev yapan ve günlük faaliyetlerini sürdürürken, çok fazla kişi ve gruplarla etkileşim içerisinde olan profesyonel yöneticiler, daha fazla sorunlarla karşılaşmaktadır (Güney, 2008: 256-259). Karşı karşıya kaldıkları bu kadar çok ve farklı çatışmalar da onların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Yeni fikirler yaratma yeteneği anlamına gelen yaratıcılık kavramı, aile işletmeleri tarafından fazlasıyla teşvik edilmektedir. Çünkü, yaratıcılık kavramının, kurumlara, çalışanları hoşnut etme gibi olumlu katkıları vardır. Bu nedenle, tüm işletmeler yapı olarak yenilikçiliğe açık olmalıdırlar. Ayrıca, yaratıcılık kavramı bir takım aşamalardan oluşur. Bu aşamalar ise; bir ihtiyacın ortaya çıkması, toplanan bilgilerin gözden geçirilmesi, elde edilen bilgilerin sindirilmesi, yeni bir fikrin sezilerek ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesidir. Bu adımları tek tek izleyen işletmeler, yaratıcı yapılarını geliştirerek, kurumlarına faydalar sağlayabilirler (Samen, 2008: 364-366). Ayrıca, aile işletmeleri, profesyonel yöneticilerin eğitilmesi konusuna da önem vermelidirler. Çünkü, aile işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin, günlük faaliyetleri konusunda daha net ve güncel bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Fakat, aile işletmelerinde eğitim ve kariyer konuları fazla maliyet olarak görülebilmektedir. Aile işletmelerinde, eğitim ve kariyer alanlarında yaşanan bu sorunlar nedeniyle, söz konusu profesyonel yöneticiler ve çalışanlar, yeni gelişmelerden yeterince yararlanamayabilir ve günümüzün sürekli değişen piyasa koşullarına uyum sağlayamama sorunu yaşayarak, modern zamanın gerisinde kalabilirler. Bir aile işletmesi, teknolojik gelişmeleri takip edebilme imkânına sahip olsa bile, bunları kullanabilme veya öğrenme konusunda sorun yaşayabilir. Aslında profesyonel yöneticilerine, finansal sebepleri bahane eden aile işletmeleri, birçok

hizmetleri için (danışmanlık, yazılım, muhasebesel uzmanlık alanları gibi) taşeron işletmelerden destek alırlar. Söz konusu aile işletmeleri, işletme içerisinde çözüm üretebileceği veya karşılayabileceği hizmetleri, eğitim yetersizliği nedeniyle, dışarıdan destek yolu ile satın alarak daha maliyetli bir şekilde çözüme kavuşturuyor olabilirler. Aslında aile işletmeleri, ihtiyaç hissettikleri alanlarda, kendi profesyonellerini yetiştirerek, onların gerekli eğitim almalarına yardımcı olarak; gelişmelerine, maliyetlerini azaltmaya ve onlar ile dışarıdan hizmet veren kişiler arasında oluşabilecek fikir ayrılıkları veya çatışmalara engel olabilirler. Bu şekilde bir süreç izleyen aile üyeleri, kendi profesyonel yöneticilerini, eğitimsizlikten ve güncel konularda geri kalmaktan, belki de kendi içlerinde doğabilecek içsel çatışmalardan onları kurtarmış olacaktırlar. Bu nedenle, aile işletmelerinde eğitim ve kariyer konularının son derece önemli alanlar olduğu söylenebilir.

Aile işletmelerinde, diğer işletmelerden farklı olarak, aile içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar çok önemlidir ve bu uyumsuzluklar işletmeyi etkiler. Ayrıca, aile işletmelerinde, aile ve işletme kavramları sürekli olarak birbirine karıştırılmaktadır. Aslında aile işletmelerinde görülen bu durumlara, aile işletmelerinin zayıf noktaları denilebilir. Aile işletmelerinde, aile ve işletme kavramlarının sürekli karıştırılması ise, aile üyelerini etkiler ve aile içindeki çatışmaları artırır (Develi, 2008: 34). Aile işletmelerinde gerçekleşen çatışmaların ise, tekrarlanan bir yapısı vardır ve söz konusu bu çatışmalar, ilerleyen zamanlarda işletmenin karar verme süreçlerini ve gelecekteki aile ilişkilerini etkileyebilmektedir (Arslan, 2006: 88). Bu nedenle, aile içinde görülen çatışmaların tespit edilmesi ve çözülebilmeleri, aile işletmeleri için önem arz etmesi gereken bir konudur.

6. PERFORMANS KAVRAMI VE ÇATIŞMANIN PERFORMANSA ETKİSİ

Performans, bir işletmede belirli bir işi yapmak için işe alınan kişinin, söz konusu işi ne kadar iyi yaptığının ölçülmesi sonucunda bulunan derecedir (Sonntag ve Frese, 2001: 5). Performans bir diğer tanıma göre ise; belirli bir zaman dilimi içerisinde, bir birey veya grubun, bir işi yaparken gösterdiği çabaların nicel veya nitel sonuçlarıdır (Uysal, 2015: 33). Kişinin becerileri ile motivasyonunun bir sonucu olarak ortaya çıkan

performans kavramı, içerisinde barındırdığı fonksiyona bağlı olarak “*etkinlik*”, “*verim*”, “*çikti*” gibi terimlerle ilişkilendirilebilirler (Akçakanat, 2009: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin, en karmaşık ve tartışmalı konularından olan performans değerlendirme konusunun, çalışanlar ve örgütler açısından önemi çok büyüktür. Çünkü, performans değerlendirmeler sonrasında, gelecekte alınacak olan idari kararlar verilmektedir. Sonuçları somut olarak belirlenmiş ve iyi çalışan personellerin ortaya çıktığı değerlendirmelere göre alınan rasyonel kararlar sonucunda da çalışanlara ait performanslarda bir artış yaşanacağı yorumu yapılabilir. Ayrıca performans değerlendirme yöntemi sayesinde, çalışanlar da kendi eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini giderecek yöntemler bulmaya çalışacaklardır. Özellikle kendisini işine adanmış işgörenler, sergiledikleri olumlu performansların karşılığını, maddi veya manevi olarak almayı beklerler. Ayrıca bu çalışanlar, kendileri kadar çalışmayan ve özveri göstermeyen kişilerin kendileriyle aynı şekilde değerlendirildiğini de görmek istemezler. Böyle bir durum ile karşı karşıya kaldıklarında ise, çalışma istekleri azalır. Bu nedenle aile işletmelerinde, profesyonel yöneticiler ile aile işletmesi sahipleri arasında çatışmalar oluşmasını engellemek için, performans değerlendirme çalışmalarında titiz davranılması ve tarafsız olunması gerektiği yorumu yapılabilir. Sonuçları belirlenmiş performans değerlendirme çalışmaları bir işletmede, profesyonel yöneticilerin ve işletme sahiplerinin; insan kaynağını geliştirilmelerine, çalışanlarını ödüllendirmelerine hatta gerekiyorsa cezalandırılmalarına, çalışanları ile ilgili iyileştirici önlemler veya kararlar alabilmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca profesyonel yöneticiler, yönettikleri işletmenin daha verimli çalışabilmesi için, işe uygun niteliklerde personel alımı yapmak ve aldığı çalışanların gelişimlerini sağlayabilmek isterler. Başarılı olduğunu gördüğü çalışanlarını da, yetkileri daha fazla olan görevlere getirebilmek isterler (Akçakanat, 2009: 6-7). Bu nedenle, performans değerlendirme çalışmaları ve sonuçları, profesyonellerin çalışanları için kullanabilecekleri çok önemli bir araçtır.

Çatışma görüldüğü örgütlerde, yönetilmesi ve çözülmesi gereken bir sorun olmasına rağmen, gerçek anlamda, kaçınılması gereken bir durum olarak görülmektedir. Profesyonel yöneticiler, çatışma kavramı ile karşı karşıya kaldıklarında, onu tamamen gidermekten çok, orta düzeyde tutup, ondan faydalar elde etmeyi tercih ederler. Ayrıca profesyonel yöneticiler, organizasyonlarda görülen çatışmaların söz konusu iş ile ilgili

olmasını bekledikleri için, bireyler arasındaki kişisel nefret ve anlaşmazlıkları en aza indirmelidirler (Chetty, 2012: 1).

Ayrıca, bir organizasyonda astlar motive edilirken de şu maddelere uyulması gerekmektedir: (Efil, 2009: 163)

- Her bir bireye gereken değerin verilip, cesaretlendirilmesi,
- İçlerinden başarılı olanlara, işinde yükselme şansları tanınması,
- Eğitimlerle sürekli desteklenmeleri ve hepsine adil davranılması,
- Onlara, üçüncü kişilerin aynı ortamda olduğu zamanlarda, küçük düşürücü eleştirilerin yapılmaması,
- Sorunları ile ilgilenilmesi,
- Daima örnek olunması,
- Ayrıca astlara, sürekli bilgi desteği verilmesi ve gerekli konularda onlar için çözümler bulunması gerekmektedir.

Örgütteki hiyerarşiye göre; astlar da olduğu gibi, profesyonel yöneticilerin de demotive ve motive oldukları durumlar mevcuttur. Profesyonel yöneticiler, özerklik artışı, hareket özgürlüğü ve çalışma yaşamlarında karşılaştıkları belirsizliklerin azalması ile motive olmaktadır (Arslan, 2006: 41). Profesyonellerin demotive olabileceği durumlara örnek vermek gerekirse; bir profesyonel yönetici aile işletmesinde, aile üyesi olmayan, dışarıdan bir çalışan olarak, işiyle ilgili alacağı kararlara karşı aşırı müdahalelerden, adil olmayan bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminden, güvensizlik algılamalarından dolayı demotive olabilmektedir. Onlara karşı bu davranışların gösterilmesi de, performanslarına yansiyacaktır. Bu olumsuz süreçler sonrası, profesyonelin işletmeden ayrılmasına kadar uzanan sonuçlar doğabilir. Ayrıca, aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar da, profesyonel yöneticilerin etkili bir performans göstermesini engelleyebilmektedir (Güney, 2008: 255-256).

Performans düşüklüğü kavramı, sadece çatışmaların sonuçlarından sonra ortaya çıkan bir durum değildir. Çatışma düzeyinin düşük olduğu organizasyonlarda da, bazı nedenlerle, performans düşüklükleri meydana gelmektedir. Bu nedenler; sistemin aşırı durağan olması, söz konusu örgütte yeni fikirlerin üretilmemesi, rekabetin olmaması gibi sebepler olarak sayılabilir. Ayrıca, çatışma düzeyinin fazla olduğu örgütlerde de; kaos,

stres, gruplar arası çekişmeler ve düşmanlık gibi birçok olumsuz faktör, yine performans düşüklüğü kavramını meydana getirmiştir. Ayrıca örgütlerde gözlemlenen, optimum düzeyde bir çatışmanın varlığı ise, örgüt performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Paydak, 2008: 18-19). Özetlemek gerekirse; işletmelerde, olası çatışmaların çözümü açısından, çalışanlar ve yöneticiler de dahil olmak üzere, bütün çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebilmek için, insan kaynağının verimliliğini artırıcı düzenlemelerin yapılması gereklidir. Bu doğrultuda da, organizasyonlarda, çatışma olgusunu dengede tutabilmek ve çatışmaları, örgütün amaçları doğrultusunda yönetebilmek gibi durumların çok önemli olduğu söylenebilir.

Soysal'ın (2008) yayınlanan “*Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri*” adlı çalışmasında, çalışma yaşamının, kişiliğin oluşması ve gelişmesinde önemli etkenlerden biri olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması ile bireyin sahip olduğu kişilik tipi arasında bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, iş yaşamı ve yapılan iş, çalışanların kişiliğinde önemli bir faktör olarak önümüze çıkmaktadır. Soysal'ın ortaya koyduğu bu sonuca göre; iş ortamında, uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olan bireyler, iş yerinin etkinliğini, verimliliğini ve performansını önemli ölçüde etkilemektedirler. Ancak, olgun ve dengeli olmayan, sürekli kendi çıkarlarını gözetten, işbirliği ve dayanışmayı sevmeyen, karamsar ve umutsuz bir kişiliğe sahip olan bireylerin ise, kendileriyle birlikte çevrelerini de olumsuz bir biçimde etkileyecekleri tahmin edilebilecek bir durumdur. Bu gibi durumların sonucunda ise, iş yerinde iş doyumsuzluğu ve çatışma ortamı söz konusu olacaktır. Ayrıca, söz konusu örgüt ortamında, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilme düzeyinde azalma ve verimsizlik hali oluşacaktır. Anlaşılması ve geçinilmesi zor bu tür kişiler ile, her toplulukta olduğu gibi, iş yerlerinde de karşılaşılabilmesi mümkündür. Bu çalışmadan da anlaşılabilirliği gibi, çalışma ortamının kişilik üzerinde etkisi olduğu kadar; kişiliğinde çalışma ortamında olumlu ya da olumsuz etkileri görülmektedir.

Soysal'a (2008) göre; işletmelerde, farklı kişilik tiplerinin yer aldığı çalışma yaşamını daha kaliteli bir düzeye getirebilmek için bazı önlemler alınabilir. Bu önlemler ise, şu şekilde maddelendirilebilir:

1. Bir işyerindeki işgörenler, statülerini, görev ve sorumluluklarını olduğu gibi, kişilik farklılıklarını da birbirinden ayırabilme, onların değer ve önemlerini iyi tartabilme bilincine varabilirlerse, işyerindeki ilişkiler daha kaliteli ve verimli olabilecektir.

2. İşletmeler, işe eleman alım süreçlerinde, kişilik değerlendirmelerini yaparken daha titiz davranmalı ve böylece, en uygun işe, en uygun elemanın alınmasını sağlamalıdır.

3. İşletmeler, birbirinden farklı kişilik tiplerine sahip çalışanlarını, aynı amaç doğrultusunda yönlendirmeli, bireyleri motive edebilmeli, eğitim ve geliştirme konusunda çalışanlarına imkanlar vererek, onları işe uyum sağlama ve daha verimli olma konusunda teşvik etmelidirler.

4. İş yerinde koçluk, rehberlik ve psikolojik danışmanlık müesseseleri aktif ve güvenilebilir tutulmalıdır.

5. Çalışma ortamında işbölümü ve işbirliği artırılarak, tüm personellerin kaygı ve gerilimleri azaltılmalıdır.

