



Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi*

Metin REYHANOĞLU

Yrd.Doç.Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
reyhanoglu@gmail.com

Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM

Arş.Gör., Ankara Üniversitesi, S.B.E, İşletme A.B.D.
sukransirkinti@gmail.com

Öz

Ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal şartlarda oluşan değişim işletmelerin bu değişime ayak uydurmalarını gerekli kılmaktadır. Bir örgütteki kültürün oluşmasına egemen olan değer ve inançlar işletmenin devamlılığında oldukça önemli bir araçtır. Örgüt kültürü, örgüt içinde yer alan kurucu, aileden çalışanlar, aileden olmayan çalışanlar, yönetici ve liderlerden etkilenmektedir. Bu etki, aralarında kan ve duyuğu bağı olan aile işletmelerinde çok daha güçlü olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı aile işletmesinin sürdürülebilir olmasında önemli etkisi olan örgüt kültürüne, aile değerlerinin etkisinin saptanmasıdır. Bu amaca ilişkin görgül çalışma, Antakya'daki aile işletmelerine anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Aile değerleri için Schwartz'ın Değerler Araştırması ve örgüt kültürü için de Denison'un Örgüt Kültürü ölçekleri kullanılmıştır. Aile işletmelerinde aile değerleri boyutlarının örgüt kültürüne etki ettiği regresyon analizi sonucunda saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Aile Değerleri, Örgüt Kültürü, Schwartz Değerler Araştırması, Denison Örgüt Kültürü

The Effects of the Family Values to the Organizational Culture in the Family Enterprises

Abstract

Changing has been an obligation for the enterprises to be able to survive in changing economic, political, cultural, and social conditions. The beliefs and values that are dominant to form the culture in an organization are an important instruments in survive of the enterprises. The organizational culture is affected by the organization founder, employees that are family members, employees that aren't family members, manager and leaders. This effect can be much more powerful in the family enterprises that have blood and emotional ties between employees. The aim of this study is to identify the effect of the family values on the organizational culture that has an importance for a sustainable family enterprise. The empirical study is applied by using questionnaire technique in the family enterprises of Antakya/Turkey. To determine the family values Schwartz's Value Survey and to determine the organizational culture Denison's Organizational Culture Scales have been used. As a result of the regression analysis, it is found that the dimensions of the family values effect on the organizational culture in the family enterprises.

Keywords: Family Enterprises, Family Values, Organizational Culture, Schwartz Value Survey, Denison Organizational Culture

* Bu çalışma, Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM'ın Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde sunulan İşletme Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

Giriş

Günümüzde küresel rekabetle birlikte işletmeler için örgüt kültürü önemli hale gelmiştir. Bu durum aile işletmeleri için daha da önemlidir. Aile işletmesi olmanın getirdiği bazı dezavantajlar işletmenin sürekliliğine engel olmaktadır. Bu dezavantajlar aile içi çıkarlar, aile ilişkilerinin işe yansması, aile değerleri ve bu değerlerin değişim yönünde engeller koyması, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulmasıdır.

Aile işletmeleri dünyada ve Türkiye’de sayı, ekonomilerdeki nispi büyüklük ve ekonomiye katma değerleri açısından önemlidir. Ekonomik faaliyetlerin önemli bir kısmını aile işletmeleri yapmaktadır. Türkiye’de ise milli gelirden aldıkları pay ve istihdama katkıları açısından ekonomideki yeri vazgeçilmez durumdadır.

Aile işletmelerinde örgüt kültürü, diğer işletmelerden farklı olarak devamlı aileden gelen değerlerle beslenir. Aile üyelerinin duygu ve düşüncelerini yansıtan bu değerlerin iyi işlenmesi sayesinde aile işletmelerine avantajlar sağlayabilmektedir. Aile üyelerinin ilişkilerinin düzenli olması ve ortak değerlere sahip olmaları örgüte yansiyarak, örgüt içinde ilişkilerin düzenli olmasına, hızlı karar alınmasına katkı sağlar. Aile üyelerinin ortak değerleri ile örgüt kültürü arasında etkileşim olması, bu etkileşimin de belli bir dengede olması gerekmektedir. Aile üyelerinin ortak olarak kabul ettikleri duygu, düşünce ve inançların örgüte yansıtılması, belirli iş süreçlerinde kullanılması, aileden olmayan çalışanlarla paylaşılması aile işletmesinin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, kendine özgü örgütsel özelliklere sahip aile işletmelerinde, aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisinin saptanmasıdır. Bu işletmelerde kurucunun ve aile bireylerinin ortaklaşa sahip olduğu değerler ve inançlar, örgüt kültürünün oluşumuna etki etmekte midir, sorusuna cevap aranmıştır. Bilindiği üzere kurucunun önemli bir yer tuttuğu aile işletmelerinde, örgüt kültürünün oluşmasında da kurucu yine büyük etkiye sahiptir. Kurucunun bir kültür oluşturduğu işletmelerde değerler aileden gelmektedir. Aile işletmelerinde aile değerleri iş değerlerinden de önemli bir hale gelebilmektedir. Çalışmada aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşumunda kurucunun değerlerinin işletmeye etki etmesi temel varsayımdır. Diğer bir varsayım ise, aile değerlerinin aile bireyleri tarafından ortak olarak paylaşılmasıdır.

Aile İşletmelerinin Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri

Aile işletmeleri, dünyada ve Türkiye’de ekonominin temelini oluşturan işletmeler arasında yer almaktadır. Dünyada ve Türkiye’de, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olduğu düşünülmektedir (Erdoğan, 2004:55). Aile işletmeleri, istihdam yaratması ve bulunduğu ilin kalkınmasına yardımcı olması açısından büyük önem arz etmektedir.



Akademik çalışmalara bakıldığında aile işletmeleri kavramının tam bir birliktelik sağlanarak tanımlanmamış olduğu görülmektedir. Tanımların ortaya konulan özelliklerine bakıldığında bunlar, kâr dağılımının ailenin denetiminde olması (Barry, 1975), tek bir ailenin üyeleri tarafından yönetilmesi (Barry, 1975; Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:2) veya aile üyelerinin yönetim kademelerinde olması (Potobsky, 1992:131; Alpugan 1998:59; Koçel, 2005:17; Karpuzoğlu, 2001), temel politik karar mercilerin aile sahipliğinde olması (Koçel, 2005:17; Kırım, 2001:3; Karpuzoğlu, 2001), ailenin reisi veya geçiminden sorumlu kişinin işletmenin en tepe sorumlusu olarak bilfiil çalışması (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999; Özalp, 1971; Karpuzoğlu, 2001), aile üyelerinin bir işletmede birlikte çalışması (Tagiuri, 1992:105-117) ve aile bireylerinin işletme çalışanlarına fikren ya da bedenen katılmalarıdır (Alpugan 1998:59). Ayrıca bazı yazarlar, işletme yönetiminin ve sahipliğin aynı ailede kalarak nesilden nesile geçmesi gerektiğini belirtmektedirler (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:2). Buna, işletmenin en az iki nesil boyunca belli bir ailenin sahipliğinde olması (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999; 1996; Karpuzoğlu, 2001) ailenin paylaştığı değerler, hedefler ve çıkarların işletmede de benzer olması veya yansıtması gerektiği şeklindeki ölçütleri ortaya koymaktadırlar.

