

*Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?*¹

The Family Business Family Values Institutionalization Interfere?

Gültekin YILDIZ²

Hasan TUTAR³

Aydın YILMAZER⁴

ÖZET

Bu çalışmada, aile işletmeleri sahiplerinin aile değerleri ile kurumsallaşma arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yönetim fonksiyonlarının aile bireyleri tarafından yerine getirilmesi sürecinde profesyonel yönetimin gerekleri ile aile değerleri arasında bir uyumsuzluğun olabileceği varsayımı, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma bulgularına göre bu alanda çalışma yapan araştırmacılara ve özellikle uygulayıcılara veri sağlamak, bu araştırmanın diğer bir amacıdır. Araştırma Sakarya Birinci ve İkinci Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan aile işletmelerinde yapılmıştır. Bu amaçla örnekleme kurumsallaşma ve aile değerleri anketi dağıtılarak veriler toplanmış ve toplanan veriler çeşitli istatistiksel teknik ve yöntemlere göre test edilerek bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: aile işletmeleri, aile değerleri, kurumsallaşma, kuşak farklılığı, profesyonel yönetim

ABSTRACT

In this study, we investigated the relationship between the institutionalization of family values, owners of family businesses. Management functions to be fulfilled by family members with the requirements of professional management in the process may be a mismatch between the assumption of family values, constitute the aim of the study. In addition, according to research findings to practitioners working in this field to provide data to researchers and, in particular, is still object of this research. Research Sakarya family businesses operating in the first and the second was the Organized Industrial Zone. For this purpose, the sampling of institutionalization and family values and collected survey data collected from distributed data were tested by various statistical techniques and methods are analyzed and interpreted the findings.

Keywords: family businesses, family values, institutional, generational diversity, professional management

¹ Bu makalenin genişletilmiş özeti, 11.Ulusal İşletmecilik Kongresinde kabul edilmiş ve sunulmuştur.

² Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sakarya

³ Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sakarya

⁴ Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Sapanca MYO Sapanca-Sakarya, yilmazer@sakarya.edu.tr

GİRİŞ

Ülkemizde aile işletmelerinin toplam işletmeler içinde payı büyüktür. Bununla birlikte bu işletmelerin önemli bir kısmı profesyonel yönetim anlayışından mahrum, kurumsallaşmaktan uzak, el yordamıyla yönetilen yapılar olarak faaliyette bulunmaktadır. Bu durum işletmelerinin devamlılıklarını zorlaştırmakta, performanslarını olumsuz yönde etkilemekte ve rekabet yeteneklerini zayıflatmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve profesyonel yönetimin önünde birçok engel vardır. Bu engellerin başında aile değerleri ile yönetsel değerlerin uyumsuzluğu gelmektedir. Ülkemizde aile işletmeleri genellikle aile reisi tarafından kurulur. Aile reisleri ise daha çok formel eğitimleri ve yeterli tecrübeleri olmayan kişilerdir. Bu durumda aile reisinin aile içinde şekillendirdiği geleneksel değerleri işyerinde uygulamaya kalkması, kurumsallaşmanın önündeki önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Türk aile yapısının gücü, kültürel yapısı dikkate alınınca, özellikle ikinci kuşakla birinci kuşak, aile değerleri ile kurumsallaşma ilkeleri arasında uyum sorununun var olabileceği ileri sürülebilir. Bu varsayım araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Bu çalışmada aile işletmeleri iki farklı boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlardan ilki, işletmenin kurumsallaşması, ikinci ise örgütsel değerlerle aile değerleri arasındaki uyum veya uyumsuzluğun kurumsallaşmaya etkisi. “Aile işletmelerinde aile değerleri ile işletme değerlerinin uyumluluğu ölçüsünde kurumsallaşma olmakta, değerler arasındaki uyumsuzluk ise kurumsallaşmayı engellemektedir” şeklindeki önerme, araştırmanın temel varsayımını oluşturmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmesi kavramını tanımlamak için öncelikle ‘aile’ kavramını açıklamak gerekir. Aile, bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük yapı taşıdır ve temeli akrabalığa dayanır (İşçi, 1996, s. 22). Dar anlamda aile ana, baba ve çocuklardan oluşan birlik, geniş anlamda ise bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yaşayan kimselerden oluşan birlik olarak ifade edilebilir (Akıntürk, 1994, s. 188). Aile, özünde anne, baba ve çocuklardan oluşan, duygusal bağ hâkim olduğu, kan bağına belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşıdır.

Aile işletmelerinin tanımlanması konusunda araştırmacılar arasında bir birliktelik görülmektedir. Donelley, aile işletmesini “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıtıldığı işletmeler” (Günver, 2004, s.170) olarak tanımlamıştır. Longenecker ve Moore ise, “ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme” olarak tanımlamıştır (Karpuzoğlu, 2001, s. 18-19). Bir başka kaynağa göre aile işletmesi; aileden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme olarak tanımlanmıştır (Zimmerer ve

Scarborough, 1996, s.12). Tüm bu tanımlardan yararlanarak aile işletmesi; ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, aileden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı ve kurumda aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler şeklinde tanımlanabilir.

