

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ VE VARİSTE ARANILAN ÖZELLİKLER: ARDAHAN VE SİVAS ÖRNEĞİ

Arzu KILIÇ¹

Berrin FİLİZÖZ²

ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletme sahiplerinin işi devredecekleri varislerinde ne gibi özellikler aradıklarını belirlemektir. Bu amaçla Ardahan ve Sivas ili Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı, toplam 57 işletme sahibi ile yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin önemli bir kısmı istatistiksel analize uygun olmadığından veriler yüzdeler tablolarda şeklinde derlenmiştir. Bazı sorular için SPSS analiz programında Tanımlayıcı analiz ve Çoklu Yanıt analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılandırılmış mülakat görüşmesine Ardahan'dan 28, Sivas'tan 25 işletme sahibi katılmıştır. Katılımcıların işletmelerini devredecekleri variste aradıkları özelliklerde ise "Dürüstlük, İşletmeye Sadık Olmak, Girişimci ve Atak Olmak" gibi özellikler ön plana çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yetki Devri, Varis Özellikleri

Delegation of Authority In Family Businesses and Required Specifications of The Successor: Ardahan and Sivas Example

Abstract

The purpose of this study is to identify the features business owners look for in their heirs. For this purpose, a structured interview was held with 57 business owners registered in the Chambers of Commerce and Industry of Ardahan and Sivas. Since, a significant part of the data obtained in the study was not suitable for statistical analysis, data were collected as percentage tables. Descriptive and Multiple Response analysis were performed on SPSS analysis program for some questions. The structured interview was attended by 28 business owners from Ardahan and 25 business owners from Sivas. Characteristic features which they seek in their heirs are "integrity , being loyal to the business , being entrepreneurial and agile".

Keywords: Family Businesses, Delegation, Heir Characteristics

GİRİŞ

Aile işletmeleri sahip oldukları özellikleri ve ülke ekonomisine sundukları katkıları açısından büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca aile işletmeleri ülkede önemli düzeyde istihdam yaratma kapasitesine sahiptir. Birçok sektörde önemli rollere sahip olan aile işletmeleri, dünyadaki girişimciliğin yaklaşık %75-90'nını oluşturmaktadır. Örneğin, Avrupa'daki faaliyet gösteren işletmelerin %70'i, ABD'de %96'sı, Türkiye'de %95'den fazlası aile işletmesidir (Temel ve Bulut, 2008: 152)

Aile işletmeleri birçok sorunla karşı karşıyadır. Bunlardan en önemlisi ise yoğun bir emekle kurulan işletmelerin ikinci ve sonraki nesle aktarılması veya devredilmesi sürecinde yaşanan sorunlardır. Dünya genelinde yapılan araştırmalara göre aile işletmelerinin yaklaşık %30'unun ikinci nesle kadar varlığını sürdürebildiğini, yaklaşık %14'ünün üçüncü kuşaktan

¹ Dr.Öğr.Üyesi.Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ardahan, arzukilic@ardahan.edu.tr

² Prof.Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Sivas, berrinfilizoz@gmail.com

ileriye gidemediğini ve daha küçük ölçekli olan aile işletmelerinin ise 5-10 sene arasında varlıklarını sürdürebildikleri tespit edilmiştir (Venter ve ark., 2005:283-284).

Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarımında başarısız olunmasında birçok neden bulunmaktadır. Ancak temel anlamda işletmedeki yönetim anlayışının ve kurucunun yönetimi devretme konusundaki tutumun en önemli belirleyici unsur olduğu söylenebilir. Bu çerçevede işletmenin kurucusu işletme yönetimin devir sürecini planlamalı ve doğru varis seçimi için aradığı özellikleri belirlemelidir. Devretme sürecinde üç bileşen vardır: (Günver, 2002) Bunlardan ilki kurucunun işletmeyi devretmeye dair istekli olması, ikincisi sonraki kuşağın devir almaya dair yeterliliğe sahip olması ve son olarak bir sonraki kuşakta bu sorumluluğu kabul etmek için istekli olmasıdır. Bu çalışmada temel olarak Ardahan ve Sivas Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı olan aile işletme kurucularının işletme yönetimini varise devretmeye dair istekleri olup olmadığı, devir için bir zaman hedefleri ve planları olup olmadığı ve varislerde hangi özellikleri aradıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

1.AİLE İŞLETMESİ VE YÖNETİMİ

Aile işletmesi kavramına ait birçok tanım bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak, bir firmaya aile şirketindenilebilmesi için, o şirketin bir aile üyesi veya işletmeyi kuran kişitarafından işletiliyor olması veya ailenin yada kurucu aile üyesinin şirketin belli bir kısmına sahip olması yada yönetiminde görev yapmaya devam ediyor olmasıdır (Miller ve ark., 2007; 3). Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgileniyor olma koşulunu sağlayan işletmedir (Chua ve ark., 1999: 19)

Genel olarak tanımlara bakıldığında ortak özellikler olarak, şirketin kurucusundan sonra en az iki kuşağın işletmede çalışması, işletmenin kuruluş amacının ailenin geçimini sağlaması veya mirasın dağılmasını önleme olduğu, çoğunlukla ailenin geçimini sağlayan kişinin işletmeyi yönettiği veya yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldığı, işletme ile ilgili kararlarda büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu, değişime karşı dirençli oldukları, aile değerlerinin genelde şirket kültürüne de yansıtıldığı görülmektedir (Yalçın, 1994; 20; Rosenblatt, 1996; 11; Fındıkçı, 2005; 17; Ateş, 2005; 3; Gallo, 1995; 86).