Aile işletmeleri mirasın dağılmasını önlemek amacıyla (Karpuzoğlu, 2001) temelde ailenin en büyüğü tarafından, profesyonel bir yönetim anlayışından uzak, aile büyüklerinin tecrübelerine ve bilgilerine göre yönetilir (Uluyol, 2004:7). Herhangi bir şekilde finansal açıdan işletme zor durumda kaldığında aile üyeleri finansman sağlayabilir, kendi refahlarını işletmeleri uğruna feda edebilirler (Ateş, 2005:8). Çünkü aile üyeleri ve özellikle kurucusu, işletmeyi kendi çocuğu gibi görür ve iflas etmesi onun için kendilerinden önemli bir parçanın kopması anlamına gelir. Bu nedenle aile üyeleri işletmelerinin iflas etmemesi için kendi gelirlerinden, mal varlıklarından kolayca vazgeçebilirler (Karpuzoğlu, 2001). Ama aile işletmeleri genelde ekonomik yönden olabilecekleri kadar büyük değillerdir. Sermaye yetersizliğine karşın dışardan ortak almama eğilimleri vardır. Bunun nedeni, işletme sahibinin işletmenin faaliyetlerini aşırı kontrol etme isteği ve aileden olmayan kişilerle mali bilgilerin paylaşılmak istenmemesidir (Karpuzoğlu, 2001:20-21). Bu durum, bu işletmelerde, finans bölümünün profesyonellere devredilen en son bölüm olmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde genellikle sahibi ile üst yönetici aynı kişi olup, yönetimi başkalarına devretmezler (Özalp, 1971:61). İdari personel aileden ve akrabalarından sağlanır (Karpuzoğlu, 2001:20-21). Aile işletmelerinde yönetimden kimin sorumlu olacağını aile bağları tayin eder. Bunun sonucunda işletmenin kurucusunun çocukları işletmenin yönetiminde görev alır (Özalp, 2001:61). Aile işletmelerinde, aile bireyleri, çocukluk dönemlerinden beri işin içinde olup, işin mutfağından geldiklerinden işletmenin işini çok iyi bilirler, üretim ve pazarlamada başarılıdırlar.



Aile işletmeleri, özellikle kurucunun merkeziyetçi bir yönetim modelini seçmesi, otoriter bir yönetim anlayışına sahip olması, anlık karar verme anlayışı, stratejik planlamanın önemsenmemesi, kurumsallaşmadan yoksun olunması gibi nedenlerden doğan dezavantajlara sahip yapılarıdır. Buna karşın hızlı karar verme üstünlüğü, aile üyeleri ve çalışanlarla birlikte hareket edebilme olasılığı, yoğun tempo ile çalışabilme, işin çıkmasında çaba sarfetme, hızlı büyüme gibi avantajların olduğu işletmelerdir (Fındıkçı, 2005:30-32).

Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Aile Değerleri

Son yıllarda örgütler üzerine yapılan çalışmalarda onları başarılı kılan faktörler arasında her örgütün iş yapma biçimi, paylaştığı değerler ve kendine özgü kimliği ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle örgütün sahip olduğu kültürün onda önemli bir yeri olduğu belirtilmektedir. Örgüt içinde yönetici ve çalışanların tutum ve davranışları, paylaştıkları duygu, inanç ve değerler, çalışma biçimleri, uygulanan yönetsel politikalar, stratejiler, çalışanların rolleri, kullanılan semboller kültürün birer ögesidir. Örgütte yer alan her bireyin bu öğeleri paylaşması, uyum göstermesiyle oluşan bütün 'örgüt kültürü'dür (Berberoğlu, 1991:155).

Değerler, örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartları geliştiren, bu sayede de çalışanları değerlendirmekte kullanılan kavram ve inançlardır. Değerler, örgütte çalışanların davranışlarını sınırlar ve şekillendirir. Bu sebeple değerler olanı değil, olması gerekeni temsil etmektedir. Doğruluk, saygınlık ve başarı örgüt değerlerine örnek gösterilebilir (Bakan, Büyükçeşme ve Bedestenci, 2004:37). Örgütün sahip olduğu bu değerler çalışanların örgüte olan bağlarını, başarılarını ve yönetimin niteliğini artırır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:225). Değerler örgütteki sorunların çözümünde ve kültürün görülmeyen içsel yönünü oluşturmada etkilidir. Bu sebeple örgüt kültürünün en önemli öğeleri paylaşılan inanç ve değerlerdir (Güçlü, 2003:151).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin başarı sırrının çok köklü geçmişe dayamasıdır. Aile işletmesi ile aile işletmesi olmayanlar arasındaki farklar temelinde yapılan bu araştırmalar, aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha güçlü ve daha başarılı olduğunu göstermiştir (Denison, Lief ve Ward, 2004:61). Hofstede'in (1980:123) örgüt kültürü olarak tanımladığı bu başarı sırrı, aile işletmelerinde çok daha güçlü bir biçimde oluşmakta ve çalışanlar tarafından büyük bir istekle içselleştirilmektedir (Denison, Lief ve Ward, 2004:63).

Aile değerlerini büyük ölçüde toplum şekillendirir ama bireyin değerlerini hem aile hem de toplum oluşturmaktadır. İşletme sahibi çalışanların değerlerine etki ederek bir kültür oluşturur. Bireyin yaşadığı toplumun kültürü, davranışlarının etik standartlara uyumunu, sahip olduğu değerleri, inançları ve normları belirler.



Aile işletmesi işin ve ailenin birleşmiş, hatta üst-üste geçmiş halidir (Longenecker ve Moore, 1991). Dolayısıyla aile değerleri, aile işletmesinin kurucusu ve işletmede çalışan aile üyeleri yoluyla işletmeye taşınır. Aile işletmelerinde örgüt politikası ile ailenin çıkarları genellikle uyumludur, aile değer ve inançlarından etkilenmektedir. Çalışma şartlarında aile üyelerine doğal bir koruma ortamı sağlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:20-21). Ailenin kendine has kültürü zamanla işletmenin de kültürünün oluşmasında belirleyici olmaktadır (Fındıkçı 2005:18). Dolayısıyla aile işletmelerindeki kültürün hâkim karakterleri aileden gelir.

Aile işletmelerinde aile değerlerinin işletmede yaşatılmasının temel nedeni işletme sürekliliğinin aile ortaklığında kalmasıdır. Aile üyelerinin, özellikle de kurucusunun ana gayeleri, süreç kolay olmamakla birlikte aile işletmesinin sürekliliğini sağlayarak ailenin sonraki nesillere devrini sağlamaktır. Kurulan aile işletmelerinin çoğunluğu belli bir süre sonra batmakta ya da el değiştirmektedir. Mülkiyetin ailede kalması ve işletmenin devamlılığında korunmaya değer görülen kültürel değerler ailenin ortak paylaştıkları değerlerin işletmeye aktarılması ve böylece örgütün kültür yapısının şekillenmesine neden olur. Kültür değerleri, sosyal hayatta uzun dönemde değerli ve kalıcı bulunduğu için nesilden nesile aktarılır (Doğruer, 2002:84). Aile işletmelerinde örgüt kültürü ailenin geçmişinden gelen ve geleceğe taşınan bir değerler sistemi olduğu için işletmeye önemli bir etkisi vardır. Bu kültür, aile işletmesinde sadece bireylerin desteğiyle oluşmayan, kurucunun işletmeyi faaliyete geçirdiği ilk günden itibaren aileden edindiği felsefe ve ideolojiyi iş yapma stratejisi olarak çalışanlara aktarması ile oluşur (Kimberly ve Bouchikhi, 1995:12-17).

Aile işletmelerinin kimlik kazanmasında kültür etkili bir rol oynar. Bu kimlik aile üyelerinin kültürel değerlerinden gelmektedir. Özellikle ailede reis olarak kabul edilen işletme kurucusu hem ailede hem de daha sonra işletmede değer oluşturucu özelliğe sahiptir. Zamanla her aile üyesi paylaştıkları değerlerle işletmenin kimlik inşasına katkıda bulunur. Ailenin ortak olarak paylaştıkları girişimci ve yenilikçi bakış açısı, inançları, hedefleri, vizyonları örgütün politika ve stratejilerine kaynaklık eder. Ailenin işletmeyi etkilediği gibi çoğu zaman işletmede aileyi etkilemektedir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin paylaştıkları inanç ve değerler, duygu ve düşünceler örgüt kültürünü şekillendirerek (Genç ve Karcıoğlu, 2004:25) güçlü bir kültür yapısını oluşturur ve rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen ve kopyalanamayan yeteneklere dönüşür. Çünkü işletmedeki bu kültür ailenin geçmişinden gelen fiziksel ve fiziksel olmayan değerlerden oluşmaktadır (Zahra, James ve Salvata, 2004). İşletmede var olan değer, norm ve tutumları aile birlikteliği ile oluşmuş ruh belirler. Aileden aktarılan işletmedeki bu değerler, çalışanlar tarafından paylaşıldıkça örgütsel bağlılık ve kimlik oluşumuna katkıda bulunur. Aile işletmelerinde eşitliğe ve mantığa



önem verilirken, aile işletmesi olmayan işletmelerde adalet ve mantığa önem verilir.