1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

1990'lı yıllardan itibaren dünyada ekonomik ve sosyal alanda yaşanan gelişmeler günümüzde baş döndürücü bir hızla ulaşmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri de birçok alanda etkilemeye başlamıştır. Büyük değişimlerin yaşandığı ve rekabet ortamının gittikçe zorlaştığı bir ortamda işletmelerin eski strateji ve politikalarında değişime giderek kurumsallaşmış bir yönetime ve kimliğe sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Gülen, 2005, s. 21). Tüm bu gelişmelere paralel olarak, aile işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşma kavramıdır (Gülen, 2005, s. 21). Bu kavrama işletmelerde gereken önemin verilmesi ve işletmenin tüm alanlarında uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak kurumsallaşma ile işletmeler değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilirler. Literatürde kurumsallaşma ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bir tanıma göre; kurumsallaşma, işletmenin özde lidere bağlı yönetimden sisteme bağlı yönetime geçmesidir (Karpuzoğlu, 2001, s.115-124). Bir başka tanıma göre ise; Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, olarak ta tanımlanabilmektedir (Seymen vd., 2004, s.608). Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma, "bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir sekile sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün" şeklinde tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 62-63). Koç'a göre (1983, s. 17) kurumsallaşma, işletmelerin bireylerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi şeklinde ifade ederken, Sağlam, kurumsallaşmayı, işletmenin bir sistem haline gelmesidir şeklinde algılamıştır (Sağlam, 2002, s. 32-38). Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel alınışına kadar her şey bir düzen içindedir. Kişilerin değişimi yöntemleri değiştirmez. Firma içinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar yerleşmiş ve bir kere öğrenildiğinde bir daha çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir (Meşe, 2005, s. 20). Bu tanımlamaya göre aile işletmelerinin kurumsal bir yapıya sahip olmasının göstergeleri şu şekilde özetlenmiştir (Karpuzoğlu, 2001, s. 117; Ural ve Balıkçioğlu, 2004, s. 536).

- Misyon, vizyon ve amaçların mevcudiyeti,
- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması,
- Stratejik planlama yapılması,
- Bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesi,
- İç yönetmeliklerin hazırlanmasını,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesi,
- Sağlıklı işleyen satış politikasının mevcut olması
- Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası
- Finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi
- Çevre koşullarının yeterince dikkate alınması
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının bir birlerine denk olması,
- İnsan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde işletilmesi
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması,
- Aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanması,
- Aile işletmelerine özgü aile planlarının (miras, varis ve emeklilik, acil durum vb.) yapılması,
- Aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulması,
- Astarlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır.

1.3.Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Kurumsallaşmaya Etkisi

Gerek psikolojik gerekse sosyolojik olaylar var oldukları ortamdan bağımsız olarak değerlendirilemezler. Söz konusu ortam ister bir toplumu, isterse aileyi veya başka bir grubu ifade etsin tümünde etkileşimsel bir ilişki vardır. İnsan gelişimi biyolojik olgunlaşma ve sosyalleşmedir. Hayat boyu süren sosyalleşme, toplumun bir bireyi olma sürecini içerir. (Kağıtçıbaşı ve Berry, 1989, s.493-531). Değerler, insanların davranışlarına rehberlik eden ilkeler olup, insanların yaşamlarında ulaşmak istedikleri amaçlar ile de ilgilidirler. Değerler uzun süreli ve zaman içinde yavaş yavaş değişirler. Hangi davranışların iyi-kötü ya da doğru yanlış olduğunu belirten genel fikirler ve kavramlardır (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004, s. 536). Hofstede değerleri, kültürü tanımlamada kullanılmaktadır. Değerler, bireylere bir nevi topluluk niteliği atfetmektedir. Kültür, topluluk olmanın bir ön varsayımıdır. Değerler, bütün yaşamımızdan etkilenen ve rasyonel olmayan tercihlerdir. Değerler, rasyonalitenin sübjektif tanımını belirler. Kültürel değerler insan topluluklarının ve davranışlarının temel belirleyicisidir. Hofstede, dört değer temelli kültürel boyut tanımlamıştır. Bunlar: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, erilik/dişilik ve bireycilik/toplulukçuluktur (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004, s. 536).

Aile işletmelerinde ailenin mevcut normları ve değerleri aynı zamanda işletme içinde geçerli olmaktadır. Aile değerleri ve inançları, işletmedeki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tip işletmelerde işletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyum göstermektedir. Genellikle ailenin varlığının ve bütünlüğünün Aile, üyelerini korumak ve büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermek, kar elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. Aile değeri ve işletme değeri arasında bu çerçevede oluşan pek çok temel farklılıklar bulunmakta ve değerlere ilişkin söz konusu farklar da aile işletmelerinde diğer işletme değerlerinden farklı bir kurumsal kültürün şekillenmesine neden olmaktadır. Aile ve işletme değerleri arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanmaktadır: (Vural ve Sohodol, 2004, s. 327-328).

