

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA, YETKİ DEVRİ VE BELİRSİZLİĞE TOLERANS*

Gülşah KARAVARDAR**

Özet

Çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma, yöneticilerin yetki devrine bakış açısı ve belirsizliğe toleranslarının belirlenmesi ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Tüm işletmelerde olduğu gibi, aile işletmelerinde de verimliliğin, etkinliğin ve rekabet avantajının sağlanabilmesi için kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans önemli unsurlardır. Araştırma bölümünde, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri, çalıştıkları kurumların kurumsallaşma düzeyleri ve araştırmaya katılan yöneticilerin belirsizliğe tolerans durumları yer almaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve yöneticilerin belirsizliğe toleranslarının düşük düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen, bu işletmelerde yetki devrinin uygulandığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, yetki devri ve belirsizliğe tolerans değişkenleri arasında zayıf ancak pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kurumsallaşma düzeyi ve belirsizliğe tolerans değişkenleri arasında da yine zayıf ancak pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Belirsizliğe tolerans, kurumsallaşma düzeyi, kurumsallaşma, aile işletmeleri ve yetki devri.*

* Bu çalışmanın bir özeti 6-8 Mayıs 2010 tarihinde, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nce düzenlenen 9. Ulusal İşletmecilik Kongresinde sunulmuştur.

** Arş. Gör. Dr. İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü 34156 İstanbul
g.karavardar@iku.edu.tr

Giriş

Günümüzde, tüm işletmeler rekabet avantajı elde etmek, işletme içindeki verimliliği ve etkinliği arttırmak için uğraş vermektedir. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bu gereklidir. Rekabet avantajı, verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için önemli unsurlar arasında kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması, yetki devrinin gerçekleştirilmesi ve çalışanların ama özellikle yöneticilerin belirsizliğe toleranslarının yüksek olması gereklidir. Bu nedenle, bu çalışmada, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi, yöneticilerin yetki devrine bakış açıları ve yöneticilerin belirsizliğe toleranslarının belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, aile işletmeleri, kurumsallaşma, kurumsallaşma göstergeleri ve belirsizliğe tolerans kavramları üzerinde durulacaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, öncelikle kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyi konuları kısaca açıklanacaktır. Daha sonra, kurumsallaşma göstergelerinden biri olan yetki devri konusu ele alınacaktır. Son kavram olarak, aile işletmelerinde görev yapan yöneticilerin belirsizliğe toleransları incelenecektir. Gerçekleştirilecek istatistikî testlerin yardımıyla demografik özellikler, kurumsallaşma düzeyi, yetki devri ve belirsizliğe tolerans değişkenleri arasındaki ilişkiler belirlenecektir.

Aile İşletmeleri

Literatür incelendiğinde aile işletmesi kavramı ile ilgili olarak genel bir tanım üzerinde anlaşamadığı görülmektedir. Aile işletmesi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan Benght Karlöf'e göre aile işletmesi "ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir" (Karlöf, 1993: 218). Tanımından da görüleceği üzere aile işletmesi, özellikle mirasın taksim edilmesi sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile kurulan ortaklıktır (Köprülü, 1983: 64).

Geraldo Von Potobsky'nin aile işletmelerine yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kan bağı ile ilgilidir. Potobsky'ye göre aile işletmeleri, "aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler"dir (Potobsky, 1992: 145). David Bork'a göre de aile işletmesi, "aile üyeleri tarafından

ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir şirket türüdür.” Bu tanımlamaya göre, aile işletmesini kuranlar ve sürekliliğini sağlayanlar doğum, evlilik ya da aile bire bir yakın ilişki içinde olan kişilerdir (Bork, 1995: 24).

Aile işletmelerine yönetimdeki hâkimiyet açısından bakan Bozkurt’a göre “yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin işletmenin en az % 10 hissesine sahip olması işletmelerin aile işletmesi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır” (Bozkurt, 1997: 11). Longenecker ve Moore’un aile işletmesi tanımı ise, “iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş hali” şeklindedir (Longenecker ve Moore, 1991: 117; Bilgin, 2007:5-6).

Bu tanımlamalar doğrultusunda aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanabilir (Litz,1995: 71).