Aile değerlerinin yansımaları sonucu aile işletmelerinde kurumsal değerler meydana çıkar. İşletmenin sosyal sorumluluk anlayışları, müşteri ilişkileri, insan kaynakları politikaları, yönetim felsefeleri ve örgüt kültürleri ailenin değerleriyle benzerlik oluşturur. Aile değerlerinin iş hayatına taşınması aile işletmelerine rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır çünkü sıkı bir aile bağı, etkin bir çalışma ortamı ve birbirine derinden bağlı ve güvenen aile bireyleri işletmede temel değerleri oluşturmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004:328).

Aile değerlerine profesyonel iş değerlerinden daha fazla önem verilmesinin kanıtı olarak aile işletmelerinde yazılı belgeler ile çağdaş işletmecilikte kullanılan istatistikler yerine deneme-yanılma, deneyip güvendikleri kişilerin beyanlarına önem verilmesi örnek olarak belirtilebilir (Karpuzoğlu, 2002:27). Daha çok aile deneyimini kullanmaları çağdaş işletmecilik tekniklerini kullanan profesyonel işletmelerin şiddetli rekabetine karşı aile işletmesini zorlasa da aile bireyleri için bu değerlerin kullanılması psikolojik rahatlama sağlamaktadır. Bu işletmelerde aile bireylerinin geçmiş deneyimlerine başvurulması sık görülen bir durumdur. Örneğin “babam da böyle yapardı” geçmiş deneyimin ve başarının o anda yapılacak işin başarısının garantisi olarak görülür. Diğer örnek ise, işletmenin kurucusu ‘baba’nın işletmede başköşeye asılmış bir resminin olması, hâlihazırdaki işletmeyi yöneten aile bireylerine geleceğe güvenle bakma rahatlama psikolojisini sağlamaktadır. İşletmede çalışan yeni nesil bireylerin eski nesilleri izleyerek, onların başarı ve hatalarını analiz ederek kendilerine ders çıkarmaları iş hayatındaki deneyimlerini arttırarak onlara bir fırsat sağlayacaktır (İbicioğlu ve Ak, 2005:320),

Neubauer ve Lank’a göre (1998) kültürel miras aile işletmelerinin tanımlanmasında anahtar kavramlardandır. İşletmenin örgütsel değerlerinin önemi gerek işletmenin yazılı yayımlarında gerekse yazılı olmayan örgütsel geleneklerde aileyle birlikte tanımlanmalıdır. Bu da yazarlara göre, “sahipliğin açıkça tanımlanması ve ailenin sahip olduğu değerlerin açıkça belirtilmesi ile; ailenin, kurulun ve üst yöneticilerin ‘oyunun kuralını’ bilmeleri ve böylece bunlara göre hareket edebilmeleridir” (Neubauer ve Lank, 1998). Bu tanımlama aile, işletme ve sahiplik alanlarının açıkça dengelenmesinde ailenin sahip olduğu değerlerin rollerini ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinde temel değerler, diğer işletme tiplerine göre daha fazla öneme sahiptirler. Çünkü yapısında barındırdığı aile ve işletme yapıları sebebiyle çatışmaya daha açık işletme tipidir. Aile işletmelerinde işletmede ve ailede sıklıkla çatışmalar meydana gelebilir. Bu çatışmaların çözümü için uzun ömürlü değerlere ihtiyaç duyurulur. Çünkü değerler aile ile işletmeyi birbirine bağlayan köprüyü oluşturur. Bu tür işletmelerde kan bağının



ötesinde duygusal bağ vardır. Aile ile işletmenin birleşmesi bir sinerji doğurur ve bu da işletmeye güç katar (Ateş, 2005:63).

Koironen (2002), aile işletmelerinde değerlerin gücünü tanımlarken vurgu yaptığı nokta, değerlerin örgüt kültürünün ana kaynağı ve karar vermede bir şablon oluşturduğudur. Değerler işletmede uzun dönemli bir bakış açısı, sabır ve en üst performans için bir ilham kaynağı oluşmasını sağlayabilmektedir. Değerler aynı zamanda işe almada ve motive etmede rol oynar ve buna ek olarak değerler hissedarların dayanışmalarını, ilgilerini ve bağlılıklarını besler. Bu bahsettiğimiz değerler, aile işletmelerinde aile bireylerinin mensup olduğu kültüre bağlı olarak kendini ortaya koyar.

Aile işletmesinde yer alan aile bireyleri birbirlerinden çok farklı kişilik ve beklentilere sahiptirler. Hem bir aile üyesi olarak hem de bir işletme çalışanı olarak beklentileri farklıdır. Bu nedenle akrabalar arasında çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. İşletme ve aile hiyerarşileri birbirlerinden çok farklıdır. Aile hiyerarşisinde esas olan yaştır. İşletme ve aile hiyerarşilerinin uyuşmadığı her nokta sorundur (Baykal, 2002:134).

Aile işletmelerinin kültürüne yukarıdaki tanımlar ışığında bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşıldığında söz konusu sistemin birçok alt sistemin bir araya gelmesi ile oluştuğu görülmektedir. Bu alt sistemler kurucu, aile üyeleri ve şirketteki diğer çalışanlar, işletmedeki kadın etkisi ve işletmenin sahip olduğu aile anayasası ve meclisi olarak ifade edilmektedir (Morris, Roy ve Deon, 1996: 69).

Kurucu

Örgüt kültürü, örgütün kurucusunun kişilik ve eğitim özelliklerinden, örgüt üyelerinin ileri gelenlerinden, örgütün geçmişinden, kurucusunun örgüte kendine has nitelikler kazandıran, zaman içinde oluşan ve gelişen değerler sistemidir (Hofstede, 1980:287). Bu anlamdan bakıldığında örgüt kültürünü şekillendiren en önemli kaynak işletme kurucusudur. Aile işletmelerinde bu kurucu aileden biri olmakla birlikte işletme sermayesinin, kuralların ilk koyucusu ve uygulayıcısı olması nedeni ile diğer aile bireylerinden ayrılır. Kurucu işletmedeki norm ve kuralları oluşturan ilk kişi olduğu için örgüt kültürünün oluşumu üzerinde büyük ölçüde etkilidir. Bu etki kurucunun kişilik özellikleri, eğitimi, yetenek ve deneyimleri yani almış olduğu tüm kültürel değerlerdir. Çalışanlar arasındaki iletişim biçimini, çatışma çözüm yöntemlerini, planlama ve kontrol faaliyetlerinin yönetimini, başarı planlamasını ve aile bireylerinin işletme içindeki rollerini belirleyen kurucu sahibin sergileyeceği bakış açısı örgüt kültürünün niteliğini belirleyecek; çalışanlar kurucu tarafından oluşturulan bu yapıyı uygulamaya koyacaklardır (Morris, Roy ve Deon, 1996:71).

Kurucunun genellikle işletmenin başında olduğu durumlarda işletme kültürü statik bir yapı izler. Çünkü neredeyse tüm kararlar kurucu sahip tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Böyle bir yapıda kurucunun işletmenin



yönetiminden ayrılması, diğer bir deyişle herhangi bir sebepten dolayı yönetimle ilişkisini kesmesi durumunda sonuç kaos, belirsizlik ve çatışma olacaktır (Morris, Roy ve Deon, 1996:71). Aile işletmelerinde kurucunun aileden aldığı ve zaman içerisinde geliştirdiği kültür işletme için hayati öneme sahiptir. Çünkü kültür işletmenin nesilden nesile aktaracağı örgüt değerlerinin temelini oluşturmakta ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması söz konusu değerlerin özgünlüğüne ve rekabet edebilme yeteneğine bağlıdır (Aronoff, 2004:57).

Aile Üyeleri

Aile bireylerinin yaşam şekilleri ve birbirleri arasındaki ilişki işletmenin yaşam biçimine ve işletme üyeleri arasındaki ilişkiye etki etmektedir. Diğer bir deyişle işletmede bulunan her bir aile üyesi aradaki kan bağına da işletmeye beraberinde getirmektedir (Morris, Roy ve Deon, 1996:71). İşletmede önemli olan nokta aile bireylerinin işletme içerisinde birer profesyonel gibi hareket edebilmesidir. Gerekli eğitim, yetenek ve becerileri olmayan bir aile üyesinin sadece aradaki kan bağı sebebiyle yönetsel pozisyonlarda yer alması yönetimin monarşik bir biçim almasına neden olacaktır. Bu durumda ise, işletmede çalışanlar ortak değer ve inançlar oluşturamayacak ve güvensizlik hissedeceklerdir. Örgüt kültürü yaratmak isteyen aile işletmelerinde kurucunun ve aile bireylerinin göstereceği tutum oldukça önemlidir. Deneyim, bilgi ve eğitime önem veren kurucu sahip ve aile üyeleri örgütün monarşik bir yönetim yerine katılımcı ve demokratik bir biçimde yönetilmesini sağlayacaktır.