Bu özellikler dikkate alındığında aile işletmelerinde yönetim biçimi işletmenin devamlılığında ve sonraki kuşaklara devrinde önemli bir konu haline gelmektedir. Aile işletmesinde yönetim sürecinde hangi unsurlara önem verdikleri işletmenin yapısını ve çalışma yöntemini anlamak açısından önemlidir. Aile işletmelerinin yönetim sürecinde önem verdikleri konuları şu şekilde sıralamak mümkündür; (Aydemir, 2004; 611-612)

•Aile üyesi olmayan çalışanların düzenli ve sürekli denetlenmesine yönelik bir sistemin bulunması, •Değişim ve yeniliğe aile üyelerinin açık olması, •Özellikle aile üyesi olmayan çalışanların yetkilendirilmesinde ve sorumluluklarının belirlenmesinde liyakat ve kıdem dikkate alınması, •Aile üyelerinin kendi aralarında yaşadıkları sorunları iş ile ilgili sorunlarından ayrı tutmaya özen gösterilmesi, •Ulusal ve küresel ekonomik sorunlara, fırsatlar, gelişim ve değişim durumlarına dikkat edilmesi ve bunların ışığında kararların alınması, •İşe alımlarda aile üyelerinin dışındaki kişilerde uzmanlık ve deneyime önem verilmesi, •İşe uygun personel seçimine dikkat edilmesi

Bu unsurların aile işletmelerinde dikkatli bir şekilde netleşmesi gerekmektedir. Bu unsurların tümü işletmenin ilişki biçimiyle de ilgilidir. Diğer işletmelerden Aile işletmelerini ayıran esas fark aile içindeki ilişkilerin biçiminin işletme üzerindeki etkisidir. Var olan ilişki

işletmenin nasıl ve ne şekilde yönetildiğini, gelecek kuşaklara yönetimin nasıl, ne zaman ve ne şekilde aktarılacağını ve işletmenin bu süreçleri nasıl gerçekleştireceğine etki edebilir (Hoffman ve ark., 2006; 136).

İlişkinin tarzı ve yönetimine gereken önemin verilmemesi sonucunda işletmede otorite veya güç ile ilgili sorunlar baş gösterecektir. Birçok işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde, ister aile üyesi olsun ister olmasın, yönetim kademelerinde yer alan kişi ya da kişiler güç odağı olarak tanımlanabilir. İşletmelerde güç odağını temelde dörde ayırabiliriz. Bunlar sırası ile aile üyeleri, ortakları/hissedarları, çalışanları ve profesyonel yönetici kademesinde ki çalışanlardır. Aile işletmelerinde güç odaklarının fazla sayıda olması birçok sorunun meydana gelmesine neden olabilmektedir. Sorunları önem sırasına göre verirsek karar verme sürecinde yaşanan güçlükler, yönetim devrinde yaşanan sorunlar, ücretlendirme ile ilgili yaşanan sorunlar örnek olarak verilebilir (Ak, 2008; 92-95).

Aile işletmelerinde bu sorunların yanı sıra büyüme ve varlığını sürdürme sürecinde iken işletmeyi kuran ve yöneten sahibin gelecekte işletmeyi kimin yöneteceği ile ilgili planlar yapmaktan çekinmesidir. Bu durum işletmenin geleceğini ve sürdürülebilirliğini oldukça tehlikeye sokmaktadır. İşletme sahibinin gelecekle ilgili plan yapmamasına neden olan unsurlara örnek olarak, işletme sahibinin ölme düşüncesini akıllarına getirmek istememesi, çocukları arasında yarım yapmak veya birini diğerinden üstün tutmaktan çekinmeleri ve kurdukları şirkete karşı aşırı duygusal bağa sahip olmaları verilebilir (Tikici ve Uluyol, 2006; 463).

2. AİLE İŞLETMESİNDE YÖNETİMİN DEVRİ VE VARİSTE ARANILAN ÖZELLİKLER

Aile işletmeleri ile ilgili “birinci nesil kurası”, “ikinci nesil miras alır ve durumu idare eder”, “üçüncü nesil ise batırır ve/veya satar” yönünde iş dünyasında kabul edilen bir görüş bulunmaktadır. Aile işletmelerine ait yaşam süresi ile ilgili çalışmalar yukarıda bahsedildiği düşünceyi doğrulayacak biçimde olmasına rağmen, ikinci kuşağın birinci kuşağa göre daha eğitilmiş ve bilgi donanımlı olduğu gerçeği göz ardı edilemez. Buradan yola çıkıldığında, aile işletmeleri ile ilgili yaşamsürecine dair tespitler yapılırken işletmeyi hayata geçiren ve sürekliliğini sağlayan girişimcinin yönetim ile ilgili karar ve sorumluluklarının yalnızca kendi dönemini için geçerli olmadığı, devirden sonraki sürecin ve devredilen kuşağın yönetimi zamanında da işletmenin devamlılığını temin edecek düzenlemeleri hayata geçirmesinin önemi vurgulanmalıdır (Yelkikalan ve Aydın, 2010; 85-86).

Belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmesinin kurucusu, eninde sonunda işletmenin yönetimini yeni gelen nesle devretmek kararıyla karşı karşıya kalacaktır. Bu gerçek ve işletmenin iyi ve başarılı yönetimi için en uygun varisin seçimi üzerinde dikkatle ve özenle düşünülmesi gereken bir konudur. Bu nedenle varis veyavarislerin eğitimleri, yetenekleri ve belki de her şeyden önce işi ve yönetimi devralmaya isteklerinin olması bu süreci etkileyecek en önemli konu olarak kabul edilebilir (Güney, 2007; 115). Aile işletmesinde kuşaklar arasında yaşanan farklar nedeniyle ailelerin çocukları ile ilgili yaptıkları kariyer planlarının ve hedeflerinin çocukları tarafından kabul görmemesi, çocukların kendi istek ve amaçlarına göre bağımsız kararlar almayı istemeleri, çocukların ailelerinden farklı kariyer planlarının olması ve işletmenin yönetimine geçmek için isteksiz olmaları gibi durumları işletmenin devamlılığını ciddi bir biçimde tehlikeye atmaktadır (Filizöz ve Kılıç, 2018; 190).