Tablo 1: Aile Değerleri – İşletme Değerleri

Aile Değerleri	İşletme Değerleri
Duygu tabanlı	Gerçek tabanlı
Sürdürülen akrabalık	Sonuçlarla sürdürülen
Ömür boyu üyelik	Kazanılan üyelik
Destek	Rekabet
Güven	Risk
Eşitlik	Tarafsızlık
İçe donuk	Dışa yönelik
Kapalı sistem	Açık sistem
İhtilaftan uzak durma	Görünüşe direnmek
Değişimlere direnmek	Patron değişimi

Kaynak; (Vural ve Sohodol, 2004)

Tablo 1 incelendiğinde sadece değerler farklı değil, aynı zamanda biri diğerinin karşıtıdır. Buna göre bakıldığında iki sistemin örtüşebilmesi için bu değerlerin harmanlanması gereklidir. Yani duygusal boyut ile mantık boyutu birleştirilmelidir. Bu değerler arasından işletme değerlerine, aile değerlerinden daha fazla önem verilmesi durumunda, aile iletişimi, kimliği, duyguları zedelenir. Bunun aksine yani aile değerine daha fazla önem verildiğinde işletme iletişimi, performansı olumsuz yönde etkilenir. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen işletmeler işletme ve aile değerlerini dengede tutmalıdırlar (İbicioğlu ve İşler, 2005, s. 446). Aileler, birbirleriyle ilişkili ve birbirine bağımlı üyeleriyle, etkileşimli bir sistem olarak işlev görmektedir; aile üyelerinin birinin kararı diğer üyeleri de etkilemektedir. Birbirinden çok farklı biçimlerde aile yapıları gözüke de tüm aileler, kendilerini saran egemen kültürden ayrı, kendi oluşturdukları kültürel değerlere sahiptirler. Bu, aile kültürel değerleri, aile işletmeleri de dâhil olmak üzere aile yaşamının tüm yönlerini etkileyen ve yönlendiren kuralları, davranış kalıplarını, değer ve inanç sistemlerini geliştirmektedir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin her birinin işletme üzerinde sahip olabileceği potansiyel etki büyük çaplıdır. Öyle ki işletmede aktif bir görevi olsun ya da olmasın, aile üyeleri

işletme kararlarını, işletmenin çalışma biçimini, iş ilişkilerini, aile dışı çalışanların davranış kalıplarını, iş yeri düzenini etkileyebilmektedir. Bu durumda da aile işletmelerindeki kurumsal kültür aile bireylerinin işletme sistemine etkileri doğrultusunda şekillenmektedir (Vural ve Sohodol, 2004, s. 327-328).

Değerler aile işletmelerinde standart işletme mantığından farklılıklar göstermektedir. Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok önem verirken, aile işletmeleri dışındaki işletmeler adalet ve mantığı ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla da duygular üzerine şekillenen kurumsal kültür, yönetici ve çalışanların birbirleri hakkındaki gerçekleri görmeleri, gerektiğinde uyarı ve ceza sistemlerinin işletilmesi, gerçek başarıya dayalı bir performans ve ödül sistemlerinin kurulması gibi süreçlerinin önüne geçtiğinden bir süre sonra örgütsel etkinlik üzerinde sorunlar çıkarabilmektedir. Ayrıca aile işletmelerindeki kültürel yapı, diğer işletmelerden daha karmaşık bir özellik göstermektedir, çünkü kültürel yapıyı analiz etmek ve sorunları çözebilmek için sadece işletmeyi değil aynı zamanda aileyi ve aile için roller ve sorunları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile işletmelerinde yazılı belgeler, istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime daha fazla önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur. Bu nedenle de doğruluğu kesinleştirilemeyen bilgilerin kullanılması, rasyonel ve objektif olmayan kararların alınmasına zemin hazırlayan bir kültürel altyapı oluşabilmektedir (Yıldırım, 2007).

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile iş rolleri ve değerleri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile işletmeleri bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile işletmelerinin önünde bir engel oluşturur (Karpuzoğlu, 2004, s. 46) Bu doğrultuda, aile değerlerinin aile işletmelerinde kurumsallaşma yönündeki engeller şu şekilde özetlenebilir; (Karpuzoğlu, 2000, s.182, 183).

- Aile ve işletme vizyonunun olmaması, netleştirilmemesi, birbirleriyle uyumlu olmaması.
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi
- Aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi
- Girişimcinin işletmenin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması
- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması
- Sadece işletme planına odaklanması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması,
- İnsan kaynakları politikalarında, kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,
- Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması.