Aileden Olmayan Çalışanlar

Aileden olmayan çalışanlar, aile bireyi olmayıp aile işletmesinde çalışan bireyleri ifade etmektedir. Birbirleri ve aile üyeleri ile etkileşimleri neticesinde örgüt kültürünün oluşum ve gelişimine etki etmektedirler. Aileden olmayan çalışanlar ile aile üyeleri arasında iletişim güçlü ve güvene dayalı bir biçimde gelişirse, aileden olmayan çalışanlar işletmeye ve aileye sadakat ve bağlılık hissedecekler, paylaşılan değer ve gelenekler artacak ve buna bağlı olarak çatışma ve kaos azalacaktır (Morris, Roy ve Deon, 1996:71). Diğer bir deyişle aileden olmayan çalışanların örgüt kültürüne katkısı etkileşim yoluyla gerçekleşecektir.

Kadınlar

Aile işletmeleri literatüründe, aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmesinde kadınlar problem olarak kabul edilir ve aile yönetilmeye ihtiyacı olan bir sistem olarak görülür (Danes, Heather, ve Donald, 2005:116). Farklı kişisel özelliklere sahip olan kadın ve erkekler, işletmelerinde farklı yöntemlere ve algılamalara sahip olabilirler. Erkekler için odak nokta otorite iken, kadınlar için ise dayanışma önceliklidir (Danes, Heather, ve Donald, 2005:117). Kadınların sahip olduğu bu özellik son yıllarda verimliliği ve etkinliği esas alan yönetim anlayışındaki takım ruhunun oluşturulabilmesinde önem



kazanmaktadır. Ama kadınlar için bunun aksine lider olamayacakları düşüncesi yaygındır. Kadınların aile içinde uzlaştırıcı kişi rolünü oynaması, aileyi bir arada tutabilme kabiliyeti, bağlılığı koruyabilme ve aile kültürünü gelecek nesillere taşıyabilme özellikleri, hem ailenin hem de işletmenin kritik dönemlerde zorluklarla mücadele edebilmesinde ve de yaşamını uzun yıllar sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesinde çok önemli bir etkidir.

Aile işletmelerinde kız çocuklarının çalışmaları, işletmede olumlu bir etki yaratmakta ve işletmede istenmeyen gergin ortamlar oluşmamaktadır. Bunun en önemli sebebi ise kız evlatların, babalarını rakip olarak görmemeleridir. Erkek evlatların babalarını rakip görmeleri gerçeğinin altında ise babalarına benzemek, onu izlemek ve nihayetinde 'baba olmak' yatmaktadır. Kız çocuklarının işletmede babayla daha yakın ve daha duygusal bağlar taşımaları çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Baba-kız arasındaki bu yakınlıktan dolayı baba işletmede önemli görevleri kızına verebilmektedir. Kız çocukları ise, babalarının yanında kendilerini güvende hissettiklerinden dolayı babalarının işten ayrılmasını veya emekli olmasını istememektedirler ve bu şekilde daha yüksek performansla çalışabilmektedirler.

Aile işletmelerinin başarıyı etkileyen bir diğer kadın grubu ise aileye evlilik yoluyla gelen ve aile işletmesinde ekonomik ilişkilere bağlı olarak hak talep edebilen eşlerdir (gelinlerdir). Genellikle yöneticilerin aldığı kararlarda eşlerinin de etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Eşlerin işletmedeki etkisi yöneticinin performansını ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu destek ise, çok önemli bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Buna ek olarak finansal krizleri atlattırma eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine maddi-manevi destek sağlayabileceklerini vurgulamaktadır (Danes, Heather, ve Donald, 2005). Kadın eşlerarası rekabet işletmede çalışan erkek aile üyelerine de etki edebilmektedir.

Aile Meclisi

Aile işletmelerinde en önemli yönetim rolü aile meclisine aittir. Bu aile meclisleri sözlü olarak beraber olan aile üyeleri düzenli aile toplantıları ve aile konseyleridir. Bu meclis, aile bireylerine konuları tartışıp düşüncelerini açıklayabilecekleri bir ortam yaratır ve aile bireylerinin arasında maksimum ilişkinin oluşmasını sağlar (Mustakallio, Autio ve Zahra, 2002). Aile meclisi aile işletmelerinde, aile bağlarını güçlendirmek ve aile içi çatışmaları çözmek için bir mekanizma oluşturulması konusunda önemlidir. Aile meclisi aile üyeleri arasındaki iletişimsizliğin ve kendini ifade edememe durumunun ortadan kaldırması ve işletmeye zarar verecek çatışmaların önüne geçilebilmesi için önemli bir organdır.

Aile Anayasası

Son dönemde aile işletmelerinin kurumsallaşmasını sağlayan ve aile işletmelerinde yaşanan problemlerin çözümü için ön ayak olan yöntemlerden birisi de aile anayasasıdır. Aile anayasası, işletmelerin devamlılığını



sağlayabilecek temel konuları içeren ve aile üyelerinin katılımı ve onayı ile oluşturulmuş yazılı bir metindir. Anayasa ile aile üyelerinin aile işletmesiyle ilgili ilişkilerine rehberlik edecek temel prensipleri belirtir (Karpuzoğlu, 2000:43). Aile anayasası, işletmelerin temel kural ve konularını içeren, sürekliliğini etkileyebilecek, işletme içerisindeki ilişkilerde rehberlik edebilecek, aile bireyleri tarafından kabul edilen ve her aile bireyine eşit uygulanan ve uyulmaması durumunda yaptırımları olan bir metindir (Yıldız, 2008:43).

Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi Araştırması

Araştırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Kısıtları

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşumunda kurucunun ve işletmede çalışan aile bireylerinin değer ve inançlarının etkisini saptamaktır. Bilindiği üzere aile işletmelerinde genellikle kurucunun baskın bir rolü vardır. Bu baskın rolün bir sonucu olarak da kurucunun değerleri aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir faktördür. Ailenin sahip olduğu değerler iş hayatına yansımakta ve buna paralel bir örgüt kültürü oluşmaktadır.

Araştırma birimi aile işletmeleri olup işletmenin yatırım kararlarını yönlendiren, aile ve işletmeyi bilen ve yönetimi şekillendiren kişiler olarak işletmenin sahip/yöneticileri araştırmanın düzeyini oluşturmaktadır. Araştırmada izlenen yöntem şu şekildedir: Teorik çerçeve olarak araştırmanın konusu olan aile işletmeleri, aile değerleri ve örgüt kültürü ile ilgili yurt dışı ve yurtiçi literatür incelenmiş, bu bilgiler doğrultusunda da aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisini saptamak amacıyla saha araştırmasına gidilmiştir.

Araştırma kapsam, zaman ve mekan kısıtlarına sahiptir. Bu araştırmanın sonuçları, sadece Hatay ili Antakya merkez ilçesinde faaliyet gösteren çalışan sayısı 10'dan fazla olan küçük orta ve büyük, ölçekli aile işletmeleri yöneticileri için geçerlidir. Saha araştırması, 2011 Nisan-Mayıs döneminde gerçekleştirilmiş olduğundan bulgular sadece belirtilen dönemi kapsamaktadır. Genel olarak aile işletmelerinin yönetiminde sahip/yöneticilerin bulunduğu kabul edilerek bu şarta uyan aile işletmeleri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma, Schwartz Değerler Ölçeği (Schwartz, 1992), Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (Denison ve Mishra, 1995) ve kişisel bilgi formu ile toplanan verilerle sınırlıdır. Anket tekniğine yönelik eleştiriler bu araştırma için de geçerlidir. Anketi cevaplayan sahip/yöneticilerin kendi ailele değerlerini bildikleri ve aile bireylerinin bu değerleri ortak olarak paylaştıkları varsayılmıştır. Schwartz Değerler Araştırması Ölçeğindeki ifadeler 'aile değeri' olarak kabul edilmiştir.