Dolayısıyla aile işletmelerinde yetki devri önemli ve basite alınmayacak bir konudur. Yetki devri sürecinde başarısızlığa uğramamak için bu sürecin özenle planlanması gereklidir. Diğer bir deyişle, yönetim devri, aile işletmelerinde yeni bir evreye geçişin ve değişime neden olan dinamiklerin doğmasına ve değişim nedeniyle ortaya çıkacak sonuçların süreçte taraf olan herkes üzerinde oluşacak etkileri kapsamaktadır. Değişim sürecinde söz konusu taraflara

örnek olarak şirketiçindeki ve dışındaki aile üyeleri, kurucular, aile üyesi olmayan çalışanlar, müşterilerverilebilir (Yalçın ve Günel,2004; 76)

İşletmenin devredileceği varis ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmaların genel teması varis özellikleri ile ilgilidir. Bu özellikler ayrı ayrı başlıklar altında incelenerek yayınlanmıştır. Bu çalışmaları genel anlamda şu şekilde özetleyebiliriz Gomba ve Kele(2016),BracciandVagnoni (2011), CaterIII veJustis (2009), Venter ve ark.(2005), Le Breton-Miller ve ark. (2004), Sharma ve Rao (2000), Chrisman ve ark. (1998) Varis ile işletmenin kurucusu arasındaki ilişkinin kalitesini, Wiklund ve ark.(2013), Chrisman ve ark.(2009), Venter ve ark. (2005), Chrisman ve ark. (1998). Varisin işi devralmaya istekliliğini, Van der Merwe (2011), Venter ve Boshoff (2007), Venter ve ark.(2005), Le Breton-Miller ve ark (2004), Chrisman ve ark. (1998) Variste aranılan kişilik özelliklerini ve işi devralmak için ihtiyaçların neler olduğunu, Cater III veJustis (2009), Brun de Pontet ve ark., (2007), Venter veBoshoff (2007), Devany (2006), Griffeth, ve ark. (2006), Venter, ve ark.(2005), Sharmave ark. (2000), Chrisman ve ark. (1998).Varisin Yetkinlik ve tecrübe anlamında işletme devrine uygun olmasını, Van der Merwe (2011), Veraand Dean (2005) işletme devrinde varisin yaşının önemini, Van der Merwe (2011), Chrisman ve ark (2009), Griffeth ve ark. (2006), Venter ve ark (2005), Sharma veIrving (2005).varisin işe olan ilgisini ve bağlılığını incelemiştirlerdir.

Aile işletmesinin kurucusu yönetim devrini gerçekleştireceği variste veya varis adaylarında bir takım özellikler arama eğilimindedir. Literatürde aranılan özellikler birçok araştırma ile belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Dikmen, 2006;163.), (Güller,2010;104-108), (Yalçın ve Günel,2004; 77), (Morris ve ark.,1996,70-71),(Yelkikalan ve Aydın,2010; 122), (Bowman,1991,15-17), (Çalışkan,2011; 40)

- * İşletmenin kurucusu ve varis arasındaki var olan ilişkisi
- * Varisin diğer aile üyeleri ile olan ilişkisi
- * Varisin sahip olduğu yeteneği, kişilik özellikleri
- * Varisin eğitim düzeyi ve iş için yetiştirilmesi
- *Varisin iş tecrübesi ve çalışma motivasyonu
- *Varisin işletmesinde işe girdiği pozisyonu ve çalıştığı süresi
- *Varisin insanlara olan iletişimi, verdiği güven duygusu, işletmesine duyduğu sadakati
- *Varisin aile içindeki sorunlu ilişkilerdeki tutumu ve akraba rekabeti olup olmaması
- * Variste kıskançlık tutumu, uyuşmazlık tutumu ve paylaştığı değerler
- *İşletmenin yapısında hisse paylaşımı durumu ve oranların düzeyi

Bunların dışında, girişimcilik, yaratıcı düşünceye sahip olma, bağımsız düşünebilme, dürüstlük, zeki olma, özgüvenli olma, risk almakta istekli olma, başarılı olma ve kontrolü elinde tutma isteği, başkalarını yönlendirme becerisi, insanları etkileme gücü, çok para kazanmayı istemek gibi bazı psikolojik ve kişisel özelliklerden de bahsedilebilir(Çalışkan,2011; 40).

3.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı; Sivas ve Ardahan ilinde faaliyet gösteren ve aile işletmesi sahiplerinin işletmelerini devretmeyi düşündükleri varislerinde aradıkları özelliklerin neler olduğunu belirlemek, demografik değişkenler ve şehir açısından işi varislere bırakma düşünceleri arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemektir. Bu çalışmada aynı zamanda

devir sürecine ilişkin hazırlık durumlarının olup olmadığı da araştırılmıştır. Bu çalışma ile Sivas ve Ardahan illerine özgü akademik yazındaki boşluğa katkıda bulunulacaktır.

Yapılan çalışma Keşfedici bir çalışmadır. Elde edilen sonuçlara göre çalışma derinlemesine geliştirilecek ve Tanımlayıcı bir çalışmaya dönüştürülecektir. Bu kapsamda Ardahan ve Sivas illerinde Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı toplam 57 işletme sahibi ile yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Ankette, işletme sahiplerinin mirasçılarında ne gibi özellikler aradıklarını belirleyen sorular sorulmuştur. Katılımcılardan alınan yanıtlar nominal ölçekte olup SPSS de karşılaştırmalı tablolarda genel frekans dağılımları hazırlanmıştır. Normallikten çok uzak veri setinin olması durumunda, iki bağımsız grupta, eşit varyanslı iki ortalama arasındaki farkın t testi ve farklı varyanslı iki ortalama arasındaki farkın t testi uygulanamaz. Bu durumda, iki grubun aynı olduğunu test etmek için Mann-Whitney testi kullanılır. (Akgül ve Çevik,2003).

Huck (2012), verilerin normal dağılım gösterebilmeleri için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1 ile +1 arasında değişmesi gerektiğini ifade etmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler. Bu bilgilere göre yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen toplam puanların normallik şartını sağlamadığı ortaya çıkmıştır (skewness= -2.226; kurtosis= 2.688). Çalışmadaki hipotezlerin testinde veriler normal dağılım göstermediği için ikili gruplar Mann-Whitney U ($p < 0,05$), ikiden fazla gruplar Kruskal- Wallis testine tabi tutulmuştur ($p < 0,05$).