Shepherd (2009: 82) ve Davis ve Harveston (1998: 32)’a göre çeşitli sebeplerden dolayı aile işletmelerinin %70’ ikinci kuşağa, %90’ı üçüncü kuşağa geçmeden yok olmaktadır. Bu duruma neden olarak işletmelerin geleceğin varis yöneticilerin yetişmesine ilişkin planlarının olmaması, gelişimini ve hazırlığını tamamlamamış halefler ve aile içi rekabet gibi çeşitli sebepler gösterilebilir (Handler, 1992: 285; Morris vd., 1997: 386; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Kurumsallaşma

Kurumsallaşma ile ilgili olarak literatür tarandığında karşılaşılan tanımlardan bazı örnekler vermek gerekirse: March, kurumsallaşma kavramına çevresel uyum açısından bakmış ve kavramı şu şekilde tanımlamıştır: “Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” (March, 1996: 278- 279). Selznick’e göre ise, kurumsallaşma, “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir” (Selznick, 1996: 271). Meyer ve Rowan ise kurumsallaşmayı şu şekilde tanımlamaktadır: “İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çı-

kan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir” (Meyer ve Rowan, 1997: 340-341). Ozankaya'nın tanımlamasına göre, kurumsallaşma, “Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir sekile sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür” (Ertas, 1996: 4).

Kurumsallaşma teorisi örgütsel varlığın ve devamlılığının nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanır (Carney ve Gedajlovic, 2002: 2). Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir işletmenin işgörenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Ulukan, 2005: 31). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Bilgin, 2007: 28).

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığa ve kurallar dizisine bağlanması, işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu, 2008: 43).

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekici, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir ifade ile, bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerlerden oluşur. Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme yöneticileri dâhil işletmede çalışan herkesi bağlar (Kahveci, 2007: 43).

Kurumsallaşma Göstergeleri

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500-501):

İşletme Anayasası

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir (Bilgin, 2007: 2). İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir.

Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için “iyi olan nedir?” üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir (Barnes ve Hershon, 1994: 379).

Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir (Akat ve Atılgan, 1992: 35). Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir.

Yetki Devri ve Yetkilendirme

Karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücünü “yetki” olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm iş görenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2007: 100).

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde esas, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. (Keenan, 1996: 46)

Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışını oluşturmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır (Taş ve Akdemir, 2005: 5).

Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm bireylerin işletme süreçlerine dâhil olmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir (Özler vd., 2007: 448).

Karar Alma Şekli

Karar alma, işletmenin iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin tüm süreçlerini etkiler. Bu süreçlerden biri de kararların alınması sürecidir (Haris vd., 1994: 158).

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 23). İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel iş görenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır. Aile işletmelerinde, aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere göre daha kısa olmasına neden olmaktadır.

Belirsizliğe Tolerans

Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun; bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir (Hofstede, 1991: 111) .

Risk bir karar özelliği olup, kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlatır; bu belirsizlik, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamındadır (Sitkin ve Paolo, 1992: 17). Potansiyel kayıplar, bu kayıpların anlamlılığı ve kayıpların belirsizliği, risk yapısının kritik unsurlarıdır; risk arttıkça, potansiyel kayıpların belirsizliği de artmak-

tadır. Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizlik toleransı ise, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Teoh ve Foo, 1997: 72). Hofstede'ye göre, risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar (Hofstede, 1991: 111-112) .

Günümüzde, organizasyonlar, Budner (1962) tarafından “bireyin yeterli ipuçları bulamadığı ve dolayısıyla yapılandırıp, sınıflandıramadığı şey” olarak tarif ettiği belirsizlik durumu ile eskiye oranla daha sık karşılaşmaktadırlar. Belirsizlik içeren durumlar, organizasyonlardaki bazı bireyler tarafından tehdit olarak kabul edilirken, bazıları tarafından da arzu edilebilir bir durum olarak algılanabilmektedir. Jonassen ve Grabowski (1993) belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin karmaşık problemlerin çözümünde daha iyi performans gösterdikleri, ayrıca belirsizliğe toleransı az olanların ise bu tarz problemlerden kaçınma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan diğer bir araştırmada da, belirsizliğe tolerans yükseldikçe, yönetsel etkinliğin arttığı belirlenmiştir (Pathak vd., 2009: 73). Bu durumun, işletmenin etkinlik, verimlilik ve rekabet gücünü etkileyeceği de söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınmayı bir kültürel değer olarak gören Hofstede'e göre (1991:154), yüksek belirsizlikten kaçınma değerine sahip toplumlarda gerek kurumlarda, gerekse insan ilişkilerinde yapılandırılmış durumlar tercih edilir (Lamberton vd., 2005: 78); belirsizlik korku yaratır, tahmin edilebilirlik aranır, güvenlik ihtiyacı önemlidir, belirsizliğin yarattığı stres ve kaygı yüksektir. Ancak, paradoksal olarak bireyler, belirsizliği azaltmak için yüksek risk içeren davranışlar da gösterebilirler.