Veri Toplama Yöntemi ve Evren Seçimi



Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anketler aile işletmelerine şahsen ve elektronik posta yöntemi ile ulaştırılmış ve aynı yollardan geri dönüşüm sağlanmıştır. Anket formu hazırlama aşaması tamamlandıktan sonra, evren kapsamında Antakya'daki küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmelerine dağıtılmadan önce 10 aile işletmesi yöneticisiyle görüşülmüş ve ilgili bilim dalında çalışan 5 akademisyene anket formu sorularının algılanması ve anlaşılabilirliği açısından ön testi yapılmıştır.

Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda, anketin birinci bölümünde işletmelere anket formunda kişisel özellikleri, işletme ve aile ile ilgili sorular sorulmuştur. Kişisel bilgi bölümünde cevaplayıcının cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, işletmedeki çalışma süresi sorulmuştur. İşletmede çalışan kişi sayısı, işletmenin hangi yıl kurulduğu, kurucunun kim olduğu, sahiplik durumu, ailenin işletme hisselerinin yüzde kaçına sahip olduğu, işletmenin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği, işletmede aileden çalışan birey sayısı, yöneticinin işletmedeki konumu ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektör bilgileri çalışmada kontrol değişkenleri olarak yer almıştır.

Anketin ikinci bölümünde örgüt kültürünü ölçecek ölçek bulunmaktadır Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve geçerlilik ve güvenilirliği uygun bulunan Denison ve Mishra'nın (1995) Denison Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Denison ve Mishra'nın (1995) ölçeğinde 4 ana boyut ve 12 alt boyut olarak her bir boyutta 3 ifade yer alan toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek likert tipinde "kesinlikle katılmıyorum"dan başlayarak "kesinlikle katılıyorum"a sıralanan 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır. Alt boyutların içerdiği ana boyutlar katılım, tutarlılık, uyumlaştırma ve vizyondur (Yahyagil, 2004).

Anketin üçüncü bölümünde ise, Shalom Schwartz'ın geliştirdiği 'Schwartz Değerler Araştırması (Schwartz Value Survey -SVS) kullanılmıştır (Schwartz, 1992). Bu ölçeğin seçilme nedeni uluslararası kabul görmüş ve kapsamlı bir ölçek olmasıdır. Ölçek 44 ayrı ülkede 97 grup üzerinde yapılan sonuçlara göre şekillendirilmiştir. Türkiye ölçeğin geliştirilmesi aşamasında uygulama yapılan ülkelerden birisidir. Ayrıca ölçek, Türkiye'de farklı araştırmalarda kullanılmış Türkiye için geçerli ve güvenilir kabul edilmiştir (Ural ve Balıkçioğlu, 2004; Bacanlı, 1999; Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000). Ölçek toplam 56 değerden oluşmaktadır. Bu 56 değer 10 alt boyut şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt boyutlar; evrensellik, güç, yardımseverlik, başarı, uyarılma, hazcılık, geleneksellik, özdenetim, güvenlik, uyum olarak sıralanmaktadır (Schwartz, 1992). Araştırmaya katılan sahip/yöneticilerden, değerler listesini okumalarını ve kendi değerlerine aykırı bulduklarını -1 olarak puanlamaları, yaşamlarını yönlendirdiğini düşündükleri değerleri ise 1 en düşük olmak kaydıyla ve en yüksek 7 olarak puanlamaları istenmiştir.

Araştırma Hatay ili Antakya merkez ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Konu, aile işletmelerinin aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi olduğundan ana kütleyi Antakya ve yöresinde bulunan aile işletmeleri



oluşturmaktadır. Antakya Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı 10 ve üstü çalışanı olan küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmeleri anakütle olarak seçilmiştir. İşletmelerin aile işletmesi olup olmadığına yönelik herhangi bir liste yoktur. Bu nedenle tesadüfi şekilde bir örneklem seçilemez. Faktör analizine tabi tutulacak örnek sayısı bir ölçekteki değişken sayısından az olmamak şartıyla en az 100 olması gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2003). Dolayısıyla ilk etapta en az 100 işletmeye ulaşılması planlanmıştır. Antakya ve yöresinde kayıtlı 160 aile işletmesi tespit edilmiş, tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu işletmelerden 4'ü faaliyetlerine son vermiş, 10'u farklı isim ve iş konularında olup aynı aileye ait olduğu tespit edilmiş, 15'i ise görüşmeye olumlu cevap vermemiş olmasından dolayı, analiz 131 aile işletmesi üzerinde yapılmıştır.

Araştırma Hipotezleri

Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürünü belirlemeye yönelik hipotezler şunlardır:

H₁: Aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi vardır.

H₂: Aile değerleri değişkenleri, kendi aralarında anlamlı bir şekilde belli boyutlar altında toplanmaktadır.

H₃: Örgüt kültürü değişkenleri, kendi aralarında anlamlı bir şekilde belli boyutlar altında toplanmaktadır.

H₄: Aile değerleri boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasında bir ilişki vardır.

Ayrıca analiz edilecek alt sorunsallar şunlardır:

- Aile değerleri ve örgüt kültürü ortalamaları itibariyle cevaplayıcıların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki konumu) ve cevaplayıcıların ana işletmelerinin özellikleri (kurucu, sahiplik, kuşak, sektör) arasında farklılıklar vardır.
- Aile değerleri ve örgüt kültürü ile cevaplayıcının demografik özellikleri (yaş, çalışma süresi) ve ana işletme özellikleri (çalışan sayısı, işletmenin yaşı, aile hisse oranı, aile birey sayısı) ortalamaları arasında ilişki vardır.

Analiz için kullanılan program SPSS for Windows 13.0'dır. İlişkileri tespit etmek için Pearson korelasyon analizi, etkileri tespit etmek için çok değişkenli regresyon analizi, değişkenler arasında farkların olup olmadığını görmek için t ve f testleri, ölçeklerin belli boyutlar altında toplanıp toplanmadıklarını görmek için faktör analizi ve ölçeklerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını anlamak için ise Cronbach Alpha güvenilirlik analizi kullanılmıştır.

Verilerin Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular



Demografik özelliklere göre (Tablo 1), cevaplayıcıların % 90,1'i erkek, % 85,5'i evli ve % 36,7'si yüksek öğretimlidir. Verilere göre; % 67,2 oranında tamamen aile üyeleri arasında ortaklık % 59,5'i 1. kuşak, % 38,2'si ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Cevaplayıcıların ana işletmedeki pozisyonu 31,3'ü genel müdür, ana işletmede % 50'den fazla hissesi olanların tek ailede toplandığı (işletmelerin % 99'u aile işletmesi tanımına uygundur), ana işletmenin kurucusununun 69'u baba olduğu belirtilmiştir. Cevaplayıcıların yaş ortalaması 42,17 ($\pm 12,37$), çalışma süresi 1 yıl ile 54 yıl arasında ve işletmede çalışan sayısı 10 kişiden 370 kişiye kadar değişmektedir. Ana işletmede çalışan aileden birey sayısının ortalaması 3,69 ($\pm 2,07$), tüm aile üyelerinin hisse oranı % 15 ile % 100 arasında değiştiği, ana işletmenin yaşının ortalaması 23,02 ($\pm 17,33$) olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Cevaplayıcıların ve İşletmelerinin Demografik Özellikleri

Cinsiyeti		Medeni Durumu			Eğitim Düzeyi				
Erkek	Kadın	Evli	Bekâr	İlköğretim	Lise	Yüksekokul	Üniversite	Lisansüstü	
118 (90,1)	13 (9,9)	112 (85,5)	19 (14,5)	30 (22,9)	43 (32,8)	10 (7,6)	42 (32,1)	6 (4,6)	
İşletmedeki Sahiplik Durumu				İşletmeyi Yöneten Kuşak					
Tek Kişi		Tek Aile Üyeleri		Birden Fazla Aile	1.Kuşak	2.Kuşak	3.Kuşak		
18 (13,7)	88 (67,2)		25 (19,1)		78 (59,5)	49 (37,4)	4 (3,1)		
Ana İşletmedeki Tüm Aile Üyelerinin Hisse Oranı									
% 15	% 25	% 33	% 49		% 50	% 51	% 65	% 90	% 100
1 (0,8)	3 (2,3)	1 (0,8)	1 (0,8)		9 (6,9)	1 (0,8)	1 (0,8)	2 (1,5)	112 (85,5)
Ana İşletmedeki Cevaplayıcının Pozisyonu									
Yönetim Kurulu Başkanı		Yönetim Kurul Üyesi			Genel Müdür	Müdür	Şef	Denetçi	
40 (30,5)		19 (14,5)			41 (31,3)	26 (19,8)	4 (3,1)	1 (0,8)	
Ana İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör									
İmalat	İnşaat	Finans	Hizmet	Ticaret	Turizm	İhracat			
48 (36,6)	6 (4,6)	1 (0,8)	19 (14,5)	50 (38,2)	6 (4,6)	1 (0,8)			
İşletmenin Kurucusu									
Kendisi	Babası	Kardeşi	Oğlu	Annesi	Amcası-Dayısı	Kızı	Dedesi	Eşi	
65	69	13	4	3	3	2	2	1	

Not: Parantezdeki değerler yüzdeleri vermektedir.