Yelkikalan'ın (2006) "*Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*" adlı araştırmasına göre; aile işletmeleri gibi ülke ekonomilerinin yapıtaşı olarak faaliyet gösteren işletmelerin, yaşam sürelerinin kısa olması, bu işletmeler için acil olarak sorunların tespitini ve çözüm üretilmesini gerekli kılmaktadır. Aile işletmeleri, duygusal aile bağlarını ve rasyonel işletme gerçeklerini bir arada bulundurması nedeniyle, birçok sorunla karşı karşıyadır. Sorunların kaynağında ise, aile değerleri ve işletme değerlerinin çatışması önemli bir durum olarak yer almaktadır. İşletmelerine, örgüt dinamiklerini entegre edemeyen aile işletmeleri, çok farklı sorunlar yaşayarak şirketlerini kapatma kararı bile verebilirler. Önceden alınacak birtakım önlemlerle, sorunları ortaya çıkmadan önce görmek ve onlar için çözüm üretmek ve yaşanan sorunları asgari seviyeye çekerek, problemleri onlardan fayda sağlayacak hale getirmek de mümkündür. Örneğin; kurumsallaşma çabaları ve uygulamaları, aile anayasasının oluşturulması, miras ve varis planlamasının önceden yapılması, duyguların doğru şekilde yönetilmesi, rasyonel işletme prensiplerine uygun hareket edilmesi gibi yöntemler uzun vadeye yayılan kalıcı başarıları sağlayacaktır. Bu doğrultuda, aile işletmelerindeki çatışmalar minimum düzeye indirilebilecektir.

Taslak (2007) tarafından yapılan, ‘‘İş-Aile Çatışmalarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları’’ üzerine yapılan bir araştırmaya göre işe; iş-aile çatışması, bireyin aile içinde ve iş yerinde üstlendiği rollerin birbirini engellemesiyle ortaya çıkan roller çatışmasından dolayı, bireylerin üzerlerinde rol baskısı oluşması anlamına gelmektedir. Ailenin iş ile çatışması ise, bireylerin işine ayırdığı kaynakların, aile unsurlarınca engellenmesi anlamına gelir. İşin aile ile çatışma durumlarında bireylerde; aile ve hayat memnuniyetsizliği, tükenmişlik ve moralsizlik hissiyatı oluşmaktadır. Örgütlerde işe; devamsızlık ve ayrılma isteği, verimsizlik gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ailenin iş ile çatışması durumunda işe; bireylerin hayat ve aile memnuniyetlerini olumsuz etkilenerek, tükenmişlik ve moralsizlik hissi oluşmaktadır. Bu gibi sorunlar örgütlerde işe, sadece verimsizlik hissi ortaya çıkarmaktadır. Burke ve Greenglass (2001), işin aileyle çatışması durumunun temelinde, işle ilgili faktörlerin olduğunu açıklamıştır ve bu duruma ailenin iş ile çatışması durumundan daha fazla karşılaşıldığını savunmaktadır.

Özmutaf'ın (2007) ‘‘Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma’’ adlı araştırmasına göre; günümüz örgütlerinde, performansın sürekli artırımına yönelik çabaların ve çatışmaların ortaya çıkmasının doğal bir süreç olduğu belirtilmiştir. Ancak bu doğal süreçlerin, lider yönetim tarafından iyi analiz edilip yönetilmesi ve sürekli olarak gözlenmesi gerektiği çok önemli bir gerçektir. İşletmeler, misyon ve vizyonları başta olmak üzere, tüm değerlerini, tüm çalışanlarla paylaşarak ve onları örgütlerde yaşatarak geliştirdiklerinde, kendiliğinden performans artışının en üst düzeye, çatışmaların ise en alt seviyeye çekileceği açıktır. Bu bağlamda, performans ve çatışmaya etki eden başlıca yönetsel, bireyden kaynaklanan ve diğer sebeplerin, aslında bir bütünün parçaları olduğu düşünülebilir. Asıl amacın, kuruluşun tüm paydaşlarca istenen yere gelmesinin olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Ayrıca, bireyin performansına ve çatışma düzeyine etki edebilecek faktörlerin, çeşitli zaman ve ortamlarda, çeşitli düzeylerde ve dengesiz bir yapıda çalışma hayatına yansıtacağı, kimi durumlar için önemsiz gibi gözükse de performans ve çatışma süreçlerinin, kimi durumlarda çok önemli bir düzeye gelebileceğinin unutulmaması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, çalışmada performans ve çatışma ilişkisi belirli ana temalar çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmışsa da, uygulamada örgütün dış ve iç çevresinden kaynaklanabilecek sınırsız denilebilecek sayıda ve şekilde yeni değişkenlerin de öne çıkabileceği durumu, bu çalışmanın kısıtları olarak ifade edilebilir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre; çalışma yaşamında, kişilik tiplerinin etkili olduğu ve aynı zamanda, iş ortamının da kişilik tiplerini etkilediği tespit edilmiştir. Olumlu bir kişilik tipinin, çalışanların performansına olumlu etki edeceği; olumsuz kişilik tiplerinin ise, performans üzerinde negatif etkileri olabileceği saptanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel çatışmaların yaşanmaması için, örgüt kültürüne uygun kişilik tiplerinde çalışanların istihdam edilmesi çok önemlidir. Çünkü, örgütün kültürüne uyum sağlayabilen çalışanlarla birlikte, örgütlerde çatışmalar azami düzeye çekilebilecektir. Bu durum, aile işletmeleri için de son derece önemli bir konudur. Çünkü, aile işletmelerinde kültür, aile üyelerinin kişilikleri doğrultusunda şekillenmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde, aile değerleri ile işletme değerlerinde dengeli bir benzerlik olmalı ve çatışmanın en alt düzeyde gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, aile işletmelerinde, kişinin aile içindeki yeri ile işletmedeki yeri arasındaki farkların olması rol baskısı yaratabilmektedir. Aile üyesinin iş ile çatışması ise, motivasyon ve performans kaybına yol açarak, aile üyesinin işe karşı isteksiz olmasını ortaya çıkarabilir. Bu durum, oldukça karşılaşılan bir durum olmakla beraber, aile işletmelerindeki çatışmaların engellenmesi için irdelenmesi gereken konulardan biridir. Aile işletmelerindeki çatışmaları engelleyebilmek için organizasyonda, iyi bir lider motifi çizilmesi gerekmektedir. Çünkü, çatışmaları en iyi şekilde yönetebilen liderler, aile üyeleri veya işletme içerisinde yaşanan çatışmalara ve örgüt performansına olumlu yönde katkı sağlayabilirler.

Jehn (1995, 1997), ilişki çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç tür çatışmadan bahsetmektedir. İlişki çatışması, bireyler arası kişilik, dil, kültürel farklılıklar vb. faktörlerden kaynaklı uyuşmazlık durumu olarak tanımlanmaktadır. Görev çatışması, görevin içeriği ile doğrudan bağlantılı fikir ayrılıklarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Süreç çatışması ise kaynakların dağıtımı ya da görevlerin yerine getirilmesinde izlenen yol vb. konularla ilgili anlaşmazlık halini ifade etmektedir. Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışma durumu, her üç çatışma türü ile doğrudan bağlantılı olarak ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki kişilik farklılıkları, görevin içeriğine dönük fikir ayrılıkları ya da operasyonel süreçlerin tasarımına dönük farklı bakış açıları birer çatışma nedeni olabilmektedir. Ancak burada sorgulanan nokta, çatışmanın bireysel performans üzerindeki olası etkileridir. Çatışma yönetimi literatürü gözden geçirildiğinde, çatışma-takım performansı ilişkisinin sıkça sorgulandığı görülmektedir (Jong et al, 2008; Jehn et al, 2012; Wood et

al, 2011; Liu 2009; Ayub and Jehn, 2014). Aile üyeleri ile profesyonellerin birlikte bir “üst yönetim takımı” oluşturduğu düşüncesinden hareketle, takım performansı-çatışma ilişkisinin önem taşıdığını söylemek mümkündür. Özellikle, sosyal ağ teorisi bağlamında oluşturulacak bir “çatışma ağı” şeması, hangi aile üyesi ile hangi profesyonelin daha fazla çatışma içerisinde olduklarını net bir şekilde ortaya koyacaktır. Bu bağlamda Jen (2013), sosyal ağ içerisinde tanımlanan kişilerin yaşadıkları çatışmaların, bireylerin iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmada, sosyal ağ içerisinde yaşanan çatışmalar ile bireysel performans ve iş tatmini arasında ters yönlü ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. Yani çatışma arttıkça, bireysel performans ve iş tatmininin düştüğü belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada Jehn, kişiler arası uyumsuzlukların yarattığı gerilim, düşmanlık ya da taciz durumlarının, takım üyelerinde zaman ve enerji kaybına neden olduğunu ve genel verimliliği düşürdüğünü belirtmektedir. Lu ve meslektaşları (2011: 131), görev ve ilişki çatışmasının, kişilerin işyeri davranışları üzerindeki etkilerini incelemiş, ilişki çatışmalarının bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşma davranışları ile ters yönlü ilişkisinin olduğunu bulgulanmışlardır. Diğer bir çalışmada Perez ve meslektaşları (2015: 250), görev ve ilişki çatışmalarının belirli bir oranda örgütte bullying etkisi yarattığını ifade etmektedirler. Konu iş-aile çatışması bağlamında değerlendirildiğinde ise, iş-aile çatışmalarının bireyler üzerinde duygusal tükenme ile sonuçlandığı bulgulanmıştır (Zhang et al, 2012: 696). Söz konusu araştırmalar, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında yaşanabilecek olası çatışmaların, her iki tarafın “bireysel” performansları üzerinde olumsuz etkilerinin olacağını gözler önüne sermektedir. Buna karşın, çatışma halinin, inovatif iş süreçlerine olumlu yönde katkı sağladığı da araştırmalarla ortaya konmaktadır (Chen et al, 2012: 151).

Literatürde bireysel performans kavramını tanımlayan iki performans alt boyutu vardır. Bunlar: *Görev Performansı* ve *Bağlamsal Performans*’tır. Görev performansı, bir işin yerine getirilmesi için üstlenilmesi gereken tüm temel görevleri ifade etmektedir. Bu nedenle bu performans türü, faaliyet gösterilen iş koluna göre değişebilmektedir. Bağlamsal performans kavramı ise; faaliyette bulunulan işin sürdürülmesine yardımcı olan psikolojik, sosyal katkıları içerir ve bu katkıların artırılmasına fayda sağlayan bir performans türüdür (Polatçı, 2014: 116). Özetle, görev performansı daha çok bir işin uzmanlık ve teknik yönüyle alakalı sorumluluklardır. Literatürde, bağlamsal performans türü ile ilgili kullanılan farklı ifadeler de vardır. Bunlar: *Kurumsal Performans* ve

Vatandaşlık Performansı gibi ifadelerdir. Çünkü, bağlamsal performans gönüllülüğe dayanan davranışları içerisinde barındırır. Bağlamsal performansa örnek olarak ise; fazla çalışmaya gönüllülük, sebat, başkalarıyla işbirliği yapabilme yetisi, yardım etme, kurallara uyma, örgütü koruma gibi davranışlar gösterilebilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61). Aşağıda ise, söz konusu performans türlerinden kısaca bahsedilecektir.

6.1. Görev Performansı

Görev performansı, bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bir bireyin gösterdiği davranışlardır. Görev performansı, organizasyonun teknik hedefi ile ilgili olan eylemleri içerir. Bu performans türüne örnek olarak ise; hammadde tedariki, ürün dağıtımı gibi eylemler gösterilebilir (Johnson and Meade, 2010: 1). Başka bir tanıma göre ise görev performansı; işletmenin yaptığı işe bağlı olmak üzere, içerisinde organizasyonun amaçlarını ve kurumun inançlarını barındıran bir performans türüdür (Befort and Hattrup, 2003:17). Özetle görev performansı, işletmede yapılan bütün işlerin tamamen yerine getirilmesi ile ilgili konuların yer aldığı performans türüdür. İşletme çalışanlarının, temel faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ile ilgili olduğu ve temel iş tanımlarını baz aldığı için bu performans türü son derece önemlidir.

Görev performansının ölçülmesi aşamasında, bir çalışanın, şuan sahip olduğu performansı baz alınır. Çalışanların görev performanslarını değerlendirme kriterleri olarak ise; işteki amaca uygun başarılar, söz konusu amaçlara ulaşırken uyguladıkları planlar, terfi beklentileri gibi faktörler sayılabilir (Demerouti et al., 2014: 60).

Bir kurumda görev alan profesyonel yöneticiler, teknik yeteneğe direkt olarak katkıda bulunmazlar. Çünkü profesyoneller, mavi yaka personeller gibi, üretimde direkt olarak görev alan kişiler değildir. Ancak, yönetimin fonksiyonlarını sağlamak temel görevleri arasında olduğu için, üretime direkt olarak katkıda bulunan işlerin başarılı, verimli ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlarlar. Bunun yanında, idari işleri yürüten insan kaynakları, muhasebe vb. gibi birimlerin de, üretime direkt olarak katkıları bulunmamaktadır. İdari işler bölümü, sahip olduğu temel görevler sayesinde, profesyonel yöneticiler gibi, üretime direkt olarak katkıda bulunan işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlarlar. İşte bu tip, temel sorumlulukların gerçekleştirilmeleri esnasında oluşan görevler de, görev performansının çalışma alanına girmektedir. “Teknik yeteneğe

katkıda bulunur” ibaresi, farklı iki performans türünü birbirinden ayırt etmek için önemli bir niteliktir. Çünkü, örneklerini verdiğimiz faaliyetler dışında kalan, diğer birçok faaliyet, görev performansının çalışma alanına girmez (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 172-173).

6.2. Bağlamsal Performans

Performans türlerinden olan bağlamsal performans, içerisinde yardım etme gibi davranışları barındıran performans türüdür (Johnson and Meade, 2010: 1). Görev performansı, amaçlara ulaşma, yönetici tarafından yönlendirilme gibi belirli çalışanlara yönelik yönetim ve iş ile ilgili faaliyetlere odaklanırken; bağlamsal performans etik değerler, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme gibi davranışları içerir (Ünlü ve Yürür, 2011: 185). Biri daha insan odaklı performans türü iken diğeri, daha iş odaklı bir performanstır.

Bağlamsal performans ölçülürken, üçüncü kişilere yönelik eylem ve davranışlar kriter olarak alınıyor denilebilir. Bu kriterlere örnek teşkil edebilecek davranışlar olarak; fedakarlık düzeyi, yeni işe başlayan kişilerin oryantasyonuna kendi iş tanımında olmasa dahi yardımcı olmak gibi davranışlar gösterilebilir (Demerouti et al., 2014 : 60).