Araştırmaya ait kısıtlar üç ana başlıkta özetlenebilir;

Ana kütle ve örneklem seçimine dair kısıtlar: Ardahan TSO'ya kayıtlı toplam 621 ve Sivas TSO'ya kayıtlı şehir merkezinde toplam 1562 işletme bulunmaktadır. Odaların desteği alınarak işletmelerin görüşmeye katılması istenmiş ancak katılım sayısında olumlu yanıt sayısı az olmuştur. Yapılandırılmış mülakat görüşmesine Ardahan'dan 28, Sivas'tan 25 işletme sahibi katılmıştır

Katılımcılarla ilgili Kısıtlar: Her iki ilde de görüşme yapılmak istenilen katılımcılardan sorulan sorulara yanıt vermemek için ciddi bir direnç yaşanmıştır. Konunun önemi ve amacı anlatılarak görüşmeye ikna edilmeleri uzun bir süreç almıştır. Görüşme esnasında sorulara doğrudan ve istekle yanıt verenler azınlıktadır.

Araştırma Yöntemi ile İlgili Kısıtlar: Yapılandırılmış Mülakat çalışması nitel bir araştırma yöntemidir. Geçerlilik ve güvenilirlik bu tarz çalışmaların en önemli kısıtıdır. Bunun dışında uzun zaman alması, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların istenilen bilgiden daha fazlasını içermesi, gizliliğin ortadan kalkmasının katılımcıda yarattığı huzursuzluk gibi olgular araştırma yöntemi ile ilgili kısıtlara örnek verilebilir. Çalışmada cinsiyet faktörü hipotez olarak değerlendirilmeye alınmamıştır. Bunun nedeni her iki şehirde de cinsiyet olarak erkek sayısının kadına göre daha yüksek olması ve toplamda da erkek sayısının kadından fazla olmasının analizde cinsiyete göre fark olma durumunda anlamlı bir sonuç vermektense uzak olmasıdır (kadın 3, erkek 50).

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: İş varislere bırakma düşüncesi ile yaş arasında fark yoktur

H2: İş varislere bırakma düşüncesi ile eğitim arasında fark yoktur

H3: İş varislere bırakma düşüncesi ile şehir arasında fark yoktur

4.BULGULAR

Gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakat sonuçlarına göre verilen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir. Mülakata katılanların yaş ve cinsiyete göre dağılımları Tablo1'deki gibidir. Mülakata Ardahan'dan katılan kadın görüşmeci oranı %7, Sivas'ta%4'tür. Erkek katılımcı oranı ağırlıktadır. Ardahan'dan katılım %93, Sivas'tan katılım ise %96'dır. Yaş durumuna baktığımızda Ardahan'da %43 ile 41-50 arası yaşta katılım yoğunken Sivas'ta %60 ile 51 ve üzeri yaşta katılım yoğun olmuştur

Tablo1: Şehirlere Göre Yaş ve Cinsiyet Durumu Dağılımı

		Ardahan		Sivas		G.	G.Toplam
		Frk.	%	Frk.	%	Toplam	
Cinsiyet	Kadın	2	7	1	4	3	6
	Erkek	26	93	24	96	50	94
	Toplam	28	100	25	100	53	100
Yaş	18-40	7	25	3	12	10	8
	41-50	12	43	7	28	19	36
	51 ve üstü	9	32	15	60	24	45
Toplam		28	100	25	100	53	100

Eğitim ve işletmelerin faaliyet konularına göre dağılımları Tablo2'deki gibidir. Eğitim durumlarına baktığımızda Ardahan'da %42 ile lise, Sivas'ta ise %32 ile lise ve ilkokul mezunlarının katıldıklarını görmekteyiz. Mülakata katılanların faaliyet konusuna baktığımızda ise Ardahan'da %45 hizmet, Sivas'ta ise %46 imalat yine her iki ilde %33 ile ticaret sektöründe çalıştıkları görülmektedir.

Tablo2: Şehirlere Göre Eğitim Durumu Ve İşletme Faaliyet Konusu Dağılımı

		Ardahan		Sivas		Genel	Genel
		Frk.	%	Frk.	%	Toplam	Toplam
Eğitim Durumu	İlköğretim -lise	17	61	20	80	37	77
	Lisans ve üzeri	11	39	5	20	16	23
Toplam		28	100	25	100	53	100
Faaliyet Konusu	Ticaret	9	33	8	33	17	33,33
	Hizmet	12	45	5	21	17	33,33
	İmalat	6	22	11	46	17	33,33
Toplam		27	100	24	100	51	99,99

Mülakata katılanlara sorulan diğer soruların kısa yanıtları kısaca şunlardır. Yasal statülerine baktığımızda her iki şehirdeki katılımcıların %70'den fazlası şahıs işletmesi olduklarını bildirmişlerdir. Kuruluş yıllarına göre ise Ardahan'da ki işletmelerin %44'ü 2001-2018 yılları arasında kurulmuşken Sivas'taki işletmelerin %54'ü 1981-2000 yılları arasında kurulmuştur. Katılımcıların ortaklık durumuna baktığımızda her iki şehirdeki katılımcıların %80'e yakını ortaklık durumunun olmadığını belirtmişlerdir. Benzer durum sahip oranında da görülmektedir. Mülakata katılan işletmelere bünyelerinde aile üyesi olmayan yönetici ve çalışan sayısı sorulmuştur. Yönetici durumuna Ardahan'dan %68'i, Sivas'tan %80'i hayır yanıtı vermiştir. Çalışan sayısına baktığımızda ise her iki şehirden de %50 ve üzerinde 1-5 arasında çalışan olduğu şeklinde yanıt gelmiştir. Katılımcılara aile üyesi çalışanların cinsiyet ve çalışma durumuna ilişkin katılanların verdikleri yanıtlar şöyledir. Her iki şehirde kadın çalışan oranı erkeklere göre düşüktür. Erkek aile üyelerinin işletmede çalışma oranları %80'nin üzerindedir. Aile üyesi çalışan sayılarına baktığımızda her iki şehirde de %80'in üzerinde 1-5 kişi aralığındadır. Ardahan'dan katılanların %50'si aile üyelerinin lise mezunu, Sivas'tan katılanların ise %57'si üniversite mezunu olduğunu belirtmişlerdir. İşletmede çalıştıkları süreye ise Ardahan'dan katılanların %50'si 11-20 yıl, Sivas'tan katılanların ise %35' i 11-20 yıl, %30'u ise 6-10 yıl arasında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Tam zamanlı çalışma sorusuna Ardahan'dan katılanların %91, Sivas'tan katılanların ise %57'si evet yanıtı vermişlerdir. Başka işletmede deneyim sorusuna Ardahan'dan katılanların %64'ü evet, Sivas'tan katılanların %70'i hayır yanıtı vermiştir. İşletmedeki pozisyonları ile ilgili olarak Ardahan'dan katılanların %36'sı, Sivas'tan katılanların %60' ı yönetici pozisyonunda çalıştığını belirtmişlerdir.