Ankette örgüt kültürü ile ilgili sorulara cevaplayıcılar genel itibariyle olumlu cevap vermiştir. Aile değerlerini ölçmek için sorulan sorularda ise cevaplar genellikle '3' değeri ve ardından gelen değerlerde yoğunlaşmaktadır.

Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisini ölçebilmek için Denison ve Mishra'nın (1995) geliştirdiği Örgüt Kültürü ile aile değerlerini bulmak için alınan Schwartz Değerler Araştırması (Schwartz, 1992) ölçeklerinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları yeterli olup yüksek derecede güvenilir (sırasıyla 0,867 ve 0,962) bulunmuştur (Akgül ve Çevik, 2003).

Anketteki örgüt kültürü ifadelerinin yapısal geçerliliklerinin olup olmadığını ve alt boyutlara ayrılıp ayrılmadığı saptamak için faktör analizinden yararlanılmıştır (Tablo 2). Faktör analizini uygulayabilmek için öncelikle verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğine, birim matris olup olmadığına



bakmak için Bartlett Testi (Bartlett's Test of Sphericity) yapılmış, 0,001 anlamlılık düzeyinde verilerin birim matris olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne (0,838) göre iyi bulunmuş, bu teste göre de verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür (Akgül ve Çevik 2003:428). 'Temel Bileşenler Analizi' ve rotasyon yöntemi olarak 'Varyansların Maksimumu Yöntemi' temel alınmıştır. Faktör analiziyle ölçek özdeğeri birden büyük ve toplam varyansı açıklama gücü % 65,37 olan 36 ifadeden 28 ifade kendi aralarında birleşerek 10 faktör altında toplanmış (Bryman ve Cramer 1997:283), ikisi tek ifadeli olduğundan analizden çıkarılmıştır. Bu durumda örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde belli boyutlar çerçevesinde toplandığı hipotezi (H₃) kabul edilmiştir. Belirtilen sekiz faktör sayısı Denison ve Mishra'nın (1995) sınıflamasına kısmen uymaktadır: Geliştirme ve İşbirliği, Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi, Örgüt Amaçları, Katılım, Ortak Anlayış, Müşteri Odaklılık, Ortak Vizyon, Bilgi Paylaşımı.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler/Değişkenler	ort.	std.s.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Alpha
Geliştirme ve İşbirliği	4,120	0,590			
Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	4,04	0,738	0,618	10,658	0,799
Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	4,13	0,854	0,752		
Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	4,39	0,675	0,611		
Problemli konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,98	0,877	0,537		
İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolaylıkla koordine edilmektedir.	4,05	0,807	0,501		
Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi	3,990	0,645			
İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	3,87	0,964	0,550	9,291	0,732
Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	4,13	0,915	0,618		
İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	4,40	0,709	0,737		
Herhangi bir başarısızlık yönetim tarafından örgütün gelişmesi ve öğrenme açısından bir fırsat olarak görülmektedir.	3,73	1,124	0,655		
Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk alarak başarıya ulaşmak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3,82	0,881	0,614		
Örgüt Amaçları	4,195	0,578			
Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	4,20	0,817	0,536	8,308	0,746
İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	4,08	0,645	0,655		
Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	4,37	0,704	0,652		
Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	4,13	0,881	0,588		
Katılım	3,903	0,692			



Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi

İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	3,49	1,179	0,780		
Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	4,14	0,892	0,578		
Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	4,18	0,789	0,634		
Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	3,81	0,954	0,551		
Ortak Anlayış	4,202	0,656			
Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	4,03	0,859	0,692	5,804	0,546
Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	4,37	0,716	0,540		
Müşteri Odaklılık	4,313	0,914			
Müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. (T)	4,41	1,115	0,806	5,161	0,593
İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. (T)	4,21	1,053	0,684		
Ortak Vizyon	3,916	0,963			
Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. (T)	3,96	1,218	0,582	4,913	0,492
Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. (T)	3,87	1,146	0,752		
Bilgi Paylaşımı	3,962	0,733			
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	3,91	0,924	0,540	4,483	0,418
Uzun-dönemli bir iş programı ve belirli bir gelişim planımız mevcuttur.	4,02	0,920	0,737		
Barlett Testi: 2009,810 (p 0,00); KMO: 0,838 ve toplam açıklanan varyans: % 65,37					

Not: Parantez içindeki T, ifadenin ters kodlandığını belirtmektedir.

Anketteki aile değerleri ifadelerinin yapısal geçerliliklerinde çoklu normal dağılımdan geldiğine, birim matris olmadığı, (Barlett Testi 0,001 anlamlılık düzeyinde) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne (0,887) göre iyi bulunmuş, bu teste göre de verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür (Akgül ve Çevik 2003:428). Örgüt kültüründe kullanılan yöntemler kullanılarak toplam varyansı açıklama gücü % 72,599 olan ve 56 ifadeden 44 ifade 12 faktör altında toplanmıştır (Bryman ve Cramer 1997:283). Bunun iki tanesi tek ifadeli olduğundan analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu durumda aile değerleri ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde belli boyutlar çerçevesinde toplandığı hipotezi (H₂) kabul edilmiştir. Belirtilen on faktör sayısı Schwartz'ın (1992) sınıflamasına kısmen uymaktadır: Uyumluluk, Evrensellik, Başarı, Eşitlik, Hazcılık, Geleneksellik, Uyarılım, Özyönetim, Güvenlik ve İtaatkârlık.

Tablo 3: Aile Değerleri Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler/Değişkenler	Ort.	Std.S.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Alpha
UYUMLULUK	6,472	0,871		18,445	0,940



Kibar Olmak	6,43	1,137	0,743		
Ulusal Güvenlik	6,47	1,091	0,660		
Kendine Saygılı Olmak	6,42	1,221	0,718		
İyiliğe Karşılık Vermek	6,47	1,111	0,724		
Mahremiyet/Özel Haklara Saygı	6,32	1,302	0,555		
Aile Güvenlik	6,76	0,953	0,757		
Erdemli Olmak	6,30	1,317	0,572		
Alçak Gönüllü Olmak	6,10	1,358	0,536		
Ana Babaya Ve Yaşlılara Değer Vermek	6,69	0,904	0,832		
Dürüst Olmak	6,53	1,255	0,715		
Yardıms sever Olmak	6,35	1,271	0,608		
Sorumlu Olmak	6,59	0,968	0,556		
Temiz Olmak	6,73	0,814	0,773		
EVRENSELLİK	5,969	1,224			
Doğayla Bütünlük	5,80	1,595	0,633		
Güzel Bir Dünya	6,02	1,537	0,783		
Sosyal Adalet	6,34	1,294	0,540	9,003	0,893
İlimli Olmak	5,74	1,648	0,696		
Çevreyi Korumak	6,13	1,303	0,638		
Bağışlayıcı Olmak	5,78	1,670	0,548		
BAŞARI	6,214	1,016			
Kendini Denetleyebilmek	5,89	1,460	0,538		
Hırslı Olmak	6,10	1,375	0,647	8,199	0,869
Toplumdaki Görünümü Koriyabilmek	6,18	1,323	0,671		
Zeki Olmak	6,40	0,998	0,636		
Başarılı Olmak	6,50	1,048	0,648		
EŞİTLİKÇİ	5,822	1,429			
Eşitlik	5,60	2,064	0,740	5,860	0,750
İç Huzur	6,24	1,341	0,728		
Özgürlük	5,63	1,768	0,668		
HAZCILIK	4,636	1,558			
Zevk	4,18	2,165	0,712	4,646	0,626
Bağlılık Duygusu	5,15	2,083	0,533		
Zengin Olmak	4,58	1,921	0,500		
GELENEKSELLİK	5,774	1,266			
Geleneklere Saygı	6,18	1,264	0,657	4,531	0,707
Olgun Sevgi	5,73	1,579	0,518		
Dindar Olmak	5,41	1,876	0,555		
UYARILIM	4,732	1,599			
Heyecanlı Bir Yasam	4,07	2,138	0,621	4,203	0,643
Cesur Olmak	5,13	1,870	0,565		
Meraklı Olmak	5	2,253	0,749		
ÖZYÖNETİM	5,622	1,392			
Yaratıcılık	6,05	1,300	0,623	4,073	0,682
Değişken Bir Hayat	5,20	1,850	0,522		
GÜVENLİK	6,130	1,186			
Sağlıklı Olmak	6,40	1,322	0,612	3,698	0,657
Yaşamdan Zevk Almak	5,86	1,424	0,615		
İTAATKÂRLIK	4,332	2,013			
Bana Düşen Hayatı Kabullemek	3,02	2,923	0,720	2,981	0,461
İtaatkâr Olmak	5,64	1,981	0,673		
Barlett Testi: 5821,540 (p 0,00); KMO: 0,887 ve toplam açıklanan varyans: % 72,599					