- Aile değerleri ve iş değerlerinin iç içe geçmesi
- Davranışların işyeri disiplininden uzak olması.
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışması
- Girişimcinin çevre koşullarını yeterince dikkate almaması
- Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dâhil etmemeleridir.

Sonuçta bir aile işletmesinin kurumsallaşması; gelişme ve müşteri/Pazar odaklı bir sistem kurması sürecidir. Bu süreç mükemmellik hedefli olacağı için, sonu gelmeyen bir süreçtir. Dolayısıyla, önüne çıkan her engelin aşılması için atılan her adım, işletmeye yeni fırsatları ve dinamizmi beraberinde getirecektir

2.SAKARYA I. ve II. ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada aile işletmeleri sahiplerinin aile değerleri ile kurumsallaşma arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yönetim fonksiyonlarının aile bireyleri tarafından yerine getirilmesi sürecinde profesyonel yönetimin gerekleri ile aile değerleri arasında bir uyumsuzluğun olabileceği varsayımı, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma bulgularına göre bu alanda çalışma yapan araştırmacılara ve özellikle uygulayıcılara veri sağlamak, bu araştırmanın diğer bir amacıdır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de aile işletmeleri profesyonel olmayan birinci kuşak tarafından kurulmakta ve başarılı olanlar ikinci ve üçüncü kuşağa devretmektedir. Konu üzerinde yapılan araştırmalar aile işletmelerinin %70’inin ikinci kuşağa, %50’sinin de üçüncü kuşağa aktarılmadığını göstermektedir. Bu çalışmanın aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine vurgu yapılarak, söz konusu işletmelerin ömrününün uzatılmasına katkı sağlayacağını düşündüğümüz kurumsallaşmayı vurgulamak, bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca elde edilen bulgular doğrultusunda öneride bulunmak araştırmayı değerlendiren uygulayıcılara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

2.3. Araştırma Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evreni Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası’na (STSO) kayıtlı I. ve II. Organize sanayisindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kütle ile ilgili bilgiler STSO’ ya kayıtlı işletmelerin listesi bulunmuş ve bu işletmelerden aile işletmesi tanımı olarak belirtilen ölçülere uyan 76 aile şirketine, anket gönderilmiştir. Uygulanan anketlerden 45 tanesinin dönüşü sağlanmış ve değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizinde ise SPSS for Windows 13,0 programı kullanılmıştır. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda, işletmelere kurumsallaşma düzeyleri ve aile ilişkilerini ve değerlerini belirlemek amacıyla iki adet anket kullanılmıştır (Yıldırım, 2007, s.100-102). İşletme sahiplerinden kendilerinden 5’li

Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi sonucunda Alfa katsayısı (Cronbach Alfa=0,719) olduğu gözlenmiştir (Yıldırım, 2007). İşletme sahip ve yöneticilerin hassasiyeti dikkate alınarak, anket uygulamasına geçilmeden önce işletmelere bilimsel makale çalışmasının konusu ve önemi hakkında bilgilendirme yapılmış, ayrıca ankete verilecek cevapların tamamen gizli kalacağı belirtilmiştir. Bu nedenle; ankete katılan işletmelerde görüşülen kişilerin ve şirketlerin araştırma konusu ile ilgili soruları doğru olarak algıladıkları ve bu sorulara doğru ve gerçeği yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Verilen cevapların gerçeği yansıtması ve işletmenin işbirliği düzeyi ile ilgili en doğru verilerin alınabilmesi için anketin özellikle işletme kurucusu, ortağı ya da sahibi ile görüşülmeye özen gösterilmiştir. Bu nedenle de görüşülen kişilerin işletmenin yapısı ve işleyişi konusunda fikir sahibi olduğu ve verdiği cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

2.4.Araştırma Sınırlılığı

Çalışma, Sakarya'da I ve II. Organize sanayisinde bulunan aile işletmelerinde 01 ila 25 Şubat 2012 tarihleri arasında yapılmıştır. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin yoğunluğu ve araştırma süresinin zaman kısıdı, anketlerin geri dönüş oranını etkilemiştir. Dolayısıyla ileri sürülen her tür düşünce, analiz ve yapılan öneriler, söz konusu örnekleme ve veri toplama aracıyla sınırlıdır.

3.ARAŞTIRMA BULGULARI VE İRDELENMESİ

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticiler ile ilgili cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile işletmeye ait özellikler ortaya konulmuştur.

3.1.Güvenilirlik Analizi

Toplam 31 değişkenle ölçülen işletmelerin kurumsallaşma düzeylerine ve aile değerlerine ilişkin algılamalarının ölçeğinin cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,719 olarak gerçekleşmiştir (Yıldırım, 2007, s. 96-103).

3.2. Demografik ve İşletmenin Özelliklerine Ait Bulgular

Araştırma kapsamına alınan I. ve II. Organize Sanayisinde 45 imalat işletmesi sahiplerinin demografik ve işletmeye ait özellikleri aşağıda tablo halinde verilmiştir (Tablo 2). Çalışmaya toplam 45 Aile işletmesi katılmıştır. Her sorunun yüzdeler ve frekans değerleri temel alınarak soru içinde yer alan alt boyutlar kendi içinde sıralanmıştır. Tablo 2'ye göre, Katılımcıların %26 sı 25-31 yaş arası, %45 si 32-38 yaş arası, %13 ü 39-45 yaş arası ve %12 si 44 yaş üzeri kişilerdir. Katılımcıların tamamı erkek olup, %35,5 si üniversite mezunu %48,5 i lise mezunu ve %12 s i ilköğretim mezunu kişilerdir. Çalışmada genelde aileden olan kişilerle görüşülmeye çalışılmıştır. Katılımcıların %65 i kuruculardır. %23 si kurucu çocuğu, %12 sı kurucu akrabasıdır. Araştırma katılan işletmelerin %46,5, 1-49 arası işçi, %26,5 i, 50-99 arası işçi, %23 ü, 100-249 arası işçi çalıştırmaktadır. Katılımcı işletmelerin %26,5 i anonim şirket olup,

diğer %73,5 i Limited ve diğer hukuki yapıdaki şirketlerdir. Faaliyette buldukları sektörler dikkate alındığında en fazla faaliyet gösteren alanlar da otomotiv yedek parça ve yapı malzemeleri (%20), tekstil (%18), gıda (%12), ilk üç sırayı almaktadır.

Tablo.2. Cevaplayıcıların Demografik ve İşletmeye Ait Özellikleri

Bağımsız değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Bağımsız değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş			Cinsiyet		
24 ve altı	2	(4,0)	Erkek	45	(100,0)
25-31	12	(26,0)	Kadın	0	(0)
32-38	20	(45,0)	Eğitim durumu		
39-45	6	(13,0)	İlköğretim	5	(12,0)
46 ve yukarı	5	(12,0)	Lise	22	(48,5)
İşletmenin Hukuki Yapı			Yüksekokul ve Fakülte	16	(35,5)
Anonim Şirket	12	(26,5)	Yüksek lisans ve Doktora	2	(4,0)
Limitet Şirket	29	(64,5)	Faaliyet Konusu		
Diğer	4	(9,0)	İmalat İşletmeler		
Katılımcıların İşletmedeki Konumu			Gıda	6	(12,0)
Kurucu	30	(65,0)	İnşaat	4	(9,0)
Kurucu çocuğu	10	(23,0)	Otomotiv ve Makine	9	(20,0)
Kurucu Akrabası	5	(12,0)	Elektrik	3	(6,0)
Personel Sayısı			Yapı Malzemesi	9	(20,0)
1-49	21	(46,5)	Tekstil	8	(18,0)
50-99	12	(26,5)	Diğer (imalat iş)	7	(15,0)
100-249	10	(23,0)			
250 ve üzeri	2	(4,0)			
TOPLAM	45	(100)	TOPLAM	45	(100)

3.3. İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Yönelik Algı Düzeyleri

Aile işletmelerin Kurumsallaşmaya yönelik tutumları konusunda Tablo 3’de görülen sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin kurumsallaşmaya karşı tutumlarını tespit etmek doğrultusunda sorulan sorulara verilen cevaplara ilişkin olarak ortaya çıkan frekanslar ve bu frekansların yüzdeler değeri ile her bir sorunun ortalama değeri ve standart sapmaları tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3: Aile İşletmelerin Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumları

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya yönelik İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sap.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	χ	SS
1.Görev yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.	0	0	3 (6,0)	37 (82,5)	5 (11,0)	4,10	0,81
2. İşletmenin işleriyle ilgili aile bireylerinin uyacakları kurallar aile üyelerinin mutabakatıyla la belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.	7 (16,0)	18 (40,0)	8 (8,0)	9 (20,0)	3 (6,0)	2,85	1,02
3. İş tanımları, talimatlar ve yönetmelikler yazılmış ve çalışanlarca bilinmektedir.	0	0	2 (4,0)	35 (78,0)	8 (18,0)	4,20	0,68
4.İşletme sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir.	2 (4,0)	20 (46,0)	2 (4,0)	16 (36,0)	5 (11,0)	2,63	1,06
5. İşletme sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmektedir	5 (11,0)	17 (39,0)	11 (25,0)	10 (23,0)	2 (4,0)	3,12	0,92
6. İşletmenin beş yıl sonra hangi amaçlara ulaşacağı şimdiden tespit edilmiştir	1 (2,0)	21 (46,5)	9 (20,0)	10 (23,0)	4 (8,0)	2,55	1,04
7.Aile üyelerimiz eğitim, yas, tecrübe vb. bazı koşulları sağlamadan işletmede ise başlayamamaktadır.	0	5 (11,0)	6 (12,0)	28 (65,0)	6 (12,0)	3,97	0,76
8. İşletmemizde personel alırken, öncelikle alınacak olan personelin aileye olan akrabalığı ve yakınlığı dikkate alınmaktadır	5 (11,0)	10 (23,0)	3 (6,0)	27 (48,0)	6 (12,0)	3,76	0,79
9. İşletme sahibinin tüm çocukları işletme hisselerine eşit oranda sahip durumdadır	0	3 (6,0)	5 (11,0)	32 (72,0)	5 (11,0)	4,16	0,68
10. Çalışanlarımız düzenle olarak eğitime tabi tutulur.	12 (26,5)	24 (55,5)	3 (6,0)	4 (8,0)	2 (4,0)	2,02	1,14
11. İşletmemiz danışmanlık hizmeti almaktadır	4 (8,0)	18 (41,0)	5 (11,0)	16 (36,0)	2 (4,0)	2,85	0,95

Tablo 3’de işletmelerin genel ortalamaları incelendiğinde; aile işletmelerinde, iş tanımlarının yapıldığı, yetki ve sorumlulukların belirlendiği ($\bar{x} = 4,10$), bunun yanında çalışanlar iş tanımlarını, talimatları ve yönetmelikleri yazılı halde bildiği ($\bar{x} = 4,20$)

saptanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yarısında, devir planlaması ve stratejik planlama konusunda herhangi bir çalışmaya sahip olmadığı ($\bar{x} = 2,55$), işletmelerin genelinde işletme hisselerinin çocuklara eşit oranda dağıtıldığı ($\bar{x} = 4,16$) anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletmelere personel alımında genellikle alınacak olan elemanın aile yakınlığına bakılmaksızın, eğitim yaş tecrübe gibi koşullara dikkat edilerek alımın yapıldığı ortalamanın biraz üstünde görülmüştür ($\bar{x} = 3,76$). Yine, görüşülen işletmelerin büyük bir kısmının çalışanları düzenli olarak eğitime tabi tutmadıkları ($\bar{x} = 2,02$) ve danışmanlık hizmetlerini ($\bar{x} = 2,85$) almadıkları belirlenmiştir. İşletme sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceğine yönelik çalışmalarının pek olmadığı ($\bar{x} = 2,63$) İşletme sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri bilgi ve tecrübe açısından da yetiştirilmediği ($\bar{x} = 3,12$) saptanmıştır. Bu veriler doğrultusunda, araştırmaya katılan işletmelerin, kurumsallaşma yönünde belirli fonksiyonlarda kurumsallaşmada iyi bir düzeyde oldukları fakat tüm yönetim fonksiyonlarında kurumsallaşma yönünden yetersiz oldukları söylenebilir.

3.4. İşletmelerin Aile Değerlerine Yönelik Algı Düzeyleri

Tablo 4: Aile Değerleri ile İlgili Tutumlar

Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya yönelik ifadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart Sap.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	χ	SS
1. Ailenin çıkarları işletmeye göre önceliklidir.	0	10 (23,0)	6 (13,0)	25 (56,0)	4 (8,0)	4,05	0,65
2. Ailede yaşça büyük olan kişi işletmede de yüksek konumda çalışmaktadır	1 (2,0)	24 (55,5)	4 (8,0)	21 (46,5)	5 (11,0)	3,12	0,76
3. Aile içindeki saygı ortamı işletmede de korunuyor	0	0	0	12 (26,5)	33 (73,5)	4,78	0,51
4. İşletme içi kıdem yükselmelerinde aile üyelerine öncelik tanınır.	3 (6,0)	23 (52,0)	3 (6,0)	14 (32,0)	2 (4,0)	2,26	0,82
5. İşletmede çalışmayan çocuklara İşletmeden gelir elde etme imkânı verilmemektedir.	0	2 (4,0)	8 (18,0)	30 (67,0)	5 (11,0)	4,03	0,59
6. Aile üyesi olan çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret alırlar	7 (16,0)	21 (46,5)	5 (11,0)	8 (18,0)	4 (8,0)	2,18	0,92
7. Aileden ya da dışarıdan yeni işe alımlarda cinsiyete	14 (32,0)	18 (41,0)	2 (4,0)	6 (12,0)	5 (11,0)	2,04	0,74

Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?

önem verilir.							
8. İkinci, üçüncü kuşak akrabalar girişimci ve nesline göre daha yenilikçi ve atılmıdır.	0	3 (6,0)	7 (16,0)	26 (58,0)	9 (20,0)	4,24	0,59
9. İşletmede iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli düzenlenmiştir.	0	7 (16,0)	4 (8,0)	28 (63,0)	6 (13,0)	4,72	0,53
10. Aile geleneklerimizin bir sonraki kuşağa aktarımı işletmemizin devamlılığı için çok önemlidir.	0	2 (4,0)	14 (31,0)	23 (52,0)	6 (13,0)	3,97	0,58
11. Çocuklar işletmede çalışıp çalışmama konusunda özgür bırakılmalıdır.	2 (4,0)	9 (19,0)	16 (36,0)	11 (25,0)	7 (16,0)	3,53	0,69
12. Aile üyelerinin her biri işletme içerisinde bir göreve sahip olmalıdır.	0	3 (6,0)	10 (23,0)	27 (61,0)	5 (11,0)	4,13	0,61
13. Çocukların eğitim alanları işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir.	9 (19,0)	27 (61,5)	6 (13,5)	3 (6,0)	0	2,02	0,79
14. İşletmemizde çalışan aile üyelerinin eşleri işletme kararları üzerinde etkili olmaktadır.	7 (16,0)	9 (20,0)	21 (46,5)	6 (13,0)	2 (4,0)	3,12	0,73
15. Aileyle ilgili sorunlar işletmede de sorunlar çıkmasına neden olmaktadır.	4 (8,0)	11 (25,0)	23 (59,0)	7 (16,0)	0	3,08	0,58
16. İşi bir alt kuşağa devretmiş yönetici daha sonra alınan kararlara müdahale edebilir.	2 (4,0)	18 (40,0)	6 (13,0)	19 (43,0)	0	3,01	0,49
17. İşletmenin yeni ürün oluşturma, yeni pazarlara girme gibi kararlarında işte çalışmayan aile üyeleri de söz sahibidir.	17 (37,0)	23 (52,0)	5 (11,0)	0	0	1,92	0,92
18. İşletmeye yeni alınacak çalışan ve yöneticinin düşünce yapısı ailenin düşünce yapısıyla aynı olmasına dikkat edilir.	3 (6,0)	19 (43,5)	8 (18,0)	12 (26,5)	3 (6,0)	2,69	0,82
19. Çıkacak olan herhangi bir anlaşmazlıkta aile üyesi çalışan daha fazla haklı bulunur.	3 (6,0)	7 (16,0)	18 (41,0)	10 (23,0)	7 (16,0)	3,14	0,78
20. Çocuklar işletmenin yaptığı işlerle, çalışanlarla ve müşterilerle erken yaşta tanıştırılmalıdır.	9 (20,0)	14 (31,5)	16 (35,5)	6 (13,0)	0	2,72	0,79

Tablo 4’de aile değerleri ilgili genel ortalamalar incelendiğinde çıkan sonuçlar şöyledir. Araştırmaya katılanların çoğu, aile çıkarlarını işletme çıkarlarına göre öncelikli gördüğü (3,95), Aile içindeki sorunların iş ortamına yansıtıldığı (3,08) ve genel olarak işte çalışmayan aile üyelerinin yeni ürün oluşturma, yeni pazarlara girme gibi stratejik kararlarda söz sahibi olmadığı (1,92) anlaşılmaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan yaklaşık tüm işletmelerde, aile içindeki saygı ortamı işletmede de korunmakta (4,78) olduğu, hemen hemen yarısında yaşça büyük olan kişilerin işe yüksek konumda çalıştırılmadığı (3,12) ve işi bir alt kuşağa devretse de dışarıdan müdahale edilebildiği saptanmıştır (3,01).

Yine tablo 4 incelendiğinde, eleman alımında ailenin düşünce yapısına uygunluğu kriterine dikkat eden işletmelerin olduğu gibi dikkat etmeyen işletmelerinde mevcut olduğu ($\bar{x} = 2,69$), aileden olmayan çalışanlara kıdem yükselmelerinde, ücretlendirme de, çıkacak olan herhangi bir anlaşmazlık durumunda da ayrımcılık yapılabileceğini belirten işletmelerin varlığı ($\bar{x} = 3,14$) saptanmıştır. İşe alımlarda işin özelliği ve gereği dikkate alınarak cinsiyet ayırımı yapılmadan önem verildiği ($\bar{x} = 2,04$), işletmelerde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli yapıldığı ($\bar{x} = 4,72$) ve genelde çocuklar işletmede çalışıp çalışmama konusunda özgür bırakıldığı ($\bar{x} = 3,53$) belirtilmiştir. Çocukların eğitim alanlarına seçmede baskı yapılmadığı, işletme ihtiyaçlarına göre değil çocukların tercihlerine bırakıldığı ($\bar{x} = 2,02$) Ancak aile üyelerinin her biri işletme içerisinde görev almalarına önem verildiği ($\bar{x} = 4,13$) ve erken yaşta müşterilerle tanıştırıldığını ($\bar{x} = 2,72$) anlaşılmıştır. İşletmede çalışmaya başlayan ikinci nesil, genellikle girişimci nesline göre daha yenilikçi ve atılgıncı olduğu ($\bar{x} = 4,24$), İşletmede çalışmayan çocuklara işletmeden doğrudan gelir elde etme imkânı verilmediği ($\bar{x} = 4,03$), aile üyesi olan çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret almadıkları belirlenmiştir ($\bar{x} = 2,18$). Ayrıca, görüşülen işletmelerin geneli aile geleneklerinin bir sonraki kuşağa aktarımının işletmenin devamlılığı açısından gerekli olduğunu ($\bar{x} = 3,97$) ifade etmektedir. Son olarak, işletme içi kıdem yükselmelerinde aile üyelerine öncelik tanınmadığı ($\bar{x} = 2,26$), işletmede çalışan aile üyelerinin eşleri işletme kararları üzerinde etkili olduğu ($\bar{x} = 3,12$) anlaşılmıştır.

3.5.Aile Değerlerin Kurumsallaşmaya Yönelik Etkisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Aile işletmelerinin araştırma kapsamında ele alınan aile değerleri alt boyutları ile kurumsallaşma arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizinden elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

Aile değerleri ile kurumsallaşma göstergeleri arasında orta düzeyde, anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = 0,314$, $p < 0,01$). Yordayıcı değişken olan aile değerleri ile yordanan değişken olan kurumsallaşma üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonucu ($R = 0,498$, $R^2 = 0,327$, $P < 0,01$) çıkmıştır. Bunun ifadesi, aile değerleri kurumsallaşmanın bir yordayıcısıdır. Yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki korelasyon incelendiğinde iki değişken arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir. Yine, Tablo 4 de belirtilen Yordayıcı değişkenlerin ve yine Tablo 3 de belirtilen yordanan değişkenlere ilişkin çoklu regresyon analizi sonucu ($R = 0,535$, $R^2 = 0,287$,

$P < ,01$) çıkmıştır. Bunun ifadesi aile değerlerinin kurumsallaşmanın bir yordayıcısıdır. Yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir. Aile değerlerinin kurumsallaşmayı etkileyerek dolaylı olarak işletmelerin kurumsallaşması yönünde engel teşkil eden faktörler arasında yer alabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile İşletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, başarılı ve sürekli bir işletme olmanın en önemli koşullarından birisinin aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyidir. Ancak aile işletmeleri, kurumsallaşma sürecinde pek çok sorunla karşı karşıyadır. Bu sorunlardan biri aile değerlerinin kurumsallaşma üzerindeki etkisidir. Aile işletmelerindeki kurumsal değerler, işletmenin kurucusu olan ailenin inanç, değer, örf, adet ve gelenek sistemi çerçevesinde şekillenmekte ve aile içi ilişki dinamikleri, işletmedeki rol, görev ve yetki dağılımını da etkilemektedir. Aile ilişkilerinin ve değerlerinin kurumsallaşma üzerindeki yoğun etkisi, beraberinde hem avantaj hem de dezavantaj olabilecek bir takım sonuçlar doğurabilmektedir. Aile işletmelerinin sürekliliğini ve başarısını sağlamak amacıyla kurumsal bir yapı kazandırılması aşamasında engel görülebilecek aile değerlerinin en aza veya ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Aile anayasasının oluşturulması
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulması
- Katılımcı yönetim tarzının oluşturulması, “aile değerleri” kadar, “iş değerleri” de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir
- Profesyonel yönetimin oluşturulması
- Danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmesi
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının bir birlerine denk olması
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışmaması
- Aile değerleri ve iş değerlerinin iç içe geçmesi
- Yönetim kurulunun oluşturulması
- Aile meclisinin oluşturulması
- Miras planlamasının yapılması
- Acil durum planlarının oluşturulmasıdır.

KAYNAKLAR

Alayoğlu, N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul Müsiad Yayınları.

Akıntürk, T. (1994), *Medeni Hukuk*, Savaş Yayınları, Ankara: 188.

- Gülen, D. (2005), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahraman Maraş Örneği”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Şubat-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Günver A. B. (2004), *Aile İşletmelerinin Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul
- İbicioğlu, H. İşler, D.B., (2005), *İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, İstanbul 2005.
- İşçi, M. (1996), *Davranış Bilimleri*, Der. Yayınları, İstanbul: 22.
- Karpuzoğlu, E. (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul: 18.
- Karpuzoğlu, E., (2001), “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”, *Öneri*, C.4.,S.15, Ocak 2001, ss.115-124.
- Karpuzoğlu, E., (2004), *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*, 1.Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, s. 46, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E.,(2000), *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, C., Berry, J.W., (1989), *Cross Cultural Psychology: Current Research and Trends*, Annual Review of Psychology, Vol.40.
- Meşe, B. (2005), “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlam, N., (2002), “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, Sanayide Yeni Ufuklar”, *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38.
- Seymen, A.,O., Aydemir, B. ve Taşcı, A., (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, Bildiri,1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Ün.,Yayımlı, 17-18 Nisan 2004, İstanbul: ss.604-617.
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. (2004), “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, *İstanbul Kültür Üniversitesi*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: 534.

- Vural B. A., Sohodol C., (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları* Yayın No:40, İstanbul.
- Yıldırım, A.F. (2007), “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerinde Isparta İlinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Ü. SBE. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.
- Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M. (1996), *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, New Jersey.