Mülakata katılanlara işi varislerine bırakma düşünceleri ve bunun için belirledikleri bir dönem olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo3'de ki gibidir. Ardahan'dan katılanların %62'si, Sivas'tan katılanların %92'si evet yanıtı vermişlerdir. Belirli bir dönem var mı sorusuna ise Ardahan'dan katılanların %68'i yok derken, Sivas'tan katılanların %54'ü 1-10 yıl içerisinde düşündüklerini belirtmişlerdir

Tablo3: Şehirlere İş Varislerine Bırakma Düşüncesi Ve Olası Tarih Durum Dağılımı

		Ardahan		Sivas		G.Toplam	
		Frk.	%	Frk.	%	Frk.	%
İş Bırakma Düşüncesi	Evet	16	62	22	92	38	76
	Hayır	10	38	2	8	12	24
Toplam		26	100	24	100	50	100
Belirlenmiş Dönem	Yok	17	68	10	42	27	55
	1-10 Yıl içinde	7	28	13	54	20	41
	11 Yıl ve üzeri	1	4	1	4	2	4
Toplam		25	100	24	100	49	100

Mülakata katılan işletme sahiplerine yetki devri sürecinde sergileyebilecekleri tutumlarının neler olabileceğine dair bir soru sorulmuştur. Verilen yanıtlar Tablo4'deki gibidir. Katılımcılar bu soruda birden fazla seçenek işaretlemiştir. Soruya esasında 53 kişi yanıt vermiştir. Ancak 1'den fazla seçenek yanıtlamaları nedeniyle N:137 olarak hesaplamaya

alınmıştır. Her iki şehirden verilen yanıtların toplamı buna göre şu şekildedir. %22'si işi öğretme, %18'i izleme ve %17,5'i denetim, %17'si yaşarken devir gerçekleştirmek, %13'ü yaşarken devir düşünmediğini ve %12'si ise aktif çalışmaya devam etmek istediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4: Yetki Devri Sürecindeki Tutumlar

		Yanıtlar		Percent of Cases
		N	Yüzde	
Yetki Devri Tutum^a	İşi öğretme	30	21,9	58,8
	İzleme	25	18,2	49,0
	Denetim	24	17,5	47,1
	Aktif Çalışmaya Devam Etmek	17	12,4	33,3
	Yaşarken Devir Gerçekleştirmek	23	16,8	45,1
	Yaşarken Devir Düşünülüyor	18	13,1	35,3
Toplam		137	100	268,6

Şehirlere göre yetki devri sürecinde izleyebilecekleri tutumların karşılaştırıldığı Tablo 5 göre, İşi öğretmeye Ardahan' da %53, Sivas'ta %46,7, İzlemeye Ardahan'da %52, Sivas'ta %48 şeklinde yakın oranlarda yanıt verirken denetim ve aktif çalışmaya Sivas'taki katılımcılar yoğun bir şekilde katılmışlardır. Yetki devrinin yaşarken olup olmamasına ise Ardahan'daki katılımcılar yoğun bir şekilde katılmışlardır. Yetki devri konusu Ardahan'daki işletmeler için öncelikli iken aktif çalışmak ve denetimin ise Sivas'taki işletmeler için bir öncelikli konu olduğu söylenebilir. Bu farkın nedenlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi gereklidir

Tablo 5: Yetki Devri Tutumu Ve Şehir Karşılaştırmalı Tablo

			ŞEHİR		Toplam
			ARDAHAN	SİVAS	
Yetki Devri Tutum	İşi öğretme	Frekans	16	14	30
		%	53,3	46,7	100
	İzleme	Frekans	13	12	25
		%	52,0	48,0	100
	Denetim	Frekans	11	13	24
		%	45,8	54,2	100
	Aktif çalışmaya devam etmek	Frekans	7	10	17
		%	41,2	58,8	100
	Yaşarken Devir Gerçekleştirmek	Frekans	13	10	23
		%	56,5	43,5	100
	Yaşarken Devir	Frekans	10	8	18

	Düşünülmüyor	%	55,6	44,4	100
Toplam		Frekans	26	25	51

Mülakata katılanlara aile bireylerini işletmede çalıştırırken yönetici olarak takındıkları davranışların neler olduğuna dair soruya verilen yanıtlar Tablo 6’da verilmiştir. Katılımcılar bu soruda birden fazla seçenek işaretlemiştir. Soruya esasında 50 kişi yanıt vermiştir. Ancak 1’den fazla seçenek yanıtlamaları nedeniyle N:111 olarak hesaplamaya alınmıştır. Her iki şehirden verilen yanıtların toplamı buna göre şu şekildedir. İlk sırada yeni görev ve sorumluluk almayı cesaretlendirme gelirken bunu sırasıyla tecrübe aktarma, eleştiri ve tepkisizlik takip etmektedir.

Tablo 6: Aile Bireylerini İşletmede Çalıştırırken Yönetici Olarak Takındıkları Davranış

	Yanıtlar		Percent of Cases
	N	%	
Yeni Görev ve Sorumluluk Almayı Cesaretlendirme	42	37,8	84
Tecrübe Aktarma	39	35,1	78
Eleştiri	22	19,8	44
Tepkisizlik	8	7,2	16
	111	100	222

Tablo 7’de aile bireylerini işletmelerinde çalıştırırken işletme sahiplerinin yönetici olarak takındıkları davranışlar şehirlere göre karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Tabloya göre, Tepkisizlik, eleştiri ve yeni görev ve sorumluluk almaya Ardahan’dan katılanların oranları Sivas’tan katılanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sivas’tan katılan katılımcıların ise Tecrübe aktarma, Yeni görev ve sorumluluk alma ve eleştiri faktörlerini yüksek oranda yanıtladıkları görülmektedir.