Bağlamsal performansın organizasyonlara birçok yönden faydası bulunmaktadır. Bu tür, içerisinde; çaba, kişisel disiplin, uyumluluk gibi davranışlar içerdiğinden çalışanların ve profesyonel yöneticilerin etkinliklerini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Bu gibi işbirlikçi davranışlar da, organizasyon üyeleri arasında oluşabilecek çatışmaları azaltmaktadır. Bağlamsal performans, yaratmış olduğu sosyal etkiler doğrultusunda görev performansını da desteklemektedir. İçerisinde gönüllü davranışlar olan bağlamsal performans türü, örgütteki disiplin ve iletişim problemlerini çözer (Scotter, 2000: 81). Sonuç olarak; bu gibi tutum ve davranışlar sayesinde, örgüt etkinliği artar ve organizasyonlarda görülen disiplin problemleri, iletişim problemleri, çatışmalar azalarak, örgüt verimliliği ve etkinliği artan seviyelere ulaştırılmaya çalışılır.

Bir çalışanın, organizasyon açısından değeri, toplam performansının ölçülmesi ile bulunmaktadır. Farklı anlamlara gelen dolayısı ile de farklı yapılar olan görev ve bağlamsal performans kavramlarının her ikisi de, çalışanın toplam performansına katkı yapan kavramlardır. Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarını değerlendirirken her ikisine de önem verirler (Johnson and Meade, 2010: 1). Borman ve Motowidlo (1993) tarafından,

ayrımları yapılan görev ve bağlamsal performanslar hakkında yapılan çalışmaların sonucuna göre; yöneticiler, çalışanların toplam performanslarını değerlendirirken, söz konusu çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını eşit olarak göz önünde bulundurmaktadırlar (Scotter, 2000: 81).

Görev performansı ölçülürken, yetenek ve beceriler; bağlamsal performans ölçülürken ise, kişilik ve onunla ilgili faktörler performans ölçümüne yardımcı olmaktadır (Sonnetag and Frese, 2001: 7). Borman'a (2004) göre; bu iki performans türünün en önemli ayrım noktası, görev performansının farklı iş alanları için değişmesi durumudur. Bağlamsal performanstaki tutum ve davranışlar ise, farklı işlerde de benzer olmaktadır. Çünkü, gönüllü olmak, şartsız kabul etmek, yardım etmek gibi davranışlar hemen hemen tüm işler için benzer düzeylerde önem arz etmektedir. Bağlamsal performans türü, niyetle ilgilidir. Görev performansı ise, karakter gibi motivasyonel özelliklerle ilgilidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 58). Yapılan açıklamalara bakılarak, görev performansının sadece belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir tür olduğu; bağlamsal performansın ise, organizasyon başarısını daima destekleyecek gönüllü davranışları barındırdığı söylenebilir.

Bu performans türlerinden farklı olarak, son dönemlerde bir diğer performans türünün de üzerinde durulmaktadır: "*Yenilikçi İş Performansı*". Günümüz küresel rekabet ortamında, kurumların varlıklarını koruyabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlamalarına ve yenilik yapabilme düzeylerine bağlı hale gelmiştir. İşletmelerin yenilik yapabilmeleri ise, bireylerin yenilikçi olmalarına bağlıdır. Bireylerin yenilikçi davranışları ise, yenilikçi iş performansı ile doğru orantılıdır, biri arttığında diğeri de artış göstermektedir. Bir işletmenin başarısı; çalışanlarının performanslarına, yenilik yapabilme oranlarına, organizasyona fayda sağlayacak eylemlere bağlıdır. İşletmede çalışanlar arasında olumlu bir iş ilişkisi kurulabilirse, çalışanın işi ile ilgili görüşleri olumlu olacak, söz konusu örgüte olan bağlılığı artacak, rol çatışmaları da azalacaktır. Ayrıca, bir profesyonel yönetici çalışanlarıyla yüksek kaliteli bir iletişim kurmayı başarabilirse, işgörenlerin görev, bağlamsal ve yenilikçi iş performansları da bu durumdan olumlu olarak etkilenecektir. Ayrıca iletişim yeteneği yüksek profesyoneller sayesinde, işgörenlerin bireysel problem çözme yetenekleri artacak, iş ilişkileri de olumlu yönde gelişecektir (Onay, 2011: 588-590). Özetlemek gerekirse; çalışanların performansları, bizzat yöneticileri ile ilişkilerine bağlı olup, bu ilişki sayesinde işletme

başarısı ve sürdürülebilirliği artacaktır. Profesyonel yöneticiler de, aile işletmeleri içerisinde yer alan, aile üyesi olmayan bir çalışan olduğu için, onların da performanslarını etkileyen faktörlere, aile işletmesi üyeleri ile ilişkileri eklenebilir.

Sonuç olarak; günümüz örgütlerinde, gerek performansın sürekli artırımına yönelik çabaların, gerekse çatışmaların ortaya çıkmasının doğal bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, yapılan araştırmalar sonucunda, performans düşüklüğünün sadece çıkan çatışmaların sonucunda oluşan bir durum olduğu sonucuna varamayız. Çünkü, optimum düzeyde ortaya çıkan çatışmalar örgütlerin performanslarını olumlu olarak da etkileyebilmektedir. Çatışma düzeyinin çok düşük olduğu işletmelerde ise, aşırı durağanlaşan sistem nedeniyle, yine performans düşüklükleri gözlemlenebilmektedir (Paydak, 2008: 18-19). Ancak, işletmelerin doğal bir süreci olarak adlandırabileceğimiz çatışma ortamlarının, bir profesyonel yönetici tarafından iyi analiz edilip yönetilmesi ve sürekli olarak gözlenmesi gerektiği olgusu bir gerçektir. Bu bağlamda, elbette tek sorumluluk lidere aittir yorumu yapılamaz. Fakat, kuruluşlar ve sahibi olan aile üyeleri, misyon ve vizyonları başta olmak üzere, tüm değerlerini, bütün çalışanlarıyla paylaşarak ve söz konusu değerleri örgütlerde yaşatarak geliştirdikleri zaman, kendiliğinden performans artışının en üst düzeyde, çatışmaların ise en alt seviyede olduğunu görebileceklerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLE ÜYELERİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİLER ARASINDAKİ ÇATIŞMANIN PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇÜMLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

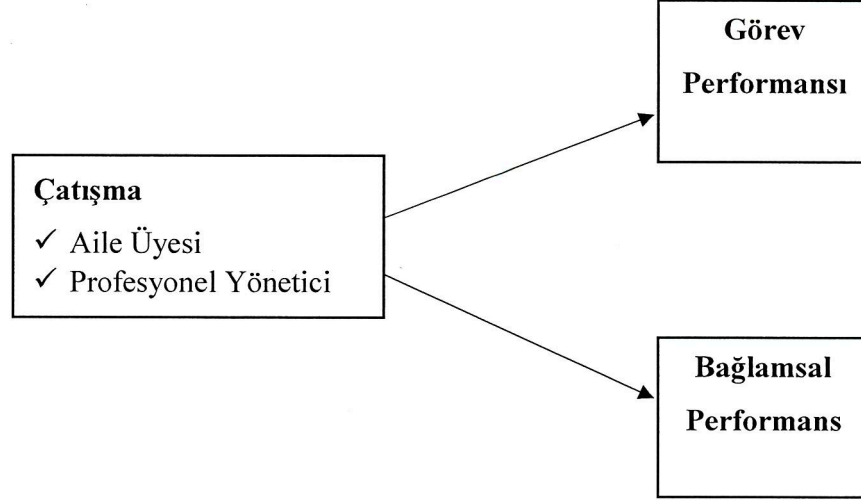
Dünya üzerindeki ülkelerin, ekonomik kalkınmaları açısından önem arz eden aile işletmeleri sayesinde, ülkelerin Gayrisafi Milli Hâsıla'larının, minimum yüzde 45 maksimum ise yüzde 70'i, bizzat kendileri tarafından üretilmektedir (Kıracı ve Alkara, 2009: 172). Bu nedenle, bütün ülkeler için aile işletmelerinin uzun süreler ayakta kalabilmeleri çok önemlidir. Ancak, aile şirketlerinde, her şirketin arz ettiği farklı özellikler nedeniyle profesyonel yöneticiler birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlardan birisi de; profesyonellerin aile üyeleri ile yaşadığı çatışmalardır.

Günümüz iş yaşamı, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, iletişim olanaklarının giderek fazlalaşması gibi faktörlerin etkisi ile daha esnek hale gelmiştir. Organizasyonların başarısının sağlanması ve içerisinde görülen çatışmaların azaltılması için, söz konusu örgütün insan kaynağı etkin bir şekilde yönetilmelidir. Bu yüzden, söz konusu çatışmalar, aile işletmelerinin sürekliliği ve gelişimi açısından, yeterince deneyim, yetenek ve uzmanlığa sahip olan profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmelidir. Fakat, aile işletmelerinde, işletme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi sırasında oluşan çatışmalar nedeniyle, bizzat söz konusu profesyonel yöneticilerin performansları da olumlu veya olumsuz olacak şekilde etkilenmektedir. Bu araştırmada, aile işletmelerinde algılanan veya yaşanan çatışmaların, profesyonel yöneticilerin görev ve bağlamsal performanslarına nasıl etki ettiği konusu ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki olası çatışmaların, profesyonel yöneticilerin performansı üzerindeki etkilerini analiz etmek üzere yapılandırılmıştır. Bu amaç çerçevesinde, Şekil 6'da görülmekte olan model baz alınmıştır. Çatışma olgusu, modele, bağımsız değişken olarak dahil edilmiştir. Bağımlı değişken olarak ise kişisel (profesyonel yönetici) düzeydeki performans temel alınmıştır.

Bağımlı değişken olan performans kavramı, iki alt boyuta indirgenerek analiz edilmiştir. Bunlardan ilki görev performansı iken, ikincisi ise bağlamsal performanstır.



Şekil 6: Araştırma Modeli.

Söz konusu model çerçevesinde, genel olarak araştırmanın 5 temel sorusu bulunmaktadır:

1-Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında çatışma durumu var mıdır?

2-Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında bir çatışmanın var olması, profesyonel yöneticilerin performansını etkilemekte midir?

3-Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları farklılaşmakta mıdır?

4-Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları, demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

5- Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki olası bir çatışmanın temel nedenleri nelerdir?

Model baz alınarak ve yukarıda ifade edilen araştırma soruları kapsamında oluşturulan temel hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında çatışma vardır.*

H₂: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında oluşan çatışmasızlık durumu, profesyonel yöneticilerin genel performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiler.*

H3: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında oluşan çatışmasızlık durumu, profesyonel yöneticilerin görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiler.*

H4: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında oluşan çatışmasızlık durumu, profesyonel yöneticilerin bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiler.*

H5: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

H6: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H7: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H8: *Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticilerin çatışma algıları nesillere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H9: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları yaş seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H10: *Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin, yüzyüze veya web ortamında doldurulması sağlanmıştır. Yüzyüze anket uygulaması esnasında, bizzat aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Web ortamındaki uygulamalarda ise anket, “*Surveey.com*” üzerinde oluşturulan aşağıdaki online link üzerinden cevaplayıcılara ulaştırılmıştır.

[<http://www.surveey.com/SurveyStart.aspx?lang=1&surv=9d742c56395243a8a4dacf5997d749a1>]

Araştırmada, bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçümlemek üzere farklı ölçekler kullanılmıştır. Anketler, ilgili yerli ve yabancı literatür taraması sonucu tespit edilmiştir. Araştırmada özellikle Türkçe literatüre kazandırılmış anketlere yer verilmiştir. Kullanılan tüm anketlerde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır [Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Kesinlikle Katılıyorum (5)]. Araştırma kapsamında kullanılan anketler ve istatistiksel nitelikleri ise aşağıda belirtilmektedir.

3.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği

Örgütsel çatışma düzeyini ölçümlemek amacıyla, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ilk ölçek, “*Örgütsel Çatışma Ölçeği/ROCI-I*”, 3 bağımsız değişkenden (kişiler arası-grup içi-gruplar arası) oluşmaktadır. Rahim ve Magner (1995) tarafından geliştirilen ikinci ölçek “*Örgütsel Çatışma Ölçeği/ROCI-II*” ise 5 boyuttan (Tümleştirme-Ödün Verme-Hükmetme-Kaçınma-Uzlaşma) oluşmaktadır. Rahim tarafından geliştirilen ikinci ölçek (ROCI-II), Kozan ve İter (1994) tarafından Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Bu araştırmada Türkçe literatüre kazandırılmış ve toplam 28 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin, cronbach alpha katsayısı ise 0,76 olarak tespit edilmiştir.

3.2. Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği

Profesyonel yöneticilerin performans algılarını ölçümlemek amacıyla, 17 ifadeden oluşan bu ölçekte yer alan ilk 9 ifade “*Görev Performansını*” belirlemeye yöneliktir ve Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekteki diğer 8 ifade ise; Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir ve “*Bağlamsal Performansı*” ölçmeyi amaçlamaktadır. Görev ve bağlamsal performans ölçekleri, Bağcı (2014) tarafından yürütülen çalışma ile Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Çalışmada cronbach alpha katsayıları, görev performansı için $\alpha=0.88$, bağlamsal performans için $\alpha=0.85$ olarak tespit edilmiştir.

3.3. Çatışma Nedenleri Ölçeği

Çatışma nedenleri ölçeği, Baykal ve Kovancı (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ifade edilmiş olan nedenler listesi esas alınarak oluşturulmuştur. Çalışmada yönetici ve astlar arasında 23 olası nedene yer verilmiştir. Söz konusu 23 neden gözden geçirilmiş ve bu araştırmanın amacına katkı sağlayacağı düşünülen 13 nedenin araştırma kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Bunun yanısıra, ankette cevaplayıcıların demografik özelliklerinin tespitine yönelik 7 ifadeye de yer verilmiştir. Anketin bölümleri, kullanılan ölçekler, ölçeklerin ifade sayıları Tablo 2’de görülmektedir:

Tablo 2: Anket Bölümleri ve İfade Sayıları	
Anket Bölümleri	İfade Sayısı
Örgütsel Çatışma Ölçeği	28
Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği	17
Çatışma Nedenleri Ölçeği	13
Demografik Sorular	7
Toplam	65

Araştırmanın ana kütlesi, yani örnekleme, Türkiye’deki Manisa, Bursa, İzmir ve İstanbul illerindeki aile işletmeleridir. Ancak, ana kütlemin tamamına ulaşılması zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığı için rasyonel ve kartopu örnekleme yöntemleri ile veri toplanmıştır. Örnekleme, sözlük anlamı olarak; istatistikte belirli bir yığından alınan kümeyi ifade eder (TDK, 2016: Erişim Tarihi: 09.01.2016). Çalışmamızda, üzerinde araştırma yapılan kişilere, örnekleme yöntemlerinden Rasyonel Örnekleme ve Kartopu Örnekleme yöntemine başvurarak ulaşılmıştır. Rasyonel örnekleme, belirli bir örneklemin belirli kıstaslar içermesini ifade eder. Rasyonel örnekleme bağlamında oluşturulan kıstaslar şu şekildedir:

1-Araştırmaya dahil edilecek işletmenin aile işletmesi statüsünde olması,

2-Araştırma kapsamına alınacak aile üyesinin, işletmede formel bir pozisyonda görev alıyor olması,

3-Araştırma kapsamına alınacak profesyonel yöneticinin, işletmede görevli aile üyesi/üyeleriyle doğrudan bağlantılı bir pozisyonda çalışıyor olması ve düzenli iletişim kurması.