Hofstede'in, dört kültürel boyutu (güç mesafesi, bireyci-ortaklaşa davranış, erillik-dişlilik ve belirsizlikten kaçınma) içeren araştırmasının sonucunda, toplumların bazıları yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan (örneğin: Yunanistan, Japonya, Fransa, Türkiye), bazıları ise belirsizliğe yüksek tolerans gösteren toplumlar (örneğin: Danimarka, İngiltere, İsveç) olarak belirlenmiştir. Türk toplumuna yönelik daha sonra yapılan diğer araştırmalar da (Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996), toplumda belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğunu desteklemektedir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve bulguları üzerinde durulacaktır.

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi, yöneticilerin yetki devrine bakış açıları ve belirsizliğe toleranslarının belirlenmesi ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesinde yer alan aile işletmelerinde çalışan 48 kişi kolayda örnekleme yoluyla seçilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin esası, evrene ait ulaşılan her birimin örnekleme dâhil edilmesidir. Çok yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Temel düşüncesi, en kolay bulunan deneğin en ideal denek olmasıdır. (Yazıcıoğlu, 2004: 123) Kolayda örneklemede amaç, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulmasıdır. En kısa zamanda ve en az maliyetle bilgi üretilmesine ihtiyaç duyulduğu durumlarda kolayda örnekleme yöntemi bir seçenektir. (Yüzer, 2006: 177) Hatasız doldurulan anket sayısı 47'dir. Araştırmaya dâhil olan kişilerin özellikle en az bir astının olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi için kurumsallaşma göstergelerinden yararlanılmıştır. Araştırmada Yazıcıoğlu ve Koç'un hazırlamış olduğu sorular (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 502) aynen kullanılmıştır. Yetki devri ile ilgili bir soru da bu soru listesinin içerisinde yer almaktadır. Kurumsallaşma düzeyi ile ilgili olarak toplam yedi soru araştırmaya katılanlara yöneltilmiştir. Sorularda beşli likert ölçek kullanılmıştır. (Tamamen katılıyorum:5, Katılıyorum:4, Kısmen Katılıyorum:3, Katılmıyorum:2, Hiç katılmıyorum:1)

Belirsizliğe tolerans ölçeği olarak MacDonald (Lamberton vd., 2005: 91-92) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere doğru ya da yanlış olarak cevap verilmektedir. Yanıtlayıcıdan, her durum için doğru veya yanlış olarak nitelendirilmiş seçeneklerden, kendi düşüncesini yansıtanı işaretlemesi istenmektedir. Ölçeğin değerlendirmesin-

de ise, belirsizliğe yüksek tolerans içeren seçeneğe 1 puan, düşük tolerans seçeneğine ise 0 puan verilmekte ve yanıtlayıcının toplam puanı en yüksek puan olan 20 puana yaklaştıkça, yüksek toleransa sahip olduğu kabul edilmektedir. (Erdem, 2001: 50) Belirsizliğe tolerans ölçeğinin güvenilirliği yapılan çalışmalarda yeterli düzeyde bulunmuştur (MacDonald, 1970; Lamberton vd., 2005).

Araştırmada, özellikle zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle yüksek bir katılım sağlanamamıştır. Araştırma İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesinde aile işletmelerinde en az bir astı olan çalışanlar ile sınırlıdır.

Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan kişilerin demografik dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Tablo 1 Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kadın	19	39,6	40,4	40,4
Erkek	28	58,3	59,6	100,0
Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik	1	2,1		
Toplam	48	100,0		

Tablo 1’de yer alan cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, araştırmaya katılanlardan 28 kişinin erkek ve 19 kişinin kadın olduğu görülmektedir. Erkek katılımcı sayısının, kadın katılımcı sayısından yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2 Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 28-33	9	18,8	19,1	19,1
34-39	27	56,3	57,4	76,6
40-45	9	18,8	19,1	95,7
46-51	2	4,2	4,3	100,0
Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik	1	2,1		
Toplam	48	100,0		

Tablo 2’de araştırmaya katılanların yaş dağılımları verilmiştir. Yaş aralıklarında en yüksek frekansa sahip grubun 34-39 yaş aralığında; en düşük frekansa sahip grubun ise, 46-51 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3 İş Tecrübesi Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1-5	2	4,2	4,3	4,3
6-11	15	31,3	31,9	36,2
12-18	28	58,3	59,6	95,7
18-23	2	4,2	4,3	100,0
Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik	1	2,1		
Toplam	48	100,0		

Tablo 3'te araştırmaya katılanların iş tecrübesi dağılımları verilmiştir. İş tecrübesi bakımından en yüksek frekansa sahip grubun, 12-18 yıl iş tecrübesine sahip grup olduğu görülmektedir. En düşük frekansa sahip grup ise 1-5 yıl iş tecrübesine sahip grup olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4 İşletme Anayasası

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Tamamen Katılıyorum	4	8,3	8,5	8,5
Katılıyorum	11	22,9	23,4	31,9
Kısmen Katılıyorum	16	33,3	34,0	66,0
Katılmıyorum	16	33,3	34,0	100,0
Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik	1	2,1		
Toplam	48	100,0		

Araştırmaya katılanların kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Kurumsal göstergeler anketinde yer alan sorular ve bunlara ait frekanslar aşağıdadır.

Soru 1: İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır.

Tablo 4'te kurumsal göstergeler anketinde yer alan 1. soruya katılımcılar tarafından verilen cevapların frekansları yer almaktadır. Bu tabloya göre, en yüksek frekansa sahip gruplar "kısmen katılıyorum" ve "katılmıyorum" gruplarıdır. Ancak toplamda bakılacak olursa, "tamamen katılıyorum" ve "katılıyorum" gruplarının frekansı toplamda 15'i, yüzde olarak da yaklaşık 32'yi bulmaktadır. Bu nedenle, araştırmaya katılanların anketin 1. sorusunda yer alan ifadeye tam olarak katılmadıkları; yani katılımcıların işletmelerinde vizyon ve

misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasa olduğu söylenemez.

Soru 2: İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmekte. Görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.

Tablo 5 Profesyoneleşme

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Katılıyorum	13	27,1	27,7	27,7
	Kısmen Katılıyorum	24	50,0	51,1	78,7
	Katılmıyorum	10	20,8	21,3	100,0
	Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik		1	2,1		
	Toplam	48	100,0		

Tablo 5'te kurumsal göstergeler anketinde yer alan 2. soruya katılımcılar tarafından verilen cevapların frekansları yer almaktadır. Bu tabloya göre, en yüksek frekans "kısmen katılıyorum" grubundadır. Bu grubu sırasıyla "katılıyorum" ve "kısmen katılıyorum" seçenekleri izlemektedir. "Katılıyorum" grubunun frekansı 13 ve yüzdesel olarak ifadesi yaklaşık %28'tir. Araştırmaya katılanların ancak %28'i, soru 2'ye olumlu cevap vermiştir. Bu nedenle, araştırmaya katılanların, işletmelerinde iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmekte olduğu; görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlendiği söylenemez.

Soru 3: İşletmemizde yapılacak işler standart hale getirilmiş, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.

Tablo 6 Örgüt Yapısı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Tamamen Katılıyorum	13	27,1	27,7	27,7
	Kısmen Katılıyorum	24	50,0	51,1	78,7
	Katılmıyorum	10	20,8	21,3	100,0
	Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik		1	2,1		
	Toplam	48	100,0		

Tablo 6'da kurumsal göstergeler anketinde yer alan 3. soruya katılımcılar tarafından verilen cevapların frekansları yer almaktadır. Bu tabloya göre, en yüksek frekans grup-

ları sırasıyla “kısmen katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” gruplarıdır. “Tamamen katılıyorum” seçeneğinin frekansı 13 ve yüzdesi olarak ifadesi yaklaşık olarak 28’tir. Bu nedenle, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde, yapılacak işlerin standart hale getirildiği, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulmuş olduğu söylenemez.

Soru 4: İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.