Tablo 7: Aile Bireylerini İşletmede Çalıştırırken Yönetici Olarak Takındıkları Davranış

		Şehir		Toplam
		ARDAHAN	SİVAS	
Yeni Görev ve Sorumluluk Almayı Cesaretlendirme	Frekans	23	19	42
	%	54,8	45,2	100
Tecrübe Aktarma	Frekans	18	21	39
	%	46,2	53,8	100
Eleştiri	Frekans	13	9	22
	%	59,1	40,9	100
Tepkisizlik	Frekans	5	3	8
	%	62,5	37,5	100
	Frekans	26	24	50

Mülakata katılanlara işi bırakmayı düşündükleri variste aradıkları özelliklerin neler olduğu sorulmuştur. Verilen yanıtların dağılımı Tablo 8’de ki gibidir. Katılımcılar bu soruda birden fazla seçenek işaretlemiştir. Soruya esasında 53 kişi yanıt vermiştir. Ancak 1’den fazla seçenek yanıtlamaları nedeniyle N:487 olarak hesaplamaya alınmıştır. Her iki şehirden verilen yanıtların toplamı buna göre şu şekildedir. İlk sırada “ Dürüstlük”, ardından “İşletmeye sadakat ve Bağlılık”, “Girişimci/Atak Olmak”, “Kişiler Arası İlişki yeteneği ve Zeki olma ve anlama kabiliyeti”, “Aile nezdinde güvenilirlik”, “ Çalışanlar nezdinde saygınlık” ve “ Stratejik planlama becerisi” ve diğerleri şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 8:İşi Bırakacakları Variste Aradıkları Özellikler

	Yanıtlar		Percent of Cases
	N	%	
Dürüstlük	51	10,5	96,2
Eğitim seviyesi	24	4,9	45,3
Aile nezdinde güvenilirlik	37	7,6	69,8
Stratejik planlama becerisi	33	6,8	62,3
Geçmiş işlerdeki performans	29	6,0	54,7
İşletmeye sadakat ve bağlılık	47	9,7	88,7
Kişiler arası ilişki yeteneği	41	8,4	77,4
Girişimci / atak olmak	46	9,4	86,8
Zeki olma ve anlama kabiliyeti	41	8,4	77,4
Yaratıcı fikirlere sahip olmak	25	5,1	47,2
Çalışanların nezdinde saygınlık	35	7,2	66,0
Teknik beceri ve deneyim	29	6,0	54,7
Yaş	15	3,1	28,3
Cinsiyet	17	3,5	32,1
Doğum sırası	6	1,2	11,3
İşletmedeki hisse oranı	11	2,3	20,8
Toplam	487	100	918,9

Tablo 9’da Mülakata katılanların işi bırakacakları variste aradıkları özelliklerin şehirlere göre karşılaştırmalı sonuçları yer almaktadır. Şehirlere göre işi bırakacakları variste aranan özellikler arasında dağılımlar genel olarak birbirine yakın olmakla birlikte oransal olarak önemli farkların olduğu özellikler şunlardır. Ardahan’da mülakata katılan işletme sahipleri

için “İşletmedeki Hisse Oranı, Yaş, Doğum Sırası Ve Stratejik Planlama Becerisi” özelliklerin Sivas’ta mülakata katılan işletme sahiplerine göre daha öncelikli durumda olduğu söylenebilir.

Tablo 9: İşçi Bırakacakları Variste Aradıkları Özellikler

		Şehir		Toplam
		Ardahan	Sivas	
Dürüstlük	Frekans	28	23	51
	Yüzde	54,9	45,1	100
Eğitimseviyesi	Frekans	13	11	24
	Yüzde	54,2	45,8	100
Aile Nezdinde Güvenilirlik	Frekans	18	19	37
	Yüzde	48,6	51,4	100
Stratejik Planlama Becerisi	Frekans	20	13	33
	Yüzde	60,6	39,4	100
Geçmiş İşlerdeki Performans	Frekans	14	15	29
	Yüzde	48,3	51,7	100
İşletmeye Sadakat Ve Bağlılık	Frekans	26	21	47
	Yüzde	55,3	44,7	100
Kişiler Arası İlişki Yeteneği	Frekans	22	19	41
	Yüzde	53,7	46,3	100
Girişimci/Atak Olmak	Frekans	24	22	46
	Yüzde	52,2	47,8	100
Zeki Olma Ve Anlama Kabiliyeti	Frekans	21	20	41
	Yüzde	51,2	48,8	100
Yaratıcı Fikirlerle Sahip Olmak	Frekans	12	13	25
	Yüzde	48,0	52,0	100
Çalışanların Nezdinde Saygınlık	Frekans	16	19	35
	Yüzde	45,7	54,3	100
Teknik Beceri Ve Deneyim	Frekans	13	16	29
	Yüzde	44,8	55,2	100
Yaş	Frekans	12	3	15
	Yüzde	80,0	20,0	100
Cinsiyet	Frekans	10	7	17

	Yüzde	58,8	41,2	100
Doğum Sırası	Frekans	4	2	6
	Yüzde	66,7	33,3	100
İşletmedeki Hisse Oranı	Frekans	10	1	11
	Yüzde	90,9	9,1	100
	Frekans	28	25	53

Yukarıda verilmiş olan hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri yapılmıştır. Hesaplamalar sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki gibidir

İşi Bırakma Düşüncesi ile Şehir arasında fark durumuna ait sonuçlar Tablo10'de verilmiştir.

Tablo 10. İşi Bırakma Düşüncesi ile Şehir arasında fark durumuna ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	U	P
Ardahan	26	29,12	757,00	-2,467	218,00	0.086
Sivas	24	21,58	518,00			

İşi varislere bırakma düşüncesi ile şehir arasında fark yoktur hipotezi için yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre anlamlı düzeyde fark bulunmamıştır (U:224.000, Z:-1,738, P:0,082). Bu durumda H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu hipotez için yapılan Mann-Whitney U testi “İşi varislere bırakma düşüncesi ile Şehir” arasında sonucuna göre anlamlı düzeyde fark bulunmamıştır (U:218.000, p>0,05). Bu durumda H0 hipotezi kabul edilmiştir. Ölçekten elde edilen toplam puanlar ele alındığında Ardahan’a ait sıra ortalaması (25,88), Sivas’a (19,5) göre yüksek bulunmuştur. Bunun sonucunda Sivas’a göre sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı durumda bulunan Ardahan’ın değerinin Sivas’ın değerinden yüksek olmasının anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle iki şehrin sosyo-ekonomik açıdan farklı özelliklere sahip olması ve bu şehirlerde yaşayan işletme sahiplerinin işi varislere bırakma düşüncesi üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir. İşi Bırakma Düşüncesi ile yaş arasında fark durumuna ait sonuçlar Tablo11’de verilmiştir.