Kartopu Örnekleme yönteminde ise, örneklemede önce bir çekirdek örneklem alınır ve elverişlilik örneği gibi araştırmayı yapan birey tarafından kendi keyfine göre bulunur. Ondan sonraki örneklem elemanları ise, daha önce bulunmuş olan (çekirdek elemanlar ve onların seçtiği diğer) elemanlar tarafından bulunurlar. Örnek böylece, sanki karda itilerek büyüyen, bir kartopu gibi büyüme gösterir.

Anket çalışması, Gıda, Tekstil, Otomotiv ve Hizmet (lojistik, yazılım, telekomünikasyon, sağlık) sektörlerinde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde uygulanmıştır. Bu çerçevede, 60 aile üyesi ile 139 profesyonel yönetici olmak üzere toplam 199 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın bu aşamadaki en önemli kısıtı, aile üyesi olan katılımcılara ulaşmadaki zorluktur. Diğer taraftan, profesyonel yöneticilerin, “işveren” konumundaki aile üyeleri hakkında “iş güvencesi” kaygısı ile kişisel değerlendirmeler yapmaktan kaçınmaları, örneklem sayısını olumsuz yönde etkilemiştir.

Örneklemin, demografik özellikleri Tablo 3’de görülmektedir. Katılımcıların genel profiline bakıldığında, çoğunluğunun erkek, 20-40 yaş aralığında, lisans veya yüksek lisans dercesine sahip, 1-10 yıl arasında kıdemli olan kişiler olduğu görülmektedir. Diğer bir deyimle, katılımcıların nispeten genç, orta düzeyde kıdemli, eğitim seviyesi yüksek ve üst düzey yönetici pozisyonlarında çalışan personel olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri			
		N	%
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	73	36.7
	<i>Erkek</i>	126	63.3
Yaş	<i>20-30</i>	65	32.7
	<i>31-40</i>	76	38.2
	<i>41-50</i>	52	26.1
	<i>51 ve üstü</i>	6	3
Eğitim	<i>Lise</i>	19	9.5
	<i>Ön Lisans</i>	10	5
	<i>Lisans</i>	129	64.8
	<i>Yüksek Lisans</i>	39	19.7
	<i>Doktora</i>	2	1
Kıdem	<i>1 yıldan az</i>	7	3.5
	<i>1-5 yıl</i>	84	42.2
	<i>6-10 yıl</i>	44	22.1
	<i>11-15 yıl</i>	23	11.6
	<i>16 yıl ve üstü</i>	41	20.6
Pozisyon (Aile Üyesi)	<i>İşyeri Sahibi, Direktör, Müdür, Müdür Yardımcısı, Yönetici</i>	56	97
	<i>Uzman, Müşteri Temsilcisi</i>	2	3
Pozisyon (Profesyonel)	<i>Direktör, Müdür, Müdür Yardımcısı, Yönetici, Şef</i>	108	79
	<i>Uzman, Analist, Müşteri Temsilcisi</i>	28	21
İller	<i>Manisa</i>	23	12
	<i>Bursa</i>	117	58
	<i>İzmir</i>	11	6
	<i>İstanbul</i>	48	24

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Güvenilirlik Analizi

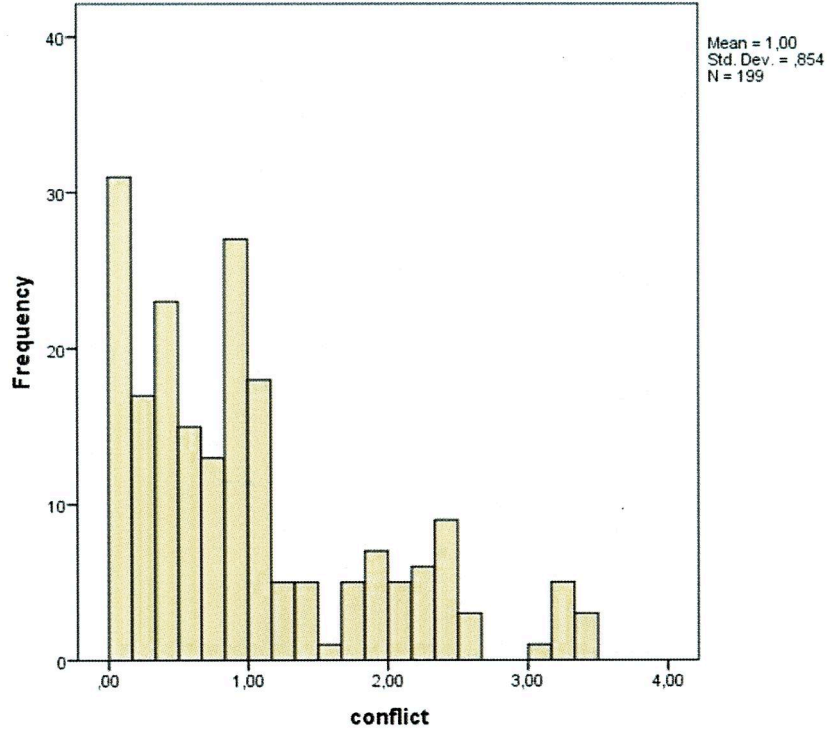
Araştırmada kullanılan üç ayrı ölçeğe ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4’de görülmektedir. Tablo 4 incelendiğinde, yararlanılan ölçeklerin genel olarak güvenilirlik seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	
Ölçek	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgütsel Çatışma Ölçeği	0,72
Genel Performans Ölçeği	0,86
<i>Görev Performansı Alt Ölçeği</i>	<i>0,81</i>
<i>Bağlamsal Performans Alt Ölçeği</i>	<i>0,75</i>
Çatışma Nedenleri Ölçeği	0,79

4.2. Temel Bileşenler Analizi

H₁: Aile Üyeleri ile Profesyonel Yöneticiler arasında çatışma vardır.

Araştırmada öncelikle aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında bir çatışmanın var olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespit için bir endeks oluşturma yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede, temel bileşenler analizi kullanılarak, çatışma stratejileri ölçeği üzerinden genel ortalamalar hesaplatılmış, bu ortalama değerler bazında boyut indirgemesi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinin, veri seti açısından boyut indirgemeye uygunluğunu görebilmek için öncelikle KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Test sonuçları (KMO, 0.667 ve Bartlett sig.<0.05), veri setinin temel bileşenler analizi ile boyut indirgemeye uygun olduğunu göstermektedir. Uygunluk testinden sonra çatışma stratejileri ölçeğindeki 28 ifade, 9 boyuta indirgenmiştir. Tespit edilen 9 boyutun, çatışma stratejileri ölçeğindeki 28 ifadeyi açıklama gücü %68 seviyesindedir. Saptanan 9 boyut, tek bir faktöre indirgenerek endeks çalışmaları yürütülmüştür. İndirgenmiş tek boyut üzerinden 1 ve üstü değerler “*çatışmasızlık durumunu*” ifade ederken, 1’in altındaki değerler “*çatışma durumunu*” göstermektedir. Çatışmasızlık ve çatışma durumları Grafik 1’deki histogramda görülmektedir.



Grafik 1: Temel Bileşenler Analizi İle Çatışma Durumu.

Grafik 1, 1'in altında kalma oranının %63,3, 1'in üzerinde yer alma oranının %36,7 olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, araştırmaya katılan aile üyesi ya da profesyonel yöneticilerin genel olarak çatışma algısı içerisinde oldukları saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle H_1 hipotezi doğrulanmıştır.

4.3. Regresyon Analizi

H₂: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticiler arasında oluşan çatışmasızlık durumu, profesyonel yöneticilerin genel performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₃: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticiler arasında oluşan çatışmasızlık durumu, profesyonel yöneticilerin görev performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₄: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticiler arasında oluşan çatışmasızlık durumu, profesyonel yöneticilerin bağlamsal performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Analize geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı ve varyansların eşit olup olmadığı test edilmiştir. Normallik testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmada kullanılan üç ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında yer aldığını görmek mümkündür. Skewness ve kurtosis değerlerinin, -1 ile +1 arasında yer alması halinde normallik varsayımının karşılandığı ifade edilmektedir. (Kalaycı, 2005: 73). Bu noktadan hareketle, Tablo 5’den de görüldüğü üzere, tüm ölçeklerin genel olarak kabul edilebilir limitler arasında normallik varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir. Merkezi Limit Teoremine göre, anakütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır. Dolayısıyla, bu araştırmada $n=199$ olduğu için ortalamaların normal dağılıma uyduğu söylenebilir. Diğer taraftan regresyon analizinin diğer bir ön şartı olan varyansların homojenliği testi de uygulanmıştır. Tablo 5’den de görüldüğü gibi tüm ölçeklere ilişkin verilerin varyansı ($\text{sig.} \geq 0.05$) homojendir. Dolayısıyla regresyon analizi için ön varsayımların sağlandığını söylemek mümkündür.

Ölçek	Normallik Testi		Varyansların Homojenliği Testi			
	Skewness	Kurtosis	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Genel Performans	0.247	-0.835	0.158	1	197	0.691
Örgütsel Çatışma	0.244	-0.050	2.394	1	197	0.123
Çatışma Nedenleri	-0.266	1.062	0.970	1	197	0.326

Aile üyeleri ile profesyoneller arasında yaşanan çatışmaların, profesyonel yöneticilerin genel, görev ve bağlamsal performansını nasıl etkilediğini tespit edebilmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, genel performans ile görev ve bağlamsal performans boyutları için ayrı ayrı uygulanmıştır. Sonuçlar, Tablo 6’da görülmektedir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama düzeylerine bakıldığında; aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmanın, profesyonel yöneticilerin genel performansını açıklama oranı 0.032, görev performansını açıklama oranı 0.003 ve bağlamsal performansı açıklama oranı ise 0.079 düzeyinde

gerçekleşmiştir. Anova sonuçlarına bakıldığında; aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışma ile profesyonel yöneticilerin genel performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin (0.036) olduğu görülmektedir. Performansın alt boyutları bazında incelendiğinde ise aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışma ile profesyonel yöneticilerin görev performansı arasında anlamlı bir ilişki (0.516) tespit edilememiştir. Buna karşın, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışma ile profesyonel yöneticilerin bağlamsal performansı arasında anlamlı bir ilişkinin (0.001) olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, çatışmasızlık durumundaki bir birimlik artışın, profesyonel yöneticilerin genel performansını 0.197 birim artıracığı görülmektedir. Benzer biçimde, çatışmasızlık durumundaki bir birimlik artışın, profesyonel yöneticilerin bağlamsal performansı 0.340 birim arttıracığı bulgulanmıştır. Söz konusu bulgular neticesinde, H_2 ve H_4 hipotezleri kabul edilirken, H_3 hipotezi red edilmiştir.

Diğer taraftan değişkenler arasında oto-korelasyon olup olmadığını tespit etmek amacıyla Durbin Watson testi uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlar (genel performans 1.706, görev performansı 1.558 ve bağlamsal performans 1.898) ifadeler arasında herhangi bir oto-korelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Tablo 6: Regresyon Analizi Sonuçları										
Enter Method	Model Summary				Anova			Coefficients		
	R	R Square	Durbin Watson	df	F	Sig.	Beta	t	Sig.	
Model 1: Genel Performans Örgütsel Çatışma	0.178	0.032	1.706	1	4.463	0.036	0.197 3.651 (constant)	2.113 12.100 (constant)	0.036 0.000 (constant)	
Model 2: Görev Performansı Örgütsel Çatışma	0.056	0.003	1.558	1	0.425	0.516	0.069 4.075 (constant)	0.652 11.903 (constant)	0.516 0.000 (constant)	
Model 3: Bağlamsal Performans Örgütsel Çatışma	0.281	0.079	1.898	1	11.755	0.001	0.340 3.173 (constant)	3.429 9.861 (constant)	0.001 0.000 (constant)	

4.4. Çatışma Nedenlerinin Analizi

Araştırmada merak edilen diğer bir soru ise aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında yaşanan çatışmanın olası nedenlerinin neler olabileceğidir. Bu çerçevede, araştırma kapsamındaki cevaplayıcılara çatışma nedenleri ölçeği uygulanmıştır. Her bir ifade ile ilgili ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında hangi nedenlerin çatışmaya daha fazla yol açtığı ile ilgili genel olarak görüş birliği bulunmaktadır. Yani, hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticiler hangi faktörlerin çatışmaya neden olduğu, hangi faktörlerin ise çatışma nedeni teşkil etmediği ile ilgili benzer görüşler beyan etmişlerdir. Bu durum, çatışma nedenlerinin her iki kesim tarafından da net bir şekilde görüldüğünü ifade etmektedir. Tarafların mutabık kaldığı nedenler üzerinden çözüm alternatiflerini üretmeleri bu koşullarda daha hızlı sonuca ulaşılmasını sağlayacaktır.

Ortalama değerler dikkate alındığında, demografik faktörlerin (kıdem, yaş, eğitim, cinsiyet) aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler tarafından birer çatışma nedeni olarak algılanmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile üyeleri ile profesyonel yönetici arasındaki yaş, eğitim, kıdem ve cinsiyet farklılıklarının çatışmaya neden teşkil etmediği bulgulanmıştır.