Tablo 7 Yetki Devri ve Yetkilendirme

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Tamamen Katılıyorum	16	33,3	34,0	34,0
	Katılıyorum	17	35,4	36,2	70,2
	Kısmen Katılıyorum	14	29,2	29,8	100,0
	Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik		1	2,1		
	Toplam	48	100,0		

Tablo 7’de kurumsal göstergeler anketinde yer alan 4. soruya katılımcılar tarafından verilen cevapların frekansları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında en yüksek frekansın “katılıyorum” seçeneğine verildiğini, bu seçeneği sırasıyla “tamamen katılıyorum” ve “kısmen katılıyorum” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. “Tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinin frekansları toplamda 33 ve yüzdesel olarak ifadesi 70’tir. Sonuç olarak, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapıldığı söylenebilir.

Soru 5: İşletmemizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.

Tablo 8 Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Tamamen Katılıyorum	11	22,9	23,4	23,4
	Katılıyorum	25	52,1	53,2	76,6
	Kısmen Katılıyorum	11	22,9	23,4	100,0
	Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik		1	2,1		
	Toplam	48	100,0		

Tablo 8’de kurumsal göstergeler anketinde yer alan 5. soruya katılımcılar tarafından verilen cevapların frekansları yer almaktadır. Bu soruda en yüksek frekansa sahip seçeneğin “katılıyorum” seçeneği olduğu ve bu seçeneği “tamamen katılıyorum” ve “kısmen katılıyorum” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. “Tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerini oluşturan grupların frekans toplamları 36, yüzdesel olarak ifadesi ise, yaklaşık olarak 77’dir. Bu noktadan hareketle, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olduğu; tüm çalışanların işletme süreçlerine dâhil edildiği söylenebilir.

Soru 6: İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.

Tablo 9 Karar Alma Şekli

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Tamamen Katılıyorum	6	12,5	12,8	12,8
	Katılıyorum	12	25,0	25,5	38,3
	Kısmen Katılıyorum	29	60,4	61,7	100,0
	Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik		1	2,1		
	Toplam	48	100,0		

Tablo 9’da kurumsal göstergeler anketinde yer alan 6. soruya katılımcılar tarafından verilen cevapların frekansları yer almaktadır. Bu soruda en yüksek frekansa sahip grubu “kısmen katılıyorum” seçeneğini işaretleyenler oluşturmaktadır. Bu grubu sırasıyla “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” grupları izlemektedir. “Tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerini oluşturan grupların frekans toplamları 18, yüzdesel olarak ifadesi ise, 38’dir. Bu sonuçlardan hareketle, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde iş ve işlemlere ilişkin kararların genellikle ilgili çalışanların katılımı ile alındığı söylenemez.

Soru 7: İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır. Diğer bir ifade ile tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.

Tablo 10 Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
Kısmen Katılıyorum	14	29,2	29,8	29,8
Katılmıyorum	33	68,8	70,2	100,0
Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik				
Toplam	1	2,1		
	48	100,0		

Tablo 10’da kurumsal göstergeler anketinde yer alan 7. soruya katılımcılar tarafından verilen cevapların frekansları yer almaktadır. Bu soruda en yüksek frekansa “katılmıyorum” seçeneği sahiptir. “Kısmen katılıyorum” seçeneğinin frekansı ise, 14’tür. Araştırmaya katılanların %70’inin soru 7’deki ifadeye katılmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde çok yönlü bir iletişim sisteminin olduğunu; diğer bir ifade ile tüm bireylerin aracısız birbirleriyle iletişim kurabildiğini söyleyemeyiz.

Genel olarak kurumsallaşma göstergelerine bakıldığında, bu araştırmada sadece iki göstergeden olumlu sonuç elde edilebildiği görülmektedir: Yetki devri ve yetkilendirme ile yönetim anlayışı ve yönetime katılma. Toplamda yedi göstergeden sadece ikisi sağlanabilmiştir. Bu durumda, araştırmaya katılanların çalıştıkları aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuç Yazıcıoğlu ve Koç’un araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir(Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 505).