Örgüt kültürü boyutları arasında ve aile değerleri boyutları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü boyutları ile aile değerleri arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon testi yapılmış bunun sonucunda boyutlar arasında orta ve zayıf derecede pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durumda, aile değerleri boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasında bir ilişki içerisinde olduğu hipotezi (H₄) belirtilen boyutlar için kabul edilmiştir. Bu ilişkilerin diğer bir ispatı, örgüt kültürü ile ilgili ifadelerin toplamı şekilde ele alınarak aile değerleri boyutları arasındaki ilişki testine bakıldığında da ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü boyutu aile değerleri boyutlarından uyumluluk (0,514), eşitlikçi (0,587), başarı (0,613), özyönetim (0,561), güvenlik (0,462) boyutları ile orta; hazcılık (0,366), geleneksellik (0,376), uyarılımlık (0,324), itaatkârlık (0,159) ve güç (0,288) boyutları ile 0,01 anlamlılık düzeyinde zayıf derecede olumlu ilişkili çıkmıştır.

Örgüt kültürünün, ölçeklerde oluşan boyutların kontrol değişkenleri çerçevesinde farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için t ve F testleri yapılmış, örgüt kültüründen müşteri odaklılık boyutu, değerlerden ise başarı boyutunun ortalaması sektörler arasındaki farklar 0,01 ve 0,05 düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Hizmet sektörünün ortalaması imalat ve ticarete göre belirtilen değişkenlerde daha yüksek çıkmıştır. Hizmet sektörü insan ile direkt ilişkili olduğundan sonucun bu şekilde çıkmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürü boyutlarından katılım boyutuyla cevaplayıcının aile işletmesindeki çalışma süresi (0,207) arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde, zayıf düzeyde olumlu bir ilişkili bulunmuştur Bu durum işletmede çalışma süresi arttıkça örgüt içindeki katılımın arttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca yine örgüt kültürü boyutlarından ortak anlayış boyutuyla ana işletmede çalışan aile bireylerinin sayısı (0,224) arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu durum işletmelerde aileden olan çalışanların sayısı arttıkça işletmede daha fazla ortak anlayış oluştuğunu göstermektedir. Diğer örgüt kültürü boyutları ile değerlerin diğer demografik değişkenlerle herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır.

Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi Modelinin Regresyon Analizi

Regresyon analizlerinde otokorelasyon olup olmadığına yönelik yapılan Durbin-Watson testine göre değerleri 1,6 ile 2,3 arasında olup herhangi bir otokorelasyon tespit edilmemiştir (Akgül ve Çevik, 2003:350).

Aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 10,536; p 0,000) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 11,077) aile değerleri boyutlarından eşitlikçi (p<0,01; t=4,211) ve güvenlik (p<0,05; t=2,028) boyutlarının modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,519 değerinde olup orta düzeyde bir açıklama gücünü



göstermektedir (Tablo 4). Bu durumda aile değerlerinin örgüt kültürüne etki ettiğine ilişkin hipotez (H₁) kabul edilmiştir.

Tablo 4: Aile Değerleri Değişkenlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	F	Anlamlılık
1	0,721 (a)	0,519	0,47	0,30145	10,536	0,000 (a) **
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Standart Hata	Beta			
	(Sabit)	2,286	0,206		11,077	0,000**
	Uyumluluk	-0,011	0,053	-0,024	-0,217	0,829
	Evrensellik	0,006	0,036	0,018	0,171	0,864
	Başarı	0,076	0,046	0,187	1,659	0,1
	Eşitlikçi	0,102	0,024	0,352	4,211	0,000**
	Hazcılık	0,013	0,022	0,048	0,584	0,56
1	Geleneksellik	-0,005	0,03	-0,015	-0,166	0,868
	Uyarılım	-0,003	0,021	-0,011	-0,141	0,888
	Özyönetim	0,051	0,028	0,173	1,857	0,066
	Güvenlik	0,061	0,03	0,175	2,028	0,045*
	İtaatkârlık	-0,006	0,015	-0,027	-0,373	0,71
	Güç	-0,014	0,022	-0,054	-0,627	0,532
	Tanınmak	0,023	0,016	0,112	1,453	0,149

Not: ** p < 0,01 ve * P < 0,05

Tartışma ve Sonuç

Dünya ve Türkiye ekonomilerinde önemli bir büyüklüğe ve etkiye sahip olmalarından dolayı aile işletmelerinin sorunlarının giderilmesi son derece önemlidir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran nokta işletmeye belli bir ailenin hakim olmasıdır. Aile değerlerinin örgüt içinde yer alması, paylaşılmasının önemli olduğu halde aile-işletme değerleri uyumu ve ölçümü konusunda yeteri kadar akademik literatür oluşmamıştır.

Aile işletmelerindeki örgüt kültürü, başta işletmenin kurucusu, aileden olan sahipleri, işletmede çalışan aile üyelerinin paylaştıkları inanç, tutum ve değerlerle şekillenmektedir. Örgüt içinde zamanla bu değerler diğer çalışanlarla paylaşıldıkça bir örgüt kültürü haline gelmekte, bunların kullanımına bağlı olarak işletmeye avantaj veya dezavantaj sunmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın amacı Antakya yöresinde faaliyette olan aile işletmelerinden aileden olan, sahip/yönetici konumundaki kişilerin aile değerlerinin örgüt kültürünün oluşumuna etkisini ortaya koymaktır. Bilindiği üzere aile işletmelerinde genellikle aileden olan sahip/yöneticilerin baskın bir rolü vardır. Bu baskın rolün bir sonucu olarak da ailenin değerleri aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir faktördür. Örgüt kültürü diğer tüm işletmelerde önemli olmakla birlikte aile işletmelerinde kan ve duygu bağından ileri gelen ortak inanç ve değerlerin olması sebebiyle daha fazla önem arz etmektedir.



Aile işletmelerinde sahip/yönetici işletmenin merkezinde olup işletme, adeta sahip/yönetici ile bütünleşmiştir. Sahip/yönetici aile işletmesini sürekliliğini sağlamak ve korumak istegindedir (Erdoğmuş, 2004:61). Kendisinin büyük çaba sarf ederek kurup bugünlere getirdiği işletmesinin kendisinden sonrada varlığını devam ettirmesi sahip/yönetici için oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde inanç ve değerler öncelikle sahip/yönetici tarafından getirilmiştir. İşletmenin amacı da sahip/yöneticinin amacı ile şekillenmiştir. İşletmede aile üyelerinin üstlendikleri statülerden biri kurucudur. Kurucunun kardeşleri, çocukları, kuzen, gelin/damat gibi akrabaları da aileden kişilerin üstlendikleri statülerdir. Bunlar işletmede fiilen çalışıyor ve/veya işletmeye ortak olabilirler.