Detaylı olarak bakıldığında, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki kıdem farklılığının çok net bir çatışma nedeni olarak algılanmadığı (3.10) söylenebilmektedir. Bunun nedeni, araştırmaya katılan aile üyelerinin %67’sinin, profesyonel yöneticilerin ise %63’ünün, 1-10 yıllık kıdem düzeyinde olmalarıdır. Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin kıdem aralıkları büyük oranda benzerlik gösterdiği için “*kıdem*” faktörünün açık bir çatışma nedeni sayılmadığı düşünülmektedir. Benzer biçimde yaş aralıklarına bakıldığında, aile üyelerinin %78’i, profesyonel yöneticilerin ise %68’i, 20-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Benzer yaş aralığında bulunmanın, “*yaş*” faktörünün bir çatışma nedeni olarak görülmemesinin (2.96) ana çıkış noktası olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan aynı yorumu eğitim faktörü için de yapmak mümkündür. Aile üyelerinin %80’i, profesyonel yöneticilerin ise %87’sinin lisans veya yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Bu çerçevede yine, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin benzer eğitim düzeylerinde olmalarının, “*eğitim*” faktörünü (3.28) bir çatışma nedeni saymamalarının temel göstergesi olduğu söylenebilir. Duruma

cinsiyet açısından bakıldığında ise araştırmaya katılan aile üyeleri ve profesyonellerin %63'ünün erkek, %37'sinin kadın olduğu görülmektedir. Kadın-erkek dağılımındaki belirgin farklılığa rağmen, araştırmaya katılan kurumlarda cinsiyet temelli bir çatışmanın olmadığı (2.30) cevaplayıcılar tarafından ifade edilmektedir.

Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında mutabık olunan çatışma nedenleri incelendiğinde, en yüksek skoru güvensizlik (4.18) almaktadır. Güvensizlik durumunun aile üyelerinde (4.28), profesyonel yöneticilere (4.14) nazaran daha yüksek ortalama değer aldığı görülmektedir. Konu, her iki kesim bağlamında çatışmanın en önemli nedeni olarak algılanmaktadır.

Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında çatışma nedeni olarak algılanan ikinci önemli faktör yönetim tarzındaki farklılıklardır (4.12). Aile üyeleri ve profesyonellerin yönetim stilleri arasında belirgin yaklaşım farklılıklarının bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmada, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında, işletme faaliyetleri çerçevesinde işbirliği ve koordinasyon eksikliğinin bulunduğu saptanmıştır. Dolayısıyla işbirliği ve koordinasyon bir çatışma nedeni (4.06) olarak görülmektedir. İşbirliği ve koordinasyonun en kritik ayağı olan bilgi paylaşımında da sorunların olduğu bulgulanmıştır. Diğer bir deyimle, her iki kesim arasında bilginin etkin bir biçimde paylaşılmadığı ve bu durumun çatışmaya (4.05) sebebiyet verdiği görülmektedir. İşbirliği ve koordinasyon sağlayamama ile etkin bilgi paylaşmama yönündeki davranışların, temelde birer iletişim sorunu olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Bu söylem araştırma bulguları ile doğrulanmıştır. Araştırmada, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında etkin olmayan bir iletişimin var olduğu ve bunun da bir çatışma nedeni olarak algılandığı (4.02) tespit edilmiştir.

Çatışma algısını yaratan diğer bir etken de her iki tarafın değişime uyum hızındaki farklılıktır (3.97). Yani, genel olarak değişime gösterilen reaksiyon hızındaki uyumsuzluğun çatışmaya neden olduğu yönünde algı mevcuttur. Benzer biçimde, profesyonellerin iş tanımındaki belirsizliğin (3.97) ve her iki kesim arasında hedefler farklılıklarının (3.84) çatışmaya neden teşkil eden diğer faktörler olduğu bulgulanmıştır.

Söz konusu bulgular ışığında, aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki çatışma nedenlerini önem derecelerine göre aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:

- 1-Güvensizlik,
- 2-Yönetim tarzındaki farklılıklar,
- 3-İşbirliği ve koordinasyon eksikliği,
- 4-Etkin olmayan bilgi paylaşımı,
- 5-Etkin olmayan iletişim,
- 6-Değişime uyum hızındaki farklılıklar,
- 7-İş tanımındaki belirsizlikler,
- 8-Hedef farklılıkları.

Tablo 7: Çatışma Nedenleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Nedenler	Aile Üyesi			Profesyonel Yönetici			Tüm Cevaplayıcılar		
	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Eğitim farklılığı	60	3,47	1,05	139	3,20	0,94	199	3,28	0,98
Kıdem farklılığı	60	3,20	1,07	139	3,05	1,06	199	3,10	1,06
Yaş farklılığı	60	2,93	1,22	139	2,97	1,10	199	2,96	1,14
Cinsiyet farklılığı	60	2,07	1,09	139	2,40	1,21	199	2,30	1,18
Kişilik farklılığı	60	3,60	1,15	139	3,70	0,97	199	3,67	1,03
Etkin olmayan iletişim	60	4,05	0,95	139	4,01	1,05	199	4,02	1,01
Etkin bilgi paylaşımında bulunmama	60	3,95	0,91	139	4,09	0,81	199	4,05	0,84
İşbirliği ve koordinasyon içinde çalışmama	60	4,17	1,03	139	4,01	0,91	199	4,06	0,95
Değişime uyum gösterme hızındaki farklılıklar	60	4,12	0,78	139	3,91	0,81	199	3,97	0,81
Yönetim tarzındaki (baskıcı, demokratik vb.) farklılıklar	60	4,13	1,00	139	4,12	0,82	199	4,12	0,87
Güvensizlik	60	4,28	0,80	139	4,14	0,83	199	4,18	0,82
İş tanımındaki belirsizlik	60	4,18	0,83	139	3,88	1,04	199	3,97	0,99
Hedef farklılıkları	60	3,80	1,10	139	3,86	0,84	199	3,84	0,92

4.5. Bağımsız Örneklem t Testi

H₅: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticilerin çatışma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticilerin çatışma algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmada, katılımcıların demografik özellikleri ile çatışma algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Aile üyesi olup olmama ve cinsiyet bazında yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 8’de görülmektedir. Aile üyeliği (0.123) ve cinsiyet (0.958) bazında t testi için varyansların homojen olduğu varsayımı sağlanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı (0.738) bulunmuştur. Diğer bir deyimle, hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticilerin, çatışma durumunun varlığı ile ilgili benzer algılar taşıdığı görülmektedir. Söz konusu bulgu çerçevesinde H₅ hipotezi red edilmiştir. Diğer taraftan cinsiyet bazında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bulgular, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini (0.896) doğrulamaktadır. Cinsiyet bazında da, kadın ve erkeklerin çatışmanın varlığına dair algılarının benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Dolayısıyla H₆ hipotezi red edilmiştir.

Tablo 8: Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği				t testi			
	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Aile Üyesi	60	3.21	0.28	2.394	0.123	-0.335	197	0.738
Profesyonel Yönetici	139	3.22	0.33					
Kadın	73	3.22	0.31	0.003	0.958	0.131	197	0.896
Erkek	126	3.21	0.32					

4.6. Tek Yönlü Anova Testi (Eğitim ve Nesil)

H₇: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticilerin çatışma algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticilerin çatışma algıları nesillere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın bu evresinde, tek yönlü varyans analizi ile aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin çatışma algılarının eğitim düzeyleri ve nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, Tablo 9’da görülmektedir. Tablo 9 incelendiğinde, eğitim yönüyle varyansların homojen olduğu (0.061) görülmektedir. Anova sonucu (0.004), aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin, çatışma algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, H₇ hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Tablo 10’dan da görüldüğü üzere, lisans ile yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların çatışma algılarında anlamlı bir farklılık (0.003) bulunmaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında, lisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların (3.17), yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılara (3.37) göre, daha fazla çatışma algısı içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Diğer taraftan, nesiller arası farklılık bazında yapılan analizde de varyansların homojen olduğu (0.802) görülmektedir. Anova sonucu, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında nesillere göre anlamlı bir farklılığın olduğunu (0.001) doğrulamaktadır. Bu durumda, H₈ hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi nesilden kaynaklandığını görmek amacıyla Tukey testi (Tablo 11) uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, 1.nesil ile 2.nesil (0.008) ve 1.nesil ile 3.nesil (0.006) arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Diğer bir deyimle, 1.nesilin (3.82), 2.nesile (3.58) ve 3.nesile (3.51) göre, daha düşük düzeyde çatışma algısı içerisinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 9: Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları (Eğitim-Nesil)										
				Varyansların Homojenliği				Anova		
	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Leneve İstatistiği</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig.</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Eğitim</i>										
Lise	19	3.23	0.40	2.291	4	194	0.061	4	4.016	0.004
Ön Lisans	10	3.11	0.19							
Lisans	12	3.17	0.30							
Yüksek	9	3.37	0.29							
Lisans	39	3.46	0.18							
Doktora	2									
<i>Nesil</i>										
1.Nesil	81	3.82	0.48	0.333	3	193	0.802	3	5.814	0.001
2.Nesil	10	3.58	0.47							
3.Nesil	0	3.51	0.60							
4.Nesil	14	3.96	0.81							
	14									

Tablo 10: Tukey Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Eğitim)						
(I) Eğitim düzeyiniz	(J) Eğitim düzeyiniz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lise	Ön lisans	,11871	,11998	,860	-,2117	,4491
	Lisans	,05213	,07546	,958	-,1557	,2599
	Yüksek Lisans	-,15375	,08592	,383	-,3903	,0828
	Doktora	-,23684	,22829	,838	-,8655	,3918
Ön lisans	Lise	-,11871	,11998	,860	-,4491	,2117
	Lisans	-,06658	,10081	,964	-,3442	,2110
	Yüksek Lisans	-,27246	,10885	,094	-,5722	,0273
	Doktora	-,35556	,23788	,567	-1,0106	,2995
Lisans	Lise	-,05213	,07546	,958	-,2599	,1557
	Ön lisans	,06658	,10081	,964	-,2110	,3442
	Yüksek Lisans	-,20588*	,05612	,003	-,3604	-,0514
	Doktora	-,28898	,21883	,679	-,8915	,3136
Yüksek Lisans	Lise	,15375	,08592	,383	-,0828	,3903
	Ön lisans	,27246	,10885	,094	-,0273	,5722
	Lisans	,20588*	,05612	,003	,0514	,3604
	Doktora	-,08310	,22265	,996	-,6962	,5300
Doktora	Lise	,23684	,22829	,838	-,3918	,8655
	Ön lisans	,35556	,23788	,567	-,2995	1,0106
	Lisans	,28898	,21883	,679	-,3136	,8915
	Yüksek Lisans	,08310	,22265	,996	-,5300	,6962

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 11: Tukey Testi Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Nesil)						
(I) Bağlı olarak çalıştığınız aile üyesi kaçınıcı nesli temsil etmektedir	(J) Bağlı olarak çalıştığınız aile üyesi kaçınıcı nesli temsil etmektedir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1. Nesil	2. Nesil	,23649*	,07296	,008	,0474	,4256
	3. Nesil	,46791*	,14127	,006	,1018	,8340
	4. Nesil	-,14198	,34937	,977	-1,0474	,7634
2. Nesil	1. Nesil	-,23649*	,07296	,008	-,4256	-,0474
	3. Nesil	,23143	,13928	,347	-,1295	,5924
	4. Nesil	-,37846	,34857	,699	-1,2818	,5249
3. Nesil	1. Nesil	-,46791*	,14127	,006	-,8340	-,1018
	2. Nesil	-,23143	,13928	,347	-,5924	,1295
	4. Nesil	-,60989	,36897	,352	-1,5661	,3463
4. Nesil	1. Nesil	,14198	,34937	,977	-,7634	1,0474
	2. Nesil	,37846	,34857	,699	-,5249	1,2818
	3. Nesil	,60989	,36897	,352	-,3463	1,5661

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

4.7. Tek Yönlü Anova Testi (Yaş ve Kıdem)

H₉: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticilerin çatışma algıları yaş seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₀: Aile üyeleri ile Profesyonel Yöneticilerin çatışma algıları kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmada son olarak, çatışma algısının, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin yaş ve kıdem seviyelerine göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Tablo 12’de görüldüğü üzere, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algılarının, eğitim seviyelerine (0.565) ve kıdem düzeylerine (0.455) göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, H₉ ve H₁₀ hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 12: Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları (Yaş-Kıdem)

		Varyansların Homojenliği						Anova		
	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Leneve İstatistiği</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig.</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<u>Yaş</u>										
20-30	65	3.25	0.38							
31-40	76	3.22	0.25	5.381	3	195	0.001	3	0.680	0.565
41-50	52	3.17	0.32							
51 ve üstü	6	3.21	0.31							
<u>Kıdem</u>										
1 yıldan az	7	3.20	0.28							
1-5 yıl	84	3.24	0.33							
6-10 yıl	44	3.27	0.26	2.725	4	194	0.031	4	0.917	0.455
11-15 yıl	23	3.21	0.21							
16 yıl ve üstü	41	3.14	0.39							

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülke ekonomilerinin bel kemiğini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin zaman içerisinde sahipliği ile yönetiminin ayrıştığını söylemek mümkündür. Kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinde ciddi bir profesyonel kadronun varlığını gerekli hale getirmektedir. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere daha fazla yer verilmesinin ise çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; profesyonel yöneticilerin aldıkları eğitim ve tecrübeleriyle daha yüksek performans sağlayabilmeleri, profesyonel yöneticilerin duygusal kararlar yerine şirketin menfaatini gözeterek karar verebilecek olmaları, rekabet ve iş piyasasındaki gelişmeleri yakından izleyerek vizyon ve stratejiler geliştirebilecek olmaları, olaylara tarafsız yaklaşabilecek olmaları ve esnek düşünebilecek olmaları olarak sayılabilir (Büte, 2010: 6). Ancak, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki uzlaşma, bazı durumlarda çatışmaya dönüşebilmekte, profesyonel yöneticilerin performansını olumsuz yönde etkileyebilecek boyutlara ulaşabilmektedir. Dolayısıyla araştırma, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmaların, profesyonel yöneticilerin performansına etkisine odaklanmaktadır.

Araştırmanın en önemli bulgusu, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında bir çatışma algısının var olduğu ve bu çatışma algısının profesyonel yöneticilerin performansı üzerinde etkili olduğu yönündedir. Tam tersi bakış açısıyla, çatışmasızlık halinin, genel olarak profesyonel yöneticilerin performansı üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu etki, görev ve bağlamsal performans alt boyutlarında farklılaşmaktadır.