Belirsizliğe tolerans ölçeğini değerlendirirken öncelikle her bir katılımcının ölçekten aldığı toplam puanı hesaplanmıştır. Araştırmaya katılanların belirsizliğe tolerans ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları Tablo 11’de verilmiştir:

Tablo 11 Belirsizliğe Tolerans

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	5,00	2	4,2	4,3
	6,00	8	16,7	21,3
	7,00	6	12,5	34,0
	8,00	14	29,2	63,8
	9,00	7	14,6	78,7
	11,00	2	4,2	83,0
	12,00	2	4,2	87,2
	13,00	1	2,1	89,4
	14,00	2	4,2	93,6
	15,00	1	2,1	95,7
	16,00	2	4,2	100,0
Toplam	47	97,9	100,0	
Eksik	1	2,1		
Toplam	48	100,0		

Araştırmaya katılanların belirsizliğe tolerans ölçeğinden aldıkları puanların dağılımlarını gösteren Tablo 11'e baktığımızda, en yüksek frekansa sahip grubun 8 puan alan katılımcıların oluşturduğu grup olduğu görülmektedir. Bu grubu sırasıyla 6 puan, 9 puan ve 7 puan alan katılımcıların oluşturduğu gruplar takip etmektedir. bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 20'dir. Ancak tablodan da görüleceği üzere, katılımcıların belirsizliğe tolerans ölçeğinden aldıkları puanlar oldukça düşüktür. Bu sonuçlardan hareketle, araştırmaya katılanların belirsizliğe toleranslarının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir(Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996).

Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre (anlamlılık düzeyi 0.01), araştırmaya katılanların her bir soru grubuna verdikleri yanıtların dağılımları normal dağılıma uymamaktadır. Parametrik testlerin en önemli varsayımlarından biri olan normallik varsayımı sağlanamadığından değişkenlerle ilgili analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Tablo 12 Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans Arasındaki İlişki

			Yetki Devri	Belirsizliğe Tolerans
Spearman's rho	Yetki Devri	Korelasyon	1,000	,104
		Katsayısı	.	,226
		N	138	138
	Belirsizliğe Tolerans	Korelasyon	,104	1,000
		Katsayısı	,226	.
		N	138	138

Yetki devri ile belirsizliğe tolerans değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için, parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon testi kullanılmıştır.

Yapılan test sonucunda p değeri 0,226 çıkmıştır. Ancak, korelasyon katsayısının (rho) anlamlılık düzeyi, örneklem büyüklüğünden etkilenebilmektedir. Küçük bir örnekte (bu çalışmada olduğu gibi) 0,01 alfa değerinden küçük istatistiksel anlamlılığı olmayan çok kuvvetli olmayan bir korelasyon değeri elde edilebildiği gibi; büyük örneklerde (N=100 gibi) çok düşük korelasyon değerleri anlamlı olabilir. Bu noktada birçok yazar anlamlılık düzeyinin belirlenmesini, fakat üzerinde durulmaması gerektiğini belirtmektedirler. (Albayrak vd., 2005: 112) Bu nedenle, Tablo 12'de görülen p değeri dikkate alınmadan yorum yapılacaktır. Tablo 12'den de görüleceği üzere yetki devri ve belirsizliğe tolerans arasında zayıf ve pozitif bir ilişki vardır. Yani, belirsizliğe tolerans yükseldikçe yetki devrinin de artacağı söylenebilir.

Belirsizliğe tolerans ve kurumsallaşma göstergeleri değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13 Belirsizliğe Tolerans ve Kurumsallaşma Göstergeleri Arasındaki İlişki

** Anlamlılık düzeyi 0.01

Tablo 13'ten de anlaşılacağı gibi, belirsizliğe tolerans ve kurumsallaşma göstergeleri arasında zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani kurumsallaşma düzeyi arttıkça belirsizliğe toleransın da artacağı söylenebilir.

Sonuç

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir.

			Belirsizliğe Tolerans	Kurumsallaşma Düzeyi
Spearman's rho	Belirsizliğe Tolerans	Korelasyon Katsayısı	1,000	,364(**)
		P	.	,000
		N	138	138
	Kurumsallaşma Düzeyi	Korelasyon Katsayısı	,364(**)	1,000
		P	,000	.
		N	138	138

Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizlik toleransı ise, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Teoh ve Foo, 1997: 72).

Bu çalışmada, araştırmaya katılan 47 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların 19'unun kadın ve 28'inin erkek olduğu; yaş değişkeninde frekansı en yüksek grubun 34-39 yaş aralığında olduğu ve iş tecrübesi değişkeninin frekans dağılımlarına bakıldığında frekansı en yüksek grubun 12-18 yıl aralığında yer aldığı belirlenmiştir.

Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi için kurumsallaşma göstergelerine bakılmıştır. Özellikle yetki devri ve yetkilendirme konusu ile ilgili olarak sorulan dördüncü soruya verilen cevaplar ile yönetim anlayışı ve yönetime katılma konusu ile ilgili olarak sorulan beşinci soruya verilen cevapların frekanslarına bakıldığında diğer soru gruplarına göre bu iki kurumsallaşma göstergesinin frekansların oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlardan hareketle, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapıldığı söylenebilir. Ayrıca, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olduğu ve çalışanların işletme süreçlerine dâhil edildiği söylenebilir. Bu çalışmada toplamda yedi kurumsallaşma göstergesinden (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500-501)

sadece ikisi sağlanabilmiştir. Bu durumda, araştırmaya katılanların çalıştıkları aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Belirsizliğe tolerans ölçeğinden elde edilen verilere bakıldığında, frekansları en yüksek grupların sırasıyla 8 puan, 6 puan ve 7 puan grupları olduğu görülmektedir. Bu ölçekten toplam alınabilecek en yüksek puanın 20 olduğu düşünülürse; araştırmaya katılanların belirsizliğe toleranslarının oldukça düşük olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996).

Kurumsallaşma göstergelerinden yetki devri ile belirsizliğe tolerans arasındaki ilişkiyi belirlemek için, parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre, değişkenler arasında zayıf ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçtan hareketle, yöneticilerin belirsizliğe toleransı arttıkça, yetki devrinin de artacağı söylenebilir.

Belirsizliğe tolerans ile kurumsallaşma düzeyini ölçmek için kullanılan kurumsallaşma göstergeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için, parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre, değişkenler arasında zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi arttıkça, çalışanlardaki belirsizliğe toleransın da artacağı söylenebilir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi, aile işletmelerinde de etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajının sürdürülebilir olması için kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans önemli unsurlardandır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, aile işletmelerinde, kurumsallaşma düzeyi arttıkça, belirsizliğe toleransın da arttığı belirlenmiştir. Bu nedenle, araştırmada yer alan ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen, kurumsallaşma göstergeleri, işletmeler açısından önemli birer yol gösterici olabilir. Diğer önemli bir husus da yetki devridir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, belirsizliğe tolerans arttıkça, yetki devrinin de arttığı görülmektedir. Bunun sebebi, belirsizliğe toleransın artmasının, yönetsel etkililiği artırması olabilir. Yetki devri, işletmelerde, işlerin istenilen hız ve kalite yürütülebilmesi ile zaman yönetimi, etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için önemli hususlardan biridir. Sonuç olarak, kurumsallaşma düzeyi, yetki devri ve belirsizliğe toleransın birbirinden ayrılmayan ve işletmelerin sürdürülebilir başarısında kilit öneme sahip unsurlar olduğu söylenebilir.

Kaynakça

- Akat, İ. ve Atılğan, T. (1992). “Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”, TOBB Yayın No: 226, *Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi*: 4: 35.
- Alayoğlu N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları: 42, Yönetim Kitapları, 2: 23
- Albayrak, A.S., Eroğlu, A., Kalaycı, Ş., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M. ve diğerleri, (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Barnes, L.B. ve Hershon, S.A. (1976). “Transferring Power in the Family Business.” *Harvard Business Review*, 54 (4), 105-114.
- Barnes, L.B. ve Hershon, S.A. (1994). “Transferring Power in the Family Business.” *Family Business Review*, 7 (4), 377-392.
- Bilgin, N. (2007). “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği.” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Bork, D. (1995). *Family Business, Risky Business: How to Make It Work*. Aspen: Bork Institute Press.
- Bozkurt, Ü. (18 Şubat 1997). Aile Şirketleri Daha mı Başarılı? *Milliyet*:11.
- Budner, S. (1962). “Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable.” *Journal of Personality*, 30, 29-50.
- Carney, M., ve Gedajlovic, E. (2002). “The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region.” *Organization Studies*, 23 (1), 1-29.
- Davis, P.S., ve Harveston, P.D. (1998). “The Influence Of Family On The Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective.” *Entrep. Theory Pract*, 22 (3), 31-49.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Fredrich-Nauman Vakfı Yayını.
- Erdem, F. (2001). “Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkinine Kültürel Yaklaşım”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 43-61.
- Ertas, A. (1996). “Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir

- Araştırma.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Jonassen, D.H., ve Grabowski, B.L. (1993). *Handbook of Individual Differences, Learning and Instruction*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Earlbaum Associates.
- Handler, W. (1989). “Methodological Issues And Considerations in Studying Family Businesses.” *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.
- Handler, W. (1992). “Succession Experience of the Next Generation.” *Family Business Review*, 15(3), 283 – 307
- Harris, D., Martinez, J.L., ve Ward, J.L. (1994). “Is Strategy Different for the Family Owned Businesses?” *Family Business Review*: 7 (2), 159 - 176.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.
- Kahveci, T.C. (2007).” İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme.” (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Karlöf, B. (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modeller*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Karpuzoğlu, E. (2004). “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma.” 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*: 42-53.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı Doğru Kullanma*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köprülü, B. ve Koneti, S. (1989). *Aile Hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Lamberton, B., Federowics, J.ve Roohani, S. (2005). “Tolerance for Ambiguity and IT Competency Among Accountants.” *Journal of Information Systems*, 19, 75-95.
- Leenders, M., ve Waarts, E. (2003). “Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation.” *European Management Journal*, 21(6), 686 - 697.
- Litz, R. A. (1995). “The Family Business: Toward Definitional Clarity.”, *Family Business Review*, 8(2), 71-81
- Longenecker, J. G. ve Moore, C. W. (1991). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

- MacDonald, A. P. (1970). "Revised Scale for Ambiguity Tolerance: Reliability and Validity." *Psychological Reports*, 26, 791-798.
- March, J. (1996). "Continuity and Change in Theories of Organizational Action." *Administrative Science Quarterly*, 278- 279.
- Meyer, J., ve Rowan, B. (1997). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. ve Avila, R. (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions.", *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385 – 401.
- Neuberg, F. ve Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan,
- Ozankaya, Ö. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: CemYayınevi.
- Özler, H., Özler, D.E., ve Gümüştekin, G.E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437 – 450.
- Öztan, B. (1983). *Aile Hukuku*. Ankara: A.Ü Hukuk Fakültesi Yayınları.
- Pathak, R.D., Chaunan, V.S., Dhar, U., ve Gramberg, B.V. (2009). "Managerial Effectiveness As A Function Of Culture And Tolerance Of Ambiguity: A Cross-Cultural Study Of India And Fiji.", *International Employment Relations Review*, 15 (1), 73.
- Potobsky, G. V. (1992). "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law." *International Labour Review*, 131 (6), 622.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası Yönetim ve Farklılaşma*. Ankara:Verso Yayını.
- Selznick, P. (1996). "Institutionalizm "old" and "new"." *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277.
- Shanker. M.C., ve Astrachan, J.H. (1996). "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics.", *Family Business Review*, 9 (2), 107 - 123
- Shepherd, D.A. (2009). "Grief Recovery From the Loss of a Family Business: A Multi-and meso-Level Theory.", *Journal of Business Venturing*, 24, 81-97.
- Shepherd, D.A., ve Zacharakis, A. (2000). "Structuring Family Business

- Succession: an Analysis of the Future Leader's Decision Making.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (4), 25 – 39.
- Sitkin, S.B., ve Paolo, A.L. (1992). "Reconceptualizing The Determinants of Risk Behaviour.", *Academy of Management Review*, 17(1), 17.
- Tabak, A., ve Erkuş, A. (2005). "Denetim Odağının Bireylerin Belirsizlikle Baş Etme Düzeylerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma." *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 213-227.
- Taş, Y., ve Akdemir, A. "Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler", <http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052> (erişim tarihi:11 Eylül 2009).
- Tekeli, İ., ve Soral, E. (1976). *Halk Sektörü Sorunu*, İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Teoh, H.Y., ve Foo, S.L. (1997). "Moderating Effects of Tolerance For Ambiguity and Risk-Taking Propensity on The Role Conflict- Perceived Performance Relationship: Evidence From Singaporean Entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, 12(1), 72.
- Topaloğlu, M., ve Koç, H. (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulukan, C. (2005). "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi." *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(29), 31-42.
- Wasti, A. (1995). "Kültürlerarası Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme." *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(4).
- Yazıcıoğlu, Y. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: DetayYayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma." *Pusulula Dergisi*, 2, 42-43.
- Yazıcıoğlu İ., ve Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 502.
- Yener, M. A. (1991). "Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama." (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi.
- Yüzer, A. F. (2003). *İstatistik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.