Tablo 11 İşi Bırakma Düşüncesi ile Yaş arasında fark durumuna ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	n	Sıra Ortalaması	df	X ²	P
18-40	9	27,83		20,995	0,608
41-50	18				

51 ve üzeri	23
-------------	----

İşî varislere bırakma düşüncesi ile yaş arasında fark yoktur hipotezi için yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre anlamlı düzeyde fark bulunmamıştır (H: 0,995, df:2, P:0,608). Bu durumda H0 hipotezi kabul edilmiştir. İşî Bırakma Düşüncesi ile eğitim arasında fark durumuna ait sonuçlar Tablo12’de verilmiştir.

Tablo 12. İşî Bırakma Düşüncesi ile Eğitim arasında fark durumuna ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	U	P
İlkokul-lise	39	26,63	960,50	-1,07	180,5	0.282
Lisans veya üstü	11	28,59	314,50			

Bu hipotez için yapılan Mann-Whitney U testi “İşî varislere bırakma düşüncesi ile eğitim” arasında sonucuna göre anlamlı düzeyde fark bulunmamıştır (U:180,5, p>0,05). Bu durumda H0 hipotezi kabul edilmiştir. Ölçekten elde edilen toplam puanlar ele alındığında ilkokul – lise mezunlarına ait sıra ortalaması (26,63), lisans veya lisans üstü mezunlara ait sıra ortalaması ise (28,59) ile diğer gruba göre yüksek bulunmuştur. Bunun sonucunda değerler arasındaki yüksek olma durumunun anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle işletme sahibinin eğitim farkının işî varislere bırakma düşüncesi üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir. Her iki şehrin sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerinin farklı olması işletme sahiplerinin düşüncelerinde devir için bir fark yaratmamaktadır denilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuçları genel olarak özetlersek işletme sahiplerinin işî varislere bırakma düşüncesine verdikleri yanıtlar Ardahan’da %62, Sivas’ta %92 hayır, işî bırakmak için belirli bir süre belirleyip belirlemediklerine dair yanıtları ise Ardahan’da %68 ile yok, Sivas’ta ise %54’ü 1-10 yıl arasında işî devretmeyi düşündüklerini ifade etmişlerdir. Yetki devri sürecinde izleyebilecekleri tutumlarla ilgili genel sonuçlara baktığımızda ‘ işî öğretme, izleme ve denetim’ ön plana çıkmaktadır. Yönetici olarak takındıkları davranışlara baktığımızda genel olarak ‘ yeni görev ve sorumluluk almayı cesaretlendirme ve tecrübe aktarma olarak’ ön plana çıkmaktadır. Yetki devri variste aranılan özelliklere baktığımızda ise genel olarak ön plana “Dürüstlük, İşletmeye sadakat ve bağlılık, Girişimci/atak olmak ve Zeki olmak/anlama kabiliyeti” ön plana çıkmıştır. Bu değerler yaş, eğitim ve işletme faaliyet konusunda benzer şekilde, şehirlerarasındaki karşılaştırmada farklı unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. “Yaş, işletmedeki hisse oranı ve doğum sırası” Ardahan’da Sivas’a göre daha ön plana çıkmaktadır. Variste aranılan özellikler ile ilgili çıkan sonuç Stavrou’nun (2003), varis/halef seçim sürecinde statü, cinsiyet ve doğum sırası gibi unsurların tercihlerinde ille de etkili olmadığını aile işletmesinin ihtiyaç duyduğu unsurların etkili olduğu iddiasını doğrulamaktadır. Birçok sahibi tarafından yönetilen işletmelerde varisler arasında yaş, cinsiyet gibi sıralama unsurları genellikle göz ardı edilebilmektedir.

Yine her iki şehirdeki işletme sahiplerinin işi varislere bırakma düşünceleri ile yaş, eğitim ve şehre göre bir fark olup olmadığına dair yapılan hipotez testlerinde (H1,H2 ve H3) bir fark olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle şehir ve diğer demografik unsurların farklılığı işi varise bırakma düşüncesinde farklılık unsuru olmamıştır. Her iki şehrin farklı sosyo-ekonomik yapısına rağmen işletmelerini varislerine bırakmada benzer anlayışa sahip oldukları söylenebilir

İşletme devri önemli bir konudur. Mülakata katılan işletmelerimizin yapıları ve faaliyet gösterdikleri şehirlerin sosyo-ekonomik yapısını dikkate aldığımızda bu sürece dair profesyonel bir anlayışa sahip olma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Mikro ölçekli işletmeler oldukları dikkate alınırsa yetki devri konusunda bilgi ve destek almaları işletmelerinin kuşaktan kuşağa başarılı bir şekilde devri için önemlidir. Bu kapsamda yapılabilecek çalışmalar şunlar olabilir.Üniversiteler ve TSO, Esnaf Sanatkarlar Odası gibi kurumlar tarafından bilinçlendirme amaçlı konferans ve toplantılar düzenlenmeli, toplantı ve konferanslara ilginin ve katılımın az olacağı gerçeği dikkate alınarak Üniversite KUSİ (Kamu Sanayi İş Birliği) Temsilcileri ve ilgili kurumların birlikte düzenleyecekleri işletme ziyaretleri ile konunun önemi hakkında bilgilendirmeler yapılabilir, TSO ve Esnaf Odaları üyeleri olan işletmelere bu konuda farkındalıklarını arttıracak uzun süreli eğitim almalarını sağlayacak çalışma veya projeler gerçekleştirebilir, Türkiye ve bölgeler bazında işletme devrini bilimsel ve profesyonel yöntemlerle başarmış ve bu konuda başarılı sonuçlar alan örnek işletme sahipleri ile illerimizdeki işletme sahiplerinin bir araya gelebileceği ortamlar yaratılarak tecrübe aktarımı sağlanabilir ve son olarak yerel medya ve gazetelerde konu hakkında bilgilendirici düzenli aralıklarla demeçler verilerek bilgilendirme ve özendirme sağlanabilir