Analiz sonuçları, çatışmasızlık durumunun, profesyonel yöneticilerin görev performansı üzerinde etkisinin bulunmadığını gösterirken, bağlamsal performansı istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumda, çatışmadan uzak bir etkileşimin, profesyonel yöneticilerin bağlamsal performans boyutlarına olumlu şekilde yansıtacağını söylemek mümkündür. Bilindiği üzere, bağlamsal performansın 5 alt boyutu bulunmaktadır: i) Görevle ilgili faaliyetlerin başarılmaması için fazladan çaba gösterme, şevkle çalışma ii) İşin formel olarak parçası olmayan görevleri yerine getirmede gönüllülük iii) Diğer çalışanlara yardım etme, işbirliği yapma ve sosyal yardımlaşma iv) Örgütün kurallarına uyma ve işe adanma v) Örgüt amaçlarını kabul etme, destekleme ve koruma. Aile üyeleri ile profesyonel

yöneticiler arasındaki çatışmasızlık durumunun, yukarıda sözü edilen bağlamsal performansın beş temel boyutunu olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşmak ise mümkündür. Bu noktada, özellikle aile üyelerinin, profesyonel yöneticilerin bağlamsal performansını geliştirecek örgütsel çatışmasızlık iklimini yaratmalarında fayda bulunmaktadır.

Araştırmada cevap aranan diğer bir konu ise; çatışma algısının, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler bazında farklılaşıp farklılaşmadığıdır. Analiz sonuçları, her iki kesimin de benzer biçimde çatışma algısı içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan uygulamalarda, yedinci hipotez incelendiğinde, söz konusu hipotezin Anova sonucu, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin, çatışma algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak sonrasında, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey testi (Tablo 10) yapılmıştır. Bu teste göre; lisans ile yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olan katılımcıların çatışma algılarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında, lisans düzeyinde eğitim almış olan katılımcıların, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılara göre daha fazla çatışma algısı içinde olduklarını söylemek mümkündür. Bunun nedeni olarak ise, alınan yüksek lisans eğitiminin, bireylerin çatışmaya karşı bakış açısında olumlu bir etkiye sahip olduğu çıkarılabilir. Ayrıca, bu çalışmaya paralel olarak, Nebioğlu (2011)'in araştırmasında da benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır ve eğitim düzeyine göre çatışma algısına bakışta farklılıklar belirlenmiştir. Söz konusu çalışmaya göre, eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin karşı tarafın isteklerini çok fazla önemsemediği ve içerisinde zorlama içeren, kişinin sadece kendi kararlarını işleme koyduğu bir tür olan, çatışma çözüm stratejilerinden, hükmetme stratejisini, eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerden daha fazla kullandığı ifade edilebilir. Ayrıca bu sonuç ile ilgili, lisans üstü eğitim programlarının sağladığı enformasyon ile kişilerin daha donanımlı hale geldikleri, program esnasında paylaşılan bilgi/deneyimlerin örgütlere taşınması ile kurumsal uygulamaların geliştiği yorumunu yapmak da mümkündür. Diğer bir deyimle, lisansüstü eğitim programlarının edinimleri ile katılımcıların iş ortamında, lisans eğitimi alan katılımcılara göre daha az çatışma algısı taşıdıklarını söylemek olasıdır.

Araştırmanın uygulama öncesi beklenti, önceki jenerasyonların, sonraki jenerasyonlara göre daha fazla çatışma algısı taşıyabilecekleri yönündeydi. Ancak

bulgular, tam tersi durumu işaret etmektedir. Nesiller arası farklılık bazında yapılan analizin Anova sonucu, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında nesillere göre anlamlı bir farklılığın olduğunu doğrulamaktadır. Farklılığın hangi nesilden kaynaklandığını görmek amacıyla ise Tukey testi (Tablo 11) uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre ise; 1.nesil aile şirketleri ile 2.nesil aile şirketleri ve 1.nesil aile şirketleri ile 3.nesil aile şirketleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Diğer bir deyimle; aile şirketleri arasından, 1.nesilin, 2.nesile ve 3.nesile göre daha düşük düzeyde çatışma algısı içerisinde olduğu saptanmıştır. Bunun nedenini ise, 1.nesilin, tecrübesinden ve kurucu aile üyesi olmasından dolayı 2. ve 3.nesile göre daha farklı açılardan düşünebilme yetisine sahip olduğu kanısına dayandırabiliriz. Çünkü, 2. ve 3.nesiller, aile şirketlerinde varis düzeyindeki bireylerden oluşmaktadır. Bu durum bir de “bilgi asimetrisi” ile açıklanabilir. Yani, 1.nesil aile üyelerinin, 2. ve 3.nesil aile üyelerine göre, güncel teknoloji, yenilik veya gelişmelere daha uzak kalmaları sebebiyle, daha fazla bilgi ile donanmış olan 2. ve 3 nesiller ile çatışmasızlık durumu içerisinde olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada son olarak, çatışma algısının, aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin yaş ve kıdem seviyelerine göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin çatışma algılarının, yaş seviyelerine ve kıdem düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çatışma algısına, her yaşta ve kıdemde benzer bakış açısı olduğu bulgulanmıştır.

Ayrıca çalışmada, çatışma algısını yaratan nedenlerin neler olduğu konusu da sorgulanmıştır. Yapılan uygulamalar sonucunda, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında hangi nedenlerin çatışmaya daha fazla yol açtığı ile ilgili genel olarak görüş birliği bulunduğu tespit edilmiştir. Yani, hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticiler, hangi faktörlerin çatışmaya neden olduğu, hangi faktörlerin ise çatışma nedeni teşkil etmediği ile ilgili benzer görüşler beyan etmişlerdir. Bu durum, çatışma nedenlerinin her iki kesim tarafından da net bir şekilde görüldüğünü ifade etmektedir. Tarafların mutabık kaldığı nedenler üzerinden çözüm alternatiflerini türetmeleri, oluşan çatışmalara çözüm açısından, daha hızlı sonuca ulaşılmasını sağlayacaktır.

Anket bulgularında ortaya çıkan, en çok çatışma nedeni olarak görülen ifadeleri önem derecelerine göre sıralamak gerekirse bunlar; güvensizlik, yönetim tarzındaki farklılıklar, işbirliği ve koordinasyon eksikliği, etkin olmayan bilgi paylaşımı, etkin olmayan iletişim, değişime uyum hızındaki farklılıklar, iş tanımındaki belirsizlikler ve hedef farklılıkları şeklinde sayılır.

Araştırmaya göre “güvensizlik”, aile üyeleri ile profesyoneller arasında yaşanan çatışma nedenlerinin en önemlisidir. Güvensizlik kapsamında, tarafların birbirlerine daha fazla güvenmelerini sağlayacak sosyal etkileşimin güçlendirilmesi, formel sözleşmelerle güvenin hukuken tesis edilmesi yararlı sonuçlar doğurabilecektir. Ayrıca, etkin iletişim, güvensizliği azaltmada her iki tarafın kullanabilecekleri en önemli araçtır. Özellikle informal iletişimi güçlendirmek, aile üyeleri ile profesyonellerin yakınlaşmalarını sağlayarak, güvensizlik düzeyini düşürecektir.

Aile üyesi ile profesyonel yönetici arasında yaşanan çatışmaların en önemli nedenlerinden ikincisi ise, yönetim tarzındaki farklılık olarak bulgulanmıştır. Yönetimsel bakış açısındaki farklılıklar, profesyonel yöneticilerin yönetime daha fazla katılımlarını sağlayarak ortadan kaldırılabilecektir. Özellikle, yönetim geliştirmeyi sağlayacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerine birlikte katılım gösterilerek, yönetsel konularda benzer perspektifler yaratmak taraflar için mümkün kılınmalıdır.

Katılımcılar tarafından en önemli çatışma nedenlerinden biri olarak görülen üçüncü çatışma nedeni ise; aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki işbirliği ve koordinasyon eksikliğidir. Tarafların işbirliği ve koordinasyon süreçlerinde, etkili iletişim anahtar rol üstlenmektedir. Formel ve informal iletişim kanallarını daha aktif kullanarak etkileşim artırılmalı, hem de söz konusu kanallardan bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Ayrıca, sistematik formel toplantılar, raporlama sistemleri, intranet destekli veri tabanları veya informal ortamlarda kurulan diyaloglar, bilgi paylaşımını arttıracaktır. Diğer taraftan değişim, hızlı reaksiyon gösterilmesi gereken bir süreci gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, hızla değişen çevresel koşullara reaktif veya proaktif tepki gösterme hızını da arttırmak gerekmektedir. Bu durum da, değişimi yönetme konusunda tarafların sergileyecekleri işbirliği ve bilgi paylaşımı ile doğrudan ilişkilidir.

Dördüncü ve beşinci neden olarak da, etkin olamayan bilgi paylaşımı ve etkin olmayan iletişim çatışma nedeni olarak görülmektedir. Periyodik toplantılar ve informal

bilgi alışverişi konuları bilgi paylaşımını güçlendiren kurumsal uygulamalardır. Doğru bilginin paylaşılması, zamanında bilgi paylaşımı konularının da aynı zamanda bir “iş etiği” bağlamının bulunduğu durumunu da göz ardı etmemek gerekmektedir.

Özmutaf (2007) çalışmasında, örgütteki iletişim bozukluğunun ya da yetersizliğinin çatışma ortamını yaratabileceğini ve bunun da performans düşüklüğüne yol açabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, iletişim eksiklikleri ve engelleri Ceylan, Ergün ve Alpkan (2004) çalışmasına göre de, örgütlerde çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinden biri olarak saptanmıştır.

Değişime uyum hızındaki farklılıklar, iş tanımındaki belirsizlikler ve hedef farklılıkları bulguların diğer çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. Çözüm, kararlılıkla yürütülecek kurumsallaşma çalışmalarına bağlıdır.

Ayrıca, profesyonel yöneticilerin görev alanlarını netleştirmek ve iş tanımları aracılığıyla biçimsel bir yapıya oturtmak konuları da önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde yapılandırılacak bir stratejik yönetim süreci, hedef belirginliği açısından her iki kesime ortak payda yaratabilecektir.

Aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki çatışmaların, açık iletişim ve iyi niyetli tutumlar ile çözülebileceği açıktır. Özellikle, çatışma yönetimi konusunun, araştırma kapsamındaki yöneticiler nezdinde sıklıkla planlanacak eğitimlerle işlenmesi önem taşımaktadır. Böylece, çatışma stratejileri çerçevesinde, aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin bireysel olarak içinde buldukları çatışma durumunu etkin şekilde yönetebilmeleri sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AK, Bihder Güngör (2008). “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü*” - 3. Aile İşletmeleri Kongresi 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Kongre Kitabı, ss. 91-101, İstanbul.
- AKDOĞAN, Asuman ve MİRAP, Selen O. (2008). “*Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri ile Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama*” - 3. Aile İşletmeleri Kongresi 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Kongre Kitabı, ss. 1-3, İstanbul.
- ATEŞ, Özgür (2005). “*Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*”, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara.
- BARAZ, Barış (2008). “*Aile İşletmelerinin Algularıyla İnovasyon*” - 3. Aile İşletmeleri Kongresi 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Kongre Kitabı, ss. 43-61, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun; SİĞRİ, Ünsal; TUNÇAY, Ahmet ve COŞKUN, Engin (2010). “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği*”, İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, ss. 53-69. İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1998). “*Gelecek İçin Yönetim*”, 1990’lar ve Sonrası Çev: UÇCAN, Fikret, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, Şubat 1998.
- EFİL, İsmail (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- FOLLETT, Mary Parker (1940). “*Constructive Conflict*” In H.C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett* p.p. (30-49) New York: Harper & Row (original work published 1926).
- FOLLETT, Mary Parker (1924). “*Creative Experience*”, Peter Smith, New York, NY.
- FOLLETT, Mary Parker *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government-Mary Parker Follett*, The Pennsylvania State University Press, University Park, PA.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion and LANSBERG, Ivan (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- GÜNEY, Semra (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi.

- JEHN, Karen A., RISPENS, Sonja and THATCHER, Sherry M.B. (2012). *Managing Conflict in Groups and Teams: Conflict about Conflict*, in Margaret A. Neale, Elizabeth A. Mannix (ed.) Looking Back, Moving Forward: A Review of Group and Team-Based Research (Research on Managing Groups and Teams, Volume 15) Emerald Group Publishing Limited, 133 – 159.
- KALAYCI, Şeref (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KARİP, Emin (1999). *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara. ss. 12.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004). "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, ss. 42-53.
- KOÇEL, Tamer (2004), "Önsöz ve Sunuş", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, ss. 9-13, İstanbul.
- NEUMANN, John and MORGENSTERN, Oskar (1944). *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- RAHİM, Afzalur M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, p.87.
- ROWE, Glen W. and GUERRERO, Laura (2010). *Cases in Leadership*, Second Edition, by Sage Publications, Inc. p. 207.
- SABANCI, Sakıp (2004). *Bıraktığım Yerden Hayatım*, Doğan Kitap, İstanbul, ss. 367-368.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek Vergili (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa.
- SONNENTAG, Sabine ve FRESE, Michael (2002). *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons, Ltd, Published Online: 28 Jan. 2005.
- TIMMS, J.N. (2011). *Introduction to business and Management*, Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences, Published by: University of London, 2002.
- VERMA, Vijay K. (1998), *Conflict Management*, From The Project Management Institute Project Management Handbook, Ed: Jeffrey Pinto. 1998 p. 1-2.
- WASTI, Arzu (2013). *İktisadi Örgüt Kuramları*, Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- YILDIZ, Arif, (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss 14-21, 7-92.

Makaleler

- ADA, Nesrin (2013). *Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması*, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon A.B.D. International Journal of Social Science Volume 6 Issue 1, p. 59-74, January 2013.
- ADIGÜZEL, Orhan (2012). *İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi Yıl:2012, C:4, S:3, ss. 164-165.
- AKÇAKAYA, Murat (2003). *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*, Kamu-İş; C:7, S: 2.
- AKSOY, Ali ve KAPLAN, Metin (2005). *Konaklama İşletmelerinde Departmanlar arası Çatışmanın Analizi ve bir Uygulama*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 15, Sayı: 1, Sayfa: 133-154, ELAZIĞ-2005.
- ALKARA, İbrahim ve KİRACI, Murat (2009). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, (C.X I, S I, 2009).
- APPELBAUM, Steven H.; ABDALLAH Chahrazad and SHAPIRO, Barbara T. (1999). *The Self-Directed Team: A Conflict Resolution Analysis*, Team Performance Management, V: 5, N: 2, 1999, p.60-77.
- ARDEKANI, Samad Ranjbar and JAHROMI, Shapour Amin (2011). *Relationship Between Participative Management and Personnel Productivity: A Survey in Gachsaran Gas and Oil Company*, World Applied Sciences Journal 15 (9): 1319-1324.
- ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt ve FINDIKLI, Mine Afacan (2010). *İMKB-50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Istanbul University Journal of the School of Business Administration Cilt/Vol:39, Sayı/No:2, 2010, 258-275.
- ASLAN, İmran ve ÇINAR, Orhan (2010). *"Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci"*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1: 89-97.
- AYRANCI, Evren (2009). *Aile İşletmelerini Konu Edinen Yerli ve Yabancı Çalışmalar Hakkında bir Literatür Taraması*, T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, Yıl: 4 Sayı: 15, Temmuz, 2009, ss. 9.
- AYUB, Nailah and JEHN, Karen (2014). *When Diversity Helps Performance*, International Journal of Conflict Management, Vol: 25, No: 2, 189-212.

- BAĞCI, Zübeyir (2014). 'Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi', Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:24, ss. 64.
- BARNES, Louis B. and HERSHON, Simon A. (1976). *Transferring Power in the Family Business*, Harvard Business Review, Vol: 54, No: 4, 105-114.
- BARRETT, Mary (2014). *Theories to Define and Understand Family Firms*. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Vol:3, Wollongong, Australia: (pp. 168-170).
- BAYKAL, Kazım ve KOVANCI, Ahmet (2008). *Yönetici ve Astar arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik bir Araştırma*, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, Cilt 3, Sayı 3 (21-38).
- BEEHR, Terry A., DREXLER, John, A. Jr. and FAULKNER, Sonja (1997). *Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses*, Journal of Organizational Behavior, Vol: 18, No: 3, 297-312.
- BEFORT, Nancy and HATTRUP, Keith (2003). *Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors*, Applied H.R.M. Research, 2003, Volume 8, Number 1, pages 17-32.
- BENDICKSON, Josh; MULDOON, Jeff; LIGUORI, Eric W. and DAVIS, Phillip E. (2016). *Agency Theory: Background and Epistemology*, Journal of Management History, Vol: 22, No: 4, 437-449.
- BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina and GOMEZ-MEJIA, Luis R. (2012). *Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, Family Business Review 2012, 15 February 2012, p.263.
- BERCOVITCH, Jacob (1983). *Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis*. The Asian Journal of Public Administration, 5(2), 1983. 107-108.
- BİRİNCİOĞLU, Nihan ve ACUNER, Taner (2015). *Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği*, International Journal of Economic and Administrative Studies , Year:7 Number 14, Winter 2015.
- BRAUN, Marta M.B. and UHLANER, Lorraine M. (2012). *Responsible Ownership Behaviors and Financial Performance in Family Owned Businesses*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol: 19, No: 1, 20-38.
- BREARD, R. et PASTOR, P. *Prévention et Gestion de Confits*, Université, pg 2-12, Laval, Hiver 2013.
- BLAKE, Robert and MOUTON, Jane (1964). *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf.

- BORMAN, Walter and MOTOWIDLO, Stephan (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. In N. Schmitt, & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, (p. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- BORMAN, Walter, (2004), "The Concept of Organizational Citizenship", *Current Directions in Psychological Science*, Vol:13, No:6, 238-240.
- BREARD R, et. PASTOR P. *Prévention et Gestion de Conflits*, Université pg 2-12, Laval, Hiver 2013.
- BURKE, Ronald J. and GREENGLASS, Esther, (2001). 'Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff', *Psychology and Health*, Vol.16, p. 583-594.
- BÜTE, Mustafa (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar*, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 22, Ekim-Kasım-Aralık, 2010, ss. 6.
- CASSIA, Lucio; De MASSIS, Alfredo and PIZZURNO, Emanuele (2012). *Strategic Innovation and New Product Development in Family Firms*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol: 18, No: 2, 198-232.
- CEYLAN, Adnan; ERGÜN, Ercan ve ALPKAN, Lütüfihak (2000). *Çatışmaların Sebepleri ve Yönetimi*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, ss. 39-51.
- CHEN, X.H.; ZHAO, K.; LIU, X. and WU, D.D. (2012). *Improving Employees' Job Satisfaction and Innovation Performance Using Conflict Management*, *International Journal of Conflict Management*, Vol: 23, No: 2, 151-172.
- CHEN, Hao-Yi and KAO, Henry Shang-Ren (2009). *Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health*, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, 2009 - Issue 12, Pages 2533-2546.
- CHETTY, Priya (2012). *Relationship between organizational conflict and performance of organization*, Online available at: <https://www.projectguru.in/publications/relationship-between-organizational-conflict-and-performance-of-organization/>, May 2012.
- CIEŚLIŃSKA, Katarzyna (2007). *The Basic roles of Manager in Business Organization*, From Department of Economics of August Cieszkowski Agricultural University of Poznań, p.3.
- COWELL, Noel M. and SAUNDERS, Tanzia S. (2010). *Family Values and Employment Relations: A Jamaican Case Study*, *Social and Economic Studies*, Vol: 59, No: 3, 97-126.
- DAVIS, James H. ; SCHOORMAN, David F. and DONALDSON, Lex (1997). *Toward a Stewardship Theory of Management*, *The Academy of Management Review*, Vol: 22, No: 1, 20-47.

- DEMEROUDI, Evangelia; XANTHOPOULOU, Despina; TSAOUSIS, Ioannis and BAKKER, Arnold B. (2014). *Disentangling Task and Contextual Performance A Multitrait-Multimethod Approach*, Journal of Personnel Psychology 2014; Vol. 13(2):59–69, 2014 Hogrefe Publishing.
- DOEBELI, Michael ve HAUERT, Christoph (2005). *Models of Cooperation based on the Prisoner's Dilemma and the Snowdrift Game*, Ecology Letters, (2005) 8: 748–766.
- DOĞAN, Yasemin and ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2010). *Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları üzerindeki etkisi*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss. 165-190.
- DÜŞÜKCAN, Muhammet (2003). *İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Süreci*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 4, Elazığ.
- DYER, Gibb W. Jr. (2009). *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*, Family Business Review 1989; 2; 221-235.
- ERBEN, Gül Selin and GÜNEŞER, Ayşe Begüm (2007). *The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics*, Journal of Business Ethics (2008) 82:955–968.
- ERVEN, Bernard L. (2005). *Transferring your Business to the Next Generation: Dealing with the People Problems*, Department of Agricultural, Environmental, and Development Economics Ohio State University, p.2-3-4.
- FISHER, Ron T. (2001). *Role Stress, the type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance*, Behavioral Research in Accounting, Vol.13 p.143.
- GUPTA, Vipin and LEVENBURG, Nancy (2012). *Cultures, Ideologies and Family Businesses*, Journal of Family Business Management, Vol: 2, No: 1, 57-75.
- GOODMAN, Scott A. and SVYYANTEK, Daniel J. (1999). *“Person–Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter”*, Journal of Vocational Behavior, 55, 254-275.
- GÜMÜŞ, Sefer ve GÜMÜŞ Hande Gülnihal (2014). *Effects of Institutionalization over the Raising Values of Family-Owned Businesses and a Practice*, International Journal of Research in Business and Social Science, IJRBS, Vol.3 No.3, 2014, p.80.
- GÜNEY Semra, 2007; *"Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları"*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 2, Sayfa: 103-126

- HARMS, Henrik (2014). *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, Int. J. Financial Stud. 2014, 2, 280–314.
- HENSSEN, Bart; VOORDECKERS, Wim; LAMBRECHTS, Frank and KOIRANEN, Matti (2011). *A Different Perspective on Defining Family Firms: The Ownership Construct Revisited*, Università Degli Studi Di Palermo, Tomaselli, Montemerlo, D. S. (Ed.) *Intelligence and Courage for the Development of Family Business*. p. 62-63.
- HIEBL, Martin R.W. (2015). *Agency and Stewardship Attitudes of Chief Financial Officers in Private Companies*, *Qualitative Research in Financial Markets*, Vol: 7, No: 1, 4-23.
- HOYE, William P. and PALFREYMAN, David (2004). *Plato vs Socrates: the devolving relationship between higher education institutions and their students*, *Education and the Law*, Vol:16, No:2-3, p. 97-113.
- HU, Shu-hui and LIN, Shing-Yang (2007). *A Family Member or Professional Management? —The choice of a CEO and its Impact on Performance*, *Corporate Governance An International Review*, Volume 15, Issue 6 November 2007, p.31.
- JAWAHAR, I.M. and CARR, Dean (2007). *Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 22, No: 4, 330-349.
- JEHN, Karen A. (1995). *A Multidimensional Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 40 No: 2, 256-282.
- JEHN, Karen A. (1997). *A Qualitative Analysis Of Conflict Types and Dimensions In Organizational Groups*, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 42 No: 3, 530-557.
- JEN, Ching Tsung (2013). *The Influence of Conflict Centrality and Task Interdependency on Individual Performance and Job Satisfaction*, *International Journal of Conflict Management*, Vol: 24, No: 2, 126-147.
- JOHNSON, Emily C. and MEADE, Adam W. (2010, April). *A Multi-Level Investigation of Overall Job Performance Ratings*. Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA. p.1-2.

- KALKAN, Adnan; BOZKURT, Özlem Ç.; OKTAR, Ömer Faruk ve TÜRK, Merve (2013). *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile ilgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine bir Araştırma*, International Journal of Economic and Administrative Studies, Year:6 Number 11, Summer 2013, ss.131.
- KAMINSKI, R. (2012). *Institutionalization of Family Businesses & Succession Planning for SMEs*, Sustainable Economic Development and ICT Sector Programme in the Northern Part of Cyprus, EuropeAid/127043/C/SER/CY.
- KARCIOĞLU, Fatih ve ALİOĞULLARI, Zişan Duygu (2012). *Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 3-4, 2012 ss. 215-217.
- KASSIM, Muhammad A.M. and IBRAHİM, Hazril I. (2014). *Conflict Management Styles and Organizational Commitment: A Study Among Bank Employess in Penang*, International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 4, Issue 1 (June), p. 45.
- KIDWELL, Roland E.; KELLERMANNNS, Franz W. and EDDLESTON, Kimberly A. (2012). *Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the "Fredo Effect"*, Journal of Business Ethics, Vol: 106, No: 4, 503-517.
- KIZIL, Cevdet; AKMAN, Vedat ve ESMER, Özgür (2013). *Yalova'daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları*, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt 1, Sayı 2, 2013, ss. 26-43.
- KOÇAK, Seval ve BASKAN, Gülsün Atanur (2013). *Okul Müdürleri tarafından kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [H. U. Journal of Education] 44 (2013), 212-224.
- KOTTER, J. P. (1998). *What leaders really do*. In Harvard Business Review on leadership (pp. 37–60). Boston: Harvard Business School Press.
- KOZAN, Kamil M. and ILTER, Selim S. (1994), *Third Party Roles Played By Turkish Managers in Subordinates' Conflicts*, Journal Of Organizational Behavior, Vol: 15, 453-466.
- KUNTZ, Ludwig and SCHOLTES, Stefan (2008). *The Role of Medical Professionals in Top Management Teams of Healthcare Organisations: An Economic Model*, Judge Business School, University of Cambridge p.3.
- LIU, Chengwei; EUBANKS, Dawn L. and CHATER, Nick (2015). *The Weakness of Strong Ties: Sampling Bias, Social Ties, and Nepotism in Family Business Succession*, The Leadership Quarterly, Vol: 26, 419-435.

- LIU, Jun; FU, Pingping and LIU, Songbo (2009). *Conflicts in Top Management Teams and Team/Firm Outcomes*, International Journal of Conflict Management, Vol: 20, No: 3, 228-250.
- LU, Lin ; ZHOU, Fan and LEUNG, Kwok (2011). *Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors*, International Journal of Conflict Management, Vol: 22, No: 2, 131-150.
- MARCH, James G. (1996). "Continuity and Change in Theories of Organizational Action." Administrative Science Quarterly, 278- 279.
- MCCUDDY, Michael K. and PIRIE, Wendy L. (2007). *Spirituality, Stewardship, and Financial Decision-Making*, Managerial Finance, Vol: 33 No: 12, 957-969.
- MINTZBERG, H. (1998). *Retrospective commentary on the manager's job: Folklore and fact*. In Harvard Business Review on leadership (pp. 29–32). Boston: Harvard Business School Press.
- MORRIS, M.H.; WILLIAMS, Roy W. and NEL, Deon (1996). *Factors Influencing Family Business Succession*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol: 2, No: 3, 68-81.
- MONTOYA-WEISS Mitzi M.; MASSEY, Anne P. and SONG, Michael (2001). *Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams*, Academy of Management Journal - In Press January 2, 2001 p. 5-6.
- MORRIS, Michael H.; WILLIAMS, Roy O.; ALLEN, Jeffrey A. and AVILA Ramon A. (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions", Journal of Business Venturing, 12.
- OLSON, Patricia D.; ZUIKER, Virginia S.; DANES, Sharon M.; STAFFORD, Kathryn; HECK, Ramona K.Z., et.al. (2003). *The impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability*, Journal of business venturing, 18(5), 440.
- OLUM, Yasin (2004). *Modern Management Theories and Practices*, Makerere University Faculty of Social Sciences Department of Political Science and Public Administration, Kampala, Uganda, p. 5-7.
- OMISORE, Bernard Oladosu and ABIODUN, Ashimi Rashidat, (2014). *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624.
- ÖZDAŞLI, Kürşat ve ALPARSLAN, Ali Murat (2009). *Çatışma Yönetimi Stratejilerine ilişkin Tutumlar: Kamu, Özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri üzerinde Mukayeseli bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 1, Sayı 2, 2009, ISSN: 1309 -8039 (Online).

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve KANIGÜR, Sevgi (2009). *Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri*, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009 ss. 53-82.
- ÖZER, Mehmet Akif (2006). *Yönetişim Üzerine Notlar*, Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, Sayıştay Dergisi, Sayı: 63 ss. 63.
- ÖZKUL, Gökhan (2007). Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Y.2007, C.12, S.3 ss. 343-366.
- ÖZMUTAF, Nezhin Metin (2007). *Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007.
- PEREZ; Jose M.L.; MEDINA, Francisco J.; ARENAS, Alicia and MUNDUATE, Lourdes (2015). *The Relationship Between Interpersonal Conflict and Workplace Bullying*, Journal of Managerial Psychology, Vol: 30, No: 3, 250-263.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin (2014). *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma*, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Aralık 2014, Sayı: 312 ss.1.
- PODRUG, Najla; FILIPOVIC, Davor and MILIC, Silvana (2010). *Critical Overview of Agency Theory*, Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium, Vol: 21, No: 1, 1227-1228.
- POLATCI, Sema (2014). *Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, Cilt: 14 Sayı: 1 Ocak 2014 ss. 115-124.
- PONDY, Louis R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol. 12, p. 296-320.
- POTOBSKY, Geraldo von (1992). "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law" International Labour Review, 131 (6).
- PRESTON, Lee E. (1998). *Agents, Stewards, and Stakeholders*, The Academy of Management Review, Vol: 23, No: 1, 9.
- RAHIM, Afzalur M. (1983). *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*, Academy of Management Journal, Vol: 26, 368-376.
- RAHIM, Afzalur M. and MAGNER, Nace R. (1995). *Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups*, Journal of Applied Psychology, Vol: 80, No: 1, 122-132.

- RAHİM, Afzalur M. and PSENICKA, Clement (2002), "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", The International Journal Of Organizational Analysis, 10 (4), 302-326.
- RAHİM, Afzalur M. and BONOMA, Thomas V. (1979). *Managing Organizational Conflict: A model for Diagnosis and Intervention*, Psychological Reports, 44(4), 1323-1344.
- RAHİM, Afzalur M. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", The International Journal Of Conflict Management, Vol: 13, No: 3, p.217.
- ROWE, Glen, W. (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*. Academy of Management Executive, 15, 81-94.
- RAHİM, Afzalur M. (2000), "Empirical Studies On Managing Conflict", The International Journal Of Conflict Management, 11 (1), 5-8.
- SAMEN, Selda (2008). *İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, 2008, ss. 363-378.
- SCOTTER, James R. Van (2000). *Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment*, Human Resource Management Review, Volume 10, Number 1, 2000, pages 79-95.
- SUHER, İdil Karademirlidağ and YEŞİLYURT, Selcan (2012). *Stewardship As a New Important Step In PR Process: Implementations of Turkish Companies*, Journal of Yaşar University, Vol: 25, No: 7, 4337-4347.
- SOYSAL, Abdullah (2008). 'Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması', Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:1, Ocak 2008.
- SÖKMEN, Alptekin, YAZICIOĞLU, İrfan, (2005), "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 1-19.
- STAFFORD, Kathryn, DUNCAN Karen A., DANE Sharon, WINTER, Mary (1999), "A Research Model of Sustainable Family Businesses", Family Business Review, 12(3), 197-208.
- ŞAHİN, Ali ; EMİNİ, Filiz Tufan ve ÜNSAL, Ömer, (2006). *Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15, ss. 557.
- TAGIURI, Renato, DAVIS, John A. (1992). *On the Goals of Successful Family Companies*, Family Business Review, 5(1), 105-117.

- TANG, Yung-Tai ve CHANG, Chen-Hua (2010). *Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity*, African Journal of Business Management Vol. 4(6), p. 869-881, June 2010.
- TASLAK, Soner (2007). *İş-Aile Çatışmalarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Üzerine Uygulamalı bir Araştırma*, Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim, 18(58) ss. 67-75.
- TELLİ, Eda; ÜNSAR, Sinan A. ve OĞUZHAN, Adil (2012). "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", Electronic Journal of Vocational Colleges, Aralık 2012.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (1991). "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S. 2.
- TOKAT, Bülent (1999). *Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:1 ss. 33-34.
- TOPALOĞLU, Cafer ve AVCI Umut (2008), *Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış açısıyla bir İnceleme*, Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences Y.2008, Vol.13, No.2 ss. 75-92.
- TSAL, Wen-Hsien; KUO, Yi-Chen and HUNG, Jung-Hua (2009). *Corporate Diversification and CEO Turnover in Family Businesses: Self-Entrenchment or Risk Reduction?*, Small Business Economics, Vol: 32, No: 1, 57-76.
- TÜRK, Zehra ve SÜNGÜ, Ahmet (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi*, Mevzuat Dergisi, ISSN 1306-0767.
- UĞUR, Sevtap Sarioğlu ve UĞUR, Uğur (2014). *Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 6, Sayı 1, 2014, ISSN: 1309 -8039 (Online) ss.122-123.
- UPTON, N. and PETTY, W. (1999). *Venture Capital Investment and US Family*, An International Journal of Entrepreneurial Finance, Volume 2, 2000, Issue 1, (Final version accepted 10 September 1999).
- UYSAL, Şener (2015). *Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihiçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel bir Bakış*, Electronic Journal of Vocational Colleges-October/Ekim 2015 ss.33.
- ÜNGÜREN, Engin (2008). *Örgütsel Çatışma üzerine Konaklama İşletmelerinde bir Araştırma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 1/5 Fall 2008, ss. 882-883.
- VALLEJO, Manuel Carlos (2009). *The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory*, Journal of Business Ethics, Vol: 87, No: 3, 379-390.

- WONG, Linda C. and KLEINER, Brian H. (1994). Nepotism, Work Study, Vol: 43, No: 5, 10-12.
- WOOD, Stephen; MICHAELIDES, George and THOMSON, Chris (2011). *Team approach, Idea Generation, Conflict and Performance, Team Performance Management: An International Journal*, Vol: 17 No: 7/8, 382-404.
- YELKİKALAN, Nazan “*Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü: Kadın Girişimciler*”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, S.:1, C.:1, 2006, ss. 45-54.
- YOLAÇ, Sema ve DOĞAN, Ebru (2011). “*Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*”, İstanbul Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, ss. 83-110.
- YÜRÜR, Senay (2009). *Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik bir Araştırma*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009.
- YÜRÜR, Senay. ve ÜNLÜ, Onur (2011). *Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 37, Ocak-Haziran 2011 ss.183-207.
- ZHANG, Mian; GRIFFETH, Rodger W. and FRIED, David D. (2012). *Work-Family Conflict and Individual Consequences*, Journal of Managerial Psychology, Vol: 27, No: 7, 696-713.

Bildiriler

- PWC. (2007), “*Making a Difference*”, The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey.
- ROUDAKI, Jamal (2015) , “*Accounting Resarch: Contemporary Issue*”, Lincoln Universty, New Zealand.

Tezler

- ADSAN, Ebru (2011). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Devrinde Kadınların Üst Düzey Pozisyonlarda Sınırlı Yer Alması Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKÇAKANAT, Tahsin (2009). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD., Isparta.
- ALTINKAYNAK, Seyfettin Kaan (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Şubat 2007.

- ARSLAN, Elif Türkan (2006). “*Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri.*”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ATEŞ, Özgür (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AYDIN, Nurhan (1984). *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BİLGİN, Naciye (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ. Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇAĞLAYAN, Osman Akan (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- ÇÜRÜK, Reşit (2014). *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, 6 / 2014, Samsun.
- DEVELİ, Nesrin (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- DÖKÜMBİLEK, Funda (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve bir araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- KIRAY, Rahman Oğuz (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetim Devri: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KORKMAZ, Aysel (2013). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KÜRKÇÜ, Zeynel (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MEMİŞ, Mehmet Ünsal (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde bir Saha Araştırması*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- NEBİOĞLU, Oğuz (2011). “*Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması*”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Ankara.

ONGAR, Ceren (2011). *Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'de ki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2011.

PAYDAK, Ömer (2008). *Yapı Üretiminde Çatışma Yönetimi*, Doktora Tezi, Adana.

YILDIRIM, Ahmet Faruk (2007). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Diğer Kaynaklar

BLOOMBERG, (2014). <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma>, (27.09.2016).

CAPITAL, (2007). <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/kurucu-farki-belli-oluyor-haberdetay-4617>, (31.10.2016).

EKONOMİ TÜRK, (2010). <http://ekonomiturk.blogspot.com.tr/2010/03/vekalet-teorisi-nedir-agency-teori-ne.html>, (26.10.2016).

FAMILYBUSINESS, (2010). <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos>, (12.03.2016).

MISSOURI DEPARTMENT OF SOCIAL SERVICES, (2011).

https://dss.mo.gov/cd/info/cwmanual/section7/ch1_33/sec7ch1.htm, (26.10.2016).

OWNERSHIP TRANSFER AND MANAGEMENT SUCCESSION SURVEY, (2013) WWW.FMINET.COM, (27.10.2016).

PWC (2012) KÜRESEL AİLE ŞİRKETLERİ ARAŞTIRMASI,

http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/386900/_2012_Kuresel_Aile_Sirketleri_Arastirmasi_.html#, (15.11.2015), ss.1.

SİPAHİ, Deniz ; *'Yaşar'da Aktif Yönetim Kızlara Selim Yaşar 'Aile Meclisi'ne'*, 11 Kasım 2003, (www.milliyet.com.tr), (15.01.2016).

SOLARİS DANIŞMANLIK, Aile Şirketlerinde en çok karşılaşılan sorunlar - Aile içi anlaşmazlıklar ve aile anayasası, www.solarisdanismanlik.com, (26.09.2016).

TUICAAKADEMI, (2014). <http://www.tuicakademi.org/tutsak-ikilemi/>, (28.03.2016).

TÜRK DİL KURUMU, (2016). <http://www.tdk.gov.tr/>, (09.01.2016), (22.05.2016).

ÜNYE REHBERLİK ARAŞTIRMA MERKEZİ, (2013) www.unyeram.meb.k12.tr (24.10.2016).

Vi2Go PROGRAMI (2016),

[www.viessmann-livede production.netlify.com/content/news](http://www.viessmann-livede-production.netlify.com/content/news) (09.11.2016).

EKLER

EK 1: Anket

AİLE İŞLETMELERİNDE, AİLE ÜYELERİ- PROFESYONEL YÖNETİCİ ÇATIŞMALARININ PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Değerli Katılımcı,

Ekteki anket formu, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütmekte olduğum Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Anket, Aile İşletmelerinde, “Aile Üyeleri” ile “Profesyonel Yönetici” Çatışmalarının, *Yönetici Performansı* üzerindeki etkilerini ölçümlemeyi amaçlamaktadır. Soruları içtenlikle ve tarafsızca yanıtlamanız çalışmanın değerini artıracaktır.

İlginiz için teşekkür ederiz.

Hale DEMİRCAN
Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç.Dr.Kurtuluş KAYMAZ
Uludağ Üniversitesi
Öğretim Üyesi

Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi, ifadelerin bulunduğu kutucuklara (X) işareti koyarak belirtiniz.

A-ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı tarafla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.					
Genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
Karşı tarafla olan uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınmaya çalışırım.					
Karşı tarafla ortak bir çözüm bulmak için fikirlerimi onların fikirleri ile birleştirmeye çalışırım.					
Karşı tarafın beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çalışırım.					
Karşı tarafla olan farklılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.					
Fikirlerimi kabul ettirmek için karşı taraf üzerinde etki gücümü kullanırım.					
Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım.					
Karşı tarafın isteklerini genellikle yerine getiririm.					
Karşı tarafın isteklerine teslim olurum.					
Bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yaparım.					

Karşı tarafa genellikle taviz veririm.					
Çıkmazları kırmak için genellikle orta bir yol öneririm.					
Karşı tarafla uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yaparım.					
Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.					
Karşı tarafla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.					
Genellikle karşı tarafın teklifleri doğrultusunda hareket ederim.					
Bir uzlaşmaya varabilmek için “taviz ver ve taviz al” yaklaşımını benimserim.					
Sorunları kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda katıyım.					
Bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarımızın açıkça ortaya konulmasına çalışırım.					
Her iki tarafça kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için karşı tarafla işbirliği yaparım.					
Karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
Rekabet ortamında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					
Karşı tarafın duygularını incitmemek için karşı tarafla olan uyumsuzluğu saklamaya çalışırım.					
Karşı tarafla hoş olmayan diyaloglardan kaçınmaya çalışırım.					
Sorunların tam ve doğru olarak anlaşılması için karşı tarafla birlikte çalışmaya gayret ederim.					

B-GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.					
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.					
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.					
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.					
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.					
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.					
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.					
Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.					
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.					
Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.					
İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.					
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.					
Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.					
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.					
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.					
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.					

Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.					
--	--	--	--	--	--

C-ÇATIŞMA NEDENLERİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğitim farklılığı karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Kıdem farklılığı karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Yaş farklılığı karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Kişilik farklılığı karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Cinsiyet farklılığı karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Etkin olmayan iletişim karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Etkin bilgi paylaşımında bulunmama karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
İşbirliği ve koordinasyon içinde çalışmama karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Değişime uyum gösterme hızındaki farklılıklar karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Yönetim tarzındaki (baskıcı, demokratik vb.) farklılıklar karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Güvensizlik karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
İş tanımındaki belirsizlik karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					
Hedef farklılıklarımız karşı tarafla olan çatışmanın nedenidir.					

Varsa Diğer Çatışma Nedenlerinizi Sıralayınız.

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

DEMOGRAFİK SORULAR

Kurumunuzun faaliyet gösterdiği sektör?

Görev & Ünvanınız?

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

Yaşınız? () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü

Eğitim düzeyiniz? () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans
() Yüksek lisans () Doktora

Bulduğunuz kurumdaki kıdeminiz? () 1 yıldan az () 1-5 yıl arası
() 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası
() 16 yıl ve üstü

Bağlı olarak çalıştığınız aile üyesi, kaçınıcı nesili temsil etmektedir?

EK 2: Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER : Hale DEMİRCAN

Doğum Yeri : Mersin, Türkiye.

Doğum Tarihi : 21.08.1990

Medeni Durumu : Bekar.

EĞİTİM DURUMU:

Yüksek Lisans: 2014-2016; Uludağ Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü - Tezli Yüksek Lisans İşletme Programı (Yönetim ve Org. Bilim Dalı) / BURSA Ort: (3,25).

Lisans: 2008-2013; Ege Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İngilizce İşletme Bölümü / İZMİR Ort: (3.11).

Lisans: 2011-2012 (Universidade do Porto) Porto Üniversitesi, 1 yıl Erasmus Programı, Porto, PORTEKİZ.

Lise: 2004-2008; Mustafa Kemal Anadolu Lisesi / Tarsus, MERSİN, Ort: (83,86).

İlköğretim: 1997-2004; Turgut İğören İlköğretim Okulu / Tarsus, MERSİN Ort: (100).

YABANCI DİL:

İngilizce: Çok İyi Seviyede (YDS Puan: 85 / Eylül 2014)

Almanca : Orta (B1)

Portekizce : Orta (B1)

CALIŞMA DURUMU:

Viessmann Manisa Isı Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi'nde, 01.06.2016'dan beri, Muhasebe ve Finans Sorumlusu olarak çalışmaktayım.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Hale Demircan
Tez Adı	Aile işletmelerinde, Aile Üyeleri - Profesyonel Yönetici Götürmelerinin Profesyonel Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkileri
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 03.03.2017
İmza : 