Aile kültürü aile ruhunu, işletmedeki egemen tutumları, değerleri ve standartları oluştururken bu değerler işletmede çalışanların takip edecekleri ortak bir amaç yaratır, çalışanlarda örgüte yönelik bağlılıklarını güçlendirir (Yalçın, 1993). Bu nitelikteki aile işletmelerinde esas özellik olarak işletme, sahip/yöneticiden etkilenmekte, yönetim ve mülkiyet sahip/yöneticide toplanmaktadır.

Araştırmada aile değeri ölçeği olarak Schwartz'ın Değerler Araştırması (1992) ve örgüt kültürü ölçeği olarak Denison ve Mishra'nın (1995) geliştirdikleri ve akademik yazında Denison Örgüt Kültürü ölçeği olarak adlandırılan ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerin boyutları ile bu araştırmada faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar örtüşmektedir. Araştırma bulgularında aile işletmeleri sahip/yöneticileri için eşitliğin var olduğu bir dünyada yaşamak, uyumluluk, evrensellik, başarılı olmak, hazcılık, güçlü olmak, geleneksellik, uyarılım, özyönetim, güvenli bir çevrede yaşamak, itaatkâr olmak ve tanınmak en önemli değerler olarak saptanmıştır. İşletmelerde sahip/yöneticiler örgüt kültürü açısından değişim, açıklık ve öğrenme becerisinin önemli olduğunu, bütünleşmenin, bilgi paylaşımının, geliştirme ve işbirliğinin desteklenmesinin ortak bir vizyon ve misyona sahip olmanın, işletme içerisinde ortak anlayışın hakim olmasının, müşteri odaklı olmanın, katılıma ve örgüt amaçlarına uygun davranmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan bu çalışmada bazı bilgilerin anket formu aracılığıyla alınmasının yetersiz olduğu saptanmıştır. İstenilen bilgilere ulaşabilmek için her işletmenin sahip/yöneticisi ile görüşülmeli, gerek işletmede gerekse de ailelerde gözlem yapılmalıdır. Çalışma sadece bir şehirde yapıldığı için ortaya çıkan bulgularda genelleme yapılması söz konusu değildir. Ayrıca kültürel değerler zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir fakat bu çalışma tek bir zaman diliminde yapılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların bu kısıtlar içinde yorumlanmasında yarar bulunmaktadır.

Çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiler ışığında şunlar söylenebilir: Aile işletmeleri, kilit olabilecek önemli pozisyonlara aile üyelerinden olmayan profesyonel yöneticileri işe almalı ve bu yöneticilere kardan pay



vermelidirler. Böylece profesyonellerin işlerini sahiplenmesini sağlayabilecek, profesyonel yöneticilerin işletmeye kazandırılmasıyla (Şimşek, Öğüt ve Emimi, 2004:13) işletmenin kurumsallaşmasına katkıda bulunulabilecek, aile işletmelerinin daha uzun süre ayakta kalmasını sağlanabilecektir. Sahip/yöneticinin genellikle işletmenin başında olduğu durumlarda işletme statik bir yapı izler. Çünkü tüm kararlar tek bir kişi tarafından alınır ve uygulanır. Sahip/yöneticinin işten bir sebeple ayrılması sonucunda ise, işletmede bir kaos, belirsizlik ve çatışma çıkabilir. Bu nedenle sahip/yöneticinin yerine geçecek halef planlamasının önceden yapılması gerekmektedir. Bu planlama yapılmadan önce aile anayasasının aile bireyleri tarafından oluşturulması ve imza atılarak beyan edilmesiyle ortak ve tek tek aile bireyleriyle uyumlu aile değerlerinin oluşmasına ve devam ettirilmesine katkı sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüte yansıtılması dikkat isteyen bir durumdur. Çünkü her değer örgüt içinde paylaşılması, performansa katkı sağlayacağı anlamına gelmez. Ayrıca değerlerin öncelikle aile bireyleri tarafından da öncesinde paylaşılması gerekmektedir. Bu anlamda kurucuya, aile meclisine çok önemli rol düşmektedir. Bu süreçte aile anayasasının oluşturulması, paylaşılması ve beyan edilmesi değer örgüt kültürüne dönüştürülmesine katkı sağlayacaktır. Bu evrede sahip/yöneticinin rolü çok önemlidir. Genellikle işletmeyi kuran kişi olduğu için değerleri işletmeye aktaran ve uygulayan kişidir. İşletmeye aktarılan değerler örgüt kültürünü etkilemekte ve sonuç olarak işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Yapılan bu çalışmada aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisine bakılmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda aile işletmesi olmayan işletmelerde işletme sahibinin değerlerinin örgüt kültürüne etkisi üzerinde çalışılabilir ve bu iki konu arasındaki farklar ortaya konulabilir. Aile değerlerinin sadece aile işletmelerinde mi örgüt kültürüne etki ettiği yoksa diğer işletmelerde de bu gibi 'evrensel değerlerin' etkisinin söz konusu olabileceği incelenebilir.



Kaynakça

- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.
- Alpugan, O. (1998). *Küçük İşletmeler*, Ankara: Alfa Yayıncılık
- Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival, *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Yayın No:56, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Bacanlı, H. (2002), *Değer Tercihleri: Psikolojik Kavram Analizleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ., Büyükçeşme, T. & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family Firm, *Journal of General Management*, 293-315.
- Baykal, A. N. (2002). *Babalar, Oğullar ve Kızlar*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, London: Routhledge.
- Chua, J. H., Chrisman J. J. & Sharma, P. (1999), Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 112-123.
- Danes, M. S., Heather, R. H. & Donald, Mc T. (2005). Gendered discourse about family business, *Family Relations*, 54(16), 116-130.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., Lief, C. & Ward, J. L. (2004), Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths, *Family Business Review*, XVII(1), 61-70.
- Doğruer, E. (2002). *Yönetimde Kültür ve Değerlerin Yeri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile işletmeleri: İkinci kuşağın yetiştirilmesi*, 1. Baskı, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2005), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa Yayınları.



- Genç, N. & Karcioğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri bir uygulama, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı*, Nisan 17-18, Yayın No:40, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, London: Sage Publishing.
- İbicioğlu, H. & Ak, B. (2005), Aile işletmelerinde aile değerlerinin özyetenek oluşturma potansiyeli: Örtülü bilgi eksenli bir analiz", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 315-324.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kırım, A. (2001). *Aile şirketlerinin yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kimberly, J. & Bouchikhi, H. (1995). The dynamics of organizational development and change: How the past shapes the present and constrains the future, *Organization Science*, 6(1), 9-18.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koironen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old finnish family firms, *Family Business Review*, 15, 3-26.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kuşdil, M. E. & Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk öğretmenlerin değerler yönelimi ve Schwartz değer kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), 59-76.
- Longenecker, G. J. & Moore, W. M. (1991). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 8th Edition, Cincinnati: South Western Publishing.
- Morris, H. M., Roy, W. W. & Deon, N. (1996). Factors influencing family business succession, *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(3), 68-81.
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision-making, *Family Business Review*, 15, 3-15.
- Neubauer, F. & Lank, G. A. (1998). *The Family Business : Its Governance For Sustainability*, New York: Routledge.
- Özalp, Ş. (1971). *Küçük işletmeler*, Yayın No: 90/49, Ankara: E.İ.T.İ.A.



Potobsky, G. V. (1992). Small and medium sized enterprises and labour law, *International Labour Review*, 131, 6-18.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. içinde M. Zanna (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. New York: Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

Şimşek, M. Ş., Ögüt, A. & Emimi, F. T. (2004). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinin yönetsel ve örgütsel üstünlükleri ve sınırlılıkları: Yapısal ve işlevsel bir analiz, 12. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (Mayıs 27-29), Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies, *Family Business Review*, Vol. 5 No:1, ss. 105-117.

Uluçay, O. (2004). *Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Malatya: Medipres Yayıncılık.

Ural, T. & Balıkçoğlu, B. (2004). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, 534-546.

Vural, B. A. & Sohodol, Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir araştırma, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı*, (Nisan 17-18), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

Yalçın, A. (1993). *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarının Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zahra, A. S., James, C. H. & Salvata, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 28(4), 363-381.