KAYNAKÇA

- Ak, B.G. (2008), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü”, III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayımı, No:78, ISBN: 978-975-6957-79-0, 18-19 Nisan.
- Ateş Özgür; (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara, Birinci baskı, Ankara Sanayi Odası .
- Aydemir, B., Seymen A., Taşçı A.D.A., (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40 İstanbul.
- Bowman, N.,(1991), “Transferring Management in theFamily-Owned Business”, U.S. Small Business Administration
- Bracci, E.,&Vagnoni, E. (2011). Understandingsmallfamilybusinesssuccession in a knowledgemanagementperspective. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7–37.
- Brun de Pontet, S.,Wrosch, C., &Gagne, M. (2007). An exploration of thegenerationaldifferences in levels of controlheldamongfamilybusinessesapproachingsuccession. *Family Business Review*, 20(4), 337–354.<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00103.x>
- Çalışkan, M.(2011) “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi 2011
- Cater III, J. J.,&Justis, R. T. (2009). Thedevelopment of successorsfromfollowerstoleaders in smallfamilyfirms:Anexploratorystudy. *Family Business Review*, 22(2), 109–124. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486508327822>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding Family Businesses Through the Succession Process. *CPA Journal*, 79(6), 48–51.
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., SHARMA, P. (1999), “Defining the Family Business by Behavior”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), s. 19-39.
- Devany, C. (2006). All in the family: Succession planning in a family business is important for keeping family and business intact. *Journal of Property Management*, 71(5), 14–14.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ., Çakır, A., (2006), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Vâristen Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi”, 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Fındıkçı, İ; (2005), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, 1. Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Filizöz, B., Kılıç, A. (2018) Girişimci Olmak yada Olmamak: Aile İşletmelerinde 2. Ve 3. Kuşağın İkilemi, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7); 186-202
- Gallo, M. A. (1995) “ The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity” *Family Business Review*. Vol 8, No 2: 83-97.
- Gomba, M. ve Kele, T (2016) “Succession planning in Black-Owned Family Businesses: A South African Perspective” *International Journal of Business Administration*, Vol.7, No 5 p:9-21 https://www.researchgate.net/publication/307181229_Succession_Planning_in_Black-Owned_Family_Businesses_A_South_African_Perspective
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(2), 490–507. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.006>
- Güller, S. (2010) “ Aile Şirketlerinin kurumsallaşmasında devir planlamasının rolü ve bir araştırma” İstanbul üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı yüksek lisans tezi
- Güney, S., (2007); " Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları?", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 2, Sayfa: 103-126
- Günver B.A., (2006). Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İst., s.89-95
- Hoffman, J., Hoelscher, M., Sorenson, R. (2006), “Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”, *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research* (6th ed). Boston: Pearson
- Le Breton-Miller, I., Steier, L. P., & Miller, D. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Miller D., Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella A.A. Jr., (2007). Are Family Firm Really Superior Performers, *Journal of Corporate Finance*, In Press, Corrected Proof, Available On Line 18 May 2007, s.3

- Morris M, Williams R, Nel D.,(1996), “FactorsInfluencingFamily Business Succession”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research,Vol:2, No:3
- Rosenblatt, Paul C.; (1996), TheFamily in Business: Human Dilemmas in theFamilyFirm , San Fransisco, JosseyBassPublishers,
- Sharma, P.,&Rao, A. S. (2000). SuccessorAttributes in IndianandCanadianFamilyFirms: A ComparativeStudy.Family Business Review, 13(4), 313–330. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00313.x>
- Stavrou, E. T. (2003) ‘LeadershipSuccession in Owner-managedFirmsthroughthe Lens of Extraversion’, International Small Business Journal 21(3): 331–47
- Tabachnick, B.G.,Fidell. L.S. (2013). Using MultivariateStatistics (sixth ed.) Pearson, Boston
- Temel, E. K., Bulut, Z. A. (2008), “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK’08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 78, ISBN: 978-975-6957-79-0, 18-19 Nisan, İstanbul.
- Tikici M. ve Uluç O., (2006). Aile İşletmelerinin Gelecek Kusaga DevrindeKarşılansılanLiderlikSorunlarınınAsılmasında ‘Lider-Yönetici’ Önerisi, 2. Aileİşletmeleri Kongresi, İst.,459-468
- Van der Merwe, S. (2011). An investigationintothesuitability of youngergenerationsuccessors in smallandmedium-sizedfamilybusinesses. South AfricanJournal Of Business Management, 42(1), 31–44.
- Venter, E.,Boshoff,C. ve MAAS,G. ;(2005), “TheInfluence of Successor-RelatedFactors on theSuccessionProcess in Small andMedium-SizedFamily Business”, Family Business Review, Vol.XVIII, No.4, Aralık , 283-303
- Venter, E. ve Boshoff, C. (2007). Theinfluence of organisational-relatedfactors on thesuccessionprocess in a smallandmedium-sizedbusinesses. Management Dynamics. 16(1), 42-55.
- Vera,F.C ve Dean,A.M (2005), “ An Examination Of TheChallengesDaughterFaceInFamily Business Succession”, Family Business Review, 18(4), 321-345 <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x>
- Wiklund, J.,Nordqvist, M., Hellerstedt, K., &Bird, M. (2013). InternalVersusExternalOwnershipTransition in FamilyFirms: An EmbeddednessPerspective. EntrepreneurshipTheoryandPractice, 37(6), 1319–1340.<http://dx.doi.org/10.1111/etap.12068>
- Yalçın A (1993) Türkiye’deki aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarının analiz, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü (yayımlanmamış yüksek lisans tezi)
- Yalçın,A.,Günel,R (2004), Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, 1.Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,17-18 Nisan 2004,s;72-78
- Yelkikalan, N., Aydın, E. (2010) Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü Ve Önemi-Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi(Journal of AdministrativeSciences) 8: 2,s;